

وزارة التعليم العالي  
جامعة تشرين  
كلية الاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات  
ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية  
" دراسة ميدانية على شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري "

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد  
سومر أديب ناصر

إشراف

الدكتور لطيف زيود

الدكتور علي ميا

العام الدراسي

٢٠٠٣ - ٢٠٠٤

# كلمة شكر

في بداية هذا البحث ومع الانتهاء من العمل الذي استمر لمدة تزيد على السنتين ثمة محطة قصيرة لابد من التوقف عندها لأتوجه من خلالها بالشكر الجزيل لكل من ساهم في انجاز هذا البحث ... إلى أساتذتنا الكرام الذين ما بذلوا يوماً بالعطاء، و أخص بالشكر

## الدكتور علي ميا

الذي كان له كبير الأثر في هذا الإنجاز فكان خير عون وسند .

## الدكتور لطيف زيود

لما قدمه من نصح فكان لملاحظاته القيمة أثرٌ كبيرٌ في إنهاء البحث . كما أتوجه بالشكر الجزيل لكافة العاملين و الإداريين في شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري لما قدموه من تسهيلات مكنت انجاز البحث .

الباحث

## منهجية البحث

## مقدمة : Introduction

إذا كان بعض مفكري الإدارة يرجعون فشل أو نجاح المنظمات إلى الإدارة بقولهم "فتش عن الإدارة"، فإننا نقول "فتش عن العنصر البشري" الذي يعتبر الأساس لنجاح الإدارة و بالتالي نجاح المنظمات، وإذا كان القطاع الخاص يلعب دوراً هاماً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، فإن القطاع العام له دورٌ أكثر أهمية، يجب أن نحافظ عليه، وخاصةً أن الضغوطات والتحديات التي تتعرض لها المنظمات في الوقت الحالي، والتي يعتبر من أهمها ظهور التكتلات الاقتصادية والشركات الكبرى التي لن تبقى في السوق إلا الأقوى والأجدر، مما يفرض على متخذي القرار والمسؤولين عن هذه المنظمات إعادة النظر في الكثير من جوانب منظماتهم للمحافظة على بقائها واستمراريتها، وبشكل خاص شركات ومؤسسات القطاع العام الذي أصبح يعاني من الكثير من المشاكل التي تعرقل عمله وتجعله غير قادر على القيام بدوره بشكل كامل وصحيح، الأمر الذي يجعله معنياً بالدرجة الأولى بهذه العملية، وبشكل خاص فيما يتعلق بالعنصر البشري بجوانبه المختلفة، وبشكل أساسي موضوع الأجور التي يتم دفعها للأفراد العاملين في هذا القطاع حيث أصبحت الأجور في القطاع العام أحد أسباب مشاكل الإدارة في سوريا وذلك باعتراف معظم المسؤولين وأصحاب القرار، وبالتالي فإن أي برنامج للإصلاح الإداري لا يتضمن تحسين الأجور بشكل رئيسي يعتبر برنامجاً قاصراً لا يمكن أن يحقق النتائج المطلوبة، ففي تونس و مصر على سبيل المثال، شكل العنصر البشري ببنوده المختلفة و على رأسها الأجور أحد أهم محاور برنامج الإصلاح الإداري، فالعنصر البشري يشكل أحد أهم عناصر الإنتاج التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المنظمات -على اختلاف أنواعها- وبلوغها لأهدافها، فهو الذي يبعث مظاهر النشاط والعمل في المنظمة، إضافة إلى انه يلعب دوراً هاماً وحيوياً في تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة بدءاً من الأعمال التنفيذية المباشرة في المستويات التنفيذية وصولاً إلى الإدارة العليا، أي أن أداء الأفراد في العمل يساهم في تحديد نوعية الأداء الكلي للمنظمة، مما يفرض علينا دراسة هذا الأداء والعوامل المؤثرة به من أجل تحقيق الأداء الأمثل والفعال، فأداء الأفراد يؤثر على انتاجيتهم من جهة، ومن جهة أخرى يتأثر بعدد كبير من المتغيرات كالأجور، والقيادة، ومناخ العمل، والاتصالات، وغيرها، وبما أن الأجر أحد أهم هذه العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في الأداء الفردي، كان لابد لنا من القيام ببحثنا هذا لدراسة الأجور الحالية للأفراد العاملين في القطاع العام السوري و معرفة مدى تأثيرها على أدائهم في العمل، لاسيما أن سياسة الأجور الحالية والأسس والقوانين الناظمة لها أصبحت تعاني الكثير من المشاكل التي تجعلها غير قادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة .

## أهمية البحث : Importance of reserch

يعتبر موضوع الأجور التي يتقاضها الأفراد من المواضيع الهامة التي لاقت وما تزال تلاقى اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة وخاصة إدارة الأفراد ، حيث تلعب الأجور دوراً بارزاً في حياة الأفراد والمنظمات ، و تساهم في تحسين أداء الأفراد ورفع إنتاجيتهم، لذلك تعتبر إحدى الوسائل التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تحفز الأفراد، لاسيما أنها الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم المتعددة وخاصة المادية منها ، مما يتطلب وجود نظام سليم للأجور في القطاع العام ، مبني على أسس علمية مدروسة انطلاقاً من دراسة علمية لتقييم الوظائف العامة ، بحيث يساعد هذا النظام على تحقيق أهداف كل من شركات ومؤسسات القطاع العام، والأفراد معاً ، وبشكل يساعد على النهوض بهذا القطاع وتطويره وتحديثه بما يتماشى مع التطورات الحالية، وانطلاقاً من هنا تتبع أهمية هذا البحث، لاسيما وأنه سيقدم تصوراً كاملاً وفكرة واضحة لمفهوم الأجور وعلاقتها بأداء الأفراد في قطاع الغزل والنسيج، كما انه سيمكننا من تحليل العلاقة بين الأجور و أداء الأفراد في هذا القطاع من خلال دراسة أثر الأجور على إنتاجية الأفراد ومعدل دوران العمل و الغياب عنه، كما تتبع أهمية هذا البحث من كونه سيسلط الضوء على أسس و كيفية حساب بعض أنواع التعويضات النقدية الأخرى التي يتم منحها للأفراد في قطاع الغزل والنسيج ، ودراسة تأثيرها على أدائهم.

وبالتالي نستطيع القول أن أهمية هذا البحث تتبع من كونه يعالج احد أهم المواضيع ذات الصلة المباشرة بالأفراد العاملين في القطاع العام، فموضوع الأجور ببعديه الاقتصادي و الاجتماعي يعتبر من أهم المواضيع التي يجب دراستها بشكل مستمر فأى خلل في نظام الأجور يؤدي إلى مشاكل اقتصادية واجتماعية خطيرة .

## أهداف البحث : Objectives of reserch

يهدف البحث للإجابة على الأسئلة التالية :

- ١- هل هناك تدنٍ في مستويات الأجور الحالية ؟
- ٢- هل مستويات الأجور الحالية قادرة على تحفيز الأفراد أم لا ؟
- ٣- هل يؤدي تدني مستويات الأجور الحالية إلى تخفيض إنتاجية الأفراد ؟
- ٤- هل يؤدي تدني مستويات الأجور الحالية إلى زيادة معدل دوران العمل و الغياب عنه ؟

٥- هل ستؤدي زيادة الأجور الحالية إلى تحسين أداء الأفراد ؟

٦- أيهما يحفز أكثر التعويضات النقدية أم التعويضات غير النقدية ؟

٧- هل تساعد التعويضات الحالية على تحسين أداء الأفراد ؟

## مشكلة البحث : Problem of reserch

رغم اعتراف غالبية الكتاب و الباحثين بأهمية العنصر البشري، و اعتباره أهم عناصر الإنتاج، إلا أننا قد نجد بعض الإدارات، وخصوصاً في الدول النامية، لا تعطي الأهمية الكافية و اللازمة للكثير من الجوانب المتعلقة بهذا العنصر، كالأجور التي يتم دفعها للأفراد، و بما أن الأجور تعتبر من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمات لتحسين أداء الأفراد و تحفيزهم، لذلك لا بدّ أن تكون مستويات الأجور متناسبة و منسجمة مع أداء الأفراد ، لأن عدم تناسب مستويات الأجور و انسجامها مع أداء الأفراد و الذي قد يتجسد إما في انخفاض الإنتاجية ، أو في زيادة معدل دوران العمل و الغياب عنه ، أو حتى في هذه العوامل مجتمعة ، يعتبر مشكلة خطيرة تنعكس سلباً على النتائج المتوقع تحقيقها من قطاع الغزل و النسيج الذي يعتبر من أهم القطاعات التي يتكون منها الاقتصاد الوطني، مما يتوجب علينا دراسة هذه المشكلة و إعطاؤها الأهمية الكافية و اللازمة.

إضافةً إلى ذلك فإنّ هناك بعض الإدارات التي تقوم بمنح بعض أنواع التعويضات النقدية الأخرى ( غير الأجر ) كالمكافآت بدون الاعتماد على أسس و قواعد عادلة، الأمر الذي قد يؤثر على أداء الأفراد و خاصةً الجيدين منهم و ذلك لشعورهم بعدم مساواتهم مع الأفراد الآخرين الذين يحصلون على هذه التعويضات و المنافع ، مما يشكل أيضاً مشكلة بالغة الخطورة قد يكون لها الأثر الكبير في عرقلة سير العملية الإنتاجية، مع الأخذ بعين الاعتبار انخفاض نسب التعويضات الحالية و قدم الأسس و القواعد التي تحسب على أساسها ، مما يجعلها غير متناسبة مع الواقع الحالي للأفراد ، لذلك لا بدّ من تسليط الضوء على هذه المشكلة أيضاً و دراستها لمعرفة النتائج المترتبة عنها و التي تصيب قطاع الغزل و النسيج .

## فرضيات البحث: Hypothesises of reserch

ينطلق البحث من الفرضيات التالية :

١- إن مستويات الأجور الحالية غير قادرة على تحفيز الأفراد و تحسين أدائهم .

٢- إن زيادة مستويات الأجور الحالية يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد .

٣- إن تدني الأجور الحالية لا يؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل و الغياب عنه .

٤- إن التعويضات النقدية تحفز الأفراد أكثر من التعويضات غير النقدية .

٥- لا تساعد التعويضات الحالية على تحسين أداء الأفراد .

## **اسلوب البحث :**

تحقيقاً لأهداف البحث فقد قسمنا البحث إلى جانبين هما :

١- **الجانب النظري :** وفيه تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي لأهم ما ورد في الكتب والمراجع الأجنبية والعربية و النشرات والدوريات لكل ما يتعلق بموضوع البحث وذلك كتمهيد للدخول إلى القسم الثاني للبحث .

٢- **الجانب العملي :** وفيه تم الاعتماد على منهج المسح الإحصائي، حيث تم تصميم استبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة، كما تم إجراء بعض المقابلات الشخصية للتأكد من دقة الإجابات الواردة في هذه الاستبانة ،حيث تم اختيار عينة عشوائية من الأفراد العاملين في هذا القطاع يبلغ حجمها /٧٠٠/ عاملاً موزعين على مختلف المستويات الإدارية.

## **المجتمع وعينة البحث :**

يتكون مجتمع الدراسة من القطاع العام الصناعي السوري، أما فيما يتعلق بعينة البحث فقد تم تمثيلها بشركات الغزل والنسيج في الساحل السوري ، وهي الشركة العامة للخياط القطنية، شركة جبلة للغزل، شركة نسيج اللاذقية، ومعمل غزل جبلة الجديد .

# الفصل الأول مفهوم وأهمية الأجور



## مقدمة:

تتعدد التسميات المستخدمة في الدول بالنسبة لما يدفع للأفراد لقاء عملهم في مؤسسات وشركات الدولة ، فكثير من الدول تفرق بين مصطلحين أساسيين هما مصطلح الأجر Wages ومصطلح الرواتب Salary .

فمصطلح الأجر Wage هو عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بأعمال الإنتاج المباشر ويطلق عليهم اسم العمال ، أما الراتب Salary فهو عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية ، ويطلق عليهم اسم الموظفين (٢٩-ص١٩٦) ، ففي فرنسا مثلاً يفرق الاجتهاد بين مصطلح الأجر Salaire و مصطلح الراتب Traitement (٤٩-ص٤٢) .

أما بالنسبة للدول العربية فهناك أيضاً عدّة تسميات لما يدفع للأفراد مقابل الأعمال التي يقومون بها في مؤسسات وشركات الدولة ، ففي لبنان مثلاً يستعمل مصطلح راتب للموظفين الدائمين والمؤقتين ، ومصطلح أجر لأولئك الذين يعملون في خدمة الدولة ، وفي العراق وقطر يستعمل مصطلح رواتب ، بينما في مصر والإمارات العربية المتحدة واليمن وغيرها فيتم استعمال مصطلح مرتبات ، وفي بعض الدول الأخرى يستعمل مصطلح معاشات .

وفي الجمهورية العربية السورية لم يفرق القانون الأساسي للعاملين في الدولة الصادر بالقانون رقم (١) لعام ١٩٨٥ بين مصطلح أجر أو راتب أو بين عامل أو موظف، فالجميع عمال يتقاضون أجوراً حسب النصوص القانونية الناظمة والواردة في القانون المذكور.

مما تقدّم نلاحظ أنّ الاختلاف السابق في المصطلحات هو اختلاف في الشكل وليس في المضمون ، فكل المصطلحات السابقة تعبّر عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد لقاء الأعمال التي يقومون بها ، وفي بحثنا هذا سنستخدم مصطلح (الأجر) كون دراستنا ستشمل قطاع الغزل والنسيج وهو أحد القطاعات العامة في الجمهورية العربية السورية.

### ١.١ مفهوم الأجر Wages :

لقد تعدّدت التعاريف التي تتناول مفهوم الأجر وتباينت واختلّفت هذه التعاريف تبعاً لوجهة نظر كل كاتب ، حيث عرفت الأجر كما يلي :

الأجر Wages في معناها الاقتصادي الواسع هي جميع أشكال وأنواع المكافأة التي تحصل عليها الموارد البشرية، وبناء عليه تتضمّن الأجر، الأجر بالساعة أو بالأسبوع للعمال الصناعيين، والأجر الشهري مضافاً إليها امتيازات أخرى، أمّا في معناها الاقتصادي الضيق فتستخدم الأجر Wages للدلالة على وسيلة الدفع للأفراد العاملين تحت إشراف أفراد آخرين مثل العمال الصناعيين أو العمال في المحلات التجارية (٤-ص ٣٦٩) .

كما عرّف الأجر على أنه ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للعامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المنشأة وله وجهان الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المنشأة، وتحصل على مقابل لها على شكل إنتاجية من الفرد ، والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمنشأة (٢٩-ص ١٩٥) .

وعرفت الأجر على أنها عبارة عن التعويض الذي يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محددة أو لقاء أداء محدد ، وقد يكون الأجر نقدياً أو حقيقياً ، فالأجر النقدي Money Wages هو ذلك المبلغ من النقود الذي يحصل عليه الفرد من عمله خلال فترة زمنية معيّنة (الساعة، اليوم، الشهر) أو لقاء كمية أداء معيّنة ، أما الأجر الحقيقي Real Wage فهو عبارة عن كمية السلع والخدمات التي يستطيع الفرد الحصول عليها نظير أجره النقدي (٧-ص ٢٢٦) .

وعرّفت الأجر أيضاً بأنها مجموع ما يستحق للمشتغلين في العملية الإنتاجية من الموظفين والعمال نظير عملهم خلال السنة ، سواء أكان المشتغل يتقاضى أجراً فعلياً نقدياً أو عينياً ، أو كان صاحب عمل يحسب لنفسه أجراً أو يُحسب له أجر المثل ضمناً ، ولا تشمل الأجر ما يدفع نقداً أو عينياً منها فحسب بل تشمل أيضاً ما يحتجز من الاستحقاقات عن العمل لاستخدامها في أغراض التأمين الاجتماعي والادخار وما يتقاضاه المشتغلون من بدلات أجر إضافية (٣٢-ص ٢٠) .

أما فيما يتعلّق بمفهوم الأجر في القطاع العام السوري ، فقد عرّف القانون الأساسي للعاملين في الدولة، في المادة الأولى منه، الأجر بأنه " المبلغ الشهري المقطوع الذي يستحقّه العامل مقابل أدائه العمل المحدد في صك تعيينه وفق أحكام هذا القانون ، وطبقاً للجدول الملحق به" .

مما تقدم نلاحظ بأن التعاريف السابقة كلّها تناولت تعريف الأجر على أنه مبلغ نقدي يدفع للأفراد لقاء عملهم في المنشأة ، ويرى الباحث أن الأجر يمكن أن تعرف كما يلي :

" الأجر Wages هي ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد لقاء الأعمال التي يقومون بها في المنشأة بغض النظر عن أية امتيازات أخرى ، بحيث تمكنهم من تأمين احتياجاتهم الأساسية بالدرجة الأولى ، وتمكنهم من الادخار الذي يمكنهم من الاستثمار ( ولو على المدى الطويل) ، وبحيث تكون قادرة على تحفيز الأفراد لبذل المزيد من الجهد لإنتاج أفضل كماً ونوعاً ، أو على الأقل المحافظة على مستوى الإنتاج الحالي ونوعيته ، دون إلحاق الضرر بالمنشأة أو الأفراد."

### ٢.١. أهمية الأجر:

تلعب الأجر دوراً هاماً وأساسياً في تحديد أداء الأفراد وتوجيه هذا الأداء، وبالتالي دفع الأفراد لسلوك معين ، فهناك علاقة وثيقة بين أداء الأفراد وبين ما يحصلون عليه من أجر ، تتعكس نتائجها على النتائج المتوقعة تحقيقها من الأفراد مما يؤثر على النتائج المتوقعة تحقيقها على مستوى المنظمة وبالتالي على مستوى المجتمع ، لذلك يعتبر وضع سياسة عادلة ومنطقية للأجر تتناسب مع مستوى الجهد الذي يبذله الأفراد، ومستويات المعيشة وتكاليفها، من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشآت وبالتالي نجاح إدارات هذه المنشآت في تحقيق أهدافها، فقصور الأجر عن تأمين الاحتياجات الأساسية للأفراد ، وانخفاضها وعدم قدرتها على تحفيز الأفراد، يترتب عليه الكثير من النتائج الخطيرة التي تستدعي منا الوقوف عندها وإدراك خطورتها، ومن أهم هذه النتائج ما يلي :

١. اضطراب الأفراد إلى البحث عن عمل آخر خارج أوقات الدوام الرسمي لمنشآت القطاع العام ، لتأمين دخل إضافي لسد الثغرة بين الإمكانيات التي يتيحها لهم أجرهم المنخفض والحاجات التي يعتبرونها أساسية وتعجز الأجر التي يتقاضونها عن تأمينها ، وبالتالي تصبح المنشآت العامة أماكن لاكتساب الخبرات والمعارف وتسخيرها لخدمة الأعمال الإضافية التي يقومون بها ، إضافةً إلى إضاعة الوقت وتحويل هذه المنشآت إلى أماكن للتسلية.
٢. إنّ الآباء عندما يبحثون عن عمل آخر يدفعهم إلى الغياب عن أسرهم بشكل أكبر مما يؤدي إلى تراجع دور الآباء في توجيه أسرهم ولا يخفى ما يترتب على ذلك من نتائج اجتماعية خطيرة.

٣. هجرة الأفراد وخاصةً الكفوئين منهم من مكان عملهم الحالي للعمل في منشآت أخرى ذات الأجر المرتفع ، وقد يدفعهم ذلك إلى الهجرة خارج البلد ، مما يحرم البلد من الكفاءات وخاصةً الشبابية ، وهذا ما نلاحظه في الكثير من منشآت القطاع العام حيث نجد أن بعض الأفراد يلجؤون للحصول على إجازات خاصة بلا أجر لمدة أربع سنوات ( أو أقل ) يؤتمنون خلالها فرص عمل خارج البلد ، ثم يقدمون استقالاتهم من المنشآت العامة. وتقدر الأوساط الإحصائية بأن الكفاءات السورية الموجودة في الخارج تتراوح بين (٩٠٠-١٢٠٠) ألف عامل وخبير فني وهي تشكل وسطياً لعدد السكان ( ٥,١%) وهي تعمل في مؤسسات عربية وأجنبية وتتمتع بكفاءات عالية (٥٣-ص١٠)، وهذه النسبة مرتفعة وخاصة إذا ما قورنت مع نسبة العاملين في الدولة إلى إجمالي عدد السكان والبالغة (٦,١%) في نهاية عام ٢٠٠٠ ، (٦,٥%) في عام ٢٠٠١ ، و(٦%) في عام ٢٠٠٢<sup>١</sup> ، مما يدعونا للتساؤل عن سر ارتفاع هذه النسبة في الخارج وارتفاع كفاءة هؤلاء الأفراد ، مما يدفعنا للاعتقاد بل الجزم بأن الأجر هو أهم العوامل المساهمة في ذلك .

٤. زيادة معدلات الغياب عن العمل سواء عن طريق الغياب المبرر عن العمل أو غير المبرر أو من خلال الإجازات المرضية، والتهرب من العمل بحجة أن الأجر منخفض ولا يتناسب مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها ،ومع الجهود التي يبذلونها في العمل ،إضافة إلى كثرة الإجازات الصحية وعدم التصدي للمشاكل والمعوقات بشكل جدي، ففي مصر مثلاً ،أجريت دراسة حول هذه الظاهرة منذ سنوات، وانتهت إلى نتيجة مضمونها أن متوسط عمل الموظف المصري الجاد في العمل هو نصف ساعة تقريباً (٥٢-ص١١)، وما يثير قلق الباحثين فيما يتعلق بغياب الأفراد عن العمل يكمن فيما تعارف على تسميته بالإجازة المرضية الاختيارية Elective sick leave أي اختيار الفرد عدم الحضور للعمل مع عدم وجود عارض صحي حقيقي يعيقه عن الالتحاق بالعمل، ورغم أن بعض الباحثين يطالب بعدم التعامل مع الإجازة المرضية باعتبارها شكلاً من أشكال التغيب أو الغياب عن العمل لأنها إجازة قسرية خارجة عن إرادة الفرد وسيطرته ،إلا أن البعض الآخر من الباحثين يرى أن الإجازة المرضية الاختيارية تعد النوع الغالب على ما يسمى بالإجازة المرضية(٤٧-ص٣٨) .

---

<sup>١</sup> تم حساب النسب السابقة بقسمة عدد العاملين في الدولة على عدد السكان المسجلين في السجلات المدنية كما وردت في المجموعات الإحصائية لأعوام ٢٠٠٠ ، ٢٠٠١ ، ٢٠٠٢ .

٥. ارتفاع معدّل دوران العمل ، وانخفاض مستوى الرضا عن العمل ، مما يجعل الأفراد يعملون بالحد الأدنى من طاقاتهم.

٦. انتشار الفساد ومظاهره المختلفة ، في المجتمع ، كالرشوة ، واللجوء إلى الابتزاز ، والاختلاس ، حيث أظهرت إحدى الدراسات في مصر ، ومن واقع الملفات المدروسة ، بأن قلة الدخل الفردي العام والحاجة الملحة للمال تعتبران من أهم العوامل التي تدفع بالكثير من الأفراد للإقدام على مثل هذه الأعمال (٢٦-ص٤٨) .

### ١-٢-١- أهمية الأجر بالنسبة للأفراد:

تحتل الأجر أهمية خاصة بالنسبة للأفراد وذلك لعدة أسباب أهمها:

١. يشكل الأجر المصدر الأساسي للأفراد ولأسرهم وخاصة في بلدان العالم الثالث حيث ترتفع نسبة الإعالة ، مما يجعل الأجر المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للأفراد وأسره.

٢. يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي يعيش فيه وذلك من خلال ما يؤمنه الأجر للفرد من حاجات.

٣. يلعب الأجر دوراً هاماً في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للأفراد ، وبالتالي يجب أن يشعر الفرد بأن الأجر الذي يتقاضاه يؤمن له الاستقرار النفسي والمعنوي.

٤. يمثل الأجر مقياساً لقيمة الفرد وأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها، فيقدر ما يحصل الفرد على أجر مرتفع فإنه يشعر بتقدير المنظمة له بشكل أكبر، والعكس صحيح.

٥. تلعب الأجر دوراً هاماً في قرار الفرد في البقاء في المنظمة الحالية التي يعمل بها، أو الانتقال منها.

### ١-٢-٢- أهمية الأجر بالنسبة للمنشأة:

تعتبر الأجر ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنشآت، وذلك للعديد من الأسباب أهمها:

١. تشكل الأجر الجزء الأكبر والأهم من تكلفة الإنتاج ، والتي تصل في بعض الحالات إلى أكثر من ٨٠% من التكلفة الإجمالية ، وإلى ١٠٠% في بعض مشاريع الخدمات (١٢-ص٣٩٤)، ففي المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية قد تصل تكلفة الأجر إلى ٤٠% من ريع المبيعات ، وقد تصل إلى أعلى من ٧٠% في مؤسسات الخدمات (٤٣-ص٢٨٧).

٢. تستطيع المنشآت من خلال الأجور ، إيجاد علاقة طيبة بين الإدارات والأفراد ، مما ينعكس إيجاباً على سير العمل.
٣. تستطيع المنشآت ،من خلال الأجور، استقطاب العمالة الجيدة ، وجذب الأفراد إلى أعمال معينة ذات ظروف قاسية في بعض الأحيان كأعمال النفط.
٤. تعتبر الأجور إحدى الوسائل التي تستخدمها المنشآت من أجل تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم في العمل ، وزيادة إنتاجهم كمّاً ونوعاً.
٥. تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تستخدم لمعرفة نسبة ولاء الأفراد للمنشآت التي يعملون بها ولزيادة هذه النسبة.
٦. إن مقدار ما تدفعه المنشأة للأفراد، من أجور ، قد يدل في بعض الأحيان على القدرة والإمكانات المالية لهذه المنشأة ، وعلى مركزها المالي بين المنشآت الأخرى.

### ١-٢-٣- أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع:

- تعتبر الأجور التي تدفع للأفراد ، في المجتمع ذات أهمية أيضاً ، بالنسبة للمجتمع ككل، وذلك للعديد من الأسباب أهمها:
١. بما أن الأجور التي يحصل عليها الأفراد في المجتمع تحدد المستوى المعيشي لهم في هذا المجتمع ، فإنها بالتالي تحدد درجة الرضاء الذي يعيشه هذا المجتمع.
  ٢. في حال كانت الأجور مرتفعة فإنها تمكن الأفراد من الادخار الذي من الممكن أن يساهم في الاستثمار ، مما ينعكس على الاقتصاد الوطني.
  ٣. في المجتمعات التي تكون فيها مستويات الأجور مرتفعة فإنه يمكن فرض ضرائب على دخول الأفراد ، يمكن أن تستخدم في العديد من المشاريع الخدمية العامة (٢٣-٤٦٨ص). لكن يجب أن نؤكد هنا على أن هذه الضرائب يجب ألا تؤثر على المستوى المعيشي للأفراد ، وعلى درجة رضاهم عن الأجور ، لأن ذلك يجعل هذه الضرائب تقوم بمفعول عكسي قد يؤدي إلى نتائج سلبية.
  ٤. من خلال الأجور يستطيع المجتمع أن يحافظ على الأيدي العاملة الخبيرة والجيدة.
  ٥. إن الأجور من شأنها أن تساهم بدور كبير في تحسين حركة البيع والتبادل في الأسواق ، وبالتالي تنشيط عملية الاستهلاك، ومن ثم عمليات الإنتاج .

٦. تعتبر الأجور من أهم عوامل تماسك المجتمع باعتبارها تشكل الدخل الأساسي للطبقة الوسطى في المجتمع، والتي تشكل أحد أهم عوامل تماسك المجتمع.

### ٣.١.٣.١.٣ اعتبارات النبي تنطوي عليها الأجور:

انطلاقاً من أهمية الأجور بالنسبة لكل من الأفراد والمنشآت والمجتمع نستطيع القول بأن هناك مجموعة من الاعتبارات التي تنطوي عليها الأجور ، وقد حدد Belcher هذه الاعتبارات بأنها اعتبارات اقتصادية ، اجتماعية، نفسية، سياسية، وأخلاقية (٤-ص٣٦٨).

#### ١-٣-١-١ الاعتبارات الاقتصادية للأجور:

يرى Belcher أن الأجر كالعامل له وجهان :

**الأول :** ويمثل التكلفة بالنسبة لصاحب العمل ، أما الثاني: فيمثل الدخل بالنسبة للعامل، ويمثل الأجر بالنسبة لصاحب العمل السعر الذي يجب أن يدفعه مقابل توظيف أحد عوامل الإنتاج وبهذا المعنى يكون المدفوع مقابل خدمات الفرد عبارة عن عملية اقتصادية محكومة بنفس المنطق كأى عملية شراء حيث يحاول المشتري أن يحصل على أكبر كمية وأعلى جودة ممكنة مقابل ما يدفعه من نقود ، وبهذا المعنى أيضاً يبيع العامل خدماته للحصول على دخل محاولاً الحصول على أعلى سعر ممكن ، نستنتج أن Belcher ينظر إلى عنصر العمل كأى سلعة أخرى، غير أن هناك مجموعة من الجوانب التي يتمتع بها عنصر العمل والتي تجعله لا يعتبر كأى سلعة أخرى، أهمها أن عنصر العمل يختلف عن عناصر الإنتاج الأخرى في الكثير من النواحي ، فعنصر العمل لا يمكن شراؤه كأى سلعة أخرى على أساس مواصفات خاصة بالحجم مثلاً أو الوزن أو المتانة ، كما أن عنصر العمل يختلف من فرد لآخر كما أنه يختلف بالنسبة للفرد نفسه من وقت لآخر كما أن عنصر العمل لكي يعتبر سلعة لا بد أن يخضع لعملية التبادل لقاء سلع أخرى وهذا ليس فقط غير ممكن بل مستحيلاً.

وبغض النظر عن وجهة نظر Belcher الاقتصادية للأجور ، فإن الاعتبارات الاقتصادية للأجور يجب أن تنطوي على تأثير الأجور على الاقتصاد ، و تأثيرها به، أي على العلاقة المتبادلة بينهما ، فالأجور يمكن أن تساهم في تنشيط الاقتصاد من خلال تنشيط عملية الاستهلاك وبالتالي تنشيط عملية الإنتاج ، ومن خلال استخدام المتبقي أو الفائض من الأجور في استثمارات معينة تخلق فرص عمل ومصادر دخل إضافية تساهم في دعم وتطوير الاقتصاد الوطني وزيادة إمكانياته لدفع أجور مرتفعة تساعد في تحسين الوضع المعاشي لجميع الأفراد .

#### ١-٣-٢-١ الاعتبارات الاجتماعية للأجور:

كما ذكرنا سابقاً بأن الفرد ينظر إلى الأجر كونه يمثل مقياساً لقيمته في المنشأة التي يعمل بها وبالتالي قيمته في المجتمع الذي يعيش فيه أي أن الأجر يعكس المركز الاجتماعي للفرد ولأسرته ، وهذا ما يفسر لنا ما يعلقه الأفراد من آمال على زيادة الأجور وارتفاعها ، ويفسر أيضاً نظرة المجتمع للأفراد من خلال الأجور التي يتقاضونها وما توفره لهم من سلع وخدمات ، مما يدفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم في العمل وتطويره لتحسين أوضاعهم الوظيفية من أجل الحصول على المزيد من الأجر، وهذا ما يدفع بعض الأفراد إلى اللجوء لما يسمى بتعديل الوضع الوظيفي بعد حصولهم على شهادة دراسية جديدة أعلى من الشهادة المعينين على أساسها حيث يقابل الشهادة الجديدة فئة جديدة للأجر وبالتالي الحصول على أجر أعلى ، متوقعين أن يؤدي ذلك إلى تحسين مركزهم الاجتماعي والمالي .

### ١-٣-٣- الاعتبارات النفسية للأجور:

إن أداء الأفراد يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات من أهمها العوامل النفسية ، التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على هذا الأداء ، وهذه العوامل النفسية تتأثر بدورها بعدد كبير من المتغيرات أهمها الأجور، وبالتالي بقدر ما تساهم فيه الأجور في تحقيق الاستقرار والراحة النفسية للأفراد بقدر ما تمكنهم من تحسين أدائهم في العمل، فإذا كانت الأجور غير قادرة على تأمين احتياجات الأفراد فستجعلهم في حالة قلق وتفكير مستمرين لتأمين متطلباتهم مما يؤثر سلباً على أدائهم في العمل وبالتالي على النتائج المتوقع تحقيقها منهم .

ومن هنا يجب أن نلفت نظر الإدارات إلى هذه الناحية الهامة لزيادة التركيز والاهتمام على الحالة المعنوية والنفسية للأفراد من خلال العدالة في التعويضات الأخرى أيضاً (غير الأجر) والابتعاد عن المعايير الشخصية والحكم الشخصي للرؤساء في العمل ، والاعتماد على أسس عادلة ومعايير واضحة لمنح هذه التعويضات (كالحوافز و المكافآت التشجيعية).

### ١-٣-٤- الاعتبارات السياسية للأجور:

تتطوي هذه الاعتبارات على سياسة الدولة فيما يتعلق بسياسة الأجور المطبقة في البلد من خلال القوانين واللوائح التي تصدرها وتطبقها فيما يتعلق بالأجور، حيث تستطيع الدولة ومن خلال اتباع سياسة محفزة للأفراد يدفع بموجبها أجوراً مرتفعة، أن تساهم في تحسين علاقاتها معهم .

### ١-٣-٥- الاعتبارات الأخلاقية للأجور:



تتطوي هذه الاعتبارات على مدى تأثير المستوى الأخلاقي للأفراد بالأجور التي يتقاضونها، وعلى العدالة في توزيع الأجور والمساواة فيما بين الأفراد وذلك بالنسبة لبعض الأعمال، بالتالي يجب أن تساهم الأجور في المحافظة على السوية الأخلاقية (على الأقل) للأفراد و العمل على رفعها وتصحيحها، لأن انخفاض الأجور قد يدفع الأفراد إلى سلوك غير أخلاقي كالرشوة أو استغلال الوظيفة لأغراض خاصة وغيرها.

بعد استعراض الإعتبارات التي تتطوي عليها الأجور كما قسمها Belcher، يرى الباحث أن للأجور بعداً جديداً هو :

### ١-٣-٦- الاعتبارات الثقافية للأجور:

وتتطوي هذه الاعتبارات على العلاقة بين الأجور ، و مساهمتها وتأثيرها على المستوى الثقافي للأفراد في المجتمع وبالتالي على المستوى الثقافي لهذا المجتمع، وذلك من خلال مساهمتها في مساعدة الأفراد على متابعة دراستهم، و رفع مستواهم الثقافي من خلال شراء الكتب والمجلات وغيرها، والتي من الممكن أن تساعدهم على كسب الثقافة والمعرفة ومتابعة كل جديد في مجال العلم والمعرفة، فإذا كانت مستويات الأجور متدنية ، تكاد تكفي الأفراد لتأمين احتياجاتهم المعيشية الأساسية، فإنهم لن يقوموا بأي عملية لشراء الكتب وغيرها على حساب الحاجات الأساسية لهم، حتى أن بعض الأسر الفقيرة قد تدفع بأبنائها لتعلم وممارسة إحدى المهن أو الحرف لكسب المال وزيادة دخلهم بدلاً من تشجيعهم على متابعة التحصيل العلمي، جرّاء ما تسببه الأجور المتدنية من مشاكل اقتصادية لهم .

### ٤.١. طرق دفع الأجور: (الأسس المعتمدة في دفع الأجور)

مهما اختلفت المنظمات من حيث نوعية النشاط الذي تمارسه فإنه توجد ثلاث طرق لدفع الأجور هي (٤٢-ص٢١٤) :

١. الأجر على أساس الزمن. Time Wage System

٢. الأجر على أساس الإنتاج. The Piece Wage System

٣. الأجور التشجيعية . The Premium Bounns System

### ١-٤-١- الأجر على أساس الزمن:

وتعتبر هذه الطريقة من أهم وأقدم وأبسط الطرق في دفع الأجور ، وأكثرها استعمالاً ، حيث يتم دفع الأجور بناءً على هذه الطريقة على أساس الفترة الزمنية التي يقضيها الأفراد في

العمل وذلك بغض النظر عن الإنتاج ، كالساعة، أو اليوم ، أو الأسبوع ، أو الشهر، أو السنة، أي أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الأجر و الإنتاج.

ويتم استخدام هذه الطريقة في العديد من الحالات أهمها:

١. إذا كان من الصعب تحديد كمية الإنتاج لكل فرد ، كأعمال الصيانة.
٢. عندما يكون الفرد غير قادر على التحكم في كمية إنتاجه كعمال خط التجميع، حيث تكون سرعة الفرد محكومة بسرعة الآلات.
٣. عندما تكون الجودة أهم من كمية الإنتاج.
٤. عندما يكون العمل معرضاً للانقطاع نتيجة لوجود أعطال متكررة لا دخل للعامل فيها.
٥. عندما تكون المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية مرتفعة القيمة تحتاج إلى عناية واهتمام كبيرين.
٦. إذا كانت الأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية دقيقة وعالية الحساسية بحيث تحتاج إلى درجة عالية من العناية والاهتمام.
٧. إذا كانت المنشأة تقوم بنشاط خدمي حيث لا يوجد إنتاج ملموس.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة تطبيقها إذ لا تحتاج إلى عمليات حسابية كثيرة، كما تزيد من أواصر التعاون بين الأفراد إذ يحصل الجميع على نفس الأجر خلال نفس المدة الزمنية، كما تشعر الأفراد بالاطمئنان والراحة النفسية نظراً لأنها تضمن للأفراد الحصول على دخل ثابت لا يتغير بتغير إنتاجهم، ولكن بالمقابل يؤخذ على هذه الطريقة العديد من العيوب أهمها، أنها تساوي بين جميع الأفراد في المنظمة مما يجعلها لا تشكل حافزاً قوياً للأفراد وخاصةً الجيدين منهم .

### ١-٤-٢- الأجر على أساس الإنتاج:

ويتم الدفع بناءً على هذه الطريقة على أساس الإنتاج المتحقق في العملية الإنتاجية، مما يجعل هذه الطريقة قابلة للتطبيق في المنشآت التي يكون فيها الإنتاج ملموساً، حيث يحدد سعر الوحدة المنتجة، تمهيداً لحساب الأجر وذلك بضرب عدد الوحدات المنتجة بسعر الوحدة الواحدة مباشرة، ونميز هنا بين حالتين للدفع هما:

- أ- حالة الإنتاج الفردي. حيث يكون بالإمكان تحديد عدد الوحدات التي ينتجها الفرد الواحد، ويكون الأجر عبارة عن حاصل ضرب عدد الوحدات المنتجة بسعر الوحدة الواحدة من الإنتاج.

ب- حالة الإنتاج الجماعي. تستخدم هذه الحالة عندما لا يكون بالإمكان 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.

وتستخدم طريقة الدفع على أساس الإنتاج في العديد من الحالات أهمها:

- (١) إذا كان بالإمكان تحديد كمية الإنتاج الفردي أو الجماعي.
- (٢) إذا كان لا يوجد أي أعطال في العمل.
- (٣) إذا كانت كمية الإنتاج أهم من الجودة.
- (٤) إذا كانت التكاليف الثابتة مرتفعة، مما يدعو إلى زيادة الإنتاج حتى يمكن توزيع هذه التكاليف على أكبر عدد ممكن من الوحدات المنتجة فيقل نصيب الوحدة من هذه التكاليف (٥-٣٣٨).

وتتميز هذه الطريقة في أنها تشكل وسيلة للأفراد لزيادة دخلهم عن طريق زيادة إنتاجهم حيث يرتبط الأجر بالإنتاج بشكل مباشر، كما أنها تدفع الأفراد على التفكير والإبداع لإيجاد أفضل الطرق لتحسين أدائهم في العمل ، إضافة إلى أنها تخلق جواً من المنافسة بين الأفراد. ولهذه الطريقة كما لسابقتها العديد من العيوب التي تقلل من أهميتها ، وأهمها:

١. صعوبة إيجاد مقاييس أو معايير يقاس بها إنتاج جميع الأعمال وخاصة الإدارية منها.
٢. تناسب هذه الطريقة الأفراد الأكفاء فقط مما قد يشكل الغيرة لدى الأفراد، وخاصة الأقل كفاءة.
٣. تؤدي هذه الطريقة إلى إنهاك قوى العامل حيث تدفع الأفراد إلى بذل أقصى الجهود لتحقيق أعلى إنتاج ممكن.
٤. هناك بعض الأعمال التي يرتبط فيها الإنتاج بالحالة الفنية للآلات، مما يشعر الأفراد بعدم عدالة الأجور.
٥. إن هذه الطريقة تجعل الأفراد يقومون بتشغيل الآلات بأكثر طاقة ممكنة من أجل زيادة إنتاجهم مما قد يلحق الضرر بالآلات.

### ١-٤-٣- نظام الأجور التشجيعية:

يختلف نظام الأجر التشجيعية عن الطريقتين السابقتين في أنه يهدف إلى تشجيع الأفراد لتحسين أدائهم في العمل لزيادة 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:

١. تحديد زمن معياري للإنتاج.
٢. تحديد معدل معياري للإنتاج.
٣. الدفع على أساس المعدلات العادية للأجر للأفراد الذين لا يصلون إلى المعدل المعياري للإنتاج.
٤. الدفع على أساس إعطاء أجر إضافي (تشجيعي) للأفراد الذين يتجاوزون المعدل المعياري للإنتاج.

### ٥.١. العوامل المؤثرة في نظام الأجر:

أياً كان نظام الأجر المستخدم في أية منظمة كانت أو بلد كان ، فهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في هذا النظام ، أهمها (٢٣-ص ٤٧٠) :

- ❖ العرض و الطلب على الأيدي العاملة في سوق العمل.
- ❖ القوانين واللوائح الحكومية .
- ❖ النقابات العمالية وقوتها .
- ❖ تكاليف المعيشة والمستوى السائد للأسعار.
- ❖ المستوى السائد للأجر .
- ❖ قدرة المنظمات على الدفع .

#### ١-٥-١- العرض و الطلب على الأيدي العاملة في سوق العمل:

كان عرض الأيدي العاملة والطلب عليها من أهم العوامل المؤثرة في نظام الأجر ، قبل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية وإصدارها للقوانين واللوائح الناظمة لموضوع الأجر التي يتقاضاها الأفراد، وقبل ظهور النقابات العمالية واتحاداتها التي أخذت تستخدم نفوذها وقوتها وضغوطاتها على أرباب العمل وأصحاب المنشآت 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 عليها قليلاً تكون الأجور منخفضة، وإذا كان عرض الأيدي العاملة قليلاً والطلب عليها كبيراً تكون الأجور مرتفعة.

أما الآن وخصوصاً في البلدان التي تتدخل فيها الدولة بفرض سياسات معينة للأجور، وبوجود النقابات العمالية نرى أن هذا المبدأ لم يعد سائداً حيث يتم مسبقاً تحديد الاحتياجات من الأيدي العاملة مع مؤهلاتهم، في الموازنات التقديرية للمنشآت 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 بالعمل فيها قليلة بحيث لا تكفي لسد الحاجة، مما يدفع المنشآت، وحتى الدول إلى رفع أجور العمال فيها، إضافة إلى بعض أنواع التعويضات التي من شأنها أن تجذب الأيدي العاملة إليها.

### ١-٥-٢- 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 والمحددة له في الكثير من الدول، حيث يتم تحديد الحد الأدنى و الأعلى 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 ، و تكاليف المعيشة (بشكل أساسي) ، وينطوي تدخل الدولة في وضع هذه القوانين واللوائح على تأمين الحياة اللائقة للأفراد بحيث تحمي السياسة المتبعة الأفراد من أصحاب الأعمال وتؤمن لهم حقوقهم كاملة، 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.

### ١-٥-٣- النقابات العمالية واتحادها العمالي: Labor Union

نشأت النقابات العمالية نتيجة لحدوث مجموعة من التطورات التي حصلت في فترة زمنية سابقة، حيث كان من الضروري وجود من يدافع عن العمال ، ويتبنى قضاياهم ، ويدافع عن مصالحهم، فكان ظهور النقابات العمالية تحديداً بعد حدوث الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر حيث اقتصر على قطاعات اقتصادية معينة كالصناعة والتعدين في الولايات المتحدة

الأمريكية وكندا في نفس الوقت (١٩-٤٥ص)، و ازدادت وتطورت هذه النقابات في الوقت الحالي حيث امتدت إلى القطاعات الأخرى، حتى إلى القطاع العام، فظهرت مثلاً نقابة المحامين نقابة المهندسين، نقابة الأطباء وغيرها.

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

#### ١-٥-٤- تكاليف المعيشة:

إن أي سياسة أو نظام للأجور لكي يكون ناجحاً يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تكاليف المعيشة الحقيقية والمستوى السائد للأسعار من خلال إجراء 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 يرافقتها زيادة حقيقية للأجور.

#### ١-٥-٥- المستوى السائد للأجور:

ويقصد بالمستوى السائد للأجور، هو مستويات الأجور السائدة في المنشآت الأخرى، وفي الدول الأخرى المجاورة، إذ يجب على أية منشأة تقوم بوضع نظام للأجور أن تأخذ بعين الاعتبار مستويات الأجور في المنشآت 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 وحرمانه منهم.

#### ١-٥-٦- قدرة المنشآت على الدفع:

إن إحدى العوامل المؤثرة أيضاً في نظام الأجور هو قدرة المنشآت على دفع معدلات مرتفعة أو منخفضة من الأجور ، والتي تتأثر بدورها بمجموعة من العوامل مثل قدرات المنشأة

المالية، ووضعها التنافسي بين المنشآت الأخرى، ومعدلات الربحية وكفاءتها الإنتاجية ، فمن غير الممكن مثلاً أن تدفع منشأة تعاني من مشاكل مالية أجوراً مرتفعة للأفراد العاملين لديها، مما يجعل الأفراد يبحثون عن المنشآت التي تتمتع بقدرات عالية على دفع الأجور والتعويضات الأخرى، ولكن يجب التنويه هنا إلى أن قدرة المنشآت الحكومية على الدفع تقاس بمقدار ما تحصل عليه من موارد مالية من الجهات المختصة حيث يتم تحديد الاعتمادات السنوية للأجور لكل شركة ومؤسسة عامة.

# الفصل الثاني

## آلية تحديد هيكل الأجور

## مقدمة :

انطلاقاً من أهمية الأجور التي يتقاضاها الأفراد، والدور الذي تلعبه في تحسين أدائهم في العمل ، وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهد بما يحقق النتائج المرجوة، فإنه لا بدّ من القيام بوضع نظام للأجور، مبني على أسس علمية مدروسة بعيداً عن التخمين والتقديرات الشخصية لمتخذي القرار، بحيث يحقق العدالة و التماثل ،أو على الأقل التقارب، في الأجور بالنسبة للأعمال المتشابهة بين المنظمات المختلفة، و يحفز الأفراد، ويدفعهم لتحسين أدائهم في العمل وزيادة إنتاجهم، فبقدر ما يحقق هيكل الأجور متطلبات الأفراد ورغباتهم بقدر ما يحقق النتائج المرجوة. ويمر تحديد هيكل الأجور بالمراحل التالية:

١- تقييم الوظائف والأعمال.

٢- وضع الوظائف في فئات ( تصنيف الوظائف).

٣- تحديد منحنى الأجر الحالي.

٤- معالجة الفروقات في الأجر.

## ١.٣. تقييم الوظائف والأعمال: Jobs Evaluation

يعتبر القيام بتقييم الوظائف والأعمال في المنظمة الخطوة الأولى والأهم من بين خطوات تحديد هيكل الأجور ، و تعتبر الخطوة التمهيديّة لتحديد هيكل الأجور الذي سيستخدم في



المنظمة، بالتالي لا بد من القيام بعملية التقييم بناءً على قواعد وأسس علمية باتباع إحدى طرق التقييم المعروفة، إذ يمكننا التقييم من تحديد الأهمية النسبية لهذه الوظائف والأعمال تمهيداً لتحويل هذه الأهمية إلى قيم نقدية، وبقدر ما يكون هذا التقييم ناجحاً بقدر ما يمكننا من التوصل إلى نظام سليم للأجور.

وقد تلجأ المنظمات في بعض الحالات إلى القيام بعملية التقييم هذه لإعادة النظر في بعض الوظائف والأعمال لديها نتيجة لعدة أسباب، كوجود تفاوت كبير بين الأجر الذي تدفعه المنظمة ( للأفراد العاملين لديها) لهذه الوظائف والأعمال، والأجر الذي تدفعه المنظمات الأخرى للوظائف والأعمال نفسها، الأمر الذي يخلق لها بعض المشاكل ، أو نتيجة لضغوطات النقابات العمالية لتحسين أجور الأفراد.

ونظراً لأهمية عملية التقييم في تحديد هيكل الأجور المناسب والذي سيتم استخدامه في المنظمة ، سنقوم بدراسة النقاط التالية:

١- مفهوم تقييم الوظائف والأعمال.

٢- أهمية تقييم الوظائف والأعمال.

٣- طرق تقييم الوظائف والأعمال.

## ٢-١-١- مفهوم تقييم الوظائف والأعمال: Job Evaluation

قبل إيضاح مفهوم تقييم الوظائف والأعمال لا بد من توضيح مفهوم كل من العمل، الوظيفة، تحليل العمل و توصيفه.

☒ الوظيفة (المركز) : position

عرفت الوظيفة على أنها عبارة عن مجموعة محدودة من الواجبات، والمسؤوليات التي يتضمنها عمل تسنده سلطة مسؤولية إلى موظف أو مستخدم ليقوم به كل الوقت أو بعضه (١٦- ص١٣٠).

وعرفها البعض الآخر من الكتاب على أنها مجموعة من المهام يكفي للقيام بها شخص يعمل طوال الوقت (١-ص٢٣٢).

☒ العمل : Job

عرف العمل على أنه مجموعة من المراكز(الوظائف) المتماثلة من حيث النوع والمستوى(١-٢٣٢)و عرف العمل أيضا على أنه عبارة عن مجموعة من الوظائف المتماثلة من حيث النوع والمستوى (١٩-١٢١).

يتضح من التعاريف السابقة بأن العمل هو عبارة عن مجموعة من الوظائف المتماثلة والمتشابهة من حيث النوع والمستوى.

### ☒ تحليل العمل : Job Analysis

يعتبر تحليل العمل خطوة هامة جداً، ومساعدة للقيام بعملية تقييم الوظائف والأعمال، فقبل القيام بتقييم الوظائف والأعمال لابد من القيام بتحليل الوظائف والأعمال في المنشأة، وعرف تحليل العمل على أنه استقراء منهجي للنشاطات ضمن العمل، وهو إجراء فني يستخدم لتعريف الواجبات، والمسؤوليات، والمحاسبة في العمل، ويشتمل هذا التحليل على تحديد ووصف ما يجري في العمل (٣٦-٤١٨)، وبالتالي نستطيع أن نشبه هذه العملية بالفحص تحت المجهر لنتمكن من إظهار أهم التفاصيل المتعلقة بالعمل، وعلى وجه التحديد إظهار وتعريف المهام والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل (٣٩-٦٤) .

فالمهمة Task هي العنصر الأساس للعمل، والتي تعتبر الخطوة المنطقية والضرورية لإنجاز واجب العمل، أما الواجب Duty فيتألف من مهمة أو عدة مهام، والمسؤولية Responsibility عبارة عن واجب أو عدة واجبات تعرف وتصف الهدف أو الغاية الرئيسية من القيام بهذا العمل (٣٩-٦٤) .

كما عرف تحليل العمل على أنه دراسة نظامية مفصلة للأعمال ، مؤلفة من تحديد ومعرفة عناصر العمل ومتطلبات الشخص الذي سيسند إليه العمل ويتركز تحليل العمل في الأسئلة التالية(٤٠-٢٧٧) :

❖ من ينجز العمل ؟

❖ ماذا ينجز ؟

❖ متى ينجز ؟

❖ أين ينجز ؟

❖ كيف ينجز ؟

❖ لماذا ينجز ؟

كما عرف تحليل العمل على أنه تحديد الأنشطة Activities المكونة للمهام Tasks المكونة للوظيفة أو العمل، ووضع ذلك في توصيف متكامل، وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة (٣٤-٤٩ ص).

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ بأن تحليل العمل هو عبارة عن تحديد مكونات هذا العمل من واجبات ومهام ومسؤوليات، إضافة إلى تحديد المواصفات المطلوبة للفرد الذي سيقوم بهذا العمل، أي أن تحليل العمل يمكننا من معرفة واختيار الشخص المناسب للقيام بالعمل بحيث يستطيع هذا الشخص القيام بالعمل وفقاً للأداء المطلوب وتحقيق النتائج المطلوبة، كما يساعدنا على القيام بوضع توصيف للأعمال والوظائف المختلفة.

### ☒ توصيف العمل : Job Description

يعتبر توصيف العمل النتيجة الأساسية لتحليل العمل، الذي يعتبر توصيفاً مكتوباً للعمل، وهدفه وطبيعته، وظروف أدائه، ويتضمن توصيف العمل النقاط التالية (٣٤-٤٩ ص) :

❖ تعريف بالوظيفة: ويشمل اسم الوظيفة ومستواها التنظيمي، والقسم والإدارة والقطاع التابعة له.

❖ ملخص عام للوظيفة: وهو عبارة عن سطرين إلى ثلاثة أسطر توضح فكرة الوظيفة وهدفها وطبيعتها وما تستلزمه من متطلبات للأداء.

❖ المسؤوليات والواجبات: وهي تحديد للمسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتق الوظيفة (أو شاغلها) وفيها يتم تحديد المهام والأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق الأداء، والمواد والآلات اللازمة للأداء، والمستوى الإشرافي الذي يشرف على الوظيفة وكذلك المستويات التنظيمية أو الوظائف الأخرى التي تشرف عليها الوظيفة، وطبيعة ذلك الإشراف ونطاقه.

❖ ظروف وبيئة العمل: وفي هذا الجزء من التوصيف يتم تحديد الظروف الطبيعية أو المادية التي يمارس فيها العمل، أو التي يتعرض لها شاغل الوظيفة.

❖ مواصفات شاغل الوظيفة: وتعني الصفات التي يجب أن يتمتع بها الشخص الذي سيقوم بهذه الوظيفة كالمؤهل العلمي، والخبرة، والمهارة وغيرها.

بعد استعراضنا لمفهوم العمل Job ، والوظيفة Position ، وتحليل العمل Job Analysis

وتوصيف العمل Job Description ، ننقل الآن إلى مفهوم تقييم الوظائف والأعمال، فقد عرف معهد الإدارة البريطاني " B.I.M " تقييم العمل على أنه عملية تحليل وتثمين الأعمال لتحديد قيمتها النسبية، واستخدام هذا التثمين كأساس لموازنة هيكل الأجور، وعرفته لجنة خبراء التقييم في هولندا على أنه " طريقة تساعد على ترتيب Ranking الأعمال ككل ليكون هذا الترتيب كأساس لتحديد الأجور(٢٣-٢٣٢) .

كما عرف تقييم العمل على أنه الوسيلة إلى تحديد قيمة كل عمل بالنسبة لباقي الأعمال في المشروع أو تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الأعمال، والهدف المباشر لتقييم الوظائف والأعمال هو تحقيق نوع من التناسق الداخلي والخارجي في الأجور والمرتبات التي يدفعها المشروع(١-٢٣٤) .

كما عرف التقييم على أنه تحديد قيمة الوظيفة بالنسبة إلى سائر الوظائف وبالتالي تحديد فئة هذه الوظيفة(١١-٢٨٢) .

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة بأن تقييم الوظائف والأعمال عبارة عن وسيلة تمكننا من تحديد الأهمية النسبية لكل عمل و وظيفة بالنسبة للأعمال الأخرى، ويرى الباحث أن تقييم الوظائف والأعمال يمكن أن يعرف كما يلي :

" **تقييم الأعمال Job Evaluation** هو نظام مبني على أسس وقواعد علمية مدروسة، يهدف للتوصل إلى نظام عادل ومنطقي للأجور يتناسب مع طبيعة هذه الأعمال، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الوظائف والأعمال، تمهيداً لتحويلها إلى قيم نسبية، وذلك بالاعتماد على تحليل وتوصيف الأعمال".

وتعود أول محاولة معروفة لتقييم الوظائف والأعمال إلى عام ١٨٧١ والتي قامت بها The United Stats Civil Servece Commission، ويعتبر فريدريك تايلور من أوائل الذين نادوا بوجود تقييم الوظائف والأعمال، حيث قام بتحليل العملية الإنتاجية أثناء عمله في شركة Midvale Steell co عام ١٨٨١، وتوصل إلى تحديد ماهية الوظائف والأعمال المطلوبة لسير العمل وإلى تحديد الصفات المطلوبة فيمن سيشغل كل وظيفة وعمل فيها، أما أول محاولة جدية في تقييم الوظائف والأعمال فهي تلك التي قام بها E.O.Griffennagen لصالح Civil service Commission في عامي ١٩٠٩ / ١٩١٠ وكانت عبارة عن تقسيم وتدرج وظائف مكتب البلدية هناك (١٤-١٢٨) .

## ٢-١-٢ أهمية تقييم الوظائف والأعمال:

إنّ الهدف الرئيسي لعملية التقييم هو التوصل إلى نظام عادل للأجور تتناسب فيه الأجور مع أداء الأفراد، ومسؤوليات وطبيعة وأعباء كل عمل ووظيفة، وتتبع أهمية تقييم الوظائف والأعمال من عدّة نقاط أهمها:

(١) إنّ نجاح الإدارة في تطبيق نظام ناجح للتقييم يمكنها من التوصل إلى نظام سليم للأجور بحيث يقابل كل عمل أجراً معيناً تبعاً لأهميته النسبية من بين بقية الأعمال في المنظمة، وبالتالي من خلال إدراك الأفراد العاملين في المنظمة لأهمية عملية التقييم هذه واقتناعهم بها سيولد لهم شعوراً بعدالة الأجور مما يرفع الروح المعنوية للأفراد لشعورهم بأن هذه الأجور تتناسب مع الأعمال التي يقومون بها، مما يؤثر إيجاباً على أدائهم في العمل.

(٢) يساعد تقييم الوظائف والأعمال في الحصول على المعلومات الخاصة بكل وظيفة وعمل على حدة مما يساعد الإدارة في المنظمة وخاصة إدارة الأفراد على القيام بوظائفها في الحصول على الأفراد المناسبين و تدريبهم ونقلهم وترقيتهم.

(٣) يساعد تقييم الوظائف والأعمال على تحقيق الإنسجام والتوافق في الأجور للأعمال المختلفة ضمن المنظمة الواحدة، ومع المنظمات الأخرى، وبالتالي التخفيف من حدة التفاوت في الأجور وحتى القضاء عليها من خلال مقارنة الأهمية النسبية للأعمال والوظائف في المنظمات الأخرى.

(٤) يساعد الأفراد ،على معرفة واجبات ومسؤوليات كل وظيفة أو عمل سيقومون به.

(٥) يمكن المنظمة من تحديد قيم الأعمال التي قد تنشأ مستقبلاً.

**وانطلاقاً من أهمية عملية التقييم هذه لابد من توافر عدة عوامل لنجاح التقييم، وأهم هذه العوامل:**

١. رغبة الإدارة في حل النزاعات والخلافات التي قد تنشأ بينها وبين الأفراد بسبب الأجور.

٢. اقتناع الأفراد في المنظمة بأهمية التقييم وفوائده.

٣. اختيار طريقة التقييم المناسبة.

٤. تحديد الوظائف والأعمال التي سيتناولها التقييم.

٥. توافر دراسات كافية لتحليل الأعمال والوظائف وتوصيفها.

٦. اختيار منفذي عملية التقييم، والذين قد يكونوا إما من داخل المنظمة أو خارجها، ولكن أياً كان مصدرهم يجب أن يكونون من ذوي الخبرة والكفاءة ولديهم اطلاع واسع على الأعمال والوظائف كافة في المنظمة، والعلاقات فيما بينها، ومدى مساهمة كل منها في نتائج المنظمة.

٧. توافر الإمكانيات المالية اللازمة لتغطية تكاليف التقييم، وتشمل هذه التكاليف:

أ- تكاليف وضع نظام التقييم وتطبيقه. وتشمل تكاليف الوقت الذي سينفقه القائمون على عملية التقييم إذا كانوا من داخل المنظمة، وتكاليف الاستشاريين والخبراء الذين قد يتم الإستعانة بهم، إضافة إلى تكاليف الوقت اللازم لتطبيق نتائج التقييم، مع بعض التكاليف الإدارية والنثرية، مضافاً إليها التكاليف الناجمة عن زيادة الأجور التي قد تنتج بعد عملية التقييم.

ب- تكاليف متابعة التنفيذ. وتشمل تكاليف الوقت المصروف في متابعة هذا النظام وتنفيذه من قبل القائمين عليه، لمعرفة مدى تطبيقه، والانحرافات التي قد تنشأ أثناء التطبيق والعمل على تصحيحها، إضافة إلى تكاليف القيام بتقييم الأعمال الجديدة أو إعادة تقييم بعض الأعمال والوظائف الموجودة.

## ٢-١-٣ طرق تقييم الوظائف والأعمال: Jobs Evaluation Methods

هناك عدة طرق لتقييم الوظائف والأعمال، بعضها يعتمد على مقارنة كل وظيفة وعمل مع الوظائف والأعمال الأخرى الموجودة في المنظمة، والبعض الآخر يعتمد على مقارنة الوظائف والأعمال مع معايير أو مقاييس معينة.

وتقسم هذه الطرق إلى مجموعتين أساسيتين هما:

### ❖ طرق التقييم غير الكمية : Non Quantitative Evaluon Methods

وتشمل هذه المجموعة طريقتين أساسيتين هما:

أ- طريقة ترتيب الأعمال. Jobs ranking Method

ب- طريقة التدرج أو تصنيف الأعمال. Jobs Classification

وتعتمد هاتان الطريقتان على تقييم العمل ككل باعتباره وحدة متكاملة دون التطرق إلى مكوناته، حيث تقارن كل وظيفة وعمل مع الوظائف والأعمال الأخرى.

### ❖ طرق التقييم الكمية: Quantitative Evaluation Methods

وتشمل هذه المجموعة طريقتين أساسيتين هما:

أ- طريقة النقط. Points Method

ب- طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison Method

تعتمد هاتان الطريقتان على تحديد مجموعة من العوامل والمعايير الخاصة بالعمل ذاته لاعتمادها في عملية التقييم، وتتطلب هاتان الطريقتان إعداد تحليل وتوصيف للعمل المطلوب تقييمه، أي أنهما تعتمدان على مكونات العمل.

وتختلف الطرق السابقة من حيث الشبوع والإستخدام، ففي دراسة خاصة حول استخدام هذه الطرق، في التقييم، على/٣٢٢/ منظمة تمّ التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول (٢-١)، (١٨-١٣١ ص):

#### جدول (٢-١)

نتائج دراسة اجريت على ٣٢٢ منظمة حول استخدام طرق التقييم

النسبة	عدد المنظمات المستخدمة	الطريقة المستخدمة في التقييم
٠,٩%	٣	طريقة الترتيب
١٧,١%	٥٥	طريقة التدرج
٣٨,٢%	١٢٣	طريقة النقط
٢٣,٣%	٧٥	طريقة مقارنة العوامل
٢٠,٥%	٦٦	مزيج من الطرق السابقة
١٠٠%	٣٢٢	المجموع

المصدر "حنفي، عبد الغفار- ادارة الأفراد-ص١٣١"

يتضح من الجدول (٢-١) بأن الطرق الكمية (وبناءً على الدراسة السابقة) أكثر انتشاراً من الطرق غير الكمية.

ونظراً لأهمية تقييم الوظائف والأعمال في تحديد الأجر المناسب ، سوف نقوم بدراسة طرق التقييم المعروفة بالتفصيل.

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف والأعمال، وتعتمد على تحديد الأهمية النسبية للوظائف والأعمال، وعلى وجود الاختلافات بينها فنادرًا ما نجد عمليتين أو وظيفتين متشابهتين في كل شيء، والأساس في استخدام هذه الطريقة هو المقارنة فيما بين الوظائف والأعمال باعتبار كل منها وحدة مستقلة دون النظر إلى مكوناتها الأساسية، وتتطلب هذه الطريقة وجود توصيف دقيق لكل عمل ووظيفة سيتم تقييمها حيث يوضع هذا التوصيف على كارت خاص دون ذكر اسم الوظيفة.

وبناءً على هذه الطريقة يتم ترتيب الأعمال والوظائف إما تصاعدياً، أو تنازلياً حسب الأهمية النسبية بحيث يتم وضع العمل أو الوظيفة الأهم في أعلى التسلسل، والعمل أو الوظيفة الأقل أهمية في التسلسل الأخير، بحيث تعتبر هاتان الوظيفتان معيارين للمقارنة لبقية الوظائف الأخرى التي يتم توزيعها بينهما لاحقاً.

ويقوم بعملية التقييم بحسب هذه الطريقة، إما شخص واحد أو لجنة مؤلفة من عدة أشخاص حيث يعتمد على شخص واحد يسمى المقوم في حال كانت الأعمال والوظائف المراد تقييمها قليلة جداً، ويجب أن يتمتع هذا الشخص بخبرة وكفاءة عالية ويكون على علم ومعرفة كاملة بالأعمال المراد تقييمها، ومضمون هذه الأعمال وأهميتها حيث يطلب منه دراسة التوصيف الموجود على الكروت بكل دقة، وهدوء، ثم يطلب منه أن ينظم نتائجه في جدول خاص، وهنا وفي حالة الاعتماد على شخص واحد لا بدّ أن ننسب إلى نقطة هامة وهي أن عملية التقييم تعتمد على خبرات المقوم وآرائه الشخصية لذلك يطلب منه القيام بعملية التقييم وتنظيم نتائجه عدة مرات يتخللها فاصل زمني لعدة أيام، ثم يؤخذ في النهاية متوسط النتائج لعمليات التقييم التي قام بها ويعتمد هذا المتوسط كأساس لترتيب الوظائف حسب أهميتها.

أما إذا كانت الأعمال المراد تقييمها كثيرة، ومتعددة وتحتاج إلى خبرات واسعة يتم الإستعانة بلجنة للقيام بهذه العملية تكون مؤلفة عادة من عدة أشخاص يختلف عددهم باختلاف المنظمة، وعدد الوظائف المراد تقييمها، وقد يكونون من داخل المنظمة أو من خارجها، ويرى كلاً من ديفيد دي سينز وستيفن روبينس بأن هذه اللجنة يجب أن تكون مؤلفة بشكل نموذجي بحيث يكون فيها ممثلون عن الإدارة والعمال على حدّ سواء (٣٦-٤١٩)، وبعد أن تجتمع اللجنة وتقرر خطة العمل توزع على أعضائها الكروت التي تحوي توصيف الوظائف المراد تقييمها ويطلب منهم دراستها ثم وضع ترتيب لها، ومناقشة النتائج، ولضمان الدقة أكثر يطلب من أعضاء اللجنة



إعادة عملية الترتيب هذه عدة مرات يتخللها فواصل زمنية لعدة أيام، ثم يوضع المتوسط التقريبي لعمليات الترتيب للوصول إلى الترتيب النهائي.

وبناءً على طريقة الترتيب فإنه يتم إتباع أحد الأسلوبين التاليين في عملية الترتيب هما (١٥- ص ٢٧٧) :

### أ- الترتيب البسيط: *Simple Ranking*

وبناءً على هذه الطريقة يتم دراسة الكروت الخاصة بتوصيف الوظائف والأعمال المراد تقييمها ثم ترتب حسب أهميتها.

### ب - المقارنة المزدوجة: *Pared Comparison*

وبناءً على هذه الطريقة تقارن كل وظيفة وعمل مع الوظائف والأعمال الأخرى، بحيث يتم إجراء المقارنة بين كل وظيفتين أو عمليتين معاً ثم تحديد الأهم بوضع إشارة أو خط تحته حتى تتم مقارنة كل وظيفة مع الوظائف الأخرى المراد تقييمها وبعد ذلك يجمع عدد الإشارات أو الخطوط، ويتم بعد ذلك ترتيب الأعمال حسب مجموع الإشارات أو الخطوط.

وفي الواقع إن طريقة المقارنة المزدوجة تصلح فقط إذا كان عدد الوظائف المراد تقييمها قليلاً، أما إذا كان العدد كبيراً فالأمر يصبح أكثر صعوبة إذ نحتاج إلى عدد كبير من المقارنات، مما يزيد في الجهد والوقت.

أخيراً وبشكل عام فإن طريقة الترتيب لها العديد من المزايا والعيوب أهمها:

#### ❖ المزايا :

تتميز ببساطتها، وسهولة تطبيقها، وسرعة ظهور نتائجها، وسهولة فهمها من قبل الأفراد، إضافة إلى انخفاض تكلفتها.

#### ❖ العيوب : أهمها:

١. تعتمد على الحكم الشخصي للقائمين بعملية التقييم لعدم وجود معايير وأسس ومقاييس

علمية، وبالتالي قد تكون النتائج غير دقيقة.

٢. لا تظهر درجة الاختلاف في القيمة بين الوظائف والأعمال.

٣. لا تصلح إلا للمنظمات صغيرة الحجم.

٤. صعوبة توفر العدد الكافي من الأشخاص الذين تتوفر لديهم الخبرة والكفاءة ضمن المنظمة، مما يتطلب الاستعانة بالخبراء من الخارج مما يكلف المنشأة نفقات أخرى.

### ٢-١-٣-٢ طريقة التدرج أو تصنيف الدرجات : **Jobs Classificton**

على الرغم من أن هذه الطريقة تتفق مع الطريقة السابقة من حيث اعتمادها على الأهمية النسبية للعمل أو الوظيفة ككل دون التطرق إلى الأهمية النسبية للعوامل المكونة للوظيفة أو العمل المراد تقييمه، إلا أنها تختلف عنها من حيث الإجراءات التنفيذية، ففي طريقة الترتيب يتم تحديد الأهمية النسبية للوظيفة بمقارنتها مع الوظائف الأخرى مباشرة، أما في طريقة التدرج فتقارن الوظيفة أو العمل مع سلم درجات يصمم خصيصاً لهذه الغاية.

ويتم التقييم بناءً على هذه الطريقة باتباع الخطوات التالية:

- a. يوضع توصيف دقيق للوظائف والأعمال المراد تقييمها.
- b. تحدد مجموعة من الدرجات بحيث تخصص كل درجة لمجموعة من الوظائف والأعمال المتشابهة ويختلف عدد هذه الدرجات باختلاف حجم المنظمة وعدد الأعمال والوظائف المراد تقييمها.

مثال :

- ✓ الدرجة الأولى. وتشمل الوظائف الخاصة بالإدارة العليا.
  - ✓ الدرجة الثانية. وتشمل الوظائف الخاصة برؤساء الأقسام.
  - ✓ الدرجة الثالثة. وتشمل الوظائف الخاصة برؤساء الدوائر.
  - ✓ الدرجة الرابعة. وتشمل الوظائف الخاصة برؤساء الشعب.
  - ✓ الدرجة الخامسة. وتشمل الوظائف الكتابية.
  - ✓ الدرجة السادسة. وتشمل الوظائف الخاصة بالخدمات الفنية .
  - ✓ الدرجة السابعة. وتشمل الوظائف الخاصة بالخدمات العامة.
  - ✓ الدرجة الثامنة. وتشمل الوظائف الخاصة بعمال الإنتاج المباشر.
- c. يوضع توصيف دقيق لكل درجة، مع معايير لشاغلها.

d. بعد وضع توصيف الدرجات وتحديد عددها، وتوصيف الوظائف والأعمال، يقارن توصيف كل وظيفة وعمل مع توصيف الدرجات ثم توضع بعد ذلك في الدرجة التي يتشابه فيها وصف هذه الوظيفة مع الدرجة. ولهذه الطريقة أيضاً مجموعة من المزايا والعيوب أهمها:

#### ❖ المزايا :

تتميز بسهولة تطبيقها، وبساطتها، وسرعة نتائجها، وسهولة فهمها من قبل الأفراد، إضافة إلى انخفاض تكاليفها.

#### ❖ العيوب:

1. تعتمد على الحكم الشخصي.
2. صعوبة وضع أوصاف عامة لكل درجة بحيث تشمل جميع وظائف المنظمة.
3. قد يتصادف في بعض الحالات أن يتشابه وصف عمل أو وظيفة ما مع وصف أكثر من درجة واحدة.
4. قد لا تحقق العدالة في الأجور، حيث تعامل الوظائف الواردة في الدرجة الواحدة معاملة واحدة على الرغم من أنه قد يكون هناك بعض الاختلافات في الأهمية. ونتيجة للعيوب السابقة للطريقتين السابقتين ولتلافيهما قام الخبراء في مجال التقييم بوضع طرق أخرى أكثر دقة وموضوعية.....

### ٢-١-٣-٣-٣ طريقة النقاط: Points Method

تعتبر طريقة النقاط من أقدم الطرق الكمية وأكثرها استخداماً في تقييم الأعمال، وتختلف عن الطرق السابقة في أنها لا تعامل الوظيفة أو العمل كوحدة واحدة وإنما تعتمد على المكونات الداخلية للعمل حيث يتم تحديد جميع العوامل المكونة للعمل أو الوظيفة، ثم تحدد مجموعة من العوامل الفرعية لكل من العوامل الرئيسية المكونة للوظائف والأعمال المراد تقييمها، ولتطبيق هذه الطريقة لا بدّ من تحليل وتوصيف كافة الأعمال المراد تقييمها في المنظمة، (تقوم لجنة مؤلفة من عدة أشخاص بعملية التقييم في هذه الطريقة)، كما يتم تحديد عدد معين من النقاط للأعمال في المنظمة.

ويتم التقييم بناءً على هذه الطريقة باتباع الخطوات التالية:

1. تحديد الأعمال المراد تقييمها وتقسيمها إلى مجموعات متجانسة، وتوصيفها.

٢. تحديد العوامل التي سيتم على أساسها التقييم وتوصيفها وتحديد أهميتها النسبية وإعطائها قيمة رقمية.

٣. توزيع النقاط السابقة على العوامل المكونة أو المنفرعة عن العوامل الرئيسية السابقة وذلك بعد تعريفها .

٤. تحديد مجموعة من الفئات والتي ستضمن مجموعة الوظائف والأعمال المتشابهة.

٥. القيام بعملية التقييم.

ونظراً لأهمية هذه الطريقة فإننا سنقوم بدراسة هذه الخطوات كمايلي:

#### أ- تحديد الأعمال المراد تقييمها وتوصيفها وتقسيمها إلى مجموعات متجانسة:

تعتبر الخطوة الأولى حيث يتم تحديد الأعمال والوظائف التي ستقيم، وتصنف في مجموعات متشابهة ومتجانسة، ( الوظائف الإنتاجية- الوظائف الإدارية...)، كما يتم في هذه الخطوة تحليل وتوصيف الأعمال والوظائف المراد تقييمها، الأمر الذي يعتبر من أهم مقومات نجاح هذه الطريقة.

#### ب- تحديد العوامل الأساسية المكونة للأعمال المراد تقييمها:

تختلف هذه العوامل باختلاف الوظائف والأعمال المراد تقييمها ، كما تختلف أهميتها وعددها تبعاً لطبيعة المنظمة و الأعمال المراد تقييمها، ويجب أن تكون هذه العوامل شاملة وموجودة تقريباً في معظم الأعمال والوظائف، وبعد ذلك يتم توصيف هذه العوامل وتعريفها بشكل دقيق لأنه ستستخدم وبشكل مستمر في عملية التقييم، فمثلاً بالنسبة للوظائف الإشرافية العليا فقد يتم اختيار العوامل التالية (١-ص٢٣٩) :

١. المسؤولية عن التخطيط. ويقصد بها المسؤولية المتصلة بالوظيفة والخاصة بالتخطيط للمستقبل .

٢. المسؤولية عن الدراسة والبحث. ويقصد بها المسؤولية المتصلة بالوظيفة والخاصة بالدراسة والبحث للمحافظة على التقدم المستمر للأداء.

٣. المسؤولية الإشرافية والتوجيه. ويقصد بها المسؤولية المتعلقة بالوظيفة والخاصة بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف عن طريق الإشراف على الغير وتوجيههم مع

الأخذ بعين الإعتبار نطاق الإشراف ونوعيته ومدى السلطة الإشرافية من حيث الإشتراك في تعيين الأفراد ونقلهم وتدريبهم وتوزيع العمل عليهم ومتابعتهم ومكافأتهم.

٤. الخبرة. ويقصد بها فترة الخبرة اللازمة لاكتساب المهارات المطلوبة لأداء العمل بكفاءة عالية.

لكن وبشكل عام وفي أغلب المنظمات يمكن تصنيف العوامل المكونة للوظائف والأعمال فيما يلي:

١. عامل المهارة. Skill

٢. عامل المجهود. Effort

٣. عامل المسؤولية. Responsibility

٤. عامل ظروف العمل. Jop Condition

بعد تحديد هذه العوامل وتوصيفها وتعريفها بشكل دقيق يتم اعطاؤها قيماً رقمية (نقاط) توزع عليها حسب أهميتها بالنسبة لكل وظيفة وعمل، وذلك بعد تحديد هذه النقاط بشكل اجمالي، ويكون المقوم حراً في اختيار النقط وفي توزيعها على العوامل تبعاً لأهميتها النسبية.

#### ج- تحديد العوامل الفرعية المنفرعة من العوامل الرئيسية وتعريفها:

وتشمل هذه الخطوة تحديد العوامل الفرعية المنبثقة عن كل من العوامل الرئيسية وتعريفها، ثم توزيع نقاط العوامل الرئيسية عليها وذلك تبعاً لأهمية هذه العوامل الفرعية، ثم تقسم بعد ذلك العوامل الفرعية إلى مراتب يختلف عددها باختلاف لجنة التقييم وخبراتها في هذا المجال، حيث توزع عليها نقاط العوامل الفرعية كما هو موضح في الجدول (٢-٢) التالي:

جدول (٢-٢)

يبين بعض العوامل الرئيسية والفرعية

العامل الرئيسي	العامل الفرعي	المراتب
١- المهارة	أ- الثقافة ودرجة التعليم	متعلم (مرتبة ١)
		يقرأ ويكتب (مرتبة ٢)
		ابتدائية (مرتبة ٣)
		اعدادية (مرتبة ٤)
		ثانوية (مرتبة ٥)

جامعية (مرتبة ٦)		
خبرة من سنة إلى ٥ سنوات	ب - الخبرة	
خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات		

المصدر "اعداد الباحث"

يتضح من الجدول السابق أنه يمكن تقسيم العامل الرئيسي الواحد إلى أكثر من عامل فرعي، كما يمكن تقسيم العامل الفرعي الواحد إلى أكثر من مرتبة، ويعتمد ذلك على طبيعة المنظمة و الأعمال المراد تقييمها و خبرات القائمين بعملية التقييم.

#### د- القيام بعملية التقييم :

في هذه الخطوة يتم دراسة كل وظيفة وعمل على حدة ثم تتم مقارنة العوامل المكونة لها مع العوامل المحددة للتقييم وتوزع بعد ذلك عليها النقاط، ثم يتم جمع هذه النقاط، وبعد ذلك ترتب هذه الوظائف حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها، ولكن يجب أن نشير هنا وفيما يتعلق بطريقة النقط بالنسبة للوظائف الحكومية وقبل القيام بعملية التقييم يتم تحديد فئات للوظائف والأعمال بحيث تشمل كل فئة عدداً معيناً من الوظائف والأعمال المتواجدة في قطاعات الدولة ويحدد الحد الأدنى والأعلى للنقط لكل فئة، وعند إجراء المقارنة يتم وضع العمل أو الوظيفة بعد جمع النقاط ضمن الفئة المناسبة وبعد ذلك تترجم النقاط إلى أجور بحيث يصبح لكل فئة حد أدنى وأعلى للأجور.

ولهذه الطريقة مجموعة من المزايا والعيوب أهمها:

#### ❖ المزايا:

١. تعتبر أكثر موضوعية من الطريقتين السابقتين حيث تعتمد على إعطاء قيم معينة للعوامل المكونة للوظائف والأعمال المراد تقييمها.
٢. تحديد الأهمية النسبية للأعمال والوظائف بناءً على عدد النقاط التي تحصل عليها.
٣. توجي بالنقطة للأفراد نتيجة لموضوعيتها.
٤. تمكن من تحويل النقاط إلى أجر بسهولة بسبب وضعها للوظائف والأعمال في شرائح معينة (فئات) .
٥. بما أنها تعتمد على مكونات الوظائف والأعمال فإنها تمكن من تحديد الأهمية النسبية للوظائف والأعمال بدقة أكثر من الطريقتين السابقتين.

## ❖ العيوب:

١. تستغرق وقتاً طويلاً.
٢. على الرغم من موضوعيتها إلا أنها تعتمد على الحكم الشخصي والخبرة فيما يتعلق في العوامل الفرعية والمراتب وأهميتها النسبية، وفي توزيع النقاط عليها أيضاً.
٣. صعوبة إيجاد عوامل واحدة شاملة لجميع الأعمال والوظائف المراد تقييمها.
٤. صعوبة فهمها من قبل الأفراد العاملين.

## ٢-١-٣-٤- طريقة مقارنة العوامل : Factor Comprison Method

تعتبر من الطرق الأساسية المستخدمة في عملية تقييم الأعمال وقد وضعها Eugene J.Benge وذلك بعد فشل طريقة مقارنة العوامل في تحقيق النتائج المطلوبة في تقييم وظائف شركة Philadehifian Tranist Co، وتقوم هذه الطريقة على تحديد عوامل للتقييم حيث تقارن الأعمال والوظائف المراد تقييمها مع كل من هذه العوامل، وبالتالي تختلف هذه الطريقة عن طريقة النقط إذ أنه في طريقة النقط تقارن الأعمال من حيث مكوناتها مع العوامل الأساسية للتقييم المكونة لها، أي مقارنة عامل مع عامل أما في طريقة مقارنة العوامل فنقارن كل وظيفة وعمل مع كل عوامل التقييم على حدة أي مقارنة وظيفة بعامل.

ويتم التقييم بناءً على هذه الطريقة باتباع الخطوات التالية (٣٤-ص ٢٠٠):

- ❖ تحديد عوامل التقييم.
- ❖ تحديد الأعمال الرئيسية.
- ❖ تحديد أجر الأعمال الرئيسية.
- ❖ توزيع أجر كل عمل رئيسي على عوامل التقييم.
- ❖ وضع الأعمال في خريطة مقارنة العوامل.
- ❖ تقييم باقي الأعمال والوظائف في المنشأة.

أ-تحديد عوامل التقييم:

ويتم في هذه الخطوة تحديد واختيار عوامل التقييم التي سيتم على أساسها مقارنة الأعمال والوظائف المراد تقييمها، حيث يتم توصيف هذه العوامل وتعريفها بشكل دقيق، وأهم هذه العوامل وأكثرها استخداماً في طريقة مقارنة العوامل هي:

١. المهارة. Skill

٢. المتطلبات الجسدية. Psychomotor Abilities

٣. المتطلبات الذهنية. Intellectual Abilities

٤. المسؤولية. Responsibility

٥. ظروف العمل. Jop Condition

مع العلم أنه من الممكن استخدام عوامل أخرى وذلك حسب طبيعة المنشأة، وطبيعة الأعمال المراد تقييمها.

#### ب- تحديد الأعمال الرئيسية :

وفي هذه الخطوة تحدد مجموعة من الأعمال والوظائف يطلق عليها اسم الوظائف الرئيسية والتي تقيم قبل بقية الأعمال في المنشأة بالتالي يجب أن تمثل أغلب الأعمال في المنشأة، وأن تكون من مختلف المستويات الوظيفية لأنها ستكون بمثابة معايير لتقييم باقي الأعمال والوظائف في المنشأة.

#### ج- تحديد أجور الأعمال والوظائف الرئيسية:

هنا يجب تحديد الأجور التي تدفع للوظائف والأعمال الرئيسية، وعادة تكون هذه الأجور عبارة عن الأجور المعروفة والشائعة في مختلف المنظمات، أو يمكن تحديدها من خلال إجراء مسح للأجور بين المنظمات المختلفة.

#### د- توزيع أجر كل وظيفة رئيسية على عوامل التقييم:

في هذه الخطوة توزع أجور الوظائف الرئيسية على عوامل التقييم تبعاً لأهميتها النسبية بالنسبة لكل وظيفة رئيسية، حيث يعطى العامل الأهم الجزء الأكبر من الأجر والأقل أهمية جزءاً أقل وهكذا، كما هو موضح في الجدول (٢-٣) :



جدول (٢-٣)

يبين توزيع الأجر على العوامل الرئيسية

عامل	رئيس ورشة	معاون رئيس شعبة	رئيس دائرة محاسبة	مهندس اشراف	الوظائف عوامل التقييم
٦٠٠	٧٠٠	١٨٠٠	٢٣٠٠	٢٢٠٠	المسؤولية
٧٠٠	١٠٠٠	١١٠٠	١٣٠٠	٢٠٠٠	المهارة
٤٠٠	٢٠٠	١٥٠٠	١٦٠٠	٨٠٠	المجهود العقلي
١٥٠٠	٢٠٠٠	٦٠٠	٥٠٠	٨٠٠	المجهود الجسدي
١٤٠٠	١٧٠٠	٨٠٠	٥٠٠	٩٠٠	ظروف العمل
٤٦٠٠	٥٦٠٠	٥٨٠٠	٦٢٠٠	٦٧٠٠	الأجر الشهري

المصدر "اعداد الباحث"

نلاحظ من الجدول السابق اختلاف القيم النقدية الموزعة على عوامل التقييم وذلك تبعاً لأهمية كل عامل بالنسبة للوظيفة او العمل المراد تقييمه.

(هـ) وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل :

بعد توزيع أجور الوظائف والأعمال الرئيسية على عوامل التقييم المختلفة يتم تحويل هذه المعلومات إلى خريطة تسمى خريطة مقارنة العوامل ، وهي عبارة عن جدول يحتوي في السطر الأول عوامل التقييم وفي العمود الأول قيم هذه العوامل بحيث تكون فيه قيمة صغرى أقل من أدنى قيمة لعوامل التقييم، وقيمة كبرى أعلى من أكبر قيمة لعوامل التقييم، وذلك لنتمكن من تغطية كافة الوظائف الأخرى في المنظمة كما هو مبين في الجدول (٢-٤) (٣٤-ص ٢٠٢) .

جدول (٢-٤)

خريطة مقارنة العوامل

العوامل الأجر	المسؤولية	المهارة	المجهود العقلي	المجهود الجسدي	ظروف العمل
١٠٠					
٢٠٠			رئيس ورشة		
٣٠٠					
٤٠٠			عامل		
٥٠٠			رئيس دائرة	رئيس دائرة	

	معاون رئيس شعبة		عامل	٦٠٠
			عامل	٧٠٠
معاون رئيس شعبة	مهندس	مهندس		٨٠٠
مهندس				٩٠٠
			رئيس ورشة	١٠٠٠
			معاون رئيس شعبة	١١٠٠
				١٢٠٠
			رئيس دائرة	١٣٠٠
عامل				١٤٠٠
	عامل	معاون رئيس شعبة		١٥٠٠
		رئيس دائرة		١٦٠٠
رئيس ورشة				١٧٠٠
			معاون رئيس شعبة	١٨٠٠
				١٩٠٠
	رئيس ورشة		مهندس	٢٠٠٠
				٢١٠٠
			مهندس	٢٢٠٠
			رئيس دائرة	٢٣٠٠
				٢٤٠٠

المصدر " اعداد الباحث "

#### (و) تقييم باقي الأعمال في المنشأة :

بعد اختيار وتحديد الأعمال الرئيسية وأجورها، وتحديد عوامل التقييم، وتوزيع الأجر عليها، وبعد انشاء خريطة مقارنة العوامل، تأتي الخطوة الأخيرة وهي تقييم باقي الوظائف في المنشأة وذلك بمقارنتها مع عوامل التقييم في خريطة مقارنة العوامل، فمثلاً إذا أردنا تقييم وظيفة مدير قسم، ينظر المقوم إلى عمود المسؤولية في الخريطة ويقارن هذه الوظيفة مع باقي الوظائف الرئيسية، فرضاً وجد أنها ومن حيث المسؤولية أكبر من مسؤولية المهندس أي تقع بين ٢٣٠٠ و ٢٤٠٠ فيعطىها مثلاً ٢٣٥٠، ومن حيث المهارة تقع بين رئيس دائرة الحسابات والمهندس فيعطىها مثلاً ١٩٠٠، ومن حيث المجهود العقلي تقع بين المهندس ومعاون رئيس الشعبة

فيعطيتها مثلاً ٩٠٠، ومن حيث ظروف العمل تقع بين رئيس دائرة الحسابات ومعاون رئيس الشعبة فيعطيتها ٧٠٠ مثلاً، ومن حيث المجهود الجسدي تقع بين رئيس دائرة الحسابات وبين المهندس فيعطيتها ٥٤٠، فيكون أجر وظيفة مدير القسم هو (٦٣٩٠) .

ولهذه الطريقة كما لسابقاتها العديد من المزايا والعيوب أهمها:

#### ❖ المزايا:

١. تعتبر أكثر موضوعية من الطرق السابقة.
٢. بما أنها تعتمد على الأجور المتعارف عليها فإنها توحى للأفراد بالثقة، والعدالة.
٣. إن الوظائف الأساسية المحددة تكون من الهيكل التنظيمي للمنشأة مما يتيح إمكانية شمول كافة الوظائف والأعمال الأخرى.
٤. إن الاعتماد على هذه الطريقة يمكننا من تقييم الأعمال بصورة نقدية مباشرة.

#### ❖ العيوب:

١. تعتمد على الحكم الشخصي في توزيع الأجور على عوامل التقييم.
٢. إن أي خطأ في اختيار الوظائف الأساسية وأجورها قد يؤثر على دقة النتائج.
٣. قد تظهر في المستقبل أعمال أخرى حديثة لا يمكن مقارنتها مع خريطة مقارنة العوامل. وأخيراً وفيما يتعلق بطرق تقييم الوظائف يرى الباحث بأن طريقة مقارنة العوامل من أفضل الطرق التي يمكن استخدامها وذلك كونها تعتمد على الأجور الحالية المتعارف عليها، وبالتالي فإنها تعطينا نتيجة التقييم معبراً عنها بالأجر مباشرة دون الحاجة إلى تحويل النقاط إلى أجر، إضافة إلى سهولتها

### ٢-٢-٣- تصنيف الوظائف " وضع الوظائف والأعمال في فئات ":

و يتم في هذه الخطوة تجميع الوظائف والأعمال المتشابهة أو المتقاربة " بنتيجة التقييم " في مجموعات أو فئات تمهيداً لتحديد الأجر المناسب لكل فئة ، وبالتالي الأجر المناسب لكل وظيفة ضمن الفئة الواحدة ، فمن غير المنطقي أن يتم دفع الأجر نفسه لكل الوظائف والأعمال و خاصة بالنسبة لتلك الوظائف والأعمال التي تختلف من حيث المسؤولية والمهارة حيث يرتفع الأجر كلما صعبت المسؤولية وكانت المهارة التي تتطلبها الوظيفة عالية ، ويقال الأجر كلما قلت أهمية الوظيفة ومسؤولياتها ومهارتها ، وبالتالي يحدد لكل فئة حد أدنى من الأجر بحيث يجب ألا

يقال عنه أجر من سيشغل هذه الوظيفة ،وحد أقصى للأجر لا يمكن للفرد أن يتعداه ما دام يشغل الوظيفة ، وهو ما يطلق عليه أول المربوط وآخر المربوط ( في مصر ) بالنسبة للوظيفة (١٦-ص١٣٩)، ويطلق عليه اسم الحد الأدنى والأعلى للفئة في الجمهورية العربية السورية .

وقد ذكرنا سابقاً أنه وبنتيجة عملية التقييم نحصل على مجموعة من الوظائف و الأعمال تكون ، إما مرتبة حسب أهميتها النسبية بناء على طريقة الترتيب ، أو موزعة في درجات حسب طريقة التدرج ،أو مرتبة حسب عدد النقاط التي تحصل عليها باستخدام طريقة النقط، أو مرتبة حسب قيمة الأجر الذي تحصل عليه باستخدام طريقة مقارنة العوامل ، مما يسهل عملية تصنيف هذه الوظائف ووضعها في فئات .

ويساعد وضع الوظائف والأعمال في فئات ( أي تصنيفها ) على تحقيق مجموعة من الأمور أهمها :

١- يساعد على جعل هيكل الأجور بسيطاً .

٢-يساعد على تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى لأجر كل فئة .

٣-يساعد رؤساء الوحدات على مراقبة عمل مرؤوسيهم رقابة فعالة ، كما يساعد على توحيد المصطلحات الادراية ونشرها وتعميم استعمالها ،وعلى اختيار الأفراد وتدريبهم واعدادهم للقيام بالعمل (٢٧-ص٣٥١) .

ولكن تواجه المنظمات في هذه الخطوة مشكلة تحديد عدد الفئات المناسب ، حيث يختلف عددها من منظمة لأخرى ، وذلك تبعاً لمجموعة من العوامل أهمها :

١-عدد الوظائف والأعمال في المنظمة . فكلما كان عدد الوظائف كبيراً ، زاد عدد الفئات ، وكلما قل عدد الوظائف في المنظمة قل عدد الفئات .

٢-حجم المنظمة . فإذا كان حجم المنظمة كبيراً فهذا يعني بأن عدد الوظائف سيكون كبيراً مما يزيد عدد الفئات ، وإذ كان حجم المنظمة صغيراً فإن عدد الفئات يكون قليلاً .

٣-طبيعة نشاط المنظمة . كلما كانت الأنشطة التي تمارسها المنظمة متجانسة كلما أدى ذلك إلى تقليل الفوارق بين الوظائف والأعمال وبالتالي يقل عدد الفئات، وإذا كانت الأنشطة في المنظمة غير متجانسة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الفوارق بين الوظائف والأعمال وبالتالي يزداد عدد الفئات .

٤- الفرق بين الحد الأدنى و الأعلى للأجر. ويقصد به الفرق بين أقل أجر مقابل للوظيفة التي تحصل على القيمة الأقل نتيجة التقييم ، وأعلى أجر مقابل للوظيفة التي تحصل على أعلى قيمة بنتيجة التقييم ، فكلما كان هذا الفارق كبيراً كلما كان عدد الفئات كبيراً ، وكلما قل هذا الفرق كلما كان عدد الفئات قليلاً .

٥- السياسة التي ستتبعها المنشأة فيما يتعلق بالترقيات الدورية والترقيات. فإذا كانت سياسة الأجور التي ستتبعها المنشأة تسمح بمنح الأفراد ترفيعات دورية وترقيات ضمن الفئة الواحدة دون أن يؤدي ذلك إلى انتقال الفرد من فئة لأخرى فإن ذلك يتطلب وجود عدد قليل من الفئات ، أما إذا كانت سياسة الأجور تسمح بانتقال الفرد من فئة لأخرى فإن ذلك يتطلب وجود عدد كبير من الفئات .

#### ٢-٢-١- كيفية تشكيل الفئات :

تختلف عملية تشكيل الفئات باختلاف طريقة التقييم المستخدمة في المنشأة ، وذلك كمايلي :

#### ٢-٢-١-١- بالنسبة لطريقة الترتيب :

في حال كانت طريقة الترتيب هي المستخدمة في عملية التقييم ، ولتشكيل الفئات يتطلب الأمر القيام ببعض الإجراءات التكميلية من أجل تصنيف الأعمال والوظائف المتشابهة من حيث الأهمية تمهيداً لوضعها في فئات ، حيث تكون الوظائف والأعمال مرتبة حسب أهميتها .

#### ٢-٢-١-٢- بالنسبة لطريقة التدرج :

بما أن طريقة التدرج تعتمد على تحديد مجموعة من الدرجات مسبقاً ، فإننا لا نحتاج هنا إلى تقسيم الوظائف والأعمال إلى فئات ، إذ تعتبر الدرجات هي نفسها الفئات .

#### ٢-٢-١-٣- بالنسبة لطريقة النقاط :

يتم الاعتماد هنا على مجموعة النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة ، ويتم تشكيل الفئات باتباع احد الاسلوبين التاليين:

أ- الأسلوب الأول : ويعتمد على وضع الوظائف والأعمال التي نالت نقاطاً متقاربة في فئة واحدة كما هو موضح في الجدول (٢-٥) التالي :

جدول(٢-٥)

تشكيل الفئات بالاعتماد على الاسلوب الاول

الوظيفة	عدد النقاط
١	٣٤٠
٢	٣٤٥
٣	٤٢٠
٤	٤٥٥
٥	٤٦٥
٦	٥٢٥
٧	٥٤٦
٨	٦٤٠

المصدر "اعداد الباحث"

وبالتالي يمكننا وضع الوظائف ١-٢ في فئة واحدة مثلاً ، والوظائف ٣-٤-٥ في فئة ثانية، والوظائف ٦-٧ في فئة ثالثة والوظيفة ٨ في فئة رابعة وهكذا ...

ب-الأسلوب الثاني: ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد مدى كل فئة وذلك بايجاد الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى للنقط المقابلة ، ثم قسمة الناتج على عدد الفئات التي تقررها المنظمة .

بالعودة للمثال السابق ، وبفرض أن المنظمة قررت تشكيل ست فئات نجد :

$$\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} = 640 - 340 = 300$$

$$\text{مدى الفئة} = 300 \div 6 = 50 \text{ نقطة}$$

وبالتالي تكون الفئات كما هو مبين في الجدول (٦-٢) التالي:

جدول (٦-٢)

تشكيل الفئات بالاعتماد على الاسلوب الثاني

الفئة	الحد الأدنى للفئة	الحد الأعلى للفئة
١	٣٤٠	٣٩٠
٢	٣٩١	٤٤١
٣	٤٤٢	٤٩٢
٤	٤٩٣	٥٤٣

٥٩٤	٥٤٤	٥
٦٤٥	٥٩٥	٦

المصدر "اعداد الباحث"

ونستطيع بالتالي وضع الوظائف ١-٢ في الفئة الأولى ، والوظيفة رقم ٣ في الفئة الثانية، والوظائف ٤-٥ في الفئة الثالثة ، والوظيفة ٦ في الفئة الرابعة ، والوظيفة ٧ في الفئة الخامسة والوظيفة ٨ في الفئة السادسة .

٢-٢-١-٤- بالنسبة لطريقة مقارنة العوامل :

يتم الاعتماد هنا على خريطة مقارنة العوامل ، وعلى قيم الأجور الواردة فيها " في العمود الأول " ، فلنفرض مثلاً أن خريطة مقارنة العوامل تحتوي على ٣٥ قيمة للأجر ، وكان الفرق بين كل قيمة وأخرى هو ١٥٠ وقررت المنظمة أن تشمل كل فئة على خمس قيم للأجر فيكون عدد الفئات هو :

$$٧ = ٣٥ \div ٥ \text{ فئات}$$

ويكون الفرق بين الفئة والأخرى هو :

$$٧٥٠ = ٥ \times ١٥٠$$

وتشكل هذه الفئات بحيث تشمل أدنى قيمة وأعلى قيمة وارده في الخريطة لكي تتاح إمكانية شمول كل الوظائف والأعمال في المنظمة .

لكن وبشكل عام تتخذ الفئات إحدى الاشكال التالية (٢٣-ص٤٨٥) :

**أ- فئات متداخلة :**

حيث يكون الحد الأعلى للفئة أعلى من الحد الأدنى للفئة التالية الأعلى منها ، أي هناك تداخل بين الحد الأعلى للفئة " نهاية المربوط " مع الحد الأدنى للفئة التالية " أول المربوط " كما في مصر وسوريا .

**ب- فئات متسلسلة :**

حيث يكون الحد الأعلى للفئة مساوياً للحد الأدنى للفئة التالية الأعلى منها .

### ج-فئات منفصلة :

حيث يكون هناك فاصل بين كل فئة وأخرى ، ويكون الحد الأعلى للفئة أقل من الحد الأدنى للفئة التالية الأعلى منها .

### ٢-٢-٢- تصنيف الوظائف في الجمهورية العربية السورية :

إن المرجع المعتمد لوضع الوظائف في فئات في الجمهورية العربية السورية هو القانون الأساسي للعاملين في الدولة الصادر بالقانون رقم ( ١ ) لعام ١٩٨٥ حيث قسم القانون المذكور في المادة الخامسة منه الوظائف إلى خمس فئات وفقاً للجدول المرفقة بالقانون كما حدد في نفس المادة الشروط المطلوبة للتعيين في كل فئة .

### المادة ٥ :

أ - تقسم الوظائف إلى خمس فئات وفق الجداول المرفقة بهذا القانون .

ب - يشترط للتعيين في وظائف الفئة الأولى أن يكون المرشح حائزاً على شهادة جامعية صادرة عن إحدى جامعات القطر أو ما يعادلها ( إجازة - دبلوم دراسات عليا - ماجستير - دكتوراه ) .

ج - يشترط للتعيين في وظائف الفئة الثانية أن يكون المرشح حائزاً على شهادة الدراسة الثانوية (أو ما يعادلها) بمختلف فروعها أو أية شهادة مدرسة أو معهد ( أو ما يعادلها ) مدة الدراسة للحصول عليها من سنة إلى ثلاث سنوات بعد شهادة الدراسة الثانوية .

د - يشترط للتعيين في وظائف الفئة الثالثة أن يكون المرشح حائزاً على شهادة الدراسة الإعدادية ( أو ما يعادلها ) أو أية شهادة مدرسة أو معهد ( أو ما يعادلها ) تكون الدراسة فيه على أساس شهادة الدراسة الإعدادية .

هـ - يشترط للتعيين في وظائف الفئة الرابعة أن يكون المرشح قد مارس المهنة التي تتناسب والوظيفة المراد التعيين فيها المدة المحددة في النظام الداخلي للجهة العامة، وذلك بالإضافة إلى الشروط الأخرى المنصوص عليها في النظام المذكور .



و – يشترط للتعين في وظائف الفئة الخامسة أن يكون المرشح ذا لياقة بدنية تتناسب والجهد العضلي الذي تتطلبه الوظيفة المراد التعيين فيها وذلك بالإضافة إلى الشروط الأخرى المنصوص عليها في النظام الداخلي للجهة العامة .

كما حدد القانون في المادة السادسة منه الحد الأدنى والحد الأقصى لأجر كل فئة .

#### المادة ٦:

يحدد الحد الأدنى والأقصى لأجر كل من فئات الوظائف المشار إليها في المادة (٥) السابقة والأجور التي يتم فيها التعيين وفق الجدوال الملحق بهذا القانون .

ولتوضيح تصنيف الوظائف العامة لابد من دراسة توصيف الوظائف العامة أيضا كما حددتها القوانين والأنظمة النافذة فقد قسم القانون المذكور ، الوظائف العامة ، إلى خمس فئات كما ذكرنا سابقا ، يعتبر بموجبها المؤهل العلمي الأساس في تحديد فئة التعيين والأجر المقابل لهذا التعيين ، أما فيما يتعلق بتوصيف الوظائف العامة السورية فبعد صدور القانون الأساسي ، وبناء على المادة الرابعة منه ، فقد تم تجميع الوظائف المتشابهة من حيث طبيعتها ومهامها ، وذلك بناء على القرار رقم ٣٨٠٣ تاريخ ١١/٢٠/١٩٨٥ والصادر عن رئاسة مجلس الوزراء ، وتضمن هذا القرار مجموعة من المواد النازمة للنظام الداخلي لمؤسسات وشركات القطاع العام السوري ( وهو ما أطلق عليه توصيف الوظائف المتشابهة في طبيعتها ومهامها ) و بموجب المواد ٥٥، ٥٧، ٥٦، ٥٨، ٥٩ من القرار المذكور (٢٢-ج-١ ص٥١)، فقد تم تقسيم الوظائف المتشابهة في طبيعتها ومهامها إلى وظائف إدارية تشمل وظائف الإدارة العليا، والإدارة الوسطى والمباشرة، وخدمات الإدارة، ووظائف كتابية ومكتبية تشمل جميع الوظائف الكتابية التي تنجز خلال عملية سياق المعلومات اللازمة لتسيير أعمال الإدارة و خدمة أهدافها ، ووظائف إنتاجية تشمل جميع الوظائف المرتبطة بعملية الإنتاج و توزع إلى وظائف الإنتاج المباشر و الإنتاج غير المباشر وخدمات الإنتاج ووظائف الإدارة الفنية الانتاجية .

نلاحظ مما تقدم بأن المؤهل العلمي هو الأساس في وضع فئات للوظائف العامة السورية، وهذه الفئات تمكن من وضع نظام متسلسل للأجور بحيث يمكن من ترقية الأفراد العاملين وترقيتهم بشكل دوري دون أن يحق للفرد الانتقال من فئة لأخرى إلا في حال حصوله على مؤهل يتوافق مع الفئة الأعلى، ولكن المشكلة التي تواجهنا هنا هي أن الفرد يصل إلى أجر معين ضمن فئته لا يسمح له بالحصول على أية ترفيعات أو ترقيات (سقف لأجر) الأمر الذي يجعل الأجر بعد وصوله إلى هذا السقف غير متناسب مع أوضاع الفرد .

وفيما يلي الجداول (٧-٢)، (٨-٢)، (٩-٢)، (١٠-٢)، (١١-٢)، التي تبين الفئات الخمس المذكورة أعلاه مع الحد الأدنى والأعلى لكل فئة وذلك بتاريخ صدور القانون الاساسي للعاملين في الدولة الصادر بالقانون رقم ١/١/ تاريخ ١٩٨٥ / ١ / ٢، إضافة إلى الحد الأدنى والأعلى المقابل لكل فئة بعد صدور المرسوم رقم ٣٠ لعام ٢٠٠٤ كما يبين الأجر المقابل لكل وظيفة ضمن الفئة الواحدة .















نلاحظ من الجداول السابقة بأن الحد الأعلى للفئة أعلى من الحد الأدنى للفئة التالية الأعلى منها، كما نلاحظ بأن هناك فرقاً بين الحد الأدنى و الأعلى لكل فئة، ويختلف هذا الفرق باختلاف الفئة كما أن هناك اختلافاً في أجر كل وظيفة ضمن الفئة الواحدة ويختلف أيضاً من فئة لأخرى وتبعاً للمؤهل المطلوب لشغل الوظيفة .

### ٣-٢ - تحديد منحنى الأجر الحالي : Wage Curve

يعتبر تحديد منحنى الأجر الحالي الخطوة الثالثة من خطوات تحديد هيكل الأجور في المنشأة والخطوة الأولى في تحويل القيم النسبية للوظائف والأعمال إلى قيم نقدية مقابلة ، لذلك يطلق عليه اسم خط التحويل، ويعبر هذا المنحنى عن العلاقة بين القيم النسبية للوظائف والأعمال، و الأجور الحالية المقابلة لهذه الوظائف في المنظمة، ويستخدم هذا المنحنى للحصول

على الأجر التي ستدفع للوظائف المقيمة لذلك يجب أن يرسم هذا المنحنى بشكل دقيق بحيث يمثل المحور الأفقي القيم النسبية للوظائف والأعمال والمحور العمودي القيم الحالية لأجر هذه الوظائف والأعمال .

وهنا لا بد أن نشير إلى أنه في حال كان عدد الوظائف المقيمة كبيرا وبعد توزيعها في فئات يتم أخذ متوسط القيم لكل فئة وبالتالي يجب أخذ متوسط الأجر المقابلة لها حيث ينتج لدينا في النهاية الأجر المناسب لكل فئة .

وعند رسم منحنى الأجر الحالي فإننا قد نواجه إحدى الحالتين :

١- الحالة الأولى : الأجر الحالية المقابلة للوظائف والأعمال المقيمة في المنشأة معروفة وهنا يتم رسم المنحنى مباشرة بإحدى الطرق التي سنشرحها لاحقا .

٢- الحالة الثانية : الأجر الحالية المقابلة للوظائف والأعمال المقيمة في المنشأة غير معروفة وهنا يجب القيام بعملية مسح للأجر التي تدفع لنفس الوظائف والأعمال في المنشآت الأخرى، ويقصد بالمشح القيام بدراسة ميدانية لواقع الأجر التي تدفع لنفس الأعمال في المنظمات الأخرى .

وتتم عملية مسح الأجر باتباع إحدى الطرق التالية :

أ - طريقة عنوان العمل : وبناء على هذه الطريقة يكون عنوان العمل هو الأساس في عملية مقارنة الأجر التي تدفعها المنظمات الأخرى للأعمال التي تجري دراستها حيث تجري مقارنة الأجر التي تدفع للأعمال والوظائف التي تحمل نفس عنوان العمل، و تتميز هذه الطريقة بسهولة وسرعة تطبيقها .

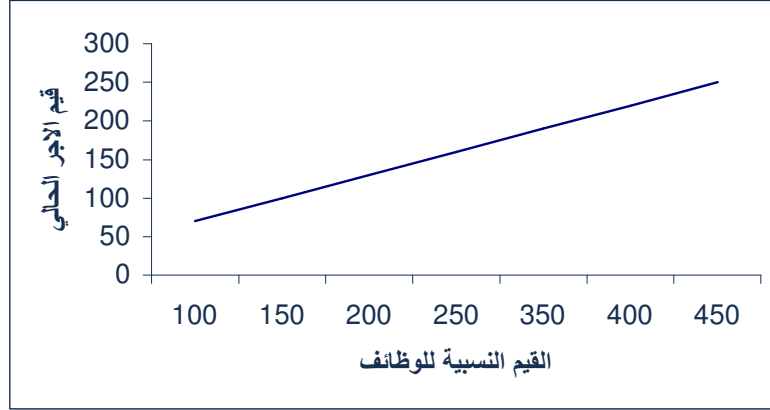
ب - طريقة تقييم الأعمال والوظائف : وتعتمد هذه الطريقة على تقييم أعمال ووظائف المنشآت الأخرى ، وبنفس طريقة التقييم التي تم اتباعها في المنشأة فإذا حصلت على نفس النتيجة التي حصلت عليها أعمال المنشأة أو على نتيجة متقاربة منها عند ذلك يمكن اعتبارها أعمالا متماثلة وتقارن أجورها مع بعضها، ولكن هذا الطريقة قليلة الاستخدام لأنها تتطلب وقتا زمنيا أطول .

ج - طريقة وصف العمل: وتعتمد هذه الطريقة على مقارنة أجر الأعمال التي لها نفس الوصف ، وتعتبر هذه الطريقة أكثر استخداما من الطريقتين السابقتين لسهولة تطبيقها .

٢-٣-١- طرق رسم منحنى الأجر الحالي :

يتم رسم منحنى الأجر الحالي لتحديد العلاقة بين الأجر الحالية والقيم النسبية المقابلة لها،  
باتباع عدة طرق من أهمها وأكثرها استخداما :

أ - يتم رسم النقاط التي تعبر عن العلاقة بين الأهمية النسبية والأجر الحالي لكل وظيفة  
وعمل، ثم يرسم هذا المنحنى بحيث يتوسط هذه النقاط كما هو مبين في الشكل (١-٢)  
التالي :

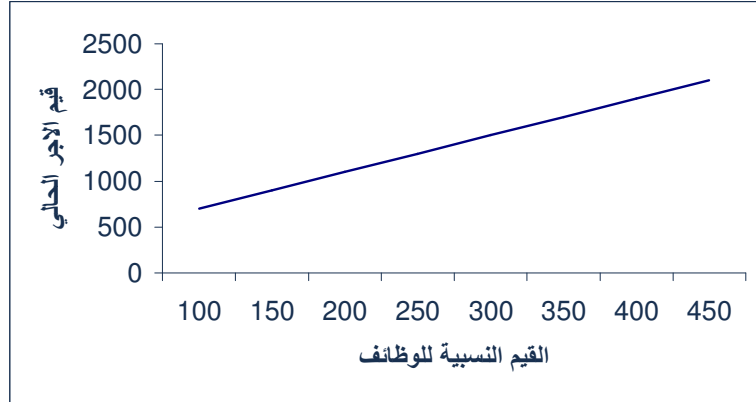


الشكل (١-٢)

منحنى الأجر الحالي

المصدر " سعيد، صالح-ادارة الافراد-ص٤٧٧"

ب - نقوم برسم النقطة الممثلة لأدنى قيمة نسبية وبالتالي أدنى أجر مقابل ونرسم النقطة  
الممثلة لأعلى قيمة نسبية وبالتالي أعلى قيمة للأجر المقابل ثم نصل بينهما فيكون  
الخط المستقيم هو منحنى الأجر الحالي، لنفرض مثلا أن أدنى قيمة نسبية هي ٥٠  
نقطة حصلت عليها وظيفة معينة في المنشأة ويقابلها أجر حالي ٧٥٠ ل.س وأن أعلى  
قيمة نسبية حصلت عليها وظيفة أخرى هي ٤٣٠ نقطة ويقابلها أجر حالي مقداره  
٢١٠٠ ل.س فيكون منحنى الأجر الحالي كما هو مبين في الشكل (٢-٢) التالي :



الشكل ( ٢-٢ )

### منحنى الأجر الحالي

المصدر " حسن، عادل-الأفراد في الصناعة-ص ٣٥١ "

ويتم تحديد الأجر الجديد لأي وظيفة جديدة بتحديد النقط التي حصلت عليها الوظيفة على المحور الأفقي ثم نرسم منها عمودا يلتقي مع منحنى الأجر الحالي، وبعد ذلك نرسم من نقطة التلاقي عمودا على المحور العمودي ( قيم الأجر ) فتكون نقطة التلاقي معه هي الأجر المقابل لهذه الوظيفة فلنفترض مثلا أن إحدى الوظائف حصلت على مجموع نقط قدره ٣٠٠ فيكون الأجر المقابل هو ١٦٠٠.

### ٣-٤- معالجة الانحرافات عن خط الاتجاه العام للأجر :

ذكرنا سابقا بأنها يجب رسم منحنى الأجر الحالي بحيث يتوسط نقاط الانتشار التي يتم رسمها ( النقاط التي احداثياتها نتائج التقييم ، وقيم الأجر الحالية المقابلة لها ) بمعنى آخر يجب أن تكون انحرافات هذه النقاط عن خط الاتجاه العام أقل ما يمكن فبعد رسم منحنى الأجر الحالي وتحديد الأجر المناسبة لها التي يجب أن تدفعها المنظمة للوظائف والأعمال التي تم تقييمها أو التي ستقيم مستقبلا قد ينتج لدينا بعض الحالات لوظائف وأعمال قد تخرج أجورها عن خط الاتجاه العام أي يكون هناك فرق بين الأجر الحالي والأجر المقيم ، هذا الفرق قد يكون كبيرا و بالتالي يجب معالجته أو قد يكون صغيرا يمكن اهماله الأمر الذي يتطلب تصحيح هذه الفروقات عن طريق القيام بهذه الخطوة حيث نواجه إحدى الحالتين التاليتين :

- ❖ وظائف وأعمال أجورها الحالية أعلى بكثير من الأجر الناتج عن التقييم .
- ❖ وظائف وأعمال أجورها الحالية أقل بكثير من الأجر الناتج عن التقييم .

## ٢-٤-١ - حالة وظيفة اجرها الحالي أعلى من الأجر المقيم :

يتم معالجة هذه الحالة باتباع إحدى الإجراءات التالية :

- ❖ خصم الفرق من الزيادات أو العلاوات ( الترفيعات ) التي سيحصل عليها الأفراد مستقبلا، إلا أن هذا الخصم قد يؤثر سلبا على معنويات الأفراد وبالتالي على أدائهم في العمل .
- ❖ تخفيض الأجر الحالي بحيث يصبح مساويا للأجر الناتج عن عملية التقييم ، غير أن هذا الإجراء يتشابه مع سابقه في أنه يؤثر على معنويات الأفراد أيضا وبالتالي على أدائهم مما يتطلب من الإدارات أن تقوم بإيضاح الأمر وشرحه للأفراد والعمل على منحهم بعض التعويضات لاحقا والتي من شأنها أن تحافظ على أداء الأفراد .
- ❖ تجميد الأجر الحالي الذي يتقاضاه الأفراد حيث يتم تحديد معدلات الأجر المرتفعة ضمن دوائر حمراء وبالتالي يجمد الأجر أو تدفع زيادات أقل من المعدل حتى يتم تعديل منحنى الأجر باتجاه وضع معدلات الدوائر الحمراء ضمن المجال الطبيعي (٣٦-ص٤٢٢) .

## ٢-٤-٢ - حالة وظيفة اجرها الحالي أقل من الأجر المقيم :

ويتم تحديد معدلات الأجر المخفضة ضمن دوائر خضراء (٣٦-ص٤٢٢)، ويمكن معالجة هذه الحالة بزيادة الأجر الحالي حتى يصبح مساويا للأجر المقيم حيث يفضل هنا زيادة الأجر بشكل تدريجي لأن زيادة الأجر مباشرة ودفعة واحدة قد يسبب استياء بعض الأفراد الآخرين الذين لم ترتفع أجورهم بنتيجة عملية التقييم .

# الفصل الثالث

الأجور في القطاع العام السوري

## مقدمة :

كما ذكرنا في بداية بحثنا هذا ، يعتبر القطاع العام ، بمؤسساته و شركاته ، القاعدة الأساسية للاقتصاد الوطني ، إضافة إلى كونه يضم عددا كبيرا من ذوي الدخل المحدود ، الأمر الذي يجعله من أهم العوامل التي تحقق الأمان والتوازن الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع ، مما يجعل الحديث عن هذا القطاع في غاية الأهمية وخصوصا أنه يعاني من الكثير من المشاكل الإدارية والإنتاجية ، التي تعرقل عمله وتجعله غير قادر على تحقيق الأهداف المطلوبة ، لذلك خصصنا هذا الفصل للحديث والبحث في الأجور التي يتقاضاها العاملون في القطاع العام على اعتبار أنها تشكل أحد أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أداء منظمات القطاع العام ، وبالتالي على أداء هذا القطاع وذلك لارتباطها مباشرة بأداء الأفراد ، حيث سندرس مفهوم الأجر كما حددته الأنظمة والقوانين النافذة ، إضافة إلى دراسة بعض أنواع التعويضات التي يتقاضاها الأفراد ، في محاولة لمعرفة المشاكل التي تعاني منها سياسة الأجور المتبعة ، علنا نتوصل إلى بعض النتائج التي قد تساعد في تطوير سياسة الأجور الحالية ، وبما يتماشى مع التطورات الحالية .

### ٣-١- مفهوم الأجر في القطاع العام :

تخضع الأجور في القطاع العام السوري لأحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة ، الصادر بالقانون رقم ١/ لعام ١٩٨٥ و كما ذكرنا في الفصل الأول ، فقد عرف القانون المذكور ، الأجر ، في المادة الأولى منه ، كما يلي :

"هو المبلغ الشهري المقطوع الذي يستحقه العامل في مقابل أدائه العمل المحدد في صك تعيينه ، وفق أحكام القانون رقم / ١ / ، وطبقا للجدول الملحق به" .

من التعريف السابق نلاحظ ما يلي :

١. يتم دفع الأجر للأفراد بشكل شهري .
٢. إن الأجر عبارة عن مبلغ مقطوع من النقود ، يحدد في صك تعيين الفرد .
٣. يدفع هذا الأجر لقاء قيام الفرد بعمل ما .
٤. تحدد طبيعة هذا العمل في صك تعيين الفرد ، ويتم إصدار هذا الصك من قبل الجهة صاحبة العلاقة .
٥. هناك جداول ملحقه بالقانون الأساسي للعاملين في الدولة ، يتم الاعتماد عليها لتحديد أجر بدء التعيين كما تحدد هذه الجداول الحدين الأدنى والأعلى لأجر كل فئة ، الجداول (٧-٢)، (٨-٢)، (٩-٢)، (١٠-٢)، (١١-٢) .

مما تقدم (ومن خلال دراسة تعريف الأجر و فئات الوظائف العامة و توصيفها ) نستطيع القول بأن سياسة الأجور في القطاع العام السوري تقوم على الأسس التالية :

- ١- يعتبر المؤهل العلمي الأساس في تحديد الأجر المناسب للفرد .
- ٢- إن نظام الأجر المستخدم في القطاع العام هو الأجر على أساس الزمن .

٣- تقسيم الوظائف إلى فئات متشابهة من حيث المؤهلات المطلوبة ( العلمية والجسدية ) الأمر الذي يساهم في توحيد أجور العمال الذين يؤديون نفس الأعمال .

٤- تجميع الوظائف المتشابهة من حيث الواجبات والمهام ضمن مجموعات رغم الاختلاف في مستويات الصعوبة والمسؤولية بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تمارسه الجهة العامة .

### ٣-٢- صرف الأجر للفرد المعين في الوظيفة العامة :

بعد تعيين الفرد في إحدى الوظائف العامة ، يتم تحديد الأجر المقطوع المقابل لهذه الوظيفة (يطلق عليه أجر بدء التعيين ) حيث يبدأ استحقاق الأجر اعتباراً من تاريخ استلام الفرد لمهام وظيفته فعلاً إذا كان مقرر هذه الوظيفة في محل إقامته أو اعتباراً من تاريخ توجه الفرد إلى مقر وظيفته بمقتضى إذن سفر رسمي ، إذا كان مقر الوظيفة خارج محل إقامة الفرد ثم يتم بعد ذلك صرف الأجر بشكل دوري في الأول من كل شهر .

لكن لا بد أن نشير هنا إلى أن الفرد يتقاضى أجراً صافياً وهذا الأجر الصافي قد يقل أو يزيد عن الأجر المقطوع تبعاً للحسميات التي تنزل من الأجر المقطوع وبالتالي لا بد أن نفرق بين الأجر المقطوع والأجر الصافي ، فالأجر الصافي هو عبارة عن الفرق بين الأجر المقطوع مضافاً إليه تعويض التدفئة وتعديل الأسعار ، والحسميات المختلفة التي تقطع منه ، أي أن الأجر الصافي هو عبارة عن الفرق بين البندين التاليين :

١- بند الاستحقاق ويتألف من :

أ - الأجر المقطوع .

ب - تعويض التدفئة وتعديل الأسعار .

٢- بند الحسميات ويتألف من :

أ - الحسم لصالح مؤسسة التأمينات الاجتماعية .

ب - حسم ضريبة الدخل .

وسوف نقوم بدراسة هذين البندين بالتفصيل ، ولكن قبل أن نقدم هذه الدراسة لا بد أن ننوه إلى أنه لم يتم ذكر سوى تعويض التدفئة في بند الاستحقاق لأن هذا التعويض يمنح لجميع الأفراد العاملين في القطاع العام ، أي نستطيع القول بأن هذا التعويض يتصف بالشمولية من حيث منحه للأفراد ، في حين أنه يمكن إضافة بعض أنواع التعويضات ، لبعض الأفراد حسب طبيعة عملهم كتعويض طبيعة العمل والاختصاص وغيرها ، وسنقوم في هذا الفصل بدراسة بعض أنواع هذه التعويضات (التي لا تتصف بالشمولية من حيث منحها للأفراد).

٣-٢-١- بند الاستحقاقات :

ويتألف كما ذكرنا سابقاً من الأجر المقطوع مضافاً إليه تعويض التدفئة وتعديل الأسعار .

أولاً- الأجر المقطوع.



يتم تحديده مسبقاً في صك تعيين الفرد بالاعتماد على الجداول الملحقه بالقانون الأساسي للعاملين في الدولة وتبعاً لمؤهل الفرد المعين على أساسه ( فئة تعيينه ) .

#### ثانياً - تعويض التدفئة وتعديل الأسعار .

وهو تعويض يمنح لكافة العاملين في القطاع العام ويصرف مع الأجر بشكل دوري ولا يخضع لأي نوع من الحسميات، وحددت القوانين والأنظمة قيمته بـ ( ٦٤٠ ) ليرة سورية، لحين صدور المرسوم التشريعي رقم ( ٣٤ ) لعام ( ٢٠٠٢ ) الذي قضى بزيادة هذا التعويض ليصبح ( ٨٧٠ ) ليرة سورية .

ويمنح هذا التعويض بحيث يقابل أسعار المواد التالية وارتفاع أسعارها لأي سبب كان :

( مادة المازوت ، الغاز المنزلي ، الخبز التمويني ، السكر التمويني ، الأرز التمويني ) .

وفيما يلي أسس حساب هذا التعويض حسب وزارة المالية (٥٥-ص٥)، ( بعد آخر زيادة للأجور بموجب المرسوم التشريعي رقم ٢٨ لعام ٢٠٠٢ ) حيث نلاحظ الفرق بين التعويض القديم والجديد وأسس حسابه :

#### أ - مادة المازوت :

❖ معدل استهلاك الفرد وسطياً ( ٦,٢٥ ) صفيحة سنويا .

❖ وسطي عدد أفراد الأسرة ( ٥ ) ( زوج وزوجته وثلاثة أولاد ) .

❖ استهلاك الأسرة سنويا  $٦,٢٥ \times ٥ = ٣١,٢٥$

❖ زيادة سعر الصفيحة ٤٥ ل . س .

❖ زيادة أعباء الأسرة  $٣١,٢٥ \times ٤٥ = ١٤٠٦$  ل . س سنويا .

❖ زيادة تعويض التدفئة المقابل لتعديل سعر المازوت شهريا .

$١٤٠٦ \div ١٢ = ١١٧$  ل . س .

#### ب - مادة الغاز المنزلي :

❖ معدل استهلاك الفرد وسطياً ( ٣ ) اسطوانة سنويا .

❖ معدل استهلاك الأسرة سنويا  $٣ \times ٥ = ١٥$  اسطوانة .

❖ زيادة سعر الاسطوانة ٤٠ ل.س .

❖ زيادة الأعباء على الأسرة  $١٥ \times ٤٠ = ٦٠٠$  ل . س سنويا .

❖ زيادة تعويض التدفئة المقابل لتعديل سعر الغاز المنزلي

$٦٠٠ \div ١٢ = ٥٠$  ل.س شهرياً .

#### ج - مادة الخبز التمويني :

- ❖ معدل استهلاك الفرد يوميا ٤٠٠ غ .
- ❖ معدل استهلاك الفرد سنويا  $365 \times 400 = 146$  كغ / سنويا .
- ❖ معدل استهلاك الأسرة سنوياً  $5 \times 146 = 730$  كغ .
- ❖ زيادة سعر الخبز التمويني ( ١ ) ل . س / كغ .
- ❖ زيادة العبء السنوي على الأسرة  $730$  ل . س / سنة .
- ❖ زيادة العبء الشهري المقابل لزيادة سعر الخبز التمويني .
- ❖  $730 \div 12 = 61$  ل . س .

د - مادة السكر التمويني :

- ❖ الكمية التي توزع حالياً (١) كغ للفرد شهريا .
- ❖ الكمية التي توزع للأسرة (٥) كغ شهريا .
- ❖ زيادة السعر (٣) ل . س / كغ .
- ❖ زيادة العبء الشهري  $3 \times 5 = 15$  ل . س .
- ❖ التعويض المقابل لزيادة السعر  $15 =$  ل . س شهريا .

هـ - مادة الرز التمويني :

- ❖ الكمية التي توزع حالياً ( ٥٠٠ ) غ شهريا للفرد .
- ❖ الكمية التي توزع للأسرة شهريا  $500 \times 5 = 2,5$  كغ .
- ❖ زيادة السعر  $3 =$  ل . س / كغ .
- ❖ زيادة العبء الشهري  $3 \times 2,5 = 7,5$  ل . س .
- ❖ التعويض المقابل لزيادة سعر الأرز  $7,5 =$  ل . س .

وبالتالي يكون مجموع تعويض التدفئة وتعديل الأسعار المقابل :

$$117 + 50 + 61 + 15 + 7,5 = 250 \text{ ل . س . شهريا}$$

وهو الفرق بين التعويض القديم ( ٦٢٠ ) ل . س والتعويض الجديد (٨٧٠) بموجب المرسوم التشريعي رقم ( ٣٤ ) تاريخ ١٣/٥/٢٠٠٢ .

٣-٢-٢ - بند الحسميات :

يجب أن نميز بين نوعين من الحسميات وهما :

أ - الحسميات التي يرتبها العامل على نفسه اختياريا، وتختلف من عامل لآخر ( كتسديد العامل لأقساط مترتبة عليه ) ولن نقوم بدراسة هذه الأنواع من الحسميات .

ب - الاقتطاعات التي تترتب على العامل مباشرة بعد تعيينه لصالح بعض الجهات العامة الأخرى ويكون ملزما بتسديدها، وتتألف من :

١- الحسم لصالح المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .

٢- حسم ضريبة الدخل .

أولاً- الحسم لصالح المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية :

ويعتبر هذا الحسم اشتراكا يؤديه العامل وصاحب العمل ( الجهة التي يعمل لديها الفرد ) للمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ، (يستفيد منه العامل في عدة حالات كالقاعد) ، و تتوزع هذه النسبة بين ٧% يؤديها العامل ، و ١٠% أو ١٤% يؤديها صاحب العمل وقد حددت المادة ( ٥٦ ) من قانون التأمينات الاجتماعية رقم (٩٢) لعام ١٩٥٩ والمعدلة بموجب المادة رقم (٨) من القانون (٧٨) لعام ٢٠٠١ ، هذه النسبة ( في المادتين الأولى والثانية ) كما يلي<sup>١</sup> :

المادة ٥٦ ( المعدلة بالمادة (٨) من القانون ٧٨ لعام ٢٠٠١ ):

تتكون موارد تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة من :

١- الاشتراكات الشهرية التي يلتزم بها صاحب العمل وفق ما يلي :

أ - ( ١٤% ) من أجور العاملين الخاضعين لقانون التأمينات الاجتماعية الصادر بالقانون رقم ٩٢ لعام ١٩٥٩ وتعديلاته .

ب - ( ١٠% ) من أجور و رواتب العاملين الذين كانوا يخضعون للمرسومين التشريعيين رقم ١١٩ و ١٢٠ لعام ١٩٦١ وتعديلاتهما ولنظام التأمين والمعاشات لموظفي المصرف الزراعي التعاوني الصادر بالقانون رقم ( ١٣٠ ) لعام ١٩٥٩ وصندوق تقاعد البلديات .

٢- الاشتراكات الشهرية التي يلتزم بها المؤمن عليه وفق ما يلي :

أ - ( ٧% ) من أجور العاملين الخاضعين لقانون التأمينات الاجتماعية الصادر بالقانون رقم ( ٩٢ ) لعام ١٩٥٩ وتعديلاته .

ب - ( المعدلة بموجب المادة الأولى من القانون رقم (٢٦) تاريخ ٢٠٠٣/١١/١٩ ) - ( ٧% ) من أجور و رواتب العاملين الذين كانوا يخضعون للمرسومين التشريعيين ١١٩ و ١٢٠ لعام ١٩٦١ وتعديلاتهما و لنظام التأمين والمعاشات لموظفي المصرف الزراعي التعاوني الصادر بالقانون رقم ( ١٣٠ ) لعام ١٩٥٩ وصندوق تقاعد البلديات.

<sup>١</sup> راجع قانون التأمينات الاجتماعية ، طبعة عام ٢٠٠٢ ، ص ٣٦- ٣٧ .

مما تقدم نلاحظ أن الحسم الذي يؤديه العامل هو ٧% ، يحسم من الأجر المقطوع للعامل حيث يعتمد الأجر المقطوع في شهر كانون الثاني من كل عام أساساً لحساب هذا الحسم ولا يتغير بتغير الأجر خلال العام ، أما إذا التحق العامل بالخدمة بعد شهر كانون الثاني فتحسب اشتراكاته على أساس أجر الشهر الذي التحق فيه بالخدمة وذلك حتى نهاية العام ثم يعامل بعد ذلك على أساس أجر العامل أول السنة ( شهر كانون الثاني ) ويتم تنزيل هذه الاشتراكات من الأجر المقطوع قبل حساب ضريبة الدخل .

أما فيما يتعلق بحصة صاحب العمل فتؤديها الجهة التي يعمل بها الفرد لصالح المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية ويعتبر الأجر المقطوع في أول السنة أساساً لحساب هذا الاشتراك الذي يحول إلى المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية .

ثانياً-حسم ضريبة الدخل :

تخضع أجور العاملين في القطاع العام لنظام الشرائح التصاعدية وذلك فيما يتعلق بالتكليف بضريبة الدخل ، وتتراوح نسب الضريبة بما فيها المساهمة في المجهود الحربي بين (٥,٧٥%) و ( ١٧,٢٥ % ) ، غير أن النسب السابقة قد تغيرت بموجب القانون رقم ٢٤ تاريخ ١٣/١١/٢٠٠٣ حيث أصبحت نسب الضريبة بما فيها المساهمة في المجهود الحربي بين ( ٥% ) و ( ٢٠% ) .

و كغيره من الأنظمة الضريبية في الدول الأخرى ، يتضمن النظام الضريبي السوري ، إعفاء حدا أدنى من الخضوع لضريبة الدخل ، وقد حدد هذا الإعفاء ، منذ أكثر نصف قرن بـ ( ١٥٠ ) ل . س لمن كان راتبه أقل من ( ٢٠٠ ) ليرة ، أي ( ٧٥% ) من متوسط الأجور آنذاك ، و ( ١٠٠ ) ليرة لمن زاد راتبه عن ( ٢٠٠ ) ليرة (٤٦-٥) ، وبقيت قيمة الإعفاء ( ١٠٠ ) ليرة حتى صدور المرسوم التشريعي رقم ( ٨ ) لعام ٢٠٠١ والذي قضى بزيادة الحد الأدنى المعفى بحيث أصبح ( ١٠٠٠ ) ليرة ، كما تم زيادة الحد الأدنى المعفى بموجب القانون رقم ٢٤ تاريخ ١٣/١١/٢٠٠٣ بحيث أصبح ( ٥٠٠٠ ) ليرة كما يلي :

❖ مبلغ الإعفاء ٥٠٠٠ ل.س

❖ ٥ % عن جزء الدخل الصافي الشهري الواقع بين الحد المعفى و ٨٠٠٠ .

❖ ٧ % عن جزء الدخل الصافي الشهري الواقع بين ٨٠٠١ ل.س و ١٢٠٠٠ ل.س

❖ ٩ % عن جزء الدخل الصافي الشهري الواقع بين ١٢٠٠١ ل.س و ١٦٠٠٠ ل.س

❖ ١١ % عن جزء الدخل الصافي الشهري الواقع بين ١٦٠٠١ ل.س و ٢٠٠٠٠ ل.س

❖ ١٣ % عن جزء الدخل الصافي الشهري الواقع بين ٢٠٠٠١ ل.س و ٣٠٠٠٠ ل.س

❖ ٢٠ % عن جزء الدخل الصافي الشهري الذي يتجاوز ٣٠٠٠٠ ل.س .

وتتراوح قيمة المبلغ الذي استفاده العمال نتيجة لرفع الحد الأدنى المعفى من ١٠٠ ل.س إلى ١٠٠٠ ل.س ، وبين (٩٤) ل . س و ( ١٦٧ ) ل . س قبل صدور المرسوم التشريعي رقم (٢٨) لعام ٢٠٠٢ ، وبين (١٠٨) ل.س و (١٦٧) ل.س بعد صدور المرسوم رقم (٢٨) لعام ٢٠٠٢ ، أما بعد صدور القانون رقم ٢٤

لعام ٢٠٠٣ فقد أصبح مقدار الاستفادة بين ١٤٠ ل.س و ١٠٥٦ ل.س وذلك تبعاً للحددين الأدنى و الأعلى للأجور و ذلك كما يلي<sup>١</sup>:

#### جدول (٣-١)

يبين عدد العاملين في القطاع العام حسب فئات الأجور و المقدار الذي استفاده العمال نتيجة لرفع مبلغ الإعفاء الضريبي إلى (٥٠٠٠) ل.س

فئات الأجر	عدد العمال	النسبة	مقدار الاستفادة	النسبة
أقل من ٤٠٠٠	١٤٨١٩٨	١٢,٧%	بين ١٤٠ و ٢٣٠	١٢,٧%
بين ٤٠٠١ و ٥٠٠٠	٢١١١٩٨	١٨,١%	بين ٢٣٠ و ٣٥٢	١٨,١%
بين ٥٠٠١ و ٦٠٠٠	٢١٥٤٨٥	١٨,٤%	بين ٣٥٢ و ٤٧٤	١٨,٤%
بين ٦٠٠١ و ٧٠٠٠	٢٣٩٦٩٧	٢٠,٥%	بين ٤٧٤ و ٥٨٨	٢٠,٥%
بين ٧٠٠١ و ٨٠٠٠	١٧٩٨٠١	١٥,٤%	بين ٥٨٨ و ٧٠١	١٥,٤%
بين ٨٠٠١ و ٩٠٠٠	٩٦٥٨٠	٨,٣%	بين ٧٠١ و ٨٠٨	٨,٣%
أكثر من ٩٠٠٠	٧٧٨٥٤	٦,٧%	بين ٨٠٨ و ١٠٥٦	٦,٧%

المصدر "اعداد الباحث"

وللإطلاع على كيفية حساب و صرف الأجر بالإمكان مراجعة بلاغ وزارة المالية رقم ١٦/٢٠ ب.ع تاريخ ٢٠٠٣/١٢/٦ .

### ٣-٣- الترفيعات ( العلاوات ) التي تضاف على الأجر :

تميز بين نوعين من العلاوات أو الترفيعات التي تضاف إلى أجر الأفراد ، وهي :

١- الترفيعات الدورية ، وتمنح لكافة العاملين باستثناء الأفراد الذين تقدر كفاءتهم بتقدير ضعيف .

٢- الترفيعات الاستثنائية ، تمنح في حالات معينة ، أي لا تعطى لكافة الأفراد .

#### ٣-٣-١- الترفيعات الدورية :

يمنح الأفراد علاوة ترفيع دورية كل سنتين ، ويكون الأساس في تحديد نسبة هذه العلاوة ، هو كفاءة الأفراد في العمل ، تصبح هذه العلاوة بعد منحها جزءاً لا يتجزأ من الأجر .

ويتم حساب هذه الترفيعة بالاعتماد على عدد أيام الدوام الفعلية التي داومها الفرد خلال السنتين المؤهلتين للترفيع ويستمر الفرد بتقاضيه هذه العلاوة حتى يصل إلى سقف الفئة التي عين بها ، و تتراوح نسبة الترفيعات الدورية من ( ٥% ) إلى ( ٩% ) من الأجر المقطوع كما يلي :

❖ ٩% من الأجر المقطوع لمن حددت كفاءته بدرجة جيد جداً .

<sup>١</sup> إن فئات الأجر و عدد العمال و نسبة عدد العاملين حسب فئات الأجر مأخوذة عن المجموعة الإحصائية لعام ٢٠٠٣ ، أما مقدار المبلغ الذي استفاده العمال فهو من حساب الباحث .

❖ ٧ % من الأجر المقطوع لمن حددت كفاءته بدرجة جيد .

❖ ٥ % من الأجر المقطوع لمن حددت كفاءته بدرجة وسط .

وبما أن هذه الترفيعة ( العلاوة ) دورية ، كل سنتين ، فيعتمد على بداية السنة الميلادية لحساب عدد الأيام الفعلية التي داومها الفرد ، أما في حال تعيين الفرد خلال السنة فيمنح علاوة جزئية تحسب من تاريخ مباشرته العمل حتى نهاية السنة التي عين بها وفقا لدرجة كفاءته في العمل ، ثم يبدأ بعد ذلك بتقاضي هذه العلاوة بشكل دوري اعتبارا من بداية السنة الجديدة ، ويبدأ حق العامل المرفع ترقيعا عاديا دوريا ، بتقاضي أجره الجديد اعتبارا من أول الشهر الذي يبدأ فيها استحقاقه للترفيعة ، ولا بد أن ننوه هنا إلى أنه عند حساب هذه الترفيعة تعتبر السنة الميلادية / ٣٦٠ / يوما أي أن الشهر / ٣٠ / يوما .

ولا بد أن نشير إلى أنه يتم حرمان الفرد من علاوة الترفيع الدورية في إحدى الحالتين :

١- إذا تم تقدير كفاءته بدرجة ضعيف .

٢- في حال تعرضه لعقوبة حجب الترفيع بسبب مخالفته القوانين والأنظمة .

### ٣-٣-٢ - الترفيعات الاستثنائية :

إن هذا النوع من الترفيعات لا يمنح لكافة الأفراد ( وفي بعض أنواعها لا تكون الجهة العامة ملزمة بمنحها للأفراد ) ، وفيما يلي أهم الحالات التي يتم فيها منح أو جواز منح مثل هذه الترفيعات :

١- يجوز ترقيع العامل من الفئة الأولى بأكثر من الحد الأعلى لفته وبما لا يتجاوز الـ (٤٠٠) ليرة سورية ، و (٣٠٠) ليرة سورية بالنسبة لبقية الفئات .

٢- يمنح الفرد ترفيعه استثنائية نسبتها ( ٦ % ) من الأجر المقطوع في حال قدم اختراعا أو مؤلفا يحقق فائدة للمصلحة العامة التي يعمل بها .

٣- يجوز منح العامل الحائز على شهادة الماجستير أو الدكتوراه ، علاوة نسبتها ( ٧ % ) من الأجر المقطوع .

٤- في حال اجتياز العامل دورة مهنية أو مسلكية أو تدريبية أو تربوية ، يمنح وبصك من السلطة صاحبة الحق في التعيين ، علاوة قدرها :

أ - ( ٥ % ) من أجره إذا كانت مدة الدورة تسعة أشهر أو أكثر .

ب - ( ٣ % ) من أجره إذا كانت مدة الدورة لا تقل عن ستة أشهر ولا تبلغ تسعة أشهر .

ويبدأ استحقاق الفرد المرفع استثنائيا لأجره الجديد اعتبارا من أول الشهر الذي يلي تاريخ استحقاقه للترفيعة ، مع احتفاظه بقدمه المكتسب المؤهل للترفيعة .

من خلال ما تقدم وفيما يتعلق بالترفيعات الدورية والاستثنائية نلاحظ ما يلي :

١- بالنسبة للترفيعات الدورية إن نسب هذه الترفيعات منخفضة جدا حتى بالنسبة للأفراد الذين حددت كفاءتهم بتقدير جيد جدا ، وبالتالي يقابل هذه النسب علاوات دورية منخفضة بشكل خاص للأفراد الذين تكون أجورهم منخفضة ، مما يجعلها غير محفزة للأفراد لأنها لا تساهم بزيارة دخلهم بشكل يرفع مستواهم المعيشي ، وخاصة أنه يتم منح هذه العلاوة كل سنتين مما يفقدها أهميتها ودورها في زيادة دخل الأفراد بشكل يتناسب مع أوضاعهم المعيشية ومع التطورات التي قد تحدث خلال السنتين ، وفي تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم في العمل ، وبالتالي نرى أنه من الضروري أن نعمل على جعل هذه العلاوة سنوية في بداية كل عام ، إضافة إلى رفع نسب هذه العلاوة بحيث تصبح منسجمة مع فئات الأجور .

٢- أما فيما يتعلق بالترفيعات الاستثنائية فالوضع أصعب بكثير ، فكما وجدنا بأن أعلى نسبة هي ( ٧ % ) تمنح لمن حصل على شهادة الماجستير أو الدكتوراه ، وهي نسبة منخفضة جدا لا تتناسب مع الجهد والوقت الذي يبذله الفرد للحصول على إحدى هاتين الشهادتين ، أما بالنسبة لمن قدم اختراعا أو مؤلفا يحقق فائدة للمصلحة العامة ، فيعتبر الأمر أكثر صعوبة إذ حددت نسبة العلاوة بـ ( ٦ % ) ، فهل من الممكن أن تحفز هكذا علاوة الفرد لتقديم أي إنجاز آخر ؟ .

٣- أضف إلى ذلك أن منح بعض الترفيعات الاستثنائية مرتبط بموافقة الجهة صاحبة العلاقة أي من الممكن ألا يمنح الفرد هذه العلاوة إذا لم توافق الجهة العامة على ذلك ، مما يتطلب إعادة النظر في الترفيعات الاستثنائية بحيث يتم منحها بشكل مباشر وفور تقديم الفرد للوثائق اللازمة .

### ٣-٤- إيقاف صرف الأجر للفرد :

يتم إيقاف صرف الأجر للفرد في إحدى الحالات التالية :

❖ استحقاق الفرد لمعاش الشبخوخة ، ويكون ذلك في إحدى الحالات التالية :

أ - انتهاء الخدمة بالنسبة للذكور بشرط أن تكون خدمة الذكر الفعلية / ١٥ / سنة وأتم الستين من العمر ، أو لديه / ٢٠ / سنة خدمة فعلية وأتم سن الخامسة والخمسين " شرطان متلازمان " .

ب - انتهاء الخدمة بالنسبة للإناث شريطة أن يكون لديها خدمة فعلية / ١٥ / سنة وأتمت سن الخامسة والخمسين ، أو لديها خدمة فعلية / ٢٠ / سنة وأتمت سن الخمسين " شرطان متلازمان " .

ج - انتهاء الخدمة في الأعمال الشاقة والخطرة بعد بلوغ الخدمة الفعلية بـ / ١٥ / سنة وأكثر .

د - انتهاء الخدمة للفرد ( ذكرا أو أنثى ) ، بناء على طلبه و موافقة إدارته شريطة أن يكون لديه ( ٢٥ ) سنة فعلية دون التقيد بشرط السن .

❖ حصول الفرد على إجازة خاصة بلا أجر ، بحيث لا تتجاوز مدة هذه الإجازة أربع سنوات طيلة فترة خدمة العامل .

❖ حصول الفرد على إجازة لأداء خدمة العلم .

❖ تقدم الفرد بطلب خطي للجهة التي يعمل بها لإعفائه من الخدمة ( الاستقالة من الوظيفة )، ويتم قبول هذه الاستقالة :

أ – بمرسوم بالنسبة لمعاوني الوزير والمديرين العمامين .

ب – بقرار من الوزير المختص ، أو صك من السلطة صاحبة الحق في التعيين بالنسبة لسائر العاملين .  
ويجب على الجهة المعنية أن تصدر قرارها بالرفض أو الإيجاب خلال ستين يوماً من تاريخ تقديم الطلب ، ويحق للعامل سحب طلب استقالته قبل هذه المدة شريطة ألا يكون قد صدر صك بقبول هذه الاستقالة من قبل الجهة صاحبة الصلاحية .

❖ اعتبار العامل بحكم المستقيل :

ويعتبر العامل بحكم المستقيل في إحدى الحالات التالية :

أ – عند عدم مباشرة الفرد العمل في وظيفته المعين ، أو المسمى ، أو المنقول ، أو المندوب إليها ، خلال / ١٥ / يوماً من تاريخ تبليغه لصك التعيين ، أو التسمية ، أو النقل ، أو الندب .

ب – في حال كان الفرد مندوباً للعمل في جهة أخرى غير الجهة المعين بها أصلاً ، ولم يلتحق بوظيفته الأساسية خلال / ١٥ / يوماً من تبليغه صك إنهاء ندبه .

ج – ترك العامل لوظيفته بدون إجازة قانونية لمدة / ١٥ / يوماً وأكثر .

د – عند تغيب العامل لمدة / ٣٠ / يوماً متقطعة خلال السنة الواحدة .

هـ – عدم التحاق العامل بوظيفته خلال / ١٥ / يوماً من انتهاء إجازة يكون قد حصل عليها .

و – في حال عدم التحاق العامل بوظيفته خلال / ١٥ / يوماً من انتهاء خدمته الإلزامية .

ز – عند عدم التحاق الفرد بوظيفته خلال / ٣٠ / يوماً من انتهاء أو إنهاء إيفاده .

ح – عند عدم التحاق الفرد المعار ، أو المجاز إجازة خاصة ، بوظيفته خلال / ٣٠ / يوماً من انتهاء الإعارة أو الإجازة .

ولكن لا بد أن نشير هنا إلى أنه ، إذا اعتبرت الجهة العامة غياب الفرد في إحدى الحالات السابقة ، غياباً مبرراً نتيجة لظروف الوظيفة ، فإنه يتم اعتباره إجازة إدارية تنزل من رصيد الإجازات السنوية ، أما ما يزيد عنها فيعتبر إجازة خاصة بلا أجر .

❖ طرد الفرد من الوظيفة بسبب مخالفته للقوانين والأنظمة .

❖ تسريح الفرد لأسباب صحية .

❖ تسريح الفرد بسبب ضعف الأداء .

❖ الوفاة .



❖ اختفاء الفرد لأسباب غامضة لا ترتبط بالوظيفة .

❖ صرف العامل من الخدمة ( كف اليد ) .

### ٣-٥- السلف على الأجر :

أجاز القانون في المادة ( ٩٤ ) منه ، منح العامل سلفة على الأجر ، شريطة أن يقدم أسبابا مبررة يقبلها الوزير المختص بحيث لا تتجاوز قيمة هذه السلفة مقدار أجر شهر واحد ، ولمرة واحدة في العام ، على أن تسترد هذه السلفة بنسبة ٢٠ % من الأجر الشهري ، وذلك كما يلي :

المادة ٩٤ :

أ - يجوز للعامل - عند وجود أسباب مبررة يقبلها الوزير المختص - أن يطلب خطيا سلفة على أجره ، لا يتجاوز مقدارها أجره الشهري .

ب - لا يجوز طلب السلفة المذكورة ، أكثر من مرة واحدة في العام الواحد .

ج - تسترد تلك السلفة اعتبارا من أول الشهر التالي لتاريخ منحها وبنسبة ( ٢٠ % ) من أجره الشهري .

د - لا يدخل المبلغ الذي يستوفي من العامل بموجب الفقرة ( ج ) السابقة ، ضمن الحدود الواردة في المادة ( ٩٥ ) التالية .

هـ - يصدر وزير المالية التعليمات اللازمة لتنفيذ أحكام هذه المادة .

ويقصد بالحدود الواردة في المادة ( ٩٥ ) ، النسب القانونية التي يجوز بموجبها الحجز على نسبة من أجر العامل إذا ترتب عليه دين للخزينة العامة للدولة .

و تمنح السلف في الحالات التالية :

❖ الكوارث والنكبات التي تصيب العامل أو أحد أفراد أسرته الذين يتقاضى عنهم التعويض العائلي .

❖ وفاة أحد أصول العامل أو فروعاه .

❖ الحالات المنصوص عليها في الفقرات ( ١-٢-٣ ) من المادة ١١٤ من القانون الأساسي للعاملين في الدولة.

❖ الحالات التي يراها الوزير على أن لا يتجاوز عدد المستفيدين في هذه الحالة نسبة ( ١٠% ) من عدد العاملين في الجهة العامة .

مما تقدم نلاحظ ما يلي :

❖ إن هذا النوع من السلف يمنح لمساعدة العامل عند حدوث أسباب طارئة ، وفي الوقت الحالي فإننا نجد بأنها غير مجدية ولا تتناسب مع ظروف المعيشة ، إذ لا تزال ( على الرغم من الزيادة الأخيرة في

الأجر ) أجور بدء التعيين مثلا لبعض الفئات متدنية ( ٣١٧٥ مثلا ) فيماذا يمكن أن تساعد هكذا سلفة ؟

❖ إن هذه السلفة مشروطة بموافقة الوزير المختص .

❖ هناك نسبة محددة لمنح هذه السلفة ( ١٠ % من العاملين ) .

مما يتوجب علينا إعادة النظر وبشكل كلي بهذه السلفة والمادة القانونية والتعليمات النازمة لها بما يتماشى مع الظروف المعيشية للأفراد العاملين .

### ٣-٦- الحسم من الأجر :

درسنا سابقا الحسميات التي تنزل من أجر العامل ( الاشتراك في التأمينات الاجتماعية - حسم ضريبة الدخل ) ، وهي حسميات دائمة تنزل من الأجر المقطوع للوصول إلى الأجر الصافي ، أما هنا فسوف نتناول نوعاً آخر من الحسميات التي من الممكن أن يتعرض لها أجر العامل ، وهي حسميات غير دائمة تفرض لأسباب مختلفة وهذه الحسميات هي :

#### ٣-٦-١ - الحسم من الأجر بسبب الغياب لأسباب صحية :

يحق للعامل أن يتغيب عن عمله لأسباب صحية لمدة ( ٢٠٠ ) يوم ( خلال العام ) متصلة أو منفصلة يتقاضى خلالها ( ٨٠ % ) من الأجر عن الثلاثين يوما الأولى وأجرا كاملا عن المائة والسبعين يوما التالية ، أي يتم حسم ( ٢٠ % ) من الأجر المقطوع عن الثلاثين يوما الأولى .

#### ٣-٦-٢ - الحسم من الأجر بسبب تغيب الفرد عن الوظيفة :

هنا نميز بين حالتين :

١- غياب الفرد لأسباب مبررة تقبلها الجهة العامة التي يعمل بها ، حيث تعتبر مدة الغياب إجازة إدارية محسوبة على إجازاته الإدارية السنوية المستحقة له ، وعند عدم كفايتها يعتبر الباقي إجازة خاصة بلا أجر .

٢- غياب الفرد لأسباب غير مبررة ، حيث تعتبر مدة الغياب بكاملها إجازة خاصة بلا أجر ، تحسم من أجره حسب مدة الغياب .

#### ٣-٦-٣ - فرض عقوبة الحسم من الأجر :

يتم حسم مبلغ من الأجر حده الأقصى ( ٥ % ) من الأجر الشهري للعامل ، لمدة لا تقل عن شهر ولا تزيد على ستة أشهر ، وتطبقا لأحكام القانون رقم ( ١ ) لعام ١٩٨٥ ، وللمادة الثالثة من قرار رئاسة مجلس الوزراء رقم ( ٣٣٠٧ ) لعام ١٩٨٥ ، فإنه يتم فرض هذه العقوبة على العامل الذي يستنفذ عقوبة الإنذار ، كما تفرض على العامل الذي يرتكب مخالفة مسلكية موجبة لعقوبة الحسم من الأجر حسب تقدير

الجهة العامة المعنية لنوع المخالفة وطبيعتها وأهميتها وتبعاً لاستمرارها أو تكرارها وذلك وفقاً لإحدى النسب المبينة فيما يلي :

- أ - الحسم من الأجر الشهري بواقع ( ١% ) لمدة لا تقل عن شهر ولا تزيد على شهرين .
  - ب - الحسم من الأجر الشهري بواقع ( ٢% ) لمدة لا تقل عن شهرين ولا تزيد على ثلاثة أشهر .
  - ج - الحسم من الأجر الشهري بواقع ( ٣% ) لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر ولا تزيد على أربعة أشهر .
  - د - الحسم من الأجر الشهري بواقع ( ٤% ) لمدة لا تقل عن أربعة أشهر ولا تزيد على خمسة أشهر .
  - هـ - الحسم من الأجر الشهري بواقع ( ٥% ) لمدة ستة أشهر .
- ٣-٦-٤- الحسم من الأجر في حال حصول الفرد على سلفة ( درسناها سابقاً ) .

٣-٦-٥- حسم المبالغ التي يتقاضها العامل زيادة عن الحد الأقصى

المسموح به في القانون (١) لعام ١٩٨٥ ، لبعض أنواع التعويضات .

حدد القانون الأساسي للعاملين في الدولة حداً أقصى لبعض أنواع التعويضات أو المكافآت، و الحوافز والعلاوات ، وبالتالي فإن أي عامل يتقاضى مبلغاً يتجاوز هذا الحد يسترد منه ، أما في حال ثبوت سوء نية العامل فإنه يعاقب ( إضافة إلى الاسترداد ) بغرامة تعادل ضعف المبلغ المذكور .

٣-٦-٦- الحسم من أجر العامل بسبب الحجز على هذا الأجر تنفيذاً لحكم قضائي

(سنقوم بدراستها لاحقاً) .

### ٣-٧- حجز الأجر :

فيما يتعلق بحجز أجر العامل ، فإنه لا يجوز الحجز على أجر العامل إلا بموجب مذكرة حجز حسب الأصول تنفيذاً لحكم قضائي ، لتسديد الديون التي ترتبت عليه ، ونميز بين الأنواع التالية من الديون التي قد تترتب على العامل وهي :

❖ ديون مستحقة للخزينة العامة .

❖ ديون عادية .

❖ ديون يرتبها العامل على نفسه .

بالنسبة للتعويض الأول والثاني من الديون فإنه لا يجوز الحجز على أجر العامل لسدادها إلا في حدود النسب التالية، حسب المادة / ٩٥ / من القانون :

❖ ( ١٠% ) من الليرة حتى ٣٠٠ ليرة من الأجر .

❖ ( ١٥% ) من المبلغ الذي يزيد على ( ٣٠٠ ) ليرة وحتى ( ٦٠٠ ) ليرة .

❖ ( ٢٠% ) من المبلغ الذي يزيد على ( ٦٠٠ ) ل. س .

أما فيما يتعلق بالنوع الثالث من الديون وبما أن العامل يرتبه على نفسه وبرضاه ، فإنه يصبح ملزماً بتسديدها ولو كانت الأقساط المتفق عليها تفوق حدود النسب السابقة .

### ٣-٨- بعض أنواع التعويضات :

إضافة إلى تعويض التدفئة وتعديل الأسعار الذي يتقاضاه العاملون في منشآت القطاع العام الذي يتصف بالشمولية من حيث منحه للعاملين ، فإنه توجد مجموعة من التعويضات الأخرى والتي لا تتصف بالشمولية من حيث منحها، وأهمها :

التعويض العائلي ، تعويض الاختصاص ، تعويض طبيعة العمل، تعويض التمثيل ، تعويض المسؤولية المالية ، تعويض العمل الإضافي .

### ٣-٨-١- التعويض العائلي :

تطبق أحكام المرسوم التشريعي رقم ( ١٤٦ ) تاريخ ٢٨ / ٢ / ١٩٥٢ وتعديلاته ، المتضمن قانون التعويض العائلي ، على العاملين في جميع الجهات العامة ، وبناء على بلاغ وزارة المالية رقم ٢٥ / ب ع / ٢٥ / ١ تاريخ ١٢ / ٦ / ١٩٨٢ يعتبر التعويض العائلي من متمات الأجر أي أنه يضاف إلى الأجر المقطوع ، ويخضع للتكليف بضريبة الأجر وفقاً للشرائح والمعدلات التصاعديّة . ويستفيد من هذه التعويض :

- ❖ موظفو الملاك والأصلاء والمتمرنون .
  - ❖ المستخدمون الدائمون والأصلاء والمتمرنون .
  - ❖ الموظفون والمستخدمون المعينون لمدة لا تتجاوز السنة الكاملة والخاضعون لأنظمة خاصة .
  - ❖ أصحاب المعاشات التقاعدية .
  - ❖ المستفيدون من التعويض العائلي بموجب أحكام نصت عليها قوانينهم وأنظمتهم الخاصة .
- ويمنح هذا التعويض للمذكورين أعلاه عن :

١- الزوجة غير الموظفة ، وفي حال تعدد الزوجات فإنه لا يعطي إلا عن زوجة واحدة .

٢- الأولاد مهما كان عددهم ، ضمن الشروط التالية :

أ - الأولاد الذكور الذين يتممون التحصيل الثانوي في المدارس الثانوية لغاية الحادية والعشرين من العمر ، والأولاد الذكور الذين يتممون التحصيل في المعاهد المتوسطة حتى غاية الرابعة والعشرين من العمر ، والأولاد الذكور الذين يتممون التحصيل العالي حتى غاية السادسة والعشرين من العمر .

ب - الأولاد الذكور الذين لم يكملوا الثامنة عشرة من عمرهم .

ج - الأولاد الذكور المعلنون مهما كان عمرهم .

- د - الأولاد الطبيعيون المعترف بهم والمتبنون وذلك بموجب وثائق شرعية .
- هـ - البنات العازبات اللواتي لا يتقاضين راتباً أو معاشاً من الدولة أو البلديات أو المؤسسات أو الشركات .
- و - الأرمال والمطلقات اللواتي لا مورد لهن و هن على عاتق والدهن .
- وهنا لا بد أن نشير إلى أنه يستثنى من التعويض العائلي الأولاد الذين تتولى الدولة نفقات دراستهم وإعانتهم والمستفيدين من المنح المجانية الدراسية .
- كما يمنح هذا التعويض للمرأة الموظفة أو المستخدمة أو العاملة في إدارات الدولة ومؤسساتها وغيرها من جهات القطاع العام عن أولادها وذلك في إحدى الحالات التالية :
- أ - إذا كانت أرملة .
- ب - إذا كانت مطلقة .
- ج - إذا كان زوجها لا يتقاضى التعويض العائلي من خزينة الدولة أو الجهات العامة أو أية جهة أخرى .

أما فيما يتعلق بقيمة هذا التعويض فقد كانت ( ٢٥ ) ل . س عن كل فرد من أفراد العائلة المذكورين سابقاً ، غير أن هذه القيمة قد تغيرت وتم تعديلها بموجب أحكام المرسوم التشريعي رقم ( ٣٢ ) لعام ( ٢٠٠٢ ) بحيث أصبحت كما يلي :

- ❖ ٣٠٠ ليرة سورية للزوجة .
- ❖ ٢٠٠ ليرة سورية عن الولد الأول .
- ❖ ١٥٠ ليرة سورية عن الولد الثاني .
- ❖ ١٠٠ ليرة سورية عن الولد الثالث .
- ❖ ٢٥ ليرة سورية عن الولد الرابع وما بعده .

ويبدأ حق العامل بتقاضى هذا التعويض اعتباراً من تاريخ تسجيل عقد الزواج أو الولادة في مديرية الأحوال المدنية في الجمهورية العربية السورية ، أو لدى البعثات الخارجية ، أو المعتمدة ، أو من تاريخ الحادث المثبت بقرار من المحاكم المختصة ، وبالتالي فإنه يجب على العامل أن يقدم بياناً عائلياً جديداً عن كل تبدل يطرأ على وضعه العائلي مصدقاً من مديرية الأحوال المدنية .

مما تقدم وعلى الرغم من أهمية المرسوم رقم ٣٢ لعام ٢٠٠٢ إلا أننا نجد أنه إذا أتم أي ولد السن القانوني فإن صاحب الاستحقاق يفقد حقه في تقاضي التعويض دون أن يحل الولد الذي يليه في الترتيب مكانه ، كما أن هذا التعويض وبعد إضافته للأجر المقطوع ، يخضع لأعلى شريحة لضريبة الأجور ، مما ينبغي إعادة النظر في هذا التعويض من حيث :

- ١- رفع قيمة هذا التعويض بما يتناسب مع تكاليف المعيشة .

٢- ابقاء هذا التعويض من ضريبة الأجر .

٣- جعل الولد التالي في الترتيب يحل محل الذي يسبقه عند قطعه عن الولد السابق.

### ٣-٨-٢- تعويض طبيعة العمل :

لا يتصف هذا التعويض بالشمولية من حيث منحه للأفراد ، بل حددت القوانين والأنظمة النافذة الأشخاص الذين يشملهم هذا التعويض والأسباب الموجبة لمنحه لهم والحد الأقصى لهذا التعويض ، وبناء على بلاغ وزارة المالية رقم ٢٥/ب/ع - ٢٥ / ١ / تاريخ ١٢ / ٦ / ١٩٨٢ يعتبر هذا التعويض من متمات الأجر ، أي أنه يضاف إلى الأجر المقطوع ، ويخضع للتكليف بضريبة الأجر وفقا للشرائح والمعدلات التصاعديّة، ويمنح هذا التعويض للعاملين لقاء :

- ❖ الطبيعة الخاصة لوظائفهم وأعمالهم .
- ❖ صعوبة الإقامة في منطقة عملهم .
- ❖ المخاطر التي يتحملونها في العمل .

❖ الإجهاد الجسماني أو الفكري المتميز الذي تتطلبه الوظيفة ، وبحيث لا تتجاوز قيمته ١٠٠% من الأجر ، ويمنح هذا التعويض بأسماء مختلفة كتعويض طبيعة العمل ، وتعويض الأعمال الوسخة أو الضارة أو ما شابهها ، وتعويض الورشة ، وتعويض سد الفرات وتعويض العمل الجامعي، وتعويض المخاطر، وتعويض المناجم و ..... الخ(٢٢-ج-٢ ص٢٠٦).

وسندرس على سبيل المثال تعويض طبيعة العمل للمهندسين غير الزراعيين وهو تعويض يمنح للمهندسين غير الزراعيين مقابل طبيعة العمل وصعوبة الإقامة في منطقة العمل ، وحسن الإنتاج أو الإدارة ، بحيث لا تتجاوز في مجموعها ( ١٠٠% ) من راتبهم المقطوع ( إلا في الجهات العامة التي تنص أنظمتها الخاصة على تجاوزها هذه النسبة ) ، وبحيث لا يتجاوز مجموع ما يتقاضاه المهندس من اثنين من التعويضات المذكورة ( طبيعة العمل + تعويض صعوبة الإقامة + تعويض حسن الإنتاج أو الإدارة ) على ( ٨٠% ) من راتبه الشهري المقطوع ، وتتراوح نسب التعويضات المشار إليها سابقا كما يلي :

١- تعويض طبيعة العمل من ٢٥% إلى ٥٠% من الأجر الشهري المقطوع .

٢- تعويض صعوبة الإقامة من ٢٠% إلى ٥٠% من الأجر الشهري المقطوع .

٣- تعويض حسن الإنتاج من ٠ إلى ٥٠% من الأجر الشهري المقطوع .

وبناء على كتاب رئاسة مجلس الوزراء ١١٨٢ / ١ / تاريخ ١٩ / ٤ / ١٩٧٦ فإنه لا يجوز أن تتجاوز التعويضات السابقة التي يتقاضاها المهندسون النسب التالية :

❖ ( ٥٠% ) من الأجر المقطوع للمدراء وكبار المسؤولين من المهندسين العاملين في المدن باستثناء مدن المنطقة الشرقية ، ويقصد بكبار المهندسين ، الحالات التي يكون فيها المهندس رئيسا لعدد من المهندسين كمعاون الوزير ، والمدير العام ، والمدير .

❖ ( ٤٠ % ) من الأجر الشهري المقطوع بالنسبة لباقي المهندسين العاملين في المدن باستثناء مدن المنطقة الشرقية .

ومن الجدير بالذكر بأنه يتم حساب هذا التعويض بناء على الأجر الشهري المقطوع النافذ في ظل المرسوم التشريعي رقم ( ٤٤ ) لعام ١٩٧٤ ، هذا يعني بأن هناك حدا أدنى و أقصى لقيمة هذا التعويض تبعا للحد الأدنى والأقصى للفتنة الأولى ، وذلك كما هو موضح في الجدول (٣-٢) التالي:

### جدول (٣-٢)

يبين الحدين الأدنى و الأعلى لتعويض طبيعة العمل للمهندسين غير الزراعيين

الحد الأدنى	الحد الأقصى	الأجر المقابل لعام ١٩٧٤	نسبة التعويض	قيمه
٥٦٨٥	١١٥٩٥	٥٢٠	%٤٠	٢٠٨
٥٦٨٥	١١٥٩٥	١٥٧٥	%٤٠	٦٣٠

المصدر "اعداد الباحث"

أي أن الحد الأدنى لهذا التعويض هو ٢٠٨ ل.س. ولا تزداد هذه القيمة إلا بزيادة الأجر ( كل سنتين مع الترفيعات الدورية ) ، حتى تصل قيمته إلى ( ٦٣٠ ) ل.س. وهي الحد الأقصى .

وهنا لا بد أن نشير إلى أنه يتم حساب هذا التعويض ( كما ذكرنا سابقا ) مباشرة بضرب الأجر المقطوع المقابل للأجر الحالي بنسبة هذا التعويض وبالتالي لا توجد أية صعوبة في حسابه ، أما إذا لم يكن هناك أجر مقابل للأجر الحالي ، أي أنه يقع بين حدين أدنى وأعلى مقابلين ، فهنا تكمن المشكلة في حساب هذا التعويض .

من خلال ما تقدم نجد أنه لا بد من إعادة النظر في هذا التعويض وذلك كما يلي :

١- حساب هذا التعويض بالاعتماد على الأجر المقطوع الحالي للفرد .

٢- إعفاء هذا التعويض من ضريبة الدخل .

وأخيرا لا بد أن نشير إلى أننا لم ندرس سوى نوعين من التعويضات التي تمنح للأفراد لأن التعويضات الأخرى ليست أفضل حالا منها فمعظمها يحتاج إلى تعديل وإعادة دراسة ابتداء من تعويض العمل الإضافي

الذي يحسب على أساس الأجر المقطوع لعام ١٩٨٥ مرورا بتعويض الانتقال الذي يحسب أيضا على أساس الأجر المقطوع لعام ١٩٨٥ ، وانتهاء بتعويض المسؤولية المالية الذي يمنح بسبب أعباء المسؤولية المالية الملقاة على عاتق الفرد، والذي تتراوح قيمته بين ( ٢٥ ) ، و (٢٠٠) ليرة ، فهل من المعقول أن نمنح عاملا مسؤولا عن مواد بقيمة الملايين من الليرات ، مبلغا قدره ( ٢٥ ) أو حتى (٢٠٠) ليرة ؟ .



# الفصل الرابع

## أداء الأفراد

## مقدمة :

يعتبر موضوع الأداء بشكل عام ، وأداء الأفراد بشكل خاص ، من أهم المواضيع التي تلقى اهتمام الكثير من الباحثين في جميع الدول ، لما للأداء من تأثير مباشر على تحقيق الأهداف المنشودة ، مما يجعل الاهتمام برفع مستوى الأداء وتحسينه ضرورة ملحة وخاصة بالنسبة للدول النامية ( أكثر من غيرها ) ذلك أن كفاءة الأداء تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على رفع مستويات الانتاجية ، كما يلعب الأداء دوراً هاماً في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يجعل الاهتمام بالأداء وتحسينه ضرورة لا بد منها ، ابتداء من أداء الأفراد ، مروراً بأداء المنظمة ككل ، وصولاً إلى الأداء على مستوى البلد ، فمما لا شك فيه أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين أداء الأفراد ، وأداء المنظمة والأداء على مستوى البلد ، فأداء الأفراد لعملهم كما هو مطلوب منهم يؤثر على الأداء الكلي للمنظمة ، الذي يؤثر بدوره على الأداء الكلي للبلد ، وذلك لأن الأداء الكلي ( على مستوى البلد ) ما هو إلا نتيجة لأداء المنظمات التي تعمل ضمن هذا البلد .

لكن على الرغم من أهمية هذا الموضوع فإننا نجد قلة في الدراسات التي تتناوله وخاصة الدراسات التي تتناول الأداء الفردي ، لذلك فإن دارستنا في هذا الفصل سنتناول مفهوم الأداء الفردي وأهميته ، والعوامل المؤثرة به ، و تقييم الأداء في القطاع العام السوري .

### ٤-١- مفهوم الأداء وأهميته : Performance

تعددت واختلفت التعاريف التي أوردها الكتاب ، والمهتمون بهذا الموضوع ، ويرجع هذا الاختلاف والتباين في التعاريف التي أوردها إلى البعد ، أو الزاوية التي كان كل منهم يتناول الأداء في إطارها ، فهناك من يقرر أن الأداء هو ناتج سلوك الأفراد في المنظمة ، و منهم من يقرر أن الأداء هو الإنتاجية التي تشير إلى الناتج النهائي لعمل منظمة ما ، وهناك أيضاً من يرى أن الأداء هو انعكاس لمدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف (٤٨-ص٥٨) .

كما عرف الأداء على أنه عبارة عن الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد ، ويتأثر هذا الأداء بمقدار استغلال الفرد لطاقته وإمكاناته وفي الوقت نفسه بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء (٩-ص١٩٥) .

وعرف الأداء أيضاً على أنه الجهد الذي يبذله الفرد في تنفيذ الأعمال ، و تتبلور ثمرته في نتائج وإنجازات وهذا الأداء قد يكون مصدره إنسانياً صرفاً ، وقد يكون عملاً مشتركاً بين الإنسان والآلة ، أو بين الإنسان والمادة (٣-ص٢٧) .

من التعاريف السابقة نلاحظ ما يلي :

- ١- إن المجموعة الأولى من التعاريف لا تعبر عن مفهوم الأداء الفردي ، وذلك كونها تنظر إلى الأداء على أنه عبارة عن النتائج المتحققة من جهة، وبشكل جماعي من جهة أخرى .
- ٢- نلاحظ من التعريف ما قبل الأخير أن هناك عوامل تؤثر على أداء الأفراد ومنها قدرة الفرد على العمل ، ومقدار الرغبة لدى الفرد للقيام بالعمل .
- ٣- إن التعريفين الأخيرين أدق وأكثر إيضاحاً لمفهوم الأداء الفردي .

٤- إن التعريف الأخير أكثر شمولية كونه يعبر عن أداء الفرد مهما كانت طبيعة العمل الذي يقوم به ، لأن أي عمل يحتاج إلى جهد للقيام به ، كما أنه يمكن اعتباره تعريفا عمليا يمكننا من إخضاع أداء الفرد للقياس من حيث وجود نتائج وإنجازات متحققة نتيجة القيام بهذا الأداء .

من خلال ما تقدم يرى الباحث أنه يمكن أن نعرف الأداء الفردي كما يلي :

" الأداء الفردي **Individual Performance** هو الجهد الذي يبذله الفرد للقيام بالأعمال الموكلة إليه ، وبالتالي تحقيق نتائج معينة بمستويات مختلفة تبعا لتأثر الفرد بمناخ العمل ورغبة الفرد وقدرته على القيام بالعمل " .

وتنبع أهمية أداء الأفراد من كونه يعتبر حجر الأساس في تحقيق أهداف المنظمة ، وبالتالي من أجل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة لا بد من دراسة هذا الأداء ومتابعته وتقييمه من أجل استمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف لأن هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى انحراف الأداء إلى اتجاهات معاكسة أو مغايرة لتحقيق الأهداف ، وهذا ما يجعلنا نسعى بكل ما لدينا من إمكانيات ، واستخدام كافة الطرق والأساليب الإدارية المختلفة لتطويره وتحسينه وترشيده .

ويعتبر الأجر الذي يتقاضاه الأفراد من أهم العوامل التي تؤثر على ادائهم ، إذ توجد علاقة تأثير متبادلة بين الأجر والأداء ، فقد أثبتت الدراسات ومنها دراسة Lawler عام ١٩٧١ ودراسة Weiner عام ١٩٨٠ ، أن عدم رضا الأفراد عن العائد المادي من وظائفهم يؤدي إلى تدهور مستوى الأداء إضافة إلى الكثير من الآثار السلبية الأخرى مثل ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل الاختياري (٥٦-ص ٩٠) .

#### ٤-٢- محددات الأداء ( العوامل المؤثرة في الأداء ) :

إن دراسة أداء الفرد ومعرفة العوامل المؤثرة فيه ، يعتبران من أهم الدراسات وأكثرها صعوبة ، والتي يجب القيام بهما لفهم طبيعة أداء الأفراد بشكل دقيق يمكن من توجيه هذا الأداء بما يحقق النتائج والأهداف المخطط لها، وتأتي صعوبة دراسة الأداء الفردي من كثرة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على هذا الأداء ، وقد حاول الباحثون حصر هذه المتغيرات وتقديمها في نماذج معينة كمحددات للأداء حيث اختلفت هذه المتغيرات باختلاف الباحث الذي يقوم بالدراسة وهذا كان سببا واضحا في الاختلاف في الدراسات التي قدموها وذلك لاعتقادهم بأن كل واحد منهم قدم العوامل التي تعتبر المحددات الأساسية للأداء ، وفي هذا الصدد حدد الدكتور عبد الرحمن العيسوي هذه المتغيرات كما يلي (٦-ص ٤٠، ٣٩) :

١- يجب أن يمتلك الفرد القدرة على القيام بالعمل ، وتعرف القدرة بأنها مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع أن يمارسه الفرد عند عملية القياس ، وتنتج هذه القدرة مما يوجد عند الفرد من استعدادات ، وهي قدرات كامنة ، أو مستعدة تتحول إلى قدرات بالفعل بعد حصول التدريب أو المران أو الممارسة أو التعليم ومن ذلك أن القدرة وليدة استعدادات فطرية وقدر من التدريب أو التعليم .

٢- يجب توفر الأداة أو الأدوات أو الأجهزة اللازمة للقيام بالعمل .

٣- يجب توفر الدافع أو الحافز على أداء العمل .

أما الدكتور علي السلمي فقد قدم العوامل المؤثرة في أداء الفرد في مجموعتين رئيسيتين هما (٢-ص١٣٣):

١- عوامل تتصل بالعمل ذاته وبنيتيه من حيث :

❖ واجبات ومهام وطبيعة العمل .

❖ التنظيم الاجتماعي للعمل .

❖ الموارد والإمكانات المادية .

٢- عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث :

❖ القدرات والمهارات .

❖ التركيب النفسي .

❖ التركيب الاجتماعي .

ويحرك المجموعتين من العوامل ، ويوجهها ، وبدرجات مختلفة من النجاح نمط القيادة الإدارية السائدة في موقف العمل ، وبالتالي فإن فهم هذه المحددات وطبيعة العلاقات بينها خطوة أساسية في سبيل إقامة نظام فعال لإدارة الموارد البشرية .

أما ماريون اي هاينز فقد حدد هذه العوامل كما يلي (٤٤-ص٢٧٣) :

١- الموظف . أي ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع .

٢- الوظيفة . ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات ، وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه .

٣- الموقف . ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي .

من خلال ما تقدم نلاحظ أن الاختلاف بين الكتاب في الشكل وليس في المضمون ، فالنماذج التي تم عرضها تتفق في أن أداء الفرد يتأثر بعوامل تتعلق بطبيعة الفرد نفسه إضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بمحيط الفرد ، وبالتالي نستطيع أن نحصر العوامل التي تؤثر في أداء الفرد في النموذج الذي قدمته الدكتورة راوية حسن والذي يعتبر من أهم النماذج التي تعبر عن هذه العوامل (١٣-ص١١٠) :

١- الدافع على العمل . Motivation

٢- مناخ أو بيئة العمل . Job Environmet

٣- القدرة على أداء العمل . Ability

وأكد هذا النموذج على أن مستوى الأداء لا يتحدد كنتيجة لتوافر أو عدم توافر أحد هذه المحددات ولكن كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعا أي أن تأثر الفرد بجزء من هذه العوامل لا يؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب .

#### ٤-٢-١ - الدافعية : *Motivation*

إن الجهد الذي يبذله الفرد للقيام بعمل ما (أي أداء هذا الفرد) ودرجة مثابرته على مستوى أدائه، واهتمامه بالعمل، يختلف من وقت لآخر، ومن فرد لآخر، وهذا الاختلاف تنعكس نتائجه على مستوى الأداء، ويعود هذا الاختلاف في الأداء إلى التفاوت في درجة الرغبة للقيام بالعمل، وإلى الحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها إذ تتحكم مجموعة من العوامل والقوى بدرجة الإشباع هذه ، وتدفع الفرد لأن يقوم بأداء العمل بطريقة ما، وهذه العوامل والقوى يطلق عليها اسم الدوافع أو الدافعية Motivation .

إن مصطلح الدافعية Motivation مشتق في الأصل من الكلمة اللاتينية Movir والتي تعني تحرك (٤١-٥) ، أي الحركة للقيام بشيء ما ، غير أن هذا التعريف لا يشرح معنى الدوافع بشكل دقيق ، ولا يعطي تفسيراً كافياً لماهية ما يحدث من تصرفات وأفعال للفرد مشاهدة يومياً يكون مصدرها قوى داخلية Internal أو خارجية Exteral أملت على الإنسان أن يقوم بتصرف معين لتحقيق التوازن الذي قصده نتيجة لنقص أو حرمان من حاجة معينة (٩-٤٩٥) ، أي أن الحاجات الإنسانية هي البواعث الأساسية لدافعية الأفراد ، إذ يعتقد الكثير من علماء النفس أن كل الدافعية تنبع من التوتر الذي ينتج عندما تكون واحدة أو أكثر من حاجاتنا غير مشبعة ، وهكذا فإن الشخص الذي يكون جائعاً ، يكون مدفوعاً للبحث عن الطعام والشخص الذي يحتاج الأمان مدفوعاً كي يجده ، والشخص ذا الحاجة الملحة لإنجاز أعمال التحدي قد يحاول أن يهزم جبلاً (٤٥-٤٩٥) ، وأيضاً الشخص الذي يكون بحاجة إلى زيادة أجره لتحسين أوضاعه المعيشية ، يكون مدفوعاً للقيام بأي عمل من شأنه زيادة أجره ، أي أن الشخص الجائع بحاجة للطعام والشخص الذي لا يشعر بالأمان يحتاج هذا الأمان ، والشخص الذي يريد زيادة أجره بحاجة للمال ، فجميع أولئك الأشخاص تدفعهم الحاجة للقيام بأداء العمل بأية طريقة تمكنهم من إشباع هذه الحاجات ، وبالتالي نستطيع القول بأن الحاجة هي نقطة البداية في عملية الدافعية ، فالفرد عندما يشعر بالنقص في حاجة ما فإنه يقوم بالبحث عن الوسيلة أو الوسائل ، التي تمكنه من إشباع هذه الحاجة ، ثم يختار الوسيلة أو الطريقة التي يعتقد أنها مناسبة لإشباع النقص في الحاجة ، وبعد ذلك تأتي مرحلة أداء الفرد للقيام بالعمل المناسب وفقاً للوسيلة التي اختارها ، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة تقييم درجة الإشباع من قبل الفرد فإذا وجد أنه تم إشباع هذه الحاجة بشكل كامل فإنه يسعى لإشباع حاجات أخرى وهكذا ، أما إذا وجد أن درجة الإشباع غير كافية فإنه سيجادل إشباع هذه الحاجة مرة أخرى عن طريق اختيار بديل آخر ، وبالتالي القيام بأداء العمل بطريقة أخرى .

وتنبع أهمية الدوافع من كونها تعتبر من أهم المحددات التي تؤثر على أداء الفرد مهما كان نوع العمل الذي يقوم به ، أي الجهد الذي يبذله الفرد للقيام بالعمل ، بمعنى أن الدوافع هي التي تجعل الفرد يبذل المزيد من الجهد لتحسين أدائه في العمل ، وبالتالي تستطيع الإدارة الاستفادة من الدافعية في توجيه أداء الأفراد

لتحقيق أهدافها من خلال دراستها لهذه الدوافع وفهمها بشكل جيد لأن ذلك يساعدها على اتخاذ العديد من السياسات أو القرارات الإدارية الفعالة مثل (٤٨-ص ٩٤):

- ❖ وضع سياسة سليمة لاختيار العاملين .
- ❖ رسم سياسة سليمة للتدريب .
- ❖ وضع نظام سليم للنقل والترقية .
- ❖ وضع نظام سليم للحوافز .

من خلال ما تقدم نستطيع القول بأنه يمكن تقسيم العوامل التي تحرك دوافع الفرد وبالتالي تتحكم بأدائه وتوجيه هذا الأداء إلى عوامل داخلية " من داخل الفرد ذاته " متمثلة في الحاجات وإشباعها ، وخارجية " من خارج الفرد " متمثلة بالحوافز التي تمنحها الإدارات للأفراد .

٤-٢-١-١- نظريات الدوافع :

لقد تعددت النظريات التي تفسر الدوافع ، وتبعاً لذلك تعددت المداخل التي تقوم عليها هذه النظريات وأهم هذه المداخل (٣٠-ص ٩١):

- ❖ المدخل الأول والذي يفترض أن الرضا عن العمل هو المحرك الرئيسي للدافعية .
- ❖ المدخل الثاني والذي يفترض أن الدافعية تتأثر بالخبرات السابقة للشباب والعقاب .
- ❖ المدخل الثالث مدخل النظريات المعرفية في الدافعية .

أولاً : مدخل الرضا عن العمل كمحرك للدافعية :

ويقترض هذا المدخل أن العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن هذا العمل ، أي شعورهم بالسعادة من قيامهم بالعمل ، وبالتالي من العوائد والمنافع التي يحصلون عليها من قيامهم بهذا العمل ، و بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزداد حماسه لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل ، فدافعية الفرد وفقاً لهذا المدخل تعتبر نتيجة لشعوره بالرضا عن العمل ، والتفسير لمثل هذه العلاقة هو أنه كلما زادت العوائد والمنافع التي يحصل عليها من عمله كلما زاد امتنانه ، و لآؤه للمنظمة التي يعمل بها بما يدفعه إلى بذل جهد أكبر في الأداء كتعبير عن الامتنان ، أي أن نقطة البدء في زيادة دافعية الأفراد لأداء العمل ( بناء على هذا المدخل ) تتمثل في جعل المنظمة مصدراً لعوائد ومنافع ذات قيمة عالية بالنسبة للفرد تجعله يشعر بالسعادة ، يكون شرط الحصول على هذه المنافع هو عضوية الفرد في المنظمة .

ويمثل هذا المدخل محورا رئيسيا لمدرسة العلاقات الإنسانية التي تركز على الروح المعنوية للأفراد كمفتاح لزيادة إنتاجهم ، حيث كانت تجارب شركة Westren Electric بالولايات المتحدة الأمريكية والتي تمت تحت إشراف Elton Mayo الأساس الذي قام عليه افتراض العلاقة بين الرضا عن العمل والدافعية للأداء (٣٠-ص ٩٢) .

ومن أهم نظريات هذا المدخل :

❖ نظريتي X - Y .

❖ نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو .

❖ نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لـ هيزربرغ .

❖ نظرية سلم الحاجات لبورتر .

وسنقوم بدراسة نظريتي X-Y ، ونظرية سلم الحاجات لـ ماسلو، فقط ، نظرا لأهميتهما .

١- نظريتي Y- X :

الافتراضيتان ، السلبية والإيجابية حول الإنسان ، ويعتبر دو غلاس ماكريجور Douglas Mc Gregor رائد هاتين النظريتين اللتين تقدمان افتراضات عن حقيقة السلوك الإنساني بشكل عام ومحددات سلوك الأداء بشكل خاص .

نظرية X : وتقوم هذه النظرية على وجهة نظر تشاؤمية للإنسان ، وأساسها الافتراضات التالية :

✓ الإنسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل .

✓ الإنسان بطبيعته خمول ولا يحب تحمل المسؤولية .

✓ يفضل الفرد دائما أن يكون مرؤوسا ، ويجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل .

✓ إن العقاب أو التهديد بالعقاب يعتبر من أهم الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل .

✓ لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان كي يعمل .

✓ إن الأجر والمزايا المادية الأخرى أهم حوافز العمل للفرد .

نظرية Y : وتقوم هذه النظرية على وجهة نظر إيجابية للإنسان، وأساسها الافتراضات التالية :

✓ كل إنسان طبيعي يتمتع بقدرات محددة تتناسب مع وضعه الصحي والنفسي والعلمي وبالتالي فإن أي جهد يبذله سواء كان عقليا أو بدنيا هو أمر طبيعي ، والعمل هو مصدر رضا الفرد لذلك فهو ينجزه طواعياً وليس إلزاماً .

✓ تعتبر الرقابة الذاتية للفرد من أهم الوسائل التي تدفعه للعمل وبالتالي فإن استخدام الأساليب الرقابية والتوجيهية والتهديد بفرض العقوبات لن تجدي نفعا مقابل الرقابة الذاتية للفرد .

✓ يحب الإنسان تحمل المسؤولية ويبحث عنها .

✓ يعمل الإنسان أملا في الحصول على المكافأة التي تحقق له الرضا الشخصي وإشباع حاجاته .

٢- نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو :

نشر ابراهام ماسلو سنة / ١٩٣٠ / نظرية عن الدافعية الإنسانية أسماها بنظرية تدرج الحاجات ، حيث لاقت قبولا كبيرا من قبل المديرين في منظمات الأعمال آنذاك ، وتعد هذه النظرية حجر الأساس في فهم دافعية

الإسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة ، إذ صنف ماسلو الحاجات الإنسانية ضمن خمس فئات رئيسية اعتبر كل فئة منها بمثابة درجة ، ومجموع الدرجات يشكل سلم الحاجات الإنسانية ، حيث تمثل الدرجة الأولى الحاجات التي تأخذ مرتبة الأولوية لدى الإنسان في عملية سعيه لإشباع حاجاته بمعنى أنه يسعى في البداية إلى إشباعها وبعد أن تتم عملية الإشباع لهذه الدرجة ينتقل لإشباع الحاجات التي تشملها الدرجة الثانية وهكذا..... .

الدرجة الخامسة وتشمل حاجات تحقيق الذات
الدرجة الرابعة وتشمل حاجات الاحترام وتقدير الذات
الدرجة الثالثة وتشمل الحاجات الاجتماعية
الدرجة الثانية وتشمل حاجات الامن والسلامة
الدرجة الأولى وتشمل الحاجات الفسيولوجية

#### سلم ماسلو للحاجات الانسانية

وفسر ماسلو مضمون هذه الدرجات على النحو التالي :

❖ الحاجات الفسيولوجية . وتشمل الحاجات التي تهتم في المحافظة على النظام الفسيولوجي الإنساني الذي يضمن للفرد البقاء على قيد الحياة مثل الطعام والشراب، والجنس وغيرها، وتعتبر



هذه الحاجات أقوى الحاجات الإنسانية ، وهي في العادة تسيطر على باقي حاجات الإنسان إذا لم تكن مشبعة .

❖ حاجات الأمن والسلامة . وتشمل هذه الدرجة مجموعة من الحاجات الإنسانية التي تتوفر له الحماية من أخطار البيئة المحيطة به والتي تشكل عليه خطراً صحياً واقتصادياً متعلقاً باستمرارية عمله ودخله المادي الذي يوفر له مستوى محدداً من المعيشة .

❖ الحاجات الاجتماعية . اعتبر ماسلو أن الإنسان مخلوق اجتماعي يعيش ضمن جماعات إنسانية إذ لديه حاجات اجتماعية يسعى لإشباعها كالحب والصدق والإلتزام .

❖ حاجات تقدير الذات . وتشمل هذه الدرجة على حاجات يؤدي إشباعها إلى شعور الإنسان بقيمته وأهميته ومن هذه الحاجات الاحترام من قبل الآخرين ، المكانة ، تقدير الإنجازات من قبل الجماعات التي ينتمي إليها الفرد ، الامتنان .

❖ حاجات تحقيق الذات . وهي من أصعب الحاجات فهماً وإشباعاً وتمثل الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته كأن يكون طبيباً .

أوضح ماسلو في نظريته أن درجات الحاجات الإنسانية وألوية إشباعها تتسم بطابع العمومية والشمول حيث افترض وجودها لدى أي فرد ، كما أوضح أن عدم إشباع الحاجة يلعب دوراً في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإحاحها على الفرد فكلما كان إشباع الحاجة خفيفاً أو غير موجود ازدادت درجة إحاحها وبالتالي قوتها وأهميتها وسيطرتها على الحاجات الأخرى وعندما تشبع الحاجة تفقد قوتها وسيطرتها وتظهر أو تحل مكانها حاجة أخرى غير مشبعة يكون ترتيبها هو الثاني من سلم درجات ماسلو وبالتالي تكتسب القوة الدافعة وهكذا يحدث كلما اشبعت حاجة لدى الإنسان .

نلاحظ ومن خلال نظريات مدخل الرضا عن العمل ، بأن الأجر يعتبر من أهم العوامل التي تولد الشعور بالرضا أو عدم الرضا عند الأفراد كونه يساهم في إشباع الكثير من الحاجات الأساسية للأفراد مما يجعله يعتبر من أهم العوامل التي تحرك دوافع الفرد للقيام بالعمل وأدائه بطريقة معينة .

ثانياً : مدخل الخبرات السابقة للثواب والعقاب :

ويقوم هذه المدخل على افتراض أن ميل أو احتمال أن يقوم الفرد بنشاط معين وبالتالي أداءه في العمل ، يتوقف على خبرته السابقة بالنتائج التي حصل عليها من جراء قيامه بهذا النشاط في الماضي ، فدافعية الفرد لأداء العمل تتوقف على خبرات الثواب أو العقاب التي من الممكن أن يكون قد حصل عليها من البيئة المحيطة ( المنظمة ) كنتيجة للأداء الذي قام به ، أي أن العوامل التي تحرك دوافع الفرد للقيام بالأداء هي عوامل خارجية تتمثل في الحوافز التي من الممكن أن يحصل عليها الفرد من المنظمة التي يعمل بها ( وذلك بناء على هذا المدخل ) ويقوم هذا المدخل على ما يسميه علماء النفس بقانون الأثر The law of Effect أو ما يسمى مبدأ التعديم ومضمون هذا المبدأ هو أنه ، إذا قام الفرد بعمل معين ثم اتبع هذا الفعل بثواب Reward فإن احتمال تكرار الفرد لهذا الفعل في المستقبل سيزداد ، أما إذا قام الفرد بعمل معين ولم يتبع هذا الفعل بأي شيء أو اتبع بعقاب Punishment فإن احتمال تكرار الفرد لهذا الفعل في المستقبل

سيقبل، إذا إنَّ الدافعية الحالية للفرد لأداء العمل بطريقة ما هي نتاج للخبرات السابقة التي مر بها الفرد ، وبالتالي نستطيع القول بأن الحوافز الخارجية التي تتبع أداء الفرد والتي يطلق عليها اسم المدعمات ، هي التي تدعم هذا الأداء إما سلبا أو إيجابا ، فعند تكرار حصول الفرد على حوافز تحقق له خبرات سارة (حوافز إيجابية) بعد قيامه بالأداء فإن هذه الحوافز تقوم بدور المدعم الإيجابي للأداء وبالتالي يتعلم الفرد بأن قيامه بهذا الأداء في المستقبل هو عبارة عن وسيلة للحصول على الحوافز الإيجابية ، أما عند تكرار حصول الفرد على حوافز لا تحقق له السرور ( حوافز سلبية) بعد قيامه بالأداء ، فإن هذه الحوافز تقوم بدور المدعم السلبي للأداء، و بالتالي يتعلم الفرد بأن قيامه بهذا الأداء سيجعله يحصل على هذه الحوافز السلبية مما يدفعه للعمل على تلافي حصوله على هذه النتيجة السلبية .

ثالثا : مدخل النظريات المعرفية :

ويقوم هذا المدخل على أساس أن دافعية الأفراد لا يمكن تفسيرها بشكل متكامل إلا من خلال دراسة وتحليل العوامل المتعلقة بوعي الفرد وإدراكه و معارفه والتي يستطيع من خلالها اختيار الأداء الأنسب.

ومن نظريات هذا المدخل :

❖ نظرية الحاجة للإنجاز .

❖ نظرية مستوى الطموح .

❖ نظرية المشاركة في تحديد الأهداف .

وسنقوم بدراسة نظرية الحاجة للإنجاز فقط ( كون النظريات السابقة كلها متشابهة من حيث المضمون)

١- نظرية الحاجة للإنجاز :

وترتبط هذه النظرية بكل من ماكلياند Mc.Clelland و اتكنسون Atkinson وتعتمد في تفسيرها للدافعية على العوامل الداخلية للفرد والتي تتمثل في وجود رغبة داخلية لدى الفرد لتحقيق إنجازات يعتبرها هامة بحيث تجعله مميّزا عن زملائه في العمل وتختلف قوة هذه الرغبة من فرد لآخر فالأفراد الذين تكون دوافع الإنجاز لديهم قوية يبذلون جهدا أكبر من غيرهم . وصنف كلاً من ماكلياند و اتكنسون الحاجات الإنسانية ضمن ثلاثة فئات كما يلي :

❖ الحاجة للإنجاز . وتعبر عن المدى الذي ضمن حدوده يصرف الفرد وقته في التفكير وبذل الجهد من أجل تنفيذه لعمله بشكل أفضل ، فالأفراد الذين لديهم الحاجة للإنجاز يبحثون عن المسؤولية ويضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة وهامة ويرغبون في الحصول على عائد مقابل ما أنجزوه .

❖ الحاجة للنفوذ . وتعبر عن المدى الذي ضمن حدوده يصرف الفرد وقته في التفكير وبذل الجهد من أجل الحصول على السلطة والسيطرة على الآخرين ، فالأفراد الذين لديهم مثل هذه الحاجات عادة ما يكون لديهم حب التحكم بالآخرين ، ويكونون ميالين لأن يصبحوا قادة ، وقد افترض ماكلياند أن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز ، عادة ، يكون لديهم حاجة قوية للنفوذ .

❖ الحاجة للانتماء . وتعبير عن الوقت الذي يصرفه الفرد في التفكير وبذل الجهد من أجل إقامة علاقات طيبة ودية مع الآخرين ، فالأفراد الذي يكون لديهم حاجة للانتماء ينغمسون في العمل الذي يسمح لهم بإقامة علاقات صحيحة و طيبة مع الآخرين .

ولكن وفيما بعد ونتيجة لتزايد الاهتمام بدراسة الدافعية تم إضافة حاجة جديدة إلى الفئات الثلاث السابقة وهي :

❖ الحاجة للاستقلال الذاتي . وبناء على هذه الحاجة فإن الأفراد الذين تكون موجودة لديهم ، فإنهم يعطون قيمة وأهمية كبيرتين للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم في العمل . وقد أوضح ماكلياند بأن النفوذ يساعد الفرد في تحقيق الاستقلال الذاتي .

#### ٤-٢-١-٢- وسائل خلق الدافعية :

انطلاقاً من أهمية الدوافع وأثرها المباشر في أداء الأفراد وإنتاجيتهم فإنه لا بد من العمل وبشكل مستمر على إثارة دوافعهم ، أي البحث عن وسائل لتحريك دوافع الأفراد بشكل يتماشى مع أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء، ومن أهم الأساليب والوسائل التي تلجأ إليها الإدارات في هذا الشأن (٨-ص ٨٤) :

❖ الأجر النقدي .

❖ المشاركة في الإدارة .

❖ إثراء العمل .

❖ الأمن والاستقرار في العمل .

❖ المباريات الفردية والجماعية.

وفي الواقع إن مشاركة الأفراد في الإدارة وتحقيق الأمن والاستقرار في العمل يعتبران من ضمن الحوافز غير المالية التي تستخدمها الإدارات لتحسين أداء الأفراد كما أنه بالإضافة إلى الأساليب السابقة فإنه بالإمكان اللجوء إلى الحوافز ، بكافة أنواعها ، أيضاً لتحريك دوافع الأفراد، إذ تعتبر الحوافز ذات أهمية كبيرة بحيث تحتل المرتبة الثانية بعد الأجر .

#### ١- الأجر النقدي :

يحتل الأجر النقدي الذي يحصل عليه الأفراد لقاء قيامهم بالأعمال المكلفين بها ، المرتبة الأولى والأهم من بين كل الوسائل التي يمكن أن تستخدمها الإدارات لإثارة دافعتهم وبالتالي التأثير على أدائهم وذلك كون الأجر يعتبر المصدر الأساسي لإشباع الحاجات الأساسية للأفراد وبالتالي لكي تحقق المنظمة النتائج المرجوة من سياسة الأجور لديها يجب أن تقوم بوضع سياسة أجرية تمكن الأفراد من تلبية احتياجاتهم بالدرجة الأولى، وتتناسب مع طبيعة الوظائف والأعمال المختلفة ثانياً، وأن تولد شعوراً بالعدالة بالنسبة للأفراد ثالثاً .

#### ٢- الحوافز :

تحتل الحوافز بأنواعها المختلفة المرتبة الثانية بعد الأجر من حيث الأهمية في إثارة دافعية الأفراد وبالتالي توجيه أدائهم وتحسينه وذلك كونها تشكل مصدراً إضافياً مساعداً على اشباع حاجاتهم المختلفة، فالحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية تستخدمها الإدارات لإثارة دافعية الأفراد للقيام بأداء معين بالتالي توجيه هذا الأداء بما يحقق أهداف المنظمة من جهة ويساعد على اشباع حاجات الأفراد من جهة أخرى.

لكن لكي تحقق الحوافز الغاية المرجوة منها لا بد من توافر عدة شروط أهمها :

❖ توافق الحافز مع الحاجة الملحة لدى الفرد (المطلوب اشباعها ،ومع تقدير الفرد للمنفعة التي سيحصل عليها من هذا الحافز) (٣١-ص ٨١) .

❖ عدد مرات التحفيز فكلما زاد عدد مرات التحفيز الايجابية أو السلبية ،كلما أدى ذلك إلى ارتفاع أو انخفاض مستوى أداء الفرد تبعاً لنوع الحافز .

❖ الأثر الذي يحدثه الحافز لدى الفرد وقوة هذا الأثر ،فكلما ازداد الرضا الذي يحدثه الحافز كلما ازدادت فاعليته كمدعم ايجابي للأداء وكلما ازداد الاستياء أو الألم الذي يحدثه كلما ازدادت فاعليته كمدعم سلبي للأداء .

❖ توافق الحافز مع قيام الفرد بأداء معين .

❖ العدالة في منح الحوافز فيما بين الأفراد .

مما يفرض على الإدارات وضع نظام عادل للحوافز مبني على أسس علمية مدروسة بعيداً عن التخمين والتقدير الشخصية لمتخذي القرار بحيث يكون متوافقاً مع آمال الأفراد خاصة ان الحوافز تتعدد وتنوع سواء من حيث الهدف منها (ايجابية ، سلبية) ،أو من حيث نوع الحافز ذاته (مالية -غير مالية) أو من حيث عدد المشمولين بالحوافز (فردية -جماعية).

٣-المشاركة في الإدارة :

ويقصد بذلك مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات الإدارية وخاصة تلك التي تمس مصالحهم وشؤونهم مباشرة ، لأن توافق أهداف المنظمة أو على الأقل تقاربها من أهداف الأفراد يساعد على زيادة دافعيتهم للأداء بشكل أفضل ، ويتم مشاركة الأفراد في الإدارة من خلال تمثيلهم في مجالس الإدارة و اللجان الإدارية من قبل بعض الأفراد .

٤-إثراء العمل ( إغناء العمل ) :

ويقصد به جعل العمل أكثر إثارة وتحفيزاً للأفراد لأداء العمل ، كإدخال مهام جديدة أكثر صعوبة لم يسبق للفرد القيام بها ، أو زيادة مسؤوليته عن العمل المكلف به وإعطائه سلطة إضافية ،الأمر الذي يعتبر أداة مفيدة لتحسين معنويات الأفراد وأدائهم (٢٤-ص ٦٦٣) ، فإثراء العمل من شأنه أن يولد شعوراً لدى الأفراد

باعتراف الرؤساء بهم ، وبالمسؤولية مما يجعلهم أكثر سعادة ورغبة للعمل ، و يساعد هذا النوع من الأساليب في إشباع حاجات تقدير الذات والاحترام .

٥-الأمن والاستقرار في العمل :

إن أي فرد عندما يبحث عن عمل ما ، فإنه يأمل أن يكون هذا العمل دائما بحيث يؤمن له الاستقرار أولا والأمان ثانيا ، و هنا يجب أن نميز بين نوعين من الأمان وهما الأمان من المخاطر التي قد يتعرض لها الفرد أثناء تأدية عمله ، والأمان الوظيفي وهو عبارة عن توقعات الفرد عن احتمالية استمراره في موقف وظيفي معين ويعتبر شعور الفرد بالأمان الوظيفي حاجة أساسية لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة في نفس الوقت (٥٠-ص٩٥) ، ونظرا لأهمية شعور الفرد بالأمان من المخاطر و بالأمان الوظيفي يجب على الإدارات العمل من أجل تأمين الأمان بنوعيه.

٦-المباريات الإنتاجية :

وتعتبر أيضا إحدى الوسائل التي يمكن استخدامها لزيادة دافعية الأفراد وحثهم على رفع مستويات أدائهم فكل فرد وأثناء المباريات يسعى للتفوق على زملائه في العمل مما يدفعه لبذل أقصى جهد ممكن للقيام بالأداء المطلوب .

## ٤-٢-٢- بيئية العمل : *Job Environment*

تقسم بيئة العمل إلى قسمين مترابطين مع بعضهما وكل منهما يكمل الآخر وهما :

❖ بيئة العمل الخارجية .

❖ بيئة العمل الداخلية .

وتعتبر بيئة العمل ببعديها الداخلي والخارجي العامل الثاني من العوامل المؤثرة في الأداء سواء كان فرديا أم جماعيا ، أو على مستوى المنظمة ، وبالتالي لا يجب النظر إلى البيئة الخارجية على أنها السبب في نجاح أو فشل المنظمات ، بمعزل عن البيئة الداخلية ، وبالمقابل لا يجب النظر إلى البيئة الداخلية على أنها السبب في النجاح أو الفشل وبمعزل عن البيئة الخارجية .

٤-٢-٢-١- بيئة العمل الخارجية :

ويقصد ببيئة العمل الخارجية تلك البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تمارس في إطارها نشاطاتها المختلفة، بحيث تعتبر المنظمة جزءاً من هذه البيئة وهذا يعني أن أية منظمة مهما كان نوع النشاط الذي تقوم به لا تعمل بشكل منفرد ، وتقسم بيئة العمل الخارجية إلى بيئة عامة وبيئة النشاط ، فالبيئة العامة هي جميع القوى التي تشكل المنظمة وتؤثر فيها وهي القوى السياسية،القانونية ،الاقتصادية ،العالمية ، الاجتماعية ، والتكنولوجية ، أما بيئة النشاط فتتكون من العناصر ذات التأثير المباشر على المنظمة وتتألف من: العملاء، المنافسون ، النقابات ، التشريعات ، الموردون ، والشركاء (٢٥-ص٩٨) ، وبالتالي فإن أي نشاط أو عمل تقوم به المنظمة يقابله رد فعل يصدر عن البيئة الخارجية ، تنعكس نتاجه على أداء المنظمة إما إيجابيا أو

سلبا مما يؤثر على أداء الأفراد إما سلبا أو إيجابا ، أي نستطيع القول بأن هناك علاقة تأثير متبادلة بين البيئة الخارجية والمنظمة وتبعاً لهذه العلاقة يتحدد مدى تأثير البيئة الخارجية على أداء الأفراد .

#### ٤-٢-٢-٢- بيئة العمل الداخلية :

وتمثل جميع المتغيرات أو العوامل التي ترتبط بالعاملين داخل المنظمة ، كالإضاءة ، التهوية ، درجة الحرارة ، النظافة ، الجماعات والتنظيمات داخل المنظمة ، الإدارة ذاتها ، وطبيعة الإشراف وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر على أداء الأفراد وتشكل بيئة العمل الداخلية عاملاً هاماً يؤثر تأثيراً مباشراً في أداء الأفراد ، مما يتوجب على الإدارات الاهتمام ببيئة العمل الداخلية بما يساعد على تحسين أداء الأفراد .

وبالتالي نستطيع القول بأن بيئة العمل الداخلية تتألف من ركنين أساسيين هما :

❖ بيئة العمل المادية ( ظروف العمل المادية ) .

❖ بيئة العمل الاجتماعية .

#### ١- بيئة العمل المادية ( ظروف العمل المادية ):

وتشمل الآلات والتجهيزات والأدوات التي يستخدمها الأفراد ، ودرجة الحرارة ، والتهوية والأثاث والإضاءة والنظافة وغيرها من العناصر المادية الموجودة في مكان العمل ، والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء الأفراد وإنتاجيتهم فأداء الأفراد يتأثر بوضوح بمدى استجابة الأفراد لتأثير ظروف عملهم (٣٨— ص٢٥٩) ، لذلك فقد قامت العديد من الدراسات من أجل تحديد العلاقة بين الإنتاجية وعدد من العوامل في بيئة العمل المادية مثل الإضاءة ، الضوضاء ، أجهزة توليد الحرارة ، التهوية ، والألوان ، وعل سبيل المثال فقد بينت الدراسات التي تمت في مصانع الهاتورن أن زيادة الإضاءة أو تخفيفها لها تأثير على الإنتاجية (١٧- ص١٣٩) ، وانطلاقاً من أهمية ظروف العمل المادية وتأثيرها على أداء الأفراد فإنه لا بد من تهيتها بشكل جيد بالاعتماد على الخبراء والاختصاصيين في هذا المجال فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ، كان استعداد الفرد للعمل أفضل .

وأخيراً نستطيع القول ، أنه إذا كانت الإمكانيات المالية للمنظمة جيدة فإنه لا توجد أية مشكلة فيما يتعلق بتوفير ظروف العمل المادية المناسبة .

#### ٢- بيئة العمل الاجتماعية :

إن بيئة العمل الاجتماعية بما تشمله من علاقات اجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة وتنظيمات مختلفة ، ونمط الإدارة المتبع ، وما تسببه من ضغوطات مختلفة على الأفراد وأثار هذه الضغوطات من عدم الرضا ، واللامبالاة والخمول وزيادة معدلات الغياب ودوران العمل وغيرها ، تشكل عاملاً يكاد يكون أكثر خطورة في التأثير على أداء الأفراد وبالتالي إنتاجيتهم ، إذ يؤكد بعض الكتاب على أن ضغط العمل يعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة معدلات دوران العمل والغياب (٣٧-ص٤٧٠) ، وبالتالي انخفاض مستويات الأداء،

وانطلاقاً من أهمية بيئة العمل الاجتماعية وأثرها على الأداء فإننا سنعتبر التنظيمات بنوعها الرسمية وغير الرسمية، ونمط الإدارة المتبع، هي مكونات بيئة العمل الاجتماعية في دارستنا هذه .

### ❖ التنظيم الرسمي : Formal Organaization

وهو عبارة عن تنظيم معن يحدد سلطة ومسؤولية وواجبات كل فرد من أفراد التنظيم والعلاقات القائمة بين الأفراد ضمن المنظمة وذلك بموجب القوانين والأنظمة النافذة .

### ❖ التنظيم غير الرسمي : Infarmal Organaization

يختلف عن التنظيم الرسمي في أنه عبارة عن تكوين اجتماعي لا يقوم على السلطة والمسؤولية وإنما على إجماع عدد من أفراد التنظيم لتحقيق هدف أو أهداف معينة لم يحققها التنظيم الرسمي ، وهنا يجب أن نميز بين التنظيم غير الرسمي الإيجابي الذي يسعى لتحقيق أهداف أعضائه دون إلحاق الضرر بالمنظمة والتنظيم غير الرسمي السلبي ، الذي ينشأ بدون أي سبب وبالتالي قد يلحق الضرر بالمنظمة وفي كلا الحالتين يجب على الإدارات احتواء النوعين من التنظيم غير الرسمي ، وخاصة السلبي لما له من تأثير على أداء أعضائه كونه يقوم على سلطة غير رسمية يقبلها هؤلاء الأعضاء ويكون أساسها العلاقات الشخصية ويكون أثر هذه التنظيمات أكثر وضوحاً على أداء الأفراد إذا وجدوا فيها ما يحقق أهدافهم ويلبي رغباتهم وحاجاتهم التي لم يستطع التنظيم الرسمي تلبيةها فقد كشفت الدراسات الإدارية الحديثة أن سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل أي جماعة يتأثر بالتنظيمات التي تنشأ داخل هذه الجماعة ، ومن أهم الدراسات التي تثبت ذلك الأبحاث التي قام بها مايو و روثلز برجر (٢٠-١٢٢ ص) .

### ❖ نمط الإدارة المتبع :

إن نمط الإدارة المتبع في المنظمة يؤثر تأثيراً مباشراً على أداء الأفراد بشكل واضح ، وأكثر التقسيمات شيوعاً التي تتناولها الدراسات بهذا الخصوص هي :

#### ❖ الإدارة المتسلطة .

#### ❖ الإدارة الحرة .

#### ❖ الإدارة الديمقراطية .

وكل نمط من الأنماط السابقة يفرض مناخاً اجتماعياً معيناً يؤثر على أداء الأفراد بطريقة مختلفة ، ففي الإدارة المتسلطة ، تتركز السلطة بيد الإدارة العليا ( المدير شخصياً ) فالإدارة هي التي تحدد الأهداف بنفسها وترسم السياسات وكافة الخطط وتتخذ القرارات بعيداً عن الأفراد في التنظيم ، أي أن الإدارة هي المقرر الوحيد لمصير الأفراد داخل التنظيم ، مما يفرض بالتالي بيئة اجتماعية تكون العلاقات السائدة فيها ديكتاتورية بحيث أن الإدارة تحاول قمع أي تجمع أو تنظيم ينشأ في المنظمة (مثلاً) ، أما في الإدارة الحرة ، فإن المدير يترك الأمر للأفراد لتحديد أهدافهم وتنظيم أنفسهم ، مما قد يجعل بيئة العمل الاجتماعية يسودها جوٌّ من الفوضى بحيث لا تحكمه ضوابط معينة ، أما إذا كان نمط الإدارة المتبع هو الإدارة الديمقراطية ، فتشارك الإدارة مع الأفراد في وضع الأهداف والسياسات واتخاذ القرارات وخاصة تلك القرارات التي تمس مصالح

الأفراد أنفسهم ، مما يجعل بيئة العمل الاجتماعية ذات طابع ديمقراطي بحيث أن الإدارة تحترم أي تنظيم قد ينشأ في المنظمة وتسعى للتنسيق معه واحتوائه .

#### ٤-٢-٣- القدرة على القيام بالعمل : Ability

إن أي عمل لكي يقوم به الفرد يتطلب (إضافة إلى وجود الدوافع والبيئة المناسبة) وجود عامل ثالث هام يتفاعل مع العاملين السابقين وهذا العامل هو قدرة الفرد على القيام بالعمل أي إمكانيات الفرد التي تمكنه من أداء العمل المحدد له في ظل ظروف مناسبة، وتلعب القدرة Ability دورا أساسيا في تحديد أداء الأفراد ونوعية هذا الأداء وجودته ، حيث يستند على القدرة من نتائجها وتتأثر قدرات الفرد بالعديد من العوامل كالتعليم والتدريب الذي يطور إمكانيات الفرد الحالية، بالتالي لابد من تكليف الأفراد بأعمال تتناسب مع إمكانياتهم .

وتقسم القدرات بشكل عام إلى قدرات عقلية Intellectual Abilities تتمثل في القدرة على التفكير Thinking والإبداع و اتخاذ القرارات المناسبة Making Deciesion، وقدرات غير عقلية Nonintellectual Abilities وتتمثل في القدرات الجسدية أي القدرات الحركية و الميكانيكية للفرد Psychomotor Abilities .

#### ٤-٣- مفهوم تقييم الأداء وأهميته : Performance Appraisal

يمر الفرد بعد حصوله على الوظيفة بثلاث مراحل متتالية ، متصلة مع بعضها ، وكل منها يكمل الآخر، كما يلي:

- ❖ المرحلة الأولى :تكليف الفرد للقيام بعمل أو وظيفة ما ، يبقى بعدها فترة من الزمن تحت الاختبار ( في العادة سنة لموظفي القطاع العام ) ، وينتظر منه أن يحقق نتائج معينة .
- ❖ المرحلة الثانية : أداء الفرد لهذا العمل أو الوظيفة ، أي القيام بالإجراءات التي يراها مناسبة لإنجاز العمل المكلف به وبالتالي تحقيق نتائج معينة .
- ❖ المرحلة الثالثة : وهي المرحلة الأخيرة ، ويتم فيها تقييم أداء الفرد ، أي تقييم النتائج التي حققها الفرد ، من خلال مقارنتها مع أسس ومعايير معينة يتم وضعها مسبقا ، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل على الإطلاق نظرا لمساهمتها في اتخاذ الكثير من القرارات المتعلقة بالأفراد في المنظمة كصلاحيتهم لعمل ما، أو ترقيتهم ، أو مكافأتهم وغيرها من القرارات الأخرى .

و بالتالي انطلاقا من الحقيقة القائمة على وجود اختلاف بين الأفراد وخاصة في أدائهم لما يكلفون به من مهام، ومن وجود اختلاف في أداء الفرد من وقت لآخر، كان لا بد من وجود عملية تمكننا من معرفة مستويات أداء هؤلاء الأفراد وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم ، هذه العملية هي تقييم الأداء Performance Appraisal التي تعتبر جزءا من عملية أعم وأشمل هي التقييم العام للفرد .



لقد ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى إلا أنه رغم ذلك لم تأخذ به المنظمات وخاصة الصناعية إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات من القرن العشرين (٥٢-ص ٦٠٥)، حيث تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء (Performance Evaluation) وسمي تارة أخرى بقياس الكفاءة (Rating) وآخرون سموه بتقييم الكفاءة (Efficiency Evaluation)، إلا أننا نرى أن خير تسمية له هو تقييم الأداء لانتشاره (٢١-ص ١٧٨).

وعرف تقييم الأداء على أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى (٢٨-ص ٣٠٣). ويعرف راندل Randell تقييم الأداء بأنه "الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة، إعطاء، واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أداءهم في العمل، لذا فإن تقييم الأداء لا يشتمل على التقييم الذي يتم شفهيًا وبطريقة غير رسمية للأفراد والذي قد يوجد في بعض التنظيمات الصغيرة" (٣٣-ص ٢٧٩).

وعرف فيشر ورفاقه تقييم الأداء على أنه "العملية التي يتم بوساطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة"، كما عرف تقييم الأداء على أنه "الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوى أو مكانن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا إنجازها والقيام بها" (١٠-ص ٣٦٠).

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ ما يلي :

- ❖ ركزت التعاريف كلها على الأهداف أو الفوائد التي يمكن تحقيقها من القيام بتقييم الأداء .
  - ❖ لا بد من وجود فترة زمنية محددة للقيام بتقييم الأداء .
  - ❖ يجب أن تتم عملية التقييم بشكل رسمي .
  - ❖ تشتمل عملية التقييم على مراقبة تصرفات الأفراد وسلوكهم أثناء العمل .
- غير أننا نستطيع القول بأن أياً من التعاريف السابقة لم يعطنا تعريفاً واضحاً ودقيقاً لعملية تقييم الأداء التي تعتبر من أهم المهام الملقاة على عاتق الإدارات وخاصة إدارة الأفراد، ويرى الباحث أن تقييم الاداء يمكن أن يعرف كما يلي :

تقييم الأداء **Performance Appraisal** هو عملية رسمية، منظمة، هادفة، يجب القيام بها خلال فترة زمنية محددة لدراسة مستويات الأداء الحالية للأفراد وتحسينها بالاعتماد على معايير موضوعية يتم تحديدها مسبقاً .

وتتبع أهمية تقييم الأداء من الفوائد التي يحققها سواء للأفراد أو المنظمات وأهم هذه الفوائد:

- ❖ يساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد وبالتالي يتيح إمكانية تكليف الفرد بالعمل الذي يتناسب مع إمكانياته ومؤهلاته .
- ❖ يشعر الأفراد بالمسؤولية تجاه أنفسهم والمنظمة في الوقت نفسه من خلال شعور الفرد بأن أدائه في العمل يؤثر على مستقبله وعلى مستقبل المنظمة .
- ❖ المساعدة في وضع نظام سليم وعادل للنقل والترقية والفصل من العمل .
- ❖ المساهمة في تحديد المكافآت التشجيعية والحوافز .
- ❖ المساهمة في وضع سياسة التدريب في المنظمة .
- ❖ وسيلة لتحقيق العدالة في المعاملة بين الأفراد في حال تم الاعتماد على أسس علمية و موضوعية .
- ❖ تحديد مدى مساهمة كل فرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحديد مساهمته في العملية الإنتاجية .

ولكن قبل البدء بعملية تقييم الأداء ولضمان نجاح هذه العملية لا بد من القيام بالإجراءات التالية :

- ١- تحديد الأفراد الذين ستشملهم عملية التقييم .
- ٢- تحديد الفترة الزمنية اللازمة للبدء بالتقييم .
- ٣- تحديد الأهداف الأساسية للتقييم .
- ٤- تحديد المعايير أو المعدلات التي ستستخدم في عملية التقييم، وتقسيم هذه المعدلات إلى ثلاثة أنواع هي :

- ❖ المعدلات الكمية : وهي معدلات يتم تحديدها على أساس إنتاج كمية محددة من الإنتاج خلال فترة زمنية معينة .
- ❖ المعدلات النوعية : وهي معدلات يتم تحديدها على أساس أداء الموظف لما يكلف به، أي أنها تركز على نوعية الأداء من حيث الجودة والدقة والإتقان .
- ❖ المعدلات الكمية النوعية . وهي مزيج من النوعين السابقين بحيث يجب أن يصل الإنتاج إلى مستوى معين خلال فترة زمنية معينة وبمستوى محدد من الدقة والجودة والإتقان .

ولكن أيا كان نوع المعدلات المستخدمة في عملية التقييم يجب أن تكون معقولة بحيث تمثل الأداء العادي ولا تثير شكوى ونقمة الأفراد .

وفيما يتعلق بتحديد المعدلات المناسبة لا بد أن نشير إلى مشكلة بالغة الأهمية وهي تحديد المعدلات المناسبة للأعمال التي لا يكون إنتاجها ملموسا حيث يكون من الصعب تحديد معدلات التقييم بعكس الأعمال ذات الإنتاج الملموس .

٥- تحديد القائمين بعملية التقييم من ذوي الخبرات والكفاءة في هذا المجال ، مع ملاحظة ضرورة مشاركة أو إشراف كل من الرئيس المباشر وممثلين عن العمال .

٦- شرح مفهوم وأهمية تقييم الأداء للأفراد بحيث يولد لديهم شعوراً بالثقة والعدالة .

٧- تحديد فيما إذا كانت عملية التقييم ستتم بشكل رسمي أو غير رسمي ، فعمليات المسح التي قام بها معهد سنغافورة لإدارة الموارد البشرية ( SIHRM ) تظهر بأن العديد من الشركات قد أسست أنظمة رسمية لتقييم الأداء على الرغم من اعتماد بعض الشركات على أنظمة غير رسمية للتقييم (٣٥-ص ٢٠٦) .

## ٤-٢- تقييم أداء العاملين في القطاع العام السوري :

يخضع تقييم أداء العاملين في القطاع العام السوري لأحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة ، حيث يتم تقييم الأداء كل سنتين وذلك كما يلي :

١- تشكيل لجان فرعية ومركزية لتقييم الأداء و تقدير كفاءة العاملين .

٢- إعداد جداول مستحقي الترفيع ( الذين سيتم تقييم أدائهم ) .

٣- تقديم تقرير وصف وتقدير كفاءة العامل .

٤- تحديد عناصر الوصف والتقدير وعلاماتها .

٥- تحديد الدرجة المقابلة لعلامات الوصف والتقدير .

٦- تحديد نسبة علاوة الترفيع التي يستحقها العامل .

## ٤-٤-١- تشكيل اللجان الفرعية والمركزية لتقييم الأداء وتقدير الكفاءة :

يقوم بعملية التقييم لجان خاصة يتم تشكيلها في الجهات العامة للقيام بهذا الغرض ، بحيث تضم هذه اللجان ممثلين عن العمال وذلك كما يلي :

❖ اللجان الفرعية : ويتم تشكيلها في مركز كل جهة عامة وفي فروعها كافة في المحافظات حيث يصدر قرار بتسمية أعضاء هذه اللجنة ، من الوزير المختص أو المحافظ أو المدير العام أو من في حكمهم ، على الشكل التالي :

• مدير في الإدارة المركزية أو مدير الفرع بالفرع رئيساً

• المسؤول عن الشؤون الإدارية أو من يسميه مصدر القرار عضواً

• ممثل التنظيم النقابي ، ويتم تسميته بناء على اقتراح اتحاد العمال والنقابة المختصة عضواً

وتكون مهمة اللجان الفرعية تقدير الدرجة النهائية لكفاءة ومردود العاملين في كافة المراكز باستثناء أعضاء هذه اللجنة .

❖ اللجان المركزية : ويتم تشكيلها في كل جهة عامة وتشكل بقرار يصدر عن الوزير المختص أو من في حكمه على الشكل التالي :

- معاون الوزير أو نائب رئيس المكتب التنفيذي أو المدير العام رئيساً
- مدير الشؤون الإدارية أو من يسميه الوزير عضواً
- ممثل التنظيم النقابي عضواً

وتكون مهمة اللجنة المركزية :

١- تقدير الدرجة النهائية لكفاءة رئيس وأعضاء اللجنة الفرعية في المراكز والفروع ومديري الإدارات المركزية ومديري الفروع أو المكلفين بهذه الوظائف .

٢- البت في الاعتراضات التي تقدم من قبل العاملين على قرارات اللجان الفرعية في الجهة العامة ذاتها .

٤-٤-٢- إعداد جداول بأسماء العاملين الذين سيتم تقييم أدائهم :

حيث تقدم الجهة المختصة بشؤون العاملين ( في الجهة العامة ) ، جداول اسمية للعاملين تودع لدى اللجنة الفرعية أو المركزية كل فيما يخصها ، وذلك وفقاً للنموذج رقم ١ التالي :



#### ٤-٤-٣- تقديم تقرير وصف وتقدير الكفاءة :

ويتم تقديم هذه التقارير بشكل سري بناء على اقتراح الرئيس المباشر للعامل وبالإشتراك مع التنظيم النقابي وفقاً للنموذج رقم ٢ ، وذلك كما يلي :

- ❖ يقوم معاون الوزير أو من في حكمه أو المدير العام أو من في حكمه ، بتقديم تقرير وصف وتقدير الكفاءة بناءً على اقتراح الرئيس المباشر ، ويودع هذا التقرير لدى اللجنة المركزية بشكل سري .
- ❖ يقوم المدير أو رئيس الدائرة أو رئيس القسم أو رئيس الشعبة بحسب الحال ، بتقديم تقرير وصف وتقدير الكفاءة بناءً على اقتراح الرئيس المباشر ويودع هذا التقرير لدى اللجنة الفرعية بشكل سري .

وفيما يلي النموذج رقم ٢ :

سري

نموذج رقم / ٢ /

تقرير وصف وتقدير كفاءة

الاسم الثلاثي .....  
المؤهل العلمي .....  
المهنة .....  
تاريخ مباشرة العمل بالدولة .....  
تاريخ مباشرة العمل بالجهة العامة ...  
العمل الذي يقوم به حالياً .....  
الراتب الحالي .....  
الأعمال الإيجابية والمكافآت ...  
الأعمال السلبية والمخالفات والعقوبات ...

التقدير				العلامات ١٠٠	عناصر الوصف	الرقم المتسلسل
الإدارة		التنظيم النقابي				
التوقيع	العلامة	التوقيع	العلامة			
				٣٠	اتقان العمل	١
				٣٠	الإنتاجية	٢
				١٠	المحافظة على الممتلكات العامة والإقلال من الهدر	٣
				١٥	الدوام والمواظبة	٤
				١٠	التعامل مع الرؤوساء والزملاء و المراجعين	٥
				٥	مبادرات ومميزات أخرى	٦

ترفع إلى اللجنة

يرجى الإطلاع والإيجاب تنفيذاً للفقرة ( ب من المادة ٣ من المرسوم رقم " " تاريخ ) .

المكان ...

التاريخ ....

#### ٤-٤-٤-٤- تحديد عناصر الوصف والتقييم وعلاماتها :

إن عناصر التقييم التي يتم أخذها بعين الاعتبار عند تقييم أداء العاملين في القطاع العام هي: إتقان العمل الإنتاجية - المحافظة على الممتلكات العامة والإقلال من الهدر-الدوام والمواظبة - التعامل مع الرؤوساء والزملاء والمراجعين -مبادرات ومميزات أخرى، ويكون مجموع العلامات المقابل لهذه الصفات هو ١٠٠ علامة كما هو موضح في الجدول (٤-١) التالي :

#### جدول(٤-١)

عناصر تقييم الأداء في القطاع العام وعلاماتها

العلامة	العناصر أو الصفات
٣٠ علامة	إتقان العمل
٣٠ علامة	الإنتاجية
١٠ علامات	المحافظة على الممتلكات والإقلال من الهدر
١٥ علامة	الدوام والمواظبة
١٠ علامات	التعامل مع الرؤوساء والزملاء والمراجعين
٥ علامات	مبادرات ومميزات أخرى
١٠٠ علامة	المجموع

المصدر "اعداد الباحث"

يتضح من الجدول السابق بأن تقييم الأداء في القطاع العام السوري يعتمد على وجود صفات معينة في الفرد أي صفات الأداء بنسبة أكبر من الاعتماد على ناتج الأداء وهذا قد يجعل عملية التقييم غير موضوعية.

#### ٤-٤-٥- تحديد درجة الكفاءة :

بعد دراسة الصفات والعناصر الواجب توافرها لدى العاملين ومقابلتها بالعلامات يتم أخذ مجموع العلامات التي حصل عليها العامل ، ثم تتم مقابلتها بإحدى الدرجات الموضحة في الجدول (٤-٢) التالي:

#### جدول(٤-٢)

درجات الكفاءة و العلامات المقابلة لها

العلامة	الدرجة
---------	--------



١٠٠ - ٧٥	جيداً جداً
٧٤ - ٦٠	جيد
٥٩ - ٤٠	وسط
٣٩ - ٠	ضعيف

المصدر "اعداد الباحث"

ثم ترفع بعد ذلك ، اللجنة الفرعية خمسة جداول حسب فئات العاملين وفقاً للنموذج رقم ٣ التالي :



#### ٤-٤-٦- منح علاوة الترفيع المقابلة للدرجة الممنوحة :

بعد تحديد درجة الكفاءة المقابلة للعلامات التي حصل عليها الفرد يتم تحديد نسبة علاوة الترفيع كما يلي :

٩% من الأجر لمن حددت كفاءته جيد جدا .

٧% من الأجر لمن حددت كفاءته جيد .

٥% من الأجر لمن حددت كفاءته وسط .

أما فيما يتعلق بالعمال الذين ينالون درجة الضعيف فتتم معاملتهم كما يلي :

❖ يحرم العامل من الترفيع إذا حددت كفاءته بدرجة ضعيف .

❖ ينقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى تتناسب وكفاءته ، إذا حددت كفاءته بدرجة ضعيف مرتين متتاليتين .

❖ يسرح العامل من وظيفة إذا حددت كفاءته ضعيف ثلاث مرات متتالية ، أو أربع مرات خلال خدمة العامل في الجهات العامة .

من خلال ما تقدم نلاحظ ما يلي :

١- إن تقييم أداء العاملين في القطاع العام يعتمد على وجود صفات معينة موجودة في الفرد بنسبة أكبر من الاعتماد على ناتج أداء الفرد ، أي يتم التركيز بشكل أكبر على صفات الأداء ٧٠% .

٢- يتم تقديم تقرير الوصف والكفاءة بناء على اقتراح من الرئيس المباشر للعامل ، والذي قد يتأثر ببعض الصفات لمروسيه ( قد تكون إيجابية أو سلبية ) ، مما يفقد عملية التقييم الموضوعية .

٣- لا يمكن من معرفة أماكن القوة والضعف في الأداء ، فقد يكون العامل الذي نال درجة ضعيف بحاجة للتدريب مثلاً .

٤- يتم تقييم أداء العامل عن فترة زمنية ماضية دون مراعاة الأداء المستقبلي .

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
a	منهجية البحث
b	مقدمة
c	أهمية البحث
c	أهداف البحث
d	مشكلة البحث
d	فرضيات البحث
e	اسلوب البحث
e	المجتمع وعينة البحث
١	الفصل الأول (مفهوم و أهمية الأجر)
٢	مقدمة
٢	١-١- مفهوم الأجر
٤	١-٢- أهمية الأجر
٦	١-٢-١- بالنسبة للأفراد

- ٦ ١-٢-٢-أهمية الأجور بالنسبة للمنشأة
- ٧ ١-٢-٣-أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع
- ٧ ١-٣-الاعتبارات التي تنطوي عليها الأجور
- ٨ ١-٣-١-الاعتبارات الاقتصادية
- ٨ ١-٣-٢-الاعتبارات الاجتماعية
- ٩ ١-٣-٣-الاعتبارات النفسية
- ٩ ١-٣-٤-الاعتبارات السياسية
- ٩ ١-٣-٥-الاعتبارات الأخلاقية
- ١٠ ١-٣-٦-الاعتبارات الثقافية
- ١٠ ١-٤-طرق دفع الأجور
- ١٠ ١-٤-١-الأجر على أساس الزمن
- ١١ ١-٤-٢-الأجر على أساس الإنتاج
- ١٢ ١-٤-٣-الأجور التشجيعية
- ١٣ ١-٥-العوامل المؤثرة في نظام الاجور
- ١٣ ١-٥-١-العرض و الطلب على الأيدي العاملة
- ١٤ ١-٥-٢-القوانين واللوائح الحكومية
- ١٤ ١-٥-٣-النقابات العمالية واتحادها العمالي
- ١٥ ١-٥-٤-تكاليف المعيشة
- ١٥ ١-٥-٥-المستوى السائد للأجور

١٥	٦-٥-١- قدرة المنظمات على الدفع
١٦	<b>الفصل الثاني (آلية تحديد هيكل الأجور)</b>
١٧	مقدمة
١٧	١-٢- تقييم الوظائف والأعمال
١٨	١-١-٢- مفهوم تقييم الوظائف والأعمال
٢١	٢-١-٢- أهمية تقييم الوظائف والأعمال
٢٣	٣-١-٢- طرق تقييم الوظائف والأعمال
٣٦	٢-٢- تصنيف الوظائف
٣٧	١-٢-٢- كيفية تشكيل الفئات
٤٠	٢-٢-٢- تصنيف الوظائف في الجمهورية العربية السورية
٤٩	٣-٢- تحديد منحنى الأجر الحالي
٥٠	١-٣-٢- طرق رسم منحنى الأجر الحالي
٥١	٤-٢- معالجة الانحرافات عن خط الاتجاه العام للأجر
٥٢	١-٤-٢- حالة وظيفة اجرها أعلى من الأجر المقيم
٥٢	٢-٤-٢- حالة وظيفة اجرها اقل من الأجر المقيم
٥٣	<b>الفصل الثالث (الأجور في القطاع العام السوري)</b>
٥٤	مقدمة
٥٤	١-٣- مفهوم الاجر في القطاع العام
٥٥	٢-٣- صرف الاجر للفرد المعين في الوظيفة العامة

٥٦	٣-٢-١-بند الاستحقاقات
٥٨	٣-٢-٢-بند الحسميات
٦١	٣-٣-الترفيعات التي تضاف على الاجر
٦٢	٣-٣-١-الترفيعات الدورية
٦٣	٣-٣-٢-الترفيعات الاستثنائية
٦٤	٣-٤-ايقاف صرف الاجر
٦٦	٣-٥-السلف على الاجر
٦٧	٣-٦-الحسم من الاجر
٦٨	٣-٦-١-بسبب الغياب لاسباب صحية
٦٨	٣-٦-٢-بسبب التغيب عن الوظيفة بدون اذن رسمي
٦٨	٣-٦-٣-بسبب فرض عقوبة
٦٩	٣-٦-٤-بسبب الحصول على سلفة
٦٩	٣-٦-٥-بسبب قبض مبالغ زيادة عن الحد المنصوص عنه في القوانين
٦٩	٣-٦-٦-بسبب الحجز على الاجر
٦٩	٣-٧-حجز الاجر
٧٠	٣-٨-بعض التعويضات
٧٠	٣-٨-١-التعويض العائلي
٧٢	٣-٨-٢-تعويض طبيعة العمل

٧٥	<b>الفصل الرابع (أداء الأفراد)</b>
٧٦	مقدمة
٧٦	١-٤- مفهوم الاداء واهميته
٧٨	٢-٤- محددات الاداء
٧٩	١-٢-٤- الدافعية
٩٠	٢-٢-٤- بيئة العمل
٩٣	٣-٢-٤- القدرة على القيام بالعمل
٩٣	٣-٤- مفهوم تقييم الاداء واهميته
٩٧	٤-٤- تقييم اداء العاملين في القطاع العام السوري
٩٧	١-٤-٤- تشكيل اللجان الفرعية والمركزية
٩٨	٢-٤-٤- اعداد الجداول الاسمية الخاصة لتقييم الاداء
١٠٠	٣-٤-٤- تقديم تقرير وصف وتقدير الكفاءة
١٠٢	٤-٤-٤- تحديد عناصر الوصف والتقييم وعلاماتها
١٠٢	٥-٤-٤- تحديد درجة الكفاءة
١٠٥	٦-٤-٤- منح علاوة الترفيع المقابلة لدرجة الكفاءة

## **القسم الثاني**

١٠٦

### **الاطار العملي للبحث**

١١٣

تحليل نتائج الاستبيان

١٣٢

النتائج



١٣٣	التوصيات
١٣٦	المراجع
١٤١	الملاحق

### قائمة جداول القسم الأول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٤	يبين نتائج دراسة حول استخدام طرق تقييم الوظائف و الأعمال	١-٢
٣٠	يبين بعض العوامل الرئيسية والفرعية في طريقة مقارنة العوامل	٢-٢
٣٣	يبين توزيع الاجر على العوامل الرئيسية في طريقة مقارنة العوامل	٣-٢
٣٤	يبين خريطة مقارنة العوامل	٤-٢
٣٨	يبين كيفية تشكيل الفئات بالاعتماد على طريقة النقط حسب الأسلوب الأول	٥-٢
٣٩	يبين كيفية تشكيل الفئات بالاعتماد على طريقة النقط حسب الأسلوب الثاني	٦-٢
٤٣	وظائف الفئة الأولى والأجر المقابل للتعين	٧-٢
٤٥	وظائف الفئة الثانية والأجر المقابل للتعين	٨-٢
٤٦	وظائف الفئة الثالثة والأجر المقابل للتعين	٩-٢
٤٧	وظائف الفئة الرابعة والأجر المقابل للتعين	١٠-٢
٤٨	وظائف الفئة الخامسة والأجر المقابل للتعين	١١-٢
٦١	يبين عدد العمال في القطاع العام حسب فئات الأجر و المقدار الذي استفاده العمال نتيجة رفع مبلغ الإعفاء الضريبي	١-٣
٧٤	يبين الحدين الأدنى و الأعلى لتعويض طبيعة العمل للمهندسين غير	٢-٣

## الزراعيين

١٠٢	يبين عناصر تقييم الأداء في القطاع العام وعلاماتها	١-٤
١٠٣	يبين درجات تقييم الأداء و العلامات المقابلة لكل منها	٢-٤

## قائمة جداول القسم الثاني

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٠٧	يبين عدد العمال في القطاع العام الصناعي و كتلة الأجور المقابلة خلال أعوام ١٩٩٨-١٩٩٩-٢٠٠٠-٢٠٠١-٢٠٠٢	١
١٠٨	يبين عدد العمال في قطاع الغزل والنسيج و كتلة الأجور المقابلة خلال أعوام ١٩٩٨-١٩٩٩-٢٠٠٠-٢٠٠١-٢٠٠٢	٢
١١٠	يبين عدد العمال في شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري	٣
١١١	يبين أعداد المعينين وتاركي العمل و معدل دوران العمل في شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري	٤
١١٣	يبين نتائج إجابات السؤال الأول	٥
١١٤	يبين نتائج إجابات السؤال الثاني	٦
١١٤	يبين نتائج إجابات السؤال الثالث	٧
١١٥	يبين نتائج إجابات السؤال الرابع	٨
١١٦	يبين نتائج إجابات السؤال الخامس	٩
١١٧	يبين نتائج إجابات السؤال السادس	١٠
١١٨	يبين نتائج إجابات السؤال السابع	١١
١١٩	يبين نتائج إجابات السؤال الثامن	١٢
١٢٠	يبين نتائج إجابات السؤال التاسع	١٣
١٢١	يبين نتائج إجابات السؤال العاشر	١٤
١٢٢	يبين نتائج إجابات السؤال الحادي عشر	١٥

١٢٣	يبين نتائج إجابات السؤالين الثاني عشر والثالث عشر	١٦
١٢٣	يبين نتائج إجابات السؤال الرابع عشر	١٧
١٢٤	يبين نتائج إجابات السؤالين الخامس عشر والسادس عشر	١٨
١٢٥	يبين نتائج إجابات السؤالين السابع عشر والثامن عشر	١٩
١٢٦	يبين نتائج إجابات السؤالين التاسع عشر والعشرين	٢٠
١٢٧	يبين نتائج إجابات السؤالين الحادي والعشرين والثاني والعشرين	٢١
١٢٨	يبين نتائج إجابات السؤالين الثالث والعشرين والرابع والعشرين	٢٢
١٢٩	يبين نتائج إجابات السؤال الخامس والعشرين	٢٣
١٣٠	يبين نتائج إجابات السؤال السادس والعشرين	٢٤
١٣٠	يبين نتائج إجابات السؤال السابع والعشرين	٢٥

#### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٥٠	يبين رسم منحني الأجر الحالي حسب الطريقة الأولى	١-٢
٥١	يبين رسم منحني الأجر الحالي حسب الطريقة الثانية	٢-٢