

## الفصل الرابع

**مقترح لتحقيق  
سياسة أجور عادلة**



## الفصل الرابع

### مقترح لتحقيق سياسة أجور عادلة

#### مشكلة الأجور:

نخلص مما سبق؛ أن قضية الأجور تعد إحدى القضايا الأساسية في مجال إدارة الأفراد، باعتبارها مصدراً أساسياً لدخل العاملين؛ ومن ثم تلعب دوراً حيوياً في حفزهم على الأداء بفاعلية، من أجل ذلك يجب على الإدارة توجيه اهتماماً نحو إعداد نظاماً متكاملماً للأجور والمرتبات، يكون قادراً على تحقيق الأهداف التالية:

- 1- المساهمة في تحقيق جاذبية العمل داخل المؤسسة؛ خاصةً بالنسبة للعاملين الجدد.
- 2- مساعدة الإدارة في الرقابة على الأجور والمرتبات؛ ومن ثم الرقابة على تكلفة العمل.
- 3- من الأهداف الأساسية التي يجب أن يسعى نظام الأجور أيضاً إلى تحقيقها، هو تحقيق الرضا والإقناع بمعدلات الأجور المطبقة، وأيضاً القدرة على تحقيق شكاوى وتظلمات العاملين بشأن عدم ملاءمة معدلات الأجور.

4- يجب أن يساهم نظام الأجور بالمؤسسة على مكافأة الأداء الجيد. بعبارة أخرى؛ يجب أن تكون معدلات الأجور بمثابة حافز للعمل داخل المؤسسة.

لقد ظل القانون 58 لسنة 1971 معمولاً به إلى أن صدر القانون 47 لسنة 1978، والذي تضمن نظاماً جديداً للأجور؛ حيث نصت المادة (40) منه، على أن تحدد بداية ونهاية الوظائف بكل درجة، ونصت المادة (41) بأنه يستحق العامل العلاوة الدورية المقررة لدرجة وظيفته التي يشغلها؛ حيث لا يجاوز نهاية الأجر المقرر لدرجة الوظيفة، وتستحق العلاوة في أول يناير لانقضاء سنة من تاريخ التعيين، أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية السابقة.

وقد أضيفت تغييرات لنظام الأجور في القانون 47 لسنة 1978، منها:

1- استبدال المستويات الوظيفية بالدرجات الوظيفية، كما كان معمولاً به في ظل القانون 46 لسنة 1964 بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة، لكن مع الفارق في عدد الدرجات؛ حيث حددت الدرجات في ظل القانون (47) بست درجات فقط، بالإضافة إلى ثلاث درجات في مستوى الوظائف العليا، بينما كانت اثني عشر درجة، بالإضافة إلى درجتى وكلاء الوزارات والمشار إليها في ظل القانون (46).

2- الزيادة في معدلات الأجور (في أول ونهاية مربوط الدرجات المختلفة)، وأيضاً الأخذ بنظام الكادر المتداخل بين نهاية مربوط أي درجة، وبداية مربوط الدرجة التي تعلوها مباشرة، باستثناء درجة وكيل أول ذات المربوط الثابت.

3- الزيادات في الأجور والتي تتم من خلال:

- الزيادة التدريجية في الأجر لنفس الدرجة الوظيفية، وتتم هذه الزيادة عن طريق إضافة العلاوة الدورية السنوية للأجر، وفقاً للشروط التي حددتها المادة (41) من القانون 47 لسنة 1978، وأيضاً عن طريق الأجر التشجيعي؛ حيث استحدث القانون في المادة (49) نظام العمل بالقطعة أو الإنتاج، في الجهات التي يسمح نشاطها بذلك، بشرط أن تضع معدلات الأداء.

• زيادة الأجر عن طريق الترقية لوظائف ذات مسؤوليات وأعباء أكبر، وقد أخذ القانون بنظامي الترقية بالاختيار والأقدمية في جميع المستويات الوظيفية، باستثناء وظائف شاغلي الدرجة السادسة التي يتم فيها الترقية بالأقدمية المطلقة، ويلاحظ أن تحديد نسب الترقية بالأقدمية وبالاختيار، يتفق مع الصعوبة والمسئولية في وظائف الدرجات المتمية لها؛ بحيث يزيد الاختيار، كلما زادت أهمية الوظيفة واعتبارها ومسئولياتها.

4- استحداث بعض الأحكام الخاصة بالبدلات (مادة 43)، ونظام المزايا العينية التي تمنح للعاملين (مادة 45)، وبالتعويضات التي يستحقها العامل (المادتان 47، 48)، والحوافز والرعاية الاجتماعية والصحية (المواد 49-53)، كل ذلك بغرض تحقيق نوع من الاستقرار الاقتصادي والمعنوي للعاملين، بما ينعكس في النهاية على زيادة كفاءتهم الإنتاجية.

أما بالنسبة لطرق دفع الأجور؛ فإن الأساس في وحدات الجهاز الحكومي هو الدفع على أساس الأجر الزمني (شهرياً)، وفي بعض الوحدات يتم الربط بين الأجر الزمني، وبين الأجر التشجيعي (على أساس الإنتاج، ولأن هذا الأخير يتم بصورة محدودة، نظراً لصعوبة وضع مدلولات أداء للعمل في هذه الوحدات).

وبالرغم من التعديلات في نظام الأجور، إلا أن نظام الأجور ما زال عاجزاً عن تحقيق معظم الأهداف المرجوة منه، سواء كان ذلك ناتجاً عن عدم التعديل التشريعي اللازم، أو سواء التعديلات في التشريعات الواردة بالقانون، وقد ترتب على ذلك الكثير من المشاكل التطبيقية؛ ومنها:

1- مازال هناك انخفاض في معدلات الأجور، وهذا يتطلب إعادة النظر في هيكل الأجور؛ وخاصة في ظل الظروف المتغيرة باستمرار، ومحاولة ربطه بالحوافز التشجيعية التي تعمل على زيادة الإنتاج.

2- اتضح أيضاً من واقع الخبرة العملية، أن هناك اتجاه للتوحيد في نظم الحوافز

لجميع الوحدات الإدارية، بغض النظر عن الفروق الجوهرية بين الوحدات المختلفة، فيما يتعلق بمستويات الصعوبة والمسئولية للوظائف في بعض الوحدات، أو طبيعة العمل.

3- عدم موضوعية نظام الحوافز؛ ويرجع ذلك لعدم وجود معايير أو ضوابط موضوعية، مثال ذلك عدم الجدلية في إعداد تقارير الكفاءة، وعدم وجود معدلات أداء ثابتة ومحددة، يمكن على أساسها قياس الكفاءة في الإنجاز الفعلي للعامل، وعدم ارتباط الحوافز إلا بالشخص نفسه نتيجة عنصر المحاولة وطابع المجاملة، والتي تكون آثارها عكسية على الإنتاج.

4- البيئة الإدارية المعوقة للحوافز؛ مثل تجميد تطبيق الحوافز السلبية، وتجميد حوافز العلاوات التشجيعية، لعدم تخصيص اعتمادات مالية بالموازنات لهذا الغرض<sup>(1)</sup>.

بناءً على ما سبق؛ فقد شهدت مصر - وما زالت تشهد حتى كتابة هذه السطور -، مجموعة من المظاهرات الفتوية في أكثر من جهة، منها ما يعبر عن حقوق فعلية، ورغبة في رفع الظلم الاجتماعي الناتج عن فوضى الأجور، والمتمثلة في التفاوت الرهيب بين أجور بعض العاملين رغم تساويهم في المؤهلات وطبيعة العمل، ومنها ما يعبر عن طمع وانتهازية وإقرار مكاسب دون وجه حق، نتجت عن سوء توزيع للدخل، وإقرار ميزانيات لبعض الجهات لا تتناسب وحجم العمالة بها، أو طبيعة عملها المحدود، وذلك بحجج واهية لا ترقى لإقرار هذا التفاوت الرهيب بين دخول العاملين بالدولة، مما خلف مشكلات كثيرة وخطيرة على مستقبل هذا البلد؛ نذكر منها:

(1) انظر: محمد محمد إبراهيم، (مرجع سابق).

- 1- إشاعة جو من الإحباط بين العاملين أصحاب الأجور المتدنية، نتيجة الظلم في توزيع الدولة لها من جهة إلى أخرى.
- 2- فتح الباب أمام الفساد المالي تحت مسميات مختلفة؛ خاصةً فيما يعرف بالأجور المتغيرة، أو الصناديق الخاصة التي تعد بالمليارات.
- 3- الانفلات الأخلاقي؛ حيث شهدت أغلب هذه التظاهرات تطاولاً على بعض المسؤولين، مما ينذر بعواقب وخيمة على العمل بعد ذلك، والذي يقوم فيما يقوم عليه، احترام السلطة الأعلى، وتنفيذ أوامر العمل.
- 4- انتشار الكسب غير المشروع من خلال قبول الرشاوى والعمولات، لسد الفجوة بين الأجر، وبين متطلبات المعيشة وانفلات الأسعار، في ظل غياب الرقابة على الأسواق، كجزء من أمور كثيرة غائبة عن كافة مجالات الدولة في فترة ما بعد الثورة؛ حيث ضربت الفوضى بمخالبها في جسد الدولة المصرية.
- 5- المزيد من الإضرابات والمظاهرات الفئوية، كنوع من التقليد أو العدوى بين العاملين، وقد رأينا في بعض الأحيان مظاهرات لعاملين أجورهم مرتفعة بالفعل، وذلك لأسباب تتأرجح بين استغلال الوضع الراهن من ميوعة سياسية، وانفلات في كل شيء، وبين ترهيب كل من يفكر في المساس بأجورهم المرتفعة!!.
- 6- تعطيل مصالح الناس نتيجة المظاهرات والإضراب عن العمل، مما ينذر بزيادة الاحتقان لدى بقية طوائف الشعب أصحاب المصالح؛ وقد ينتج عن ذلك المزيد من الفوضى والتخريب.
- 7- إقرار منطق القوة في أخذ الحقوق؛ وغير الحقوق، والأخيرة لا تعبر إلا عن (بلطجة) يريدون أن يضيفوا عليها صفة المشروعية، وقد ساعد على ذلك مبالغة الحكومات المتعاقبة - خلال فترة ما بعد الثورة - في إرضاء الناس، حتى ولو على حساب انتظام الدولة ونظامها، فضلاً عن الموقف الحيادي للأجهزة الأمنية، وانهييار قيمة القانون؛ مما أدى إلى فوضى إصلاحية - إن صح

التعبير-؛ حيث تحولت الجهود المبذولة لإصلاح الفوضى التي خلفتها السياسات الخاطئة للنظام السابق، إلى فوضى في الإصلاح، إذا استمرت على هذا المنوال؛ سوف تؤدي بجملة هذا البلد - الذي يتراجع اقتصاده يوماً بعد يوم -، والذي يحتاج إلى كل الجهود لإعادة البناء والاستقرار. يحتاج منا إلى إصلاح حقيقي، بعيداً عن المغالاة في إرضاء الناس في الحق والباطل، وبعيداً عن التوازنات السياسية والحفاظ على المناصب، وغير ذلك من الأمور التي أهلكت النظام السابق، ولم يبقى بين أيدينا سوى الدولة، وعلينا أن نحافظ عليها قبل تهلك وتضيع؛ وفي ذلك هلاك الجميع وضياعهم.

لقد أقرت لجنة الخطة والموازنة بمجلس الشعب مؤخراً، «أن يكون الحد الأقصى للأجور 50 ألف جنيه، مع جواز الاستثناء في السقف في حالات الضرورة بقرار من مجلس الوزراء، والوزير المختص، والهيئة التابع لها حالة الاستثناء، وقد أقرت اللجنة مقترحاً لتعديل قانون الحد الأقصى للأجور، بما يتضمن ألا يزيد الحد الأقصى على 50 ضعف الحد الأدنى، مع وضع استثناءات من السقف طبقاً للضرورة التي ترتبط بالخبرات، وقد تعددت الآراء خلال المناقشات فيما يتعلق بالحد الأقصى؛ حيث طالبت آراء بأن يكون 75 ألفاً، وأخرى 50 ألفاً، وثالثة 35 ألف جنيه، واعترض بعض أعضاء اللجنة على حالات الاستثناء، وأنهت اللجنة اجتماعها بإقرار الحد 50 ألفاً»<sup>(1)</sup>

وفي نفس الاجتماع، أكد د. ممتاز السعيد وزير المالية أنه غير راضى عن الحد الأدنى للأجور المحدد بـ 700 جنيه، كما أن الـ 35 مثل الحد الأدنى تم إعداده في عهد وزير المالية السابق. وأشار إلى أنه سيعاد النظر في القانون 47 لسنة 1978 الذي حدد الأجر الأساسي بـ 20٪، و80٪ للأجر المتغير، مطالباً بوضع أجر أساسي

(1) أحمد داود، «بموافقة لجنة الخطة بمجلس الشعب: 50 ألف جنيه الحد الأقصى للأجور.. ويجوز الاستثناء»، جريدة الأخبار (العدد 18652: 2012)، ص3.

عادل، ويخصص الأجر المتغير للمتميزين فقط لضبط منظومة الأجور. كما أوضح وزير المالية أن تحديد الحد الأدنى بـ 700 جنيه كلف خزانة الدولة 9 مليارات جنيه لرفع المرتبات المتدنية للعمال، وأشار إلى تقدم وزارة المالية بمقترحات لتعديل ما جاء في مرسوم قانون رقم 242 لسنة 2011 بشأن الحد الأقصى للدخول وربطه بالحد الأدنى، وقال أن أصحاب الدخول المرتفعة سوف يتم خصم الزيادات عن الـ 35 مثل الحد الأدنى»<sup>(1)</sup>.

من أجل ذلك؛ أصبح من الضروري، بل والحتمي إيجاد سياسة أجور عادلة، تقضى على فوضى الأجور التي أدت إلى ما شاهدناه، ونشهده في كل يوم من مظاهرات فتوية اختلط فيها الحابل بالنابل، ولم يعد من اليسير التفرقة بين ما هو حقيقى ويعبر عن حاجة فعلية، وبين ما هو زائف لا يعبر إلا عن باطل ألبسه أصحابه ثوب الحق.

#### مقترح بسياسة أجور عادلة:

إن الخطوة الأولى في إصلاح سياسة الأجور، ينبغي أن تستهدف توحيد تعريف الأجر في المجتمع المصري، فالوضع القائم يتسم بنظام معقد لتعريف الأجور. فهناك الأجر الأساسي، تضاف إليه أعداد كبيرة ومتزايدة من العلاوات، وتخصم منه أعداد كبيرة من الاستقطاعات، وحصيلة كل هذا تسمى بالأجر المتغير.

ويتضح من مكونات الأجر في القطاع الحكومي؛ أن الأجر الأساسي لا يزيد على 22٪ من الأجر الشامل؛ وقد أدى ذلك إلى حدوث تضارب بين الأجر الذي يحصل عليه الموظف فعلاً، وبين الأجر المؤمن عليه، ناهيك عن الإجراءات البيروقراطية المعقدة لإدارة مثل هذا النظام.

(1) محمد فتحى، « في لجنة الخطة والموازنة بمجلس الشعب: ممتاز السعيد يرفض الحد الأدنى للأجور بـ 700 جنيه»، جريدة الأهرام (العدد 45757: مارس 2012)، ص6.

والمعمول به في نظام الأجور الحديثة؛ أن الأجر يمثل كل ما يتقاضاه العامل، ويزداد الأجر سنوياً بمعدل يتواءم مع المعدل العام للتضخم. وفي حالة العامل المتميز في أدائه، فإنه يحصل على نسبة من الأجر كحافز، يطبق فقط على العاملين المتميزين، وليس على كافة العاملين - كما يحدث الآن في أغلب قطاعات الحكومة -.

كما يركز الإصلاح المنشود في سياسة الأجور، على ضرورة التخلص من الوضع القائم لتحديد الأجور، الذي جاء نتيجة تراكمات متعددة من التشريعات، والإجراءات الوقتية، والتي خلقت نوعاً من عدم الوضوح في تعريف الأجور، بل ترتب عليها صعوبة تحقيق العدالة في توزيع الأجور؛ وكذلك تعثر استخدام الأجور كأداة من أدوات السياسة الاقتصادية والاجتماعية، ويتطلب ذلك ضرورة أن يتناول الإصلاح ثلاثة محاور رئيسية؛ وهي:

- الأول: توحيد تعريف الأجر:
- الثاني: علاقة الحد الأدنى بهيكل الأجور.
- الثالث: ربط الأجور بالتصنيف المهني<sup>(1)</sup>.

لذلك؛ وبعد كل ما سبق وتم عرضه من خلال هذا الكتاب، من مشكلات ومعوقات تتعلق بنظام الأجور في مصر، فقد حاول الباحث أن يقدم مقترح يشتمل على:

- 1- تحقيق نظام أجور عادل؛ يحقق الحياة الكريمة لجميع العاملين.
- 2- تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال سياسة أجور عادلة، لا يشعر فيها الفرد بأي تفرقة بينه وبين غيره من العاملين.

(1) منى محيي الدين محمد خليفة، (مرجع سابق)، ص ص 1415، 1416.

3- قابلية التنفيذ من خلال آليات تملك الدولة الأخذ بها، فقط تحتاج إلى الجراءة دون النظر إلى أية اعتبارات ثورية؛ خاصة أننا الآن في حالة غياب عن الوعي الثوري، ومفردات الثورة الحقيقية.

4- عدم إرهاق ميزانية الدولة المرهقة بالفعل؛ «خاصةً وأن دخل مصر مستمد من خمسة أو ستة مصادر فقط، لا علاقة لها بفن العمل الذي بدونه لا يمكن حدوث ازدهار أو تقدم، أو حتى خروج من الوضع الخائض الذي تمر به مصر الآن، وهذه المصادر هي:

- تحويلات العاملين بالخارج - والتي قلت عن ذى قبل نتيجة قلق أصحابها من الوضع الراهن -.
- دخل مصر من البترول.
- إيرادات قناة السويس.
- السياحة - قبل أن تتوقف بسبب اضطرابات الأوضاع -.
- القطن - فيما مضى -<sup>(1)</sup>.

فضلاً عن توقف الإنتاج المتواضع أصلاً؛ حيث أن المطلوب هو إعادة توزيع للأجور المتغيرة، وأموال الصناديق الخاصة، مع تطبيق الحد الأقصى للأجور، وترشيد الاستعانة بالمستشارين، وغير ذلك من مصادر عاجلة يمكن الاستفادة منها في تطبيق سياسة أجور عادلة، لتتمكن الدولة من تطبيق سياسة ربط الأجر بالإنتاج، حتى تكون الزيادات في الأجور منطقية ومستحقة، بشكل يضمن التقارب بين دخول العاملين، وتقليل الفجوة بينها؛ ولكن قبل تقديم المقترح، لا بد من عرض ولو مبسط لخصائص نظام الأجور المتميز، ولكي يكون نظام الأجور نظاماً متميزاً فلا بد من توافر مجموعة من الخصائص والشروط، من أهمها ما يلي:

---

(1) طارق حجي، (مرجع سابق)، ص 75.

- 1- «أن يكون نظاماً عادلاً؛ بمعنى أن تكون المعايير التي يستخدمها النظام لتحديد الأجر معايير عادلة، لا تميز بين عامل وآخر على أسس شخصية، وحتى نضمن توافر العدالة فلا بد من توافر هيكل عادل للأجور.
- 2- أن يأخذ النظام القوة الشرائية للنقود في الحسبان؛ ومن ثم يجب أن يكون النظام مرناً يستجيب للمتغيرات والمستجدات في الأسعار وغيرها، حتى لا يزيد التضخم.
- 3- أن يتسم النظام بالبساطة والسهولة والوضوح، حتى يسهل فهمه وتطبيقه لكلاً من الإدارة والعاملين على حدٍ سواء.
- 4- الربط المباشر بين الأجر والإنتاجية، حتى يساهم في زيادة الجهد المبذول وتحقيق الأهداف، والنتائج التي تسعى المؤسسة لبلوغها من أهداف نمو ورجحية؛ وغيرها.
- 5- أن يمتلك هذا النظام على الأقل ميزة تنافسية، تميزه عن غيره من الأنظمة التي تطبقها المؤسسات المنافسة، ولا يتسنى ذلك إلا بدراسة وتحليل أنظمة الأجور لدى المنافسين.
- 6- أن يقوم على إدارة نظام الأجور خبرات ومهارات متخصصة في هذا الصدد، حتى يتسنى لها تخطيط وتنفيذ ومتابعة النظام بكفاءة وفعالية.
- 7- أن يترتب على تطبيقه استقطاب العقول والكفاءات والمهارات المتميزة للعمل لدى المؤسسة، وبالطبع لا يتسنى للنظام تحقيق هذا الهدف إلا إذا كان نظاماً تنافسياً.
- 8- أن يتسم النظام بالدقة والسرعة؛ حيث يسمح النظام بصرف رواتب العاملين بالسرعة المناسبة، وفي الفترة الزمنية المتفق عليها في التعاقد بين العامل والمؤسسة.

- 9- أن تكون هناك آلية عملية تسمح برقابة ومتابعة النظام، للتوصل إلى الانحرافات في حينها، واتخاذ قرارات تصحيحية لعلاج هذه الانحرافات.
- 10- أن يؤدي النظام إلى تحفيز العاملين وزيادة رغبتهم في العمل، وأن يساهم في تعزيز روح الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المؤسسة<sup>(1)</sup>.

يتضح من هذه الشروط افتقاد نظام الأجور في الدولة لها، فالقطاع الحكومي على سبيل المثال ليس في حالة منافسة مع غيره، لاحتكاره أغلب الخدمات العامة، فلا يوجد دافع للإدارة أو للعاملين لبذل الجهد والعطاء لكسب تلك المنافسة، أو الحصول على أكبر قدر من الأرباح، فضلاً عن العمل بقوانين لم تتغير منذ أكثر من ثلاثين عاماً، فما زالت هناك علاوات ومنح ما بين ثلاث وست جنيهاً، في ظل أسعار اقتربت من عدم الاعتراف بأية قوة شرائية للجنه نفسه، لذلك؛ فنظام الأجور لا يحمل صفة التحفيز أو التشجيع، مما حول النظام الإداري في الدولة إلى مجرد حضور وانصراف، خاصة في ظل ضمان الأجر الإجمالي للعامل، سواء كان له أداء يذكر، أو لم يكن. أيضاً في ظل نظام فاشل لتقييم الأداء يتساوى فيه الذين يعملون والذين لا يعملون، ولأن ذلك ضد الدين والعقل والمنطق الإنساني، وضد مفردات تقدم الدول ورقبها، أضحى الجهاز الإداري جهازاً مترهلاً فاشلاً في أغلب أداءه، مما يفرض علينا إعادة النظر في كل ما حولنا من أنظمة وسياسات عمل وأجور وأداء ورقابة، وغير ذلك من الأمور التي تساعد على تفعيل الدور الحقيقي للعمل والأجور، لذلك؛ فقد قام مقترح الباحث على الإجراءات التالية:

**أولاً: إلغاء جداول الأجور الحالية، بكل ما تشتمل عليه من أساسي ومتغيرو(لوغاريتمات).**

**ثانياً: إلغاء ما يعرف بالأجور المتغيرة - الباب السحري لمغارة النهب المالي**

(1) عبد العزيز على حسن، (مرجع سابق)، ص 271.

وفوضى الأجور المقننة -؛ خاصة وأن الأجور المتغيرة لا تعبر عن مجهود فعلى في أغلب الأحيان، مثل المكافآت والحوافز والإضافي، لجهات لا يقوم فيها العامل بأي مجهود إضافي زيادة عن وقت العمل الرسمي، أو قيامه بأي إجدادة في عمله؛ حيث أن أغلب الأعمال روتينية ليس فيها أي ابتكار أو إبداع، لذلك؛ لا تعد الأجور المتغيرة سوى استكمال للأجر الأساسي، وهو الأجر الوحيد الذي يتساوى فيه تقريباً كل العاملين بالدولة.

**ثالثاً:** وضع حد أدنى وحد أقصى للأجور لكل درجة وظيفية على حدا، فما تم وضعه من حد أدنى للأجر بصفة عامة، أو وضع حد أقصى له لن يحل المشكلة، وذلك للأسباب التالية:

1- أن وضع حد أدنى بصفة عامة، سوف يساوى بين الموظف المؤهل وغير المؤهل؛ حيث سيتم استكمال الأجر - طبقاً للأجر الأساسي في القانون - للاثنين حتى يصل إلى الحد الأدنى، نفس الأمر المساواة أو التقارب الشديد بين الموظف الجديد، والموظف السابق عليه، وسيتم أيضاً استكمال أجره ليصل إلى الحد الأدنى، ولن يرضى هذا أو ذاك عن هذا الوضع، الذي لا يعترف بجهد أو وقت أو مؤهل علمي أو مهارات وإمكانيات، مما يخلق شعوراً سيئاً، بالإضافة إلى الأضرار النفسية الأخرى التي ستقع عليهما معاً، مما يعطل الأعمال ويضر بالمصلحة العامة للدولة.

2- إن وضع حد أقصى للأجر بهدف غلق الباب أمام الفساد المالي المتمثل في صرف مكافآت مبالغ فيها لبعض الأشخاص، لن يحقق الهدف من وضعه؛ حيث أنه بإمكان أي مسئول أن يعطى من يشاء من العاملين، أجر أكبر من أجره الإجمالي في صورة مكافآت أو ما شابه، طالما أنه أقل من قيمة الحد الأقصى !!.

رابعاً: زيادة الحد الأدنى بنسبة محددة كل سنة من سنوات المدة البيئية المحددة

للتقدمي إلى الدرجة التالية، على سبيل المثال؛ يتم وضع حد أدنى لبداية مربوط الدرجة السادسة، وتتم الزيادة بنسبة محددة ولتكن 10 ٪ مثلاً، وحتى آخر سنة من سنوات المدة البينية لهذه الدرجة، وهي خمس سنوات، ليدخل الموظف بعدها في بداية مربوط الدرجة الخامسة؛ والذي سيكون كالتالي:

بداية مربوط الدرجة الخامسة = بداية مربوط الدرجة السادسة + 60٪ - مجموع الزيادات على مدار المدة البينية -، وهكذا، في كل مستوى وظيفي ودرجاته.

خامساً: تحديد نسبة من الأجر كمكافأة لإجادة للمجيد من العاملين إجادة فعلية بعيداً عن المجاملات، وبعيداً عن سياسة الدور المتبعة في بعض الجهات الحكومية، فيما يتعلق ببعض أنواع الحوافز، مع عمل حد أدنى وحد أقصى لها أيضاً؛ مما يزكى من روح التنافس بين العاملين لنيل هذه المكافأة؛ ومن ثم زيادة الإنتاجية.

سادساً: بالنسبة للجهات التي يضطر فيها بعض العاملين للعمل وقت إضافي، يتم حساب المقابل النقدي بالساعة طبقاً للأجر الفعلي للموظف (من خلال قسمة الأجر الشهري على عدد ساعات العمل الرسمية في الشهر).

سابعاً: تحقيق المساواة بين الجهات الخدمية، والجهات الأخرى التي تدر أموالاً على خزانة الدولة، انطلاقاً من أن الأموال هي أموال الدولة، وليست أموال خاصة بكل جهة، ينفق منها المسئول وكأنها ملكاً خاصاً به، كما كان يحدث في بعض وزارات النظام السابق، فليس ذنباً أن تكون بعض الجهات خدمية لا تحقق ربحاً، حتى يعاقب العاملين فيها بأجور متدنية، ويوضح جدول الأجور التالي شكل الأجور طبقاً لهذا المقترح:

## جدول (8) جدول الأجور المقترح

العلاوة المستحقة جنيه	نسبة الترقية بالاختيار من الدرجة	الأجر السنوي	درجات الوظائف
العلاوة تحددها الدولة سنوياً		درجات الوظائف العليا:	
	100٪	بقية الدرجات بداية من العالية فما فوق تتم فيها الزيادة سنوياً بنفس النسبة، أو أقل حسب مصادر الدخل بالدولة وكم الإنتاج أو الخدمات وجودتها.	المتازة
	100٪		العالية
	100٪	بداية مربوط الدرجة الأولى مضافاً إليه زيادات المدة البيئية لها بنسبة 70٪.	مدير عام
	100٪	بداية مربوط الدرجة الثانية مضافاً إليه زيادات المدة البيئية لها بنسبة 70٪.	الأولى
	50٪	بداية مربوط الدرجة الثالثة مضافاً إليه زيادات المدة البيئية لها بنسبة 90٪.	الثانية
	25٪	بداية مربوط الدرجة الرابعة مضافاً إليه زيادات المدة البيئية لها بنسبة 60٪.	الثالثة
	15٪	بداية مربوط الدرجة الخامسة مضافاً إليه زيادات المدة البيئية لها بنسبة 60٪.	الرابعة
	5٪	بداية مربوط الدرجة السادسة مضافاً إليه زيادات المدة البيئية لها بنسبة 60٪.	الخامسة
-	الحد الأدنى للأجور والذي ستتفق عليه الجهات المعنية بالدولة.	السادسة	

ملحوظة (على جدول 8): تم ترك تحديد الحد الأدنى ونسبة العلاوة، للدولة، بما يتناسب والإمكانات المادية لها وحجم الدخل ومردود المقترح نفسه، وطبقاً لهذا الجدول لن تحتاج الدولة إلى تحديد حد أقصى؛ حيث سيتحدد تلقائياً من خلال الزيادة المحددة سنوياً طبقاً للمدة البيئية لكل درجة، فضلاً عن تحديد مكافأة الإجابة للمجيد بنسبة معينة وجد أدنى وأقصى لها، مما يمنع التلاعب المالي تحت مظلتها.

في النهاية.. إذا كنا نرغب في تحقيق إصلاح حقيقي يعود بالنفع على هذا البلد، علينا أن نتخذ إجراءات واضحة وصريحة وصارمة يقبلها الجميع، لأنها سوف تساوى بين الجميع؛ حيث لن يقبل المجتمع سوى العدل، فمشكلة التفاوت بين الأجور من جهة إلى أخرى، أو في داخل الجهة الواحدة في بعض الأحيان !!، لن يحلها رفع الرواتب في بعض الجهات، لتساوى مع الجهات الأخرى، لسبب بسيط، وهو أن الأخيرة لن تقبل بذلك، بل ستطالب هي الأخرى بزيادة رواتبها - الزائدة أصلاً عن الحد المقبول والمنطقي -، على غرار زيادة رواتب الآخرين؛ ومن ثم ندخل في حلقة مفرغة ندور فيها ومعها بلا نهاية كما يحدث الآن، وأيضاً لن يحلها تقليل رواتب في بعض الجهات لتساوى مع الجهات الأخرى، لسبب بسيط أيضاً؛ وهو أنه لا يوجد من يقبل بتقليل مكاسبه ولو مليماً واحداً، لذلك لا بد من إجراء تعديلات تشريعية على جداول الأجور، لتحقيق العدل بين الجميع بعيداً عن فوضى الأجور المتغيرة.

إذن الحل الوحيد هو تطبيق سياسة أجور جديدة وعادلة، يرضى بها ويرضخ لها الجميع؛ بشرط أن تحقق حد الكفاية للموظف، بغض النظر عن زيادته أو نقصانه عما كان يتقاضاه من قبل، وذلك للأسباب التالية، وهي في نفس الوقت نتائج لمقترح الباحث للقضاء على فوضى الأجور في مصر؛ وهي كالتالي:

- 1- أن المساواة تريح الجميع، لأنها أساس العدل.
- 2- أن تطبيق العدالة سواء كانت تنظيمية، أو في نظام الأجور المتبع - وهي أجزاء

هامة لتطبيق العدالة الاجتماعية -؛ سوف يقضى على الإحباط الإداري، وما يتبعه من انخفاض في الأداء كماً وكيفاً، في وقت تحتاج فيه مصر إلى المزيد والمزيد من العمل والإنتاج؛ لتعويض ما فات هذا البلد من تقدم ورقى في كافة المجالات.

3- أن الهدف من الأجر هو تحقيق متطلبات الموظف الحياتية، وطالما تحققت، فلن تكون هناك مشكلة في مساواة الأجر بين العاملين في الجهات المختلفة، سوى الطمع والجشع من البعض، وهذه مشاكل فردية تخص أصحابها، لن تصل إلى ما نحن فيه من فوضى الاعتصامات والمظاهرات الفتوية، وما يتبعها من إضراب وتعطيل الأعمال، وعكس صورة سيئة عن الوضع الأمني، مما يدفع الكثير من المستثمرين إلى الهروب من استثمار أموالهم في مصر؛ حيث أن رأس المال جبان بطبيعته.

4- أن المطالبة بزيادة الأجر من جهة ما، سوف يضعها موضع استهجان ونقد الجهات الأخرى، والتي سترى أنها تطالب بالتمييز عنها دون وجه حق.

5- تحقيق الرضاء الوظيفي الناتج عن العدالة القائمة على المساواة في الحقوق والواجبات.

6- تحقيق الاستقرار الأسرى؛ حيث يضطر بعض العاملين - في ظل تدنى الأجور الحالي - إلى العمل في أكثر من وظيفة لتدبير احتياجات أسرته، مما يقلل من تواجده مع أسرته ورعايتها، بالإضافة إلى عمل الزوجات في أغلب الأحيان - مضطرات - مساعدةً منهن في تكاليف المعيشة.

7- يترتب على النقطة السابقة، توفير تلك الوظائف الإضافية لشخص آخر لا يعمل إطلاقاً؛ ومن ثم القضاء على جزء من البطالة.

8- إزالة الشعور بالإحباط في نفوس بعض العاملين، ممن يشعرون بالظلم الاجتماعي الناتج عن التفاوت في الأجر بينهم وبين غيرهم - رغم التساوي في كل شيء -.

9- تحقيق الإصلاح الوظيفي المنشود؛ وذلك من خلال:

- أ- التنافس الشريف بين العاملين للحصول على حوافز الإجابة.
- ب- تفعيل التدريب الإداري والمهني؛ حيث سيكون السبيل للارتقاء بمهارات وأداء الموظف؛ ومن ثم تمكينه من تحقيق الإجابة المطلوبة للمنافسة على حافز الإجابة.
- ج- سهولة توزيع العاملين بين الجهات المختلفة لسد العجز فيها؛ حيث يقف التفاوت في الأجر عائقاً أمام تنفيذ هذا الأمر، فالموظف لا يرضى النقل إلى جهة أخرى يقل فيها راتبه عما كان يتقاضاه في جهته الأصلية.
- د- تحقيق الراحة لبعض العاملين القاطنين في محافظات أخرى بعيدة عن مكان عملهم؛ حيث يضطر الموظف إلى تحمل مشقة السفر من محافظة إلى أخرى، حتى لا يجرم من الأجور المتغيرة - التي يتقاضاه من جهة عمله البعيدة عن مسكنه - التي يستكمل بها أجره الضئيل، لذلك؛ يرفض النقل إلى مديرية تابعة لمكان عمله رغم وجودها في المحافظة التي يقيم بها، وسوف تنعكس تلك الراحة على أدائه في العمل.
- هـ- تحقيق فاعلية العقاب، على أساس أن كل حق أمامه واجب على الموظف أدائه، وحينما يحصل الموظف على الأجر الذي يكفيه، سوف يكون بإمكان الجهة معاقبته إن أهمل، دون أي حجج تتعلق باحتياجاته التي لم تحقق، فلا مكان هنا للخلط بين قيمتي العدل والرحمة التي عرضنا لها سابقاً، ولا مكان أيضاً للجملة الانهزامية المعتادة (على قدر فلوسهم) - والمقصود هنا الحكومة بالطبع -.

وختاماً لما سبق.. فإن هذا المقترح؛ هو جزء يجب أن يكون في الحساب عند التخطيط للخروج ببلدنا من عنق الزجاجة الحالي، فما صنعه هذا الشعب العظيم من تاريخ، لا يجب بأي حال من الأحوال أن يُهدر أو يُدمر بمطالب فتوية، مهما فعلت الحكومات، لن تحققها على الوجه الذي يحقق رضاء الجميع، فما يرضى به وعنه الجميع، هو العدل والمساواة في الحقوق؛ ومن ثم أداء الواجبات التي نحتاجها

للنهوض بمصر مرة أخرى، وحين يحدث ذلك، فقط.. نستطيع أن نقول أن الثورة المصرية استكملت، بتحقيق كافة أهدافها، وإلا سنكون في انتظار ثورة أخرى؛ قد تكون ثورة جياح، لا يعلم مداها ونتائجها إلا الله سبحانه وتعالى.

### متطلبات تنفيذ المقترح:

ما تم اقتراحه من إلغاء جداول الأجور بشكلها الحالي، وإعداد جدول أجور جديد، يقوم على حد أدنى يحقق مستوى معيشة جيد للعاملين، مع زيادة سنوية محددة تنتهي بنهاية حياة الموظف المهنية، وهذا التحديد يضع تلقائياً حداً أقصى للأجور. وفي نفس الوقت؛ تأكيد البعد التحفيزي للأجر من خلال مكافأة إجادة للمجتهدين بنسبة محددة، لها حد أدنى وحد أقصى لا تتعداه.

وقد أوضح الباحث من خلال البحث والتحليل مصادر التمويل التي تحقق ما ذهب إليه في اقتراحه، بناءً على تصريحات السادة الوزراء والمسؤولين عن قضية الأجور والعمالة في مصر، ومنهم السيد وزير المالية، والسيد رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ووزيرة التخطيط والتعاون الدولي، والتي أعلنت «أن المبالغ الموجودة بالصناديق الخاصة التابعة للهيئات والمصالح الحكومية تتراوح ما بين 35 - 40 مليار جنيه»<sup>(1)</sup>. وفي هذا الشأن يقول رئيس الإدارة المركزية لشئون مكتب رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، «أن عدد الصناديق الخاصة لدى الجهات الحكومية وغيرها نحو (6368)، وأن معظم هذه الصناديق تقدر قيمة أموالها المودعة بالبنك المركزي بنحو (35.5 مليار جنيه)، وأن معظم هذه الصناديق بعيدة عن إطار الموازنة والضوابط المحكمة للرقابة، ولا تخضع لضوابط الإنفاق المقررة»<sup>(2)</sup>، وقد

(1) جريدة الأخبار، (40 مليار جنيه بالصناديق الخاصة)، مؤسسة أخبار اليوم، (العدد 18700: مارس 2012)، ص 3.

(2) مصطفى التهامي، «ترشيد الإنفاق الحكومي مطلب أساسي للتنمية الشاملة»، مجلة التنمية الإدارية (العدد 134: يناير 2012)، ص 14.

أكدوا على أنه يمكن توفير المليارات من خلال أموال الصناديق الخاصة، وتطبيق الحد الأقصى على كبار موظفي الدولة. فضلاً عن إلغاء بنود الأجور المتغيرة التي لا تعبر عن أداء حقيقي؛ وإنما تعبر عن استكمال للأجر الأساسي للعاملين، وتحت مظلتها يتم صرف مبالغ كبيرة بمسميات مختلفة، كل هذه المصادر، مع ربط الأجر بالإنتاج والإنتاجية، والذي سيعود على ميزانية الدولة بأموال تمكنها من تحقيق مقترحات تحسين الأجور، وتطبيق سياسة عادلة لها، بشرط إعادة النظر في تلك القضية، والسعي نحو القضاء على معوقات تنفيذ هذا الأمر. إذن؛ لا توجد مشكلة في تنفيذ المقترح، فمصادر التمويل موجودة، فقط تحتاج إلى جرأة من الحكومة في التنفيذ، ويبقى تحقيق بعض متطلبات تنفيذ المقترح؛ وهي كالتالي:

#### أولاً: التقييم الدقيق للوظائف:

يقصد بتقييم الوظائف «تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المؤسسة، بالمقارنة مع باقي الوظائف الأخرى، من خلال نظام متكامل يمكن الاعتماد عليه في وضع هيكل الأجور»<sup>(1)</sup>.

ويمكن من خلال تحليل الوظيفة ووضع مواصفاتها، التعرف على التبعات المترتبة على شغلها، والمواصفات الشخصية للقائم بها، وبذلك نحصل على البيانات الضرورية واللازمة لتقييم الوظائف، وتحديد الأهمية النسبية لكل منها من البطاقات الخاصة بمواصفات الوظائف والأعمال.

والهدف المباشر من تقييم الوظائف؛ هو وضع نظام منطقي وعادل للأجور، الأساس فيه التماثل في الأجور للوظائف المتجانسة، وتتناسب معدلات الأجور مع ما هو سائد خارج المؤسسة، بينما التفاوت يرجع إلى الاختلاف في المواصفات، وبذلك يبدو التقارب في الأجور للوظائف المتماثلة (قد يرجع هذا الاختلاف إلى

(1) عبد العزيز على حسن، (مرجع سابق)، ص 256.

الأقدمية في الوظيفة)، ولكي يتم تحديد الأهمية النسبية للوظائف وفقاً لمدخل منظم، فإن الأمر يتطلب توافر الآتي:

- 1- تحليل للوظيفة ومواصفات لها محددة وواضحة ودقيقة؛ حيث يمكن بناءً على ذلك الحصول على المعلومات الخاصة بعوامل القياس والمقارنة.
- 2- قرار بتحديد مجموعة الوظائف التي يشملها برنامج التقييم، فغالباً ما توجه برامج مستقلة وخاصة بكل من الوظائف الإنتاجية والخدمات المتصلة بها، وأخرى خاصة بالوظائف الكتابية، وللشئون الإدارية، البحثية، المهنية... الخ.
- 3- نجاح النظام يتوقف على تسويق فكرته بين الداخلين في البرنامج، وإقناعهم بأن البرنامج يحقق العدالة والمساواة لكل من العامل والمؤسسة.

#### أهمية وجود برنامج رسمي لتقييم الوظائف:

بينما تحاول معظم المؤسسات الربط بين أجر الوظيفة ومتطلبات الأداء، فإن الأجر يعكس أيضاً رأى المديرين بخصوص أهمية هذا العمل، أو أن هذا الأجر الذي يمكن التوصل إليه من خلال المفاوضات بين الإدارة والنقابة، وإذا ما تم تحديد الأجر وفقاً لأي من الأنظمة، فإنه غالباً ما يكون مثار شكوى وريبة الفرد في عدم دقته.

وإذا ما تم تحديد الأجر وفقاً لأساس موضوعي؛ فإنه يبعث الثقة به من جانب الفرد، ومن هذا المنطلق فإن الأمر يتطلب وجود برنامج رسمي لتقييم الوظائف؛ ومن ثم تحديد الأجر المناسب والعاقل للوظيفة بالمقارنة بغيرها من الوظائف، وعلى ضوء المواصفات الخاصة بها، فضلاً عن العديد من الفوائد الأخرى، نذكر منها:

- 1- تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة استناداً للمعلومات المستخلصة من تحليل العمل، وتحديد متطلباته.
- 2- تفهم الفرد لسياسات وممارسات المؤسسة فيما يتعلق بالأجور، بما يحقق العدالة والموضوعية والثقة في الإدارة؛ حيث أن وجود برنامج أو خطة رسمية للأجور، كفيل بتخفيض الشكاوى حول نظام الأجور.

3- توفير المعلومات حول العلاقات بين مختلف الوظائف داخل الهيكل التنظيمي، وفي التعرف على خطوط السلطة، ومنافذ الترقية أمام الأفراد شاغلي هذه الوظائف، وتفيد هذه المعلومات في مجالات تدريب الأفراد، والترقية، والنقل؛ وغيرها من الوظائف التي تمارسها إدارة الأفراد.

4- كما يمكن من خلال عملية تحليل وتقييم العمل، التعرف على المخاطر، أو عدم التناسق أو التجانس بين الواجبات الخاصة بالوظيفة، وعلاج ذلك.

وتقع مسؤولية تنفيذ البرامج الخاصة بتقييم الوظائف على إدارة الأفراد، ونفس الشيء بالنسبة لتحليل العمل وتصنيف الوظائف؛ «حيث يتولى الأفراد أغلب الجوانب المتعلقة بتقييم الوظائف، بينما تتولى عادةً لجنة القيام بعملية تصنيف الوظائف في فئات، أو شرائح بناءً على عملية التقييم؛ ومن ثم ربط الأجور.

وتتكون اللجنة الخاصة بتقييم الوظائف من ممثلين عن إدارة الأفراد والإدارات التشغيلية، لأنه من الأفضل أن تقوم لجنة بذلك، بدلاً من ترك ذلك لتقدير وحكم شخص معين، ويرجع ضم ممثلين عن الإدارات في اللجنة، لأن هؤلاء الأعضاء أكثر إماماً ومعرفة بمعظم الأعمال والوظائف التي يتم تقييمها، ولهم مصلحة مباشرة في النتائج المترتبة عن البرنامج، وحتى لا يكون هناك مبالغة في تحديد الأهمية النسبية للأعمال، ونظراً لأن العملية ذات جوانب فنية متخصصة، فإنه من الملائم الاستفادة من الخبرات المتخصصة في هذا المجال.

ومن طرق تقييم الوظائف؛ مقارنة كل وظيفة بأخرى، أو مقارنة هذه الوظائف بمعايير يتم بموجبها التعرف على الشريحة، أو الدرجة التي تنتمي إليها الوظيفة، وتعد هذه الشرائح مسبقاً مع تحديد المواصفات الخاصة بكل منها<sup>(1)</sup>، وبصفة عامة يتم تصنيف الطرق التي يتم بموجبها تقييم الوظائف إلى مجموعتين؛ وهما:

---

(1) انظر: عايدة سيد خطاب؛ وآخرون، إدارة الموارد لبشرية (القاهرة: جامعة عين شمس، 2006).

## 1- الطرق غير الكمية:

- أ - «طريقة الترتيب (Job Ranking System)». (1)  
 ب- «طريقة التدرج أو التصنيف للدرجات (Job Classification)». (2)

## 2- الطرق الكمية:

- أ - طريقة مقارنة العوامل Factor Comparson System.  
 ب- طريقة النقط Point System.

ويصور الجدول التالي مقارنة بين هذه الطرق:

شكل (9) مقارنة بين طرق تقييم الوظائف، ص 239.

مجال المقارنة		اسم المقارنة
مقارنة المكونات أو العوامل المكونة للعمل (الطرق الكمية)	العمل كوحدة (الطرق غير الكمية)	
(4) طريقة مقارنة العوامل	(1) طريقة الترتيب	مقارنة وظيفة بأخرى
(3) طريقة النقط	(2) طريقة التدرج والتصنيف للدرجات	مقارنة وظيفة بشريحة أو درجة

(عبد الغفار حنفي 2007)،

فالطرق غير الكمية لا تتطلب استخدام مواصفات العمل؛ وإنما تعتمد على التوصيف الخاص به، حيث ينظر إلى الوظيفة كوحدة وليس لمكوناتها. أما الطرق الكمية، فهي تعتمد على التفصيلات الخاصة بالعمل؛ حيث يتم اختيار عوامل

(1) Fliplipo E.B. , Principles Of Personnel Management, 2ed, (New York: Mc Graw Hill Book Co. , 1996), p. 283.

(2) Chruden H.J. ; Sherrnan A.W. , Personnel Management , 2ed (New York: South - Western Publishing Co. , 1963), p.544.

المقارنة، وكيفية قياسها، لذلك يتطلب الأمر وجود المواصفات الخاصة بكل وظيفة. هذا وسيتم تناول كل طريقة بشيء من التفصيل، حتى يمكننا التعرف على الطريقة المثلى لإيجاد نظام عادل للأجور؛ وهي كالتالي:

أولاً: طريقة الترتيب:

وتلائم هذه الطريقة المنشآت الصغيرة التي تضم عدداً محدوداً من الوظائف، ويتم تقييم الوظائف وفقاً لهذه الطريقة على النحو التالي:

1- يتم تجهيز كشف التوصيف الخاص بكل وظيفة من الوظائف المطلوب تقييمها، ولا بد أن يحتوي الكشف على الوصف التفصيلي لها؛ من حيث الواجبات والمسئوليات وظروف الأداء والشروط والمواصفات اللازمة لشغلها.

2- يقوم الشخص المكلف بالتقييم بمقارنة هذه الوظائف بعضها ببعض، على أساس الوصف الكلي لكل منها، ثم يقوم بترتيبها تنازلياً من أكثرها أهمية، إلى أقلها أهمية من وجهة نظره، ولضمان المزيد من الدقة في التقييم، قد يسند موضوع التقييم إلى لجنة متخصصة بدلاً من إسنادها لفرد واحد، وفي هذه الحالة تحسب القيمة النسبية لكل وظيفة، على أساس متوسط جميع القيم التي حصلت عليها من أعضاء اللجنة.

ولضمان الدقة أيضاً؛ قد يقوم الشخص المكلف بالتقييم أو اللجنة، بتطبيق طريقة المقارنة الزوجية بين الوظائف، بدلاً من مقارنة كل وظيفة بباقي الوظائف دفعة واحدة، ويتحدد ترتيب الوظيفة في ضوء النتيجة النهائية للمقارنة.

ثانياً: طريقة الدرجات:

ويتم تقييم الوظائف على أساس هذه الطريقة وفقاً للخطوات التالية:

1- تقوم اللجنة المكلفة بعملية التقييم بتحديد مجموعة من الدرجات أو الفئات، يمكن ترتيب جميع وظائف المؤسسة فيها، مع تحديد ربط مالي محدد لكل درجة

من تلك الدرجات، وتتراوح هذه الدرجات ما بين درجة ممتازة، عالية، مدير عام، درجة أولى، ثانية، ثالثة، رابعة، خامسة، ودرجة سادسة.

2- وضع وصف دقيق لكل درجة من تلك الدرجات يميزها عن الدرجات الأخرى، ويمكن اعتبار هذا الوصف بمثابة المعيار الذي يمكن الارتكاز عليه، عند تسكين كل وظيفة في الدرجة التي تلائمها.

وبالرغم من أن هذه الطريقة تتميز عن طريقة الترتيب في وجود معيار معين، يتمثل في الدرجات ومواصفاتها، يمكن القياس عند ترتيب الوظائف وفقاً لأهميتها النسبية، إلا أنه يؤخذ عليه ما يلي:

1- أن وصف الدرجات عادةً ما يتسم بالعمومية، لمواجهة التنوع الكبير في الوظائف التي يمكن أن تشملها الدرجة الواحدة.

2- عند تحديد الأهمية النسبية للوظيفة لوضعها في درجة معينة، يتم النظر إلى الوصف الكلى للوظيفة، وليس الوزن الجزئي لكل عنصر من عناصر الوصف؛ وهذا يعنى أن عملية التقييم يمكن أن تتأثر - كما في الطريقة الأولى - بالتقدير الشخصي للقائمين بعملية التقييم.

### ثالثاً: طريقة النقاط:

وتعتبر من أكثر الطرق شيوعاً في الاستخدام، وذلك لأنها تعتمد على التقييم الموضوعي للوظيفة، في ضوء مجموعة من المعايير الموزونة، ويمكن تطبيق هذه الطريقة من خلال الخطوات التالية:

1- عمل برنامج شامل لتحقيق جميع الوظائف في المؤسسة، يتضمن عرضاً تفصيلياً لوصف كل وظيفة، والمواصفات والاشتراطات اللازمة لشغلها.

2- تحديد العوامل التي ستأخذ كأساس لتقييم جميع الوظائف بالمؤسسة، وليس هناك اتفاق تام على عدد أو نوعيات العوامل المستخدمة في هذا المجال؛ حيث يتوقف ذلك على ظروف وطبيعة عمل المؤسسة.

وبوجه عام، فإن أهم العوامل الشائع استخدامها هي (المهارة، المسؤولية، الجهود، ظروف العمل)، وعادةً ما يتم تقسيم هذه العوامل الرئيسية إلى عدد من العناصر الفعلية على النحو التالي:

- المهارة؛ وتشمل (التعليم - الخبرة - التدريب)
- المسؤولية؛ وتشمل (المسؤولية عن توجيه الآخرين - المسؤولية عن المواد - المسؤولية عن المعدات والآلات - المسؤولية عن أمن الآخرين - المسؤولية عن تنفيذ سياسات المؤسسة).
- الجهود؛ ويشمل (الجهود البدني - الجهود العقلي أو الذهني - الجهود البصري).
- ظروف العمل؛ وتشمل (الظروف المادية للعمل - المخاطر).

3- إعطاء وزن نسبي لكل عنصر من العناصر الأربعة السابقة من المجموع الكلي للمقياس - الذي عادةً ما يكون 100 نقطة -، وقد جرت العادة على أن يعطى للمهارة أعلى نسبة، يليها المسؤولية، ثم إعطاء الجهود وظروف العمل نفس الوزن، ولكن بسبب تزايد الاتجاه نحو الآلية في العمل والإنتاج، وما ترتب على ذلك من تضاؤل أهمية المهارة الإنسانية، وتزايد المسؤولية عن المعدات والعمليات والنتائج؛ فإن الاتجاه الحديث، هو إعطاء وزن أكبر لعنصر المسؤولية، عند تحديد الأوزان النسبية لمختلف العناصر.

4- بعد أن يتم تحديد عناصر التقييم، وإعطاء أوزان نسبية لكل منها، ويعد أن يتم تقسيم تلك العناصر الرئيسية إلى عناصرها الفرعية وتحديد مستوياتها، نكون بذلك استكملنا المقياس الذي سيتم الاعتماد عليه في التقييم الموضوعي للوظائف، وتقوم اللجنة المختصة بعد ذلك بمقارنة كشف تحليل الوظيفة بمعايير التقييم، وتحديد عدد النقاط التي تستحقها بالنسبة لكل عنصر فرعي، ويكون مجموع هذه النقاط عبارة عن القيمة النسبية للوظيفة.

5- لعل الخطوة المنطقية بعد ذلك، هي عمل هيكل عادل للأجور يعكس الأهمية

النسبية لمختلف الوظائف بالمؤسسة؛ بحيث تكون الفروق بين الأجور فيما بينها، مبنياً على أساس اختلاف القيم النسبية لكل منها، ويمكن أن يتم ذلك باستخدام أسلوب خط الاتجاه العام، ويمكن أن يتم ذلك بيانياً.

#### رابعاً طريقة مقارنة العوامل:

وهذه الطريقة مزيج من الطريقة الأولى (طريقة الترتيب) والطريقة الثالثة (النقط)، فهي تشبه طريقة الترتيب؛ في أن التقييم يتم على أساس المقارنة بين الوظائف بعضها البعض، وإن كانت المقارنة في هذه الطريقة لا تتم على أساس الوصف الإجمالي؛ وإنما على أساس العناصر التفصيلية للوصف. كما أنها تشبه طريقة النقاط؛ في أن نتيجة التقييم تكون على أساس الوزن الكمي للعناصر المكونة للوظيفة، بهدف الوصول إلى نتيجة موضوعية للتقييم.

وبالرغم من أن خبرة التطبيق، تؤكد صلاحية هذه الطريقة بالنسبة لتقييم الوظائف الكتابية والتخصصية والإشرافية، إلا أنه ليس هناك ما يمنع من إمكانية استخدامها لتقييم باقي المجموعات الوظيفية. ويمر استخدام هذه الطريقة في تقييم الوظائف بالمراحل التالية:

1- تحديد العوامل التي سيتم الاعتماد عليها في التقييم، وعادةً ما يتم اختيار عدد محدود من العوامل؛ لتسهيل عملية المقارنة والعوامل التي يتم استخدامها عادةً هي: المجهود الذهني، والمهارة، والمجهود البدني، والمسئولية، وظروف العمل ومخاطره.

2- تقوم اللجنة المسئولة عن عملية التقييم باختيار عينة من الوظائف؛ بحيث يمكن بعد تقييمها، اتخاذها كمعيار لتقييم باقي الوظائف بالمؤسسة، ويمكن تسميتها بالوظائف القياسية، وهذه العينة من الوظائف يجب أن تتوفر فيها الشروط الآتية:

- أن تتميز محتوياتها بالاستقرار النسبي؛ بمعنى ألا تكون مواصفاتها عرضة للتغير السريع.
- أن يكون هناك اتفاقاً بين الإدارة وأعضاء لجنة التقييم، على أن معدلات أجور هذه الوظائف سليمة وعادلة، وتعكس واقع أعباء الوظائف وتساير المعدلات الجارية للأجور في سوق العمل.
- أن تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً لجميع نوعيات الوظائف المطلوب تقييمها.

3- في ضوء كشف تحليل الوظائف، يتم مقارنة الوظائف القياسية بعضها ببعض بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم على حدا، وترتب من حيث درجة أهميتها النسبية في هذا العنصر، فتتم مقارنتها من حيث الجهود الذهني وترتب في هذا العنصر، ثم تقارن من حيث المهارة وترتب، وهكذا بالنسبة لباقي العناصر.

4- يتم بعد ذلك تقسيم الأجر الحالي لكل وظيفة من الوظائف القياسية، على عوامل التقييم الخمسة، وفقاً لرؤية لجنة التقييم لدرجة أهمية كل عامل من هذه العوامل للوظيفة، ويمكن بعد ذلك عمل جدول يتضمن ترتيب الأهمية النسبية للوظائف القياسية بالنسبة لكل عنصر، وترتب الأهمية النسبية للوظائف داخل كل عنصر على أساس قيم الأجور<sup>(1)</sup>.

#### ثانياً: التقييم الفعلي للأداء:

بدايةً؛ فإن برامج الأداء السنوية (الخطط)، ونظام متابعة وتقييم الأداء والإنجاز ومؤشراته الجاري العمل بهما حالياً، «بنسبة كبيرة لا يتطابقان مع الواقع الحقيقي والفعلي للأعمال وللتقييم وللنتائج، ولا يعبران عن حقيقة الأمور؛ وبالتالي فقدا

---

(1) انظر: عبد العزيز على حسن، (مرجع سابق).

موضوعيتهما وتأثيرهما وأهدافهما بنسبة كبيرة أيضاً، علاوةً على أن هذه البرامج أو الخطط، وهذا النظام الخاص بالمتابعة وتقييم الأداء والإنجاز، هو شهري ومجمع، ويختص فقط بالإدارات العامة المهيكلة، وبمجموعة من العاملين.

أما باقي العاملين في هذه الإدارات (سكرتارية - رؤساء أقسام... الخ)، لم يتم حتى الآن إعداد معايير ومعدلات أداء بالمهام والأنشطة، التي يقومون بها، وأيضاً معدلات أداء؛ وبالتالي فلا يوجد أي نوع من المتابعة والمراقبة والتقييم والمحاسبة على أعمالهم؛ مما يؤدي لتحقيق العدالة في توزيع الأعمال على مستوى جميع العاملين؛ وينتج عن ذلك حالة من الإحباط والضغط النفسي، نتيجة الإحساس بالظلم وعدم المساواة؛ ومن ثم خلق حالة من التراخي وضعف الإنتاجية.

أيضاً من مشاكل التقييم الحالي؛ أن بعض التقييم لا يربط ويقيم بين إنجازات كل إدارة داخل المؤسسة الواحدة، طبقاً لخططها السنوية، وبين ما يقابله من عائد ومنتج رئيسي وأساسي، الذي من أجله أنشئت الإدارة، وبما يتوازى ويتوازن معها طبقاً لطبيعة الأعمال ومجريات الأمور.

كما أن عدم وجود الرقابة والآلية الفعالة جراء مؤشرات ونتائج تقييم الأداء، لا تعطى الفرصة للتصويب، وزيادة معدلات الكفاءة والفاعلية والإنتاجية<sup>(1)</sup>.

إن تقييم الأداء من الأمور التي تختص بالجانب الإنساني؛ حيث يقصد بالأداء مجموعة من الأبعاد المتداخلة؛ وهي:

- 1- «العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الإدارة.
- 2- الإنجازات التي يحققها، ومدى مقابلة الإنتاج الذي يقدمه للمعايير الموضوعية -

(1) أحمد محمد المأمون (مرجع سابق)، ص 15.

- الكمية والنوعية والزمنية -، إلى جانب المعيار الشائع؛ وهو المخرجات في وحدة زمنية معينة، وهناك معيار آخر للجودة، وتوفير الوقت، وضغط التكاليف.
- 3- سلوك العامل في وظيفته، ومدى محافظته على الأدوات والخامات والأجهزة التي يستعملها، هل يسرف في استخدامها أم يحرص على صيانتها؟، ما معدل الضياع أو الفاقد أو الأعطال؟، وما نوع التقدم الذي يحرزه؟، وهل تزيد درجة إتقانه لعمله أم تقل أم تتعثر؟.
- 4- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه، ومدى تعاونه مع الزملاء ومساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، ومدى طاعته للأوامر، وإتباعه لتوجيهات رؤسائه، وتعاونه معهم في حل مشكلات العمل، وإبلاغهم بمقترحاته بشأنها.
- 5- الحالة النفسية والمزاجية التي يوجد عليها العامل؛ وذلك من حيث الحماس للعمل والرغبة في أدائه، والاستعداد لإتقانه، والاهتمام بمشكلاته والتحضر لعلاجها، وكذلك حالة اليقظة والحضور الذهني، واستمرار أو تقطع هذه الحالة على مدار ساعات العمل.
- 6- طرق التحسين والتطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله، ليزيد كفاءة الأداء، وكذلك طرق التقدم والتطوير بالنسبة له شخصياً؛ أي المهارات والمعلومات التي يمكنه تعلمها وتنميتها من خلال برامج التدريب<sup>(1)</sup>.

#### أهمية تقييم الأداء:

لجأت معظم المؤسسات إلى تطوير البرامج الرسمية لتنمية وتطوير أداء الأفراد، «وفقاً للبحث الذي أجرى بواسطة مكتب العمل القومي؛ حيث اتضح أن 93٪ من المؤسسات التي شملتها الدراسة، لديها برامج خاصة بتقييم أداء الأفراد، وأن 10٪

(1) ثناء على القباني، (مرجع سابق)، ص 62.

من الإداريين العاملين في مجال الأفراد فقط، لديهم انطباع وإحساس بفاعلية وكفاءة هذه البرامج»<sup>(1)</sup>

وتصل الأهمية إلى أقصى مداها، بل إلى درجة الخطورة في حياة الموظف، إذ نصت المادة 35 من القانون رقم 47 لسنة 1978 على ما يأتي: «يُعرض أمر العامل الذي يقدم عنه تقريران سنويان متتاليان بمرتبة ضعيف على لجنة شئون العاملين، فإذا تبين لها من فحص حالته أنه أكثر ملاءمة للقيام بوظيفة أخرى، في ذات درجة وظيفته، قررت نقله إليها. أما إذا تبين للجنة أنه غير صالح للعمل في أية وظيفة من ذات درجة وظيفته بطريقة مرضية، اقترحت فصله من الخدمة، مع حفظ حقه في المعاش أو المكافأة أو منحه أجازة. وترفع تقريرها للسلطة المختصة، فإذا لم تعتمد أعادته للجنة مع تحديد الوظيفة التي ينقل إليها العامل.

فإذا كان التقرير التالي بمرتبة ضعيف؛ يفصل العامل من الخدمة في اليوم التالي، لاعتباره نهائياً مع حفظ حقه في المعاش أو المكافأة.

ويجوز بقرار من رئيس الوزراء منح العاملين شاغلي الوظائف العليا إجازة، إذا ثبت من واقع بيانات تقييم أدائهم المودعة بملفات خدمتهم، أن أدائهم لأعمال وظيفتهم أقل من المستوى المطلوب، وذلك بناءً على توصية لجنة تشكل برئاسة الوزير المختص أو المحافظ أو رئيس مجلس إدارة المؤسسة بحسب الأحوال، وعضوية اثنين من العاملين بالوزارة أو المحافظة أو المؤسسة، ممن يسبقون العامل المقترح منحه إجازة في أقدمية الوظيفة، فإذا لم يوجد بالوحدة اثنان يسبقان العامل في أقدمية الوظيفة، اكتفى برأي الوزير أو المحافظ أو رئيس مجلس إدارة المؤسسة.»<sup>(2)</sup>

(1) Megginson L.C., Personnel Management , 2ed (Ontario: Richard D. Irwin , Inc , 1981), p.310.

(2) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، موسوعة قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون 47 لسنة 1978 والقوانين المعدلة له (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، 1984)، ص 111، 112.

لذلك؛ من المفترض أن تعبر تقارير كفاية الموظفين، عن «قياس مستوى أدائهم لواجبات وظائفهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم وعلاقاتهم في العمل. وتظهر أهمية تقرير كفاية الموظفين، في أنه يخدم أغراضاً متعددة، إذ أنه يتخذ أساساً لمنح العلاوات والمكافآت والترقيات، فالهدف الأساسي من الأخذ بنظام قياس كفاية الأداء، هو الحكم على مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته، ومدى تطور أدائه إلى الأحسن، أو إلى العكس إلى الأسوأ»<sup>(1)</sup>

#### مشكلات قياس الأداء:

- 1- أن معدلات القياس لا تراعى أن بعض المؤسسات الكبرى تحوى أكثر من مرحلة إنتاج، الأمر الذي يتطلب زيادة عدد العاملين فيها، فإذا ما تم تطبيق المعدل الذي يقيس الإنتاجية، فإن مثل هذه المؤسسات سوف تكون الإنتاجية فيها منخفضة، بينما يظهر القياس في مؤسسة أخرى لا يحوى إلا مرحلة إنتاجية واحدة، أو مرحلتين إنتاجيتين، ذا إنتاجية عالية لأنه يحوى بالطبع عدد عمال أقل.
- 2- أنه عند حساب عدد العاملين الذين أسهموا في إنتاج وحدات إنتاجية معينة، لا يؤخذ في الاعتبار الوظائف الخدمية، التي أسهمت بطريق غير مباشر في هذا الإنتاج.
- 3- عدم مراعاة أثر استخدام الآلية على انخفاض الجهد البشري، إذ تفترض هذه المعدلات تساوى الجهد البشري، وتساوى درجة الآلية في الآلات المستخدمة، وهذا احتمال بعيد، إذ أن الاحتمال الأقرب؛ هو زيادة درجة الآلية ترفع من معدل الإنتاج بأقل جهد، وبالتالي فإن العنصر البشري في حالة ضعف مستوى الآلية، لا يكون مسئولاً عن انخفاض الإنتاجية.

(1) مصطفى شعبان دسوقي، «تقارير الكفاية العاملين المدنيين بالدولة...»، مجلة التنمية الإدارية (العدد 134: 2012)، ص 46.

4- أن النتائج ستتخلف إذا كان معدل الإنتاجية محسوباً على أساس عدد العاملين، أو على أساس عدد ساعات العمل، وذلك لأن الأساس الأخير يمكن من استبعاد الوقت الضائع، بسبب الإجازات المختلفة خلال الفترة الزمنية محل التقييم.

5- في قياس الإنتاجية يتم التركيز على كمية الإنتاج، دون مراعاة مستويات جودة المنتج، وينبغي عند القياس مراعاة ذلك؛ خاصةً عند إجراء المقارنات من سنة لأخرى.

6- قد يتوافر أمام القائم بالقياس أكثر من وحدة لقياس الناتج، وعليه أن يختار أدقها وأنسبها لظروفه، إذ قد يكون الناتج قابلاً للقياس بأكثر من وحدة قياس، إلا أن واحداً فيها تعطى نتائج أكثر دقة للدراسة.

7- تفضل بعض المؤسسات أن تحسب الإنتاجية على أساس إنتاجية العامل، بينما تفضل مؤسسات أخرى حسابها على أساس إنتاجية ساعة العمل، وهناك مؤسسات تفضل الجمع بين الطريقتين السابقتين، ويررون ذلك بأنهما مكملان لبعضهما، إلا أن إنتاجية ساعة العمل أكثر دقة.

وعلى الرغم من الصعوبات أو المشاكل السابقة التي تواجه قياس أداء العاملين، فإن ذلك لا يقلل من قيمة القياس، لأنه يبين الزيادة أو النقص أو تذبذب الإنتاجية؛ مما يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لصالح العاملين والمؤسسة والمجتمع، وذلك من أجل ربط الأجر بالإنتاج من خلال آليات عديدة ومتنوعة، أهمها: الاهتمام بسياسات الأفراد المختلفة، فينبغي الاهتمام باختيار الأفراد الجدد حسب الوصف الدقيق للوظائف، والاهتمام بتقييم الوظائف، وبتخطيط القوى العاملة والأجور، ومختلف أنواع الحوافز الأخرى، سواء كانت مادية أو معنوية؛ حيث أن الحوافز لها تأثيرها على زيادة رغبة القوى العاملة في الإنتاج، والاهتمام بالتدريب الإداري والفني، بما يناسب الاحتياجات التدريبية الحقيقية، والاهتمام

بالأمن الصناعي؛ ويؤدي الاهتمام بكل ما سبق إلى زيادة الإنتاج.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: الرقابة على الأجور:

تعنى الرقابة هنا؛ قياس الأداء ومقارنته مع المبادئ والمقاييس الموضوعية، ومتابعة التغييرات التي ليست في صالح البرنامج بواسطة الإجراءات التصحيحية، والرقابة على البرامج الحكومية يجب أن تتضمن ثلاث مستويات:

**الأول:** رقابة مالية: يتم التحديد فيها إذا كانت العمليات المالية تجري بصورة صحيحة، وإذا كانت التقارير المالية تمثل الوضع بصورة عادلة، وإذا كانت الوحدة الحكومية قد التزمت بالقوانين والأنظمة المتبعة عند تنفيذها للبرنامج.

**الثاني:** الاقتصاد والكفاية النسبية: وهي تحدد إذا كانت الوحدة الحكومية تدير، أو تستخدم مواردها بطريقة اقتصادية وفعالة، مع الممارسات غير الاقتصادية وغير الفعالة، بما في ذلك عدم ملائمة أنظمة المعلومات للإدارة، والإجراءات الإدارية، وبناء الهيكل التنظيمي.

**الثالث:** نتائج البرنامج: وهي تحدد إذا قد تم تحقيق النتائج والفوائد المطلوبة والأهداف المحددة، وكذلك إذا كانت الوحدة قد أخذت في حسابها البدائل التي يمكن أن تعطى النتائج المطلوبة، مقابل تكاليف أقل، والرقابة في القطاع الحكومي (لا تنطوي فقط على المدخلات؛ أي ما تم فعله، ولكنها تهتم أيضاً بالمخرجات؛ أي ما نتج عنها). واعتماد ذلك النظام على مفهوم سير المعلومات من القاعدة إلى القمة، واحتوائه على خطة عمل هرمية للمحاسبة على التكاليف والمنفعة؛ يؤدي إلى إحكام الرقابة على تنفيذ البرامج.<sup>(2)</sup>

وتعد الرقابة على الأجور إلى جانب الرقابة على الأسعار، أهم وأخطر متطلبات

(1) ثناء على القباني، (مرجع سابق) ص ص 72، 73.

(2) انظر: صلاح محمد محمود كامل (مرجع سابق).

تنفيذ المقترح، فمهما قدمت الدولة من أنظمة وسياسات للأجور تحقق العدالة، لن تحقق أهدافها دون رقابة حقيقية على تطبيق تلك الأنظمة والسياسات، فبغض النظر عن أولوية تحديد الأجور أو الأسعار، تقضى الضرورة التدخل الفوري الحكومي، لإيقاف تيار الارتفاعات الخاصة بالأسعار والأجور، بفرض رقابة مباشرة على تضخمات الأجور. فليس من المسوغ ترك النفقات الإنتاجية حرة في تكوين سلسلة متتابعة من الارتفاعات التضخمية، تبعاً لارتفاع الأسعار.

وتكمن المشكلة الرئيسية أمام سياسة الرقابة على الأجور، في تحقيق نوع من الربط التوازني ما بين معدلات الأجور، وبين مستويات الإنتاجية المحققة، ومن ثم التأثير في قوى العرض والطلب لإبقاء مستويات الإنتاجية فوق نفقاتها؛ أي يتحقق نوع من الموازنة في سبيل إبقاء معدلات الأجور متمشية مع التكاليف الإنتاجية الزائدة، على اعتبار أن ارتفاعات الأجور تتمشى مع ازدياد الناتج الكلي، ومهما بلغت مبررات الزيادة في معدلات الأجور، فإنه يجب ضمان سياسة توازن في الربط بين التغييرات في مستويات الإنتاجية والدخول، وإلا ترتب على الزيادة في أيهما حدوث تضخم أو انكماش.

وهناك معيار أولى وأساسي في نفس الوقت تنبني عليه سياسة الرقابة على الأجور، وهو وجوب الإبقاء على مستويات الإنتاجية فوق الحد الأعلى لمعدلات الأجور؛ بحيث توجه الرقابة الحكومية لاقتطاع الزيادة في الدخول مباشرة، أو باستخدام أدوات السياسة المالية، والنقدية؛ كالضريبة، أو الافتراض، ضماناً لمنع الارتفاع في أسعار الحاجيات الاستهلاكية الرئيسية.

وهذا يتوقف بالطبع على المواقف المشتركة للحكومات، والاتحادات النقابية والمهنية في الحد من ارتفاع أسعار السلع الاستهلاكية، والحد من المطالبة برفع معدلات الأجور، وإتباع سياسة أجر انكماشية أثناء التضخم.

كما يجب أن تتناول سياسة الرقابة على الأجور، التأثير الكلي والمباشر على

حجم الطلب الفعلي، وعدم الاكتفاء بإحداث تغييرات في حجم الأجور النقدية فقط، وذلك ليشمل الاقتصاد القومي بكامله.

وكذلك في حالة الكساد، والبطالة، يجب أن تتضمن سياسة الرقابة على الأجور، تحقيق نوع من العمالة يتلائم مع حجم الطلب الفعلي الكافي؛ لتحقيق ذلك النوع من العمالة؛ حيث يترتب على رفع معدلات الأجور، زيادة في الدخول النقدية؛ تؤدي إلى زيادة في حجم الإنفاق الكلي (الطلب الفعلي)، وهذا بدوره ينعش حركة الاقتصاد القومي، ويرفع من مستويات العمالة الكاملة.

#### رابعاً: الرقابة على الأسعار:

قد تفصل سياسة الرقابة على الأسعار عن سابقتها، في أنها تقضى التدخل السافر والمباشر من قبل السلطات الحكومية، بوضع قيود على ارتفاعات الأسعار، والحد منها بما يسمى بسياسة تثبيت الأثمان؛ بحيث تهدف هذه السياسة إلى وضع حد أعلى لأسعار السلع، والحاجات الاستهلاكية الرئيسية. فضلاً عما يترتب عليها في إعادة توزيع الدخول والثروة على فئة معينة؛ كالمنتجين، وتلقى الصعوبات والمشاكل التي تثيرها سياسة تحديد الأجور، مما يؤهل سياسة الرقابة على الأسعار التمتع بمزايا سياسية واجتماعية؛ خاصة أثناء مواسم جني الأرباح؛ كأوقات الحروب، وما يصاحبها من نفشى الظواهر الراكضة.

وتضم سياسة تثبيت الأثمان عوامل كثيرة، هي في حقيقتها أكثر تمثلاً للإجراءات المتعلقة بمعالجة التضخم، وأكثر تحديداً لمستويات الأسعار، بالتأثير المباشر على حركاتها؛ أي على طلب المستهلكين، وتحقيق نوع من التوازن المقبول ما بين الطلب الاستهلاكي والعرض المقابل له؛ أي تخفيض مستويات الطلب إلى القدر المتوازن مع العرض، وذلك بامتصاص فائض الطلب الاستهلاكي بشتى الوسائل، والأدوات الكفيلة بذلك كفرض ضرائب جديدة، ورفع معدلات الضرائب المفروضة، والاكنتاب بالقرض ... الخ، فسياسة تثبيت الأثمان تتكدس في تثبيت السبب المباشر في

ارتفاعها، أو التقليل منه. وبتعبير آخر؛ فإن سياسة تحقيق التوازن ما بين فائض القوة الشرائية، ومستويات الإنتاج المحقق، ترتبط إلى حد كبير بعوامل أخرى تعتبر في حد ذاتها جزءاً من سياسة عامة<sup>(\*)</sup> في تثبيت أسعار السلع الاستهلاكية؛ ومن ثم تحديد الاستهلاك، إلى ما يسمى بسياسة تقنين الاستهلاك، باستخدام البطاقات في توزيع السلع الأساسية؛ مما يعنى فقدان النقد في التبادل، باعتباره يمثل قوة شرائية لا يمكن التداول بها في مقابل السلع والخدمات، دون استخدام بطاقات الاستهلاك، إلا أنه يمكن تخفيض القوى الشرائية بواسطة أدوات السياسة المالية؛ كالضرائب والإدخال الإجباري؛ بحيث يسمح للمستهلك التمتع بحريته في توزيع قوته الشرائية بين السلع الاستهلاكية.<sup>(1)</sup>

ويرى الباحث في هذا الشأن؛ أنه من العبث التحدث عن تحسين الأجور من خلال زيادات - أياً كانت نسبتها -، دون الرقابة على الأسعار رقابة حقيقية، لا

(\*) فالنسبة للمعيار الأول تعتريه صعوبات التعرف على مستويات الإنتاجية في بعض القطاعات، كقطاع التعليم، والصحة مثلاً أو القطاعات الاقتصادية الأقل تصوراً مما يلحق الظلم بأصحاب الأجور فيها، لعدم تطبيق الزيادات في الأجور عليهم، أو نسبة الزيادات الممنوحة للعاملين في القطاعات الأخرى والأكثر تقدماً.

وبالنسبة للمعيار الثاني، فقد تعم روح الظلم وعدم المساواة بين العاملين في القطاعات الاقتصادية المختلفة - فقد يترتب على زيادة الإنتاجية على مستوى الاقتصاد القومي بنسبة 5٪، زيادة في مهيا وأجور جميع العاملين بنسبة 5٪، مع أن المقترض أن إنتاجية العاملين لم تصل إلى 5٪ في بعض القطاعات، فينالون أكثر من استحقاقهم - في حين أن المفترض أيضاً أن إنتاجية بعض العاملين قد تصل 7٪ مثلاً فينالون أقل من استحقاقاتهم ... الخ. وذلك رداً على ما تخلقه سياسة الرقابة على الأسعار من نتائج متناقضة كضغطها على الاستهلاك، مما يقلل من حجم المخزون السلعي، أو يؤدي إلى عدم العدالة في التوزيع، مما يضعف من فعاليتها بحيث تعتبر وسيلة أضعف من أن تحد من التضخم، أو أن تخفف منه وإنها لا تختلف في شيء عن غيرها من الوسائل التقليدية الأخرى.

(1) انظر: غازي حسين عناية، التضخم المالي (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000).

تضر بمفهوم حرية السوق والعمل، على أساس أنها من عوامل جذب الاستثمارات. إلا أن ما يحدث على أرض الواقع من انفلات في الأسعار، جاء نتيجة الانفلات في أمور كثيرة فيما بعد ثورة 25 يناير، ليس له علاقة بالسوق أو بحريته، ولكنه يقوم على استغلال الظروف الراهنة، وحالة الضعف البين التي ضربت الأجهزة الرقابية في الدولة؛ مما أتاح الفرصة أمام المستغلين أن يفعلوا ما يشاءون دون محاسبة. لذلك؛ لا جدوى من تحسين الأجور في ظل انفلات الأسعار، والتي تلتهم أية زيادات يمكن أن تقدمها الدولة.

#### خامساً: الأخذ بأسس إعداد هياكل الأجور والحوافز:

من الأهداف الرئيسية لوضع هيكل للأجور؛ «هو ضمان حصول الفرد على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظيفته، وفقاً للأهمية النسبية لهذه الوظيفة مقارنةً بالوظائف الأخرى، ولتحقيق هذه الغاية، ينبغي على المؤسسة أن تحدد بطريقة منطقية ودقيقة متطلبات الوظيفة؛ وبالتالي الأهمية النسبية لها»<sup>(1)</sup>.

وبعد اختيار وتعيين الأفراد في المؤسسة، تظهر مشكلة أخرى تتعلق بتحديد معدلات المكافأة المالية للأفراد العاملين؛ وبالتالي يصبح هذا العمل أحد الوظائف بإدارة برنامج الأجور بها بكفاءة عالية، ذلك لأن نتائج هذا البرنامج تعتبر ذات مخزي كبير، سواء بالنسبة للمجتمع الذي يقطن فيه كلا الطرفين، فكل مجموعة من هذه المجموعات لها مصلحة مباشرة، ومختلفة تماماً في الأجور التي تدفعها المؤسسة للعاملين بها

ويعتبر تحديد الأجور أحد الأمور المعقدة، وذلك بسبب تأثير كثير من العوامل والمتغيرات المتداخلة على معدلات الأجور. وتتضمن هذه العوامل التي تكون ما

(1) Chruden H.J. ; Sherrnan A.W. , op. cit. p. 542.

يسمى بـ مزيج الأجور: المساومة الجماعية، القدرة على الدفع، سوق العمل، القيمة النسبية للعمل، والقوانين والتشريعات.

إن نتيجة تأثير مثل هذه العوامل سواء بصفة فردية، أو بتفاعلها مع العوامل الأخرى، هو دفع معدلات الأجور، إما إلى أعلى أو إلى أسفل، ويتوقف ذلك على مدى ذلك التأثير على الأجور. لكن عندما يكون هناك تأثير مضاد لبعض هذه العوامل؛ وبالتالي فإن تأثير احدها يلغى تأثير الآخر، ويساعد ذلك على استقرار الأجور، وفيما يلي عرض سريع لهذه العوامل:

#### 1- المساومة الجماعية:

تستخدم المساومة الجماعية في كثيرٍ من الدول - خاصة الدول الرأسمالية - على نطاق واسع ومقبول، كأساس تعتمد عليه المؤسسات في تحديد معدلات الأجور والمزايا المادية الإضافية الأخرى. وهيكل الأجور الذي يوضع نتيجة للمساومة الجماعية، عن طريق بعض المؤسسات التي تأخذ دور القيادة داخل الصناعة، أو في المنطقة الجغرافية، قد يشكل النموذج الذي تتبعه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس الصناعة، أو المنطقة الجغرافية. كما أن الزيادة المستمرة في مستويات الأجور المدفوعة للعاملين، والتوسع في برنامج الخدمات الإضافية، قد يكون أيضاً نتيجة ضغوط مساومات النقابات والاتحادات المالية، أكثر من أي مجهود فردي آخر.

إن جهود النقابات، وأيضاً تهديدات الجهود المنظمة، قد ساعدت على إيجاد معدلات أجور متناسقة وموحدة داخل المؤسسات المتشابهة، وأيضاً بين المناطق الجغرافية المتشابهة للدولة، وبالإضافة إلى ذلك؛ فإن نقابات العمال غالباً ما تستطيع التأثير على سوق العمل المحلي، عن طريق رقابة المعروض من بعض أنواع العمل، ولقد بذلت جهودات كبيرة ساعدت على إصدار تشريع يغطي الأجور وساعات العمل.

## 2- قدرة المؤسسة على الدفع:

وغالباً ما تستخدم النقابات العمالية القدرة على الدفع كوسيلة للمساومة الجماعية، للتدليل على أن ربحية المؤسسة تعتبر كافية لتدعيم متطلبات زيادة الأجور بها. ومن ناحية أخرى؛ من الطبيعي أن تظهر المؤسسة سجلاتها متضمنة قدرات ضئيلاً من الأرباح، كوسيلة تدعم بها موقفها عند المطالبات بزيادة الأجور.

ومع ذلك؛ فقد بدأت المؤسسات تحرص في الوقت الحاضر بشدة عند مطالبتها بعدم القدرة على الدفع، كوسيلة للمساومة بسبب القواعد التي وضعتها هيئات العمل الدولية، والتي تنص على إعطاء الحق للنقابة أن تقوم بالتفتيش المالي على السجلات، لمراجعة صلاحية مثل هذه المتطلبات.

## 3- سوق العمل:

إن الأجور التي يجب دفعها لبعض أنواع الوظائف، قد تتأثر بظروف سوق العمل، فإذا كان العرض النسبي للعمل لبعض الوظائف نادراً، مما يجتم على المؤسسة دفع معدلات أجور عالية؛ من أجل الحصول والمحافظة على عاملين مؤهلين لهذه الوظائف، لكن المعدلات العالية قد تساعد أيضاً على جذب العاملين من مناطق أخرى؛ ومن ثم فإن ذلك يحسن عرض العمل المحلي.

هذا وتحاول النقابات ممارسة الرقابة، أو على الأقل التأثير على سوق العمل لبعض الأنواع من المهارات، فعندما تضع النقابات شروطاً قاسية أمام الأعضاء الجدد؛ مثل طول فترة التدريب المهني، فإن مثل هذه الشروط تستخدم كقيود على عرض بعض أنواع مهارات العمل، وان مثل هذا التصرف يساعد على المحافظة على أجور عالية، ومستوى عالي من التوظيف لأعضاء النقابة. وحتى إن كان هناك فائض في العمل، فان النقابة من خلال قدرتها على ممارسة ضغوط المساومة على أصحاب العمل، قد بنمو خلال فترة الركود؛ مما قد يؤثر على قوة تأثير النقابة في الحفاظ على معدلات أجور مرتفعة، ومنه حدوث بطالة بين العمال.

وحتى تستطيع أي مؤسسة تحقيق نوع من التكامل الفعال داخل سوق العمل، بالنسبة للأشخاص الذي يؤدون وظائف ذات خصائص محددة، فإن معدلات أجور مثل هذه الوظائف، يجب أن تتلاءم مع تلك التي تدفع بواسطة مؤسسات أخرى تستخدم نفس سوق العمل. لذلك؛ فمن الأهمية الكبرى في هذا الصدد، أن تحتفظ المؤسسات بمعلومات حديثة عن معدلات أجور المجتمع، والتغيرات التي تحدث فيها. إن مثل هذه المعلومات قد تجمع بواسطة وسائل المسح الميداني للأجور، التي تنظم بواسطة المؤسسة نفسها، أو بواسطة بعض الوكالات الحكومية المتخصصة، أو بعض اتحادات أصحاب الأعمال.

#### 4- القيمة النسبية للعمل:

من الأهمية بمكان ارتباط الأجور المدفوعة لكل عامل بدرجة كبيرة، بالطلب على وظيفته، وأيضاً بالأجر المدفوع للعاملين في الوظائف الأخرى (لما لذلك من آثار كبيرة خاصة على الروح المعنوية في العمل).

إن تناسق معدلات الأجور داخل المؤسسة؛ يمثل أهمية كبيرة، لذلك فإنه يجب عليها أن تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل هيكل الأجور؛ وبالتالي يكون لديها أساس موضوعي تبنى عليه فروق الأجر بين الوظائف، ومن ثم يعكس الأهمية النسبية لهذه الوظائف.

#### 5- تكلفة المعيشة:

إذا أرادت المؤسسة أن تحافظ على كفاءة ومعنويات العاملين بها، فإنه يجب عليها أن تدفع لهم أجور كافية؛ لتضمن لهم التمتع بمستوى معيشة مناسب، وإلا فسيضطر بعض العاملين إلى البحث عن العمل في مكان آخر، أو تكملة دخلهم عن طريق الجمع بين وظيفتين؛ ويعنى ذلك الاحتفاظ بعمل آخر بجانب عملهم في المؤسسة.

إن الأجور غير المناسبة أيضاً؛ قد تدفع بعض العاملين للسرقة والاختلاس من أصول المؤسسة، أو المساهمة بأدنى مجهود في وظائفهم. لذلك تعطى بعض

المؤسسات اعتبار متطلبات تكلفة معيشة العامل، عن طريق مدهم بدلات أو مخصصات أسرية خاصة، مثال ذلك؛ إضافة نسبة على المرتب للمتزوجين، وزيادتها بالنسبة للمتزوج ويعول، أو تظهر هذه المزايا عن طريق تخفيض في معدلات الضرائب بالنسبة لهذه الفئات، كما هو الحال في مصر.

وفي هذا الصدد يجب الإشارة إلى الكثير من نقابات العمال؛ حيث نجحت في المحافظة على، أو تحسين مستويات معيشة العاملين خلال فترات التضخم، والعديد من اتفاقيات النقابات حالياً، تتضمن الالتزام بالشروط المعدلة (أي شروط في العقد بين المؤسسة والنقابة تميز زيادة الأجور، أو خفضها وفقاً لمستوى المعيشة)، والتي بمقتضاها تجرى التعديلات في الأجور أوتوماتيكياً، بمجرد تغير تكلفة مستوى المعيشة، وترتكز هذه التعديلات على إحصائيات مكاتب العمل المختصة.

#### 6- التشريع:

إن جوانب عديدة من قضية الأجور، أصبحت تنظم حالياً عن طريق مجموعة من القوانين والتشريعات المختلفة، إن مثل هذه القوانين قد شملت مثلاً معدلات الحد الأدنى للأجور، مكافأة الوقت الإضافي، طرق حساب الأجور، سجلات المرتبات والأجور الواجب الاحتفاظ بها، وهكذا؛ فإن مثل هذه القيود التشريعية لها تأثيرها على الأجور المدفوعة للعاملين بالمؤسسة.

وبصفة عامة؛ يجب أن تتحدد مكافأة الأجر داخل المؤسسة، عن طريق تسلسل مجموعة من الأحداث تتضمن تحليل الوظائف، والتي تنتهي بتوصيف الوظائف وتقييمها، والمسح الميداني للأجور والمرتبات، وتحليل المشكلات التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بهذا الموضوع، ووضع هيكل الأجور، ووضع قواعد لإدارة الأجور، وأخيراً مكافآت الأجور للعاملين

### الأسس والمبادئ العامة لتحفيز الموارد البشرية:

يجب أن يتم احتساب و صرف كافة الحوافز للعاملين في المؤسسة، بناءً على أسس ومبادئ عامة على ضوء القواعد التالية:

- مراعاة أن دخل الموظف في المؤسسة يشمل جزأين أساسيين؛ هما: المرتب الوارد باللائحة المعتمدة للمرتبات، والحوافز التي يتم صرفها وفق هذا النظام، ويجب التأكد من فهم واستيعاب أن دخل الموظف من المؤسسة لا يمثل فقط الجزء الأول دون الجزء الثاني.
- من المتعارف عليه والمستقر فيما يتعلق بإدارة وتكلفة الموارد البشرية، أن الموظف يكون مسؤولاً عن القيام بواجبات وظيفته، وتحقيق الأهداف والنتائج المخططة بأعلى مستوى جودة، وبأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المخطط، مقابل حصوله على مرتبه الوارد باللائحة المرتبات المعتمدة.
- تدخل جميع أنواع الحوافز والمكافآت والمنح وبأي صورة لها، ضمن المبلغ المدرج بالموازنة والمخصص للتحفيز، على أن يتم تحديد أوجه صرفها، وتنقسم الحوافز هنا إلى ثلاثة أنواع رئيسية؛ وهي:
  - حافز الإنجاز؛ وهو تحقيق أهداف المؤسسة، على اعتبار أنها المصدر لتوفير سيولة يتم التحفيز منها.
  - ترشيد التكلفة؛ وهي المقترحات والجهود العملية التي يتحقق منها توفير المصروفات، وترشيد الإنفاق، مع الاحتفاظ بمستوى الجودة التي تحقق رضا العميل.
  - حافز التميز؛ وهو إقرار ذوى العلاقة بالموظف بتميزه في التفكير والأداء والسلوك، وانعكاس ذلك عملياً على النتائج التي تحققها الوظيفة، وعلى تحقيق أهداف وخطط المؤسسة.

- يتم تضمين الموازنة السنوية قيمة الحوافز المخطط صرفها خلال العام لجميع العاملين في المؤسسة، مع تحديد مبدئي لتوزيع هذه القيمة على أنواع الحوافز الثلاثة.
- يتم تحديد المبلغ المخصص للحوافز خلال العام، على ضوء نتائج أعمال العام السابق؛ من حيث الإنجازات والتكاليف والسيولة والربحية من جانب، والخطط المعتمدة للعام القادم من جانب آخر.
- يجب عند تقرير مخصص الحوافز بالموازنة، أن تراعى نسبة تكلفة العمالة من التكلفة الكلية، باعتبار أن الحوافز تدخل ضمن تكلفة العمالة.
- يتم احتساب وصرف الحوافز بكافة أنواعها وفق ما يتحقق من خطط البيع والتحصيل، ووفق موقف السيولة والربحية في المؤسسة.
- تراعى طبيعة العمل في كل إدارة أو قسم داخل المؤسسة، وتحديد أساس تقييم الأداء وإنجاز الأعمال الاعتيادية، وتنفيذ التكاليفات عند احتساب الحوافز المستحقة للعاملين في كل إدارة أو قسم.
- يتطلب صرف حافز التميز أو حافز ترشيد التكاليف، أن يقوم مدير الإدارة المسئول، بإعداد بيان بمجالات وموضوعات محددة، تستهدف تحقيق التميز فيها، أو ترشيد التكلفة ليتم التحفيز على أساسها.
- يقع على كل رئيس مسئولية تطبيق الحوافز الايجابية، وكذلك الحوافز السلبية على العاملين تحت إشرافه.
- يتوقف طلب وصرف حافز الإنجاز الجماعي على مستوى المؤسسة، على تحقيق الخطة الإجمالية المعتمدة من رئيس المؤسسة.
- تراعى معايير التقييم الخاصة بالأداء والسلوك والعلاقات، مع التركيز على جوانب الابتكار والإبداع وفق التقارير الدورية للكفاءة، عند طلب وتقديم

الحوافز المطلوب صرفها؛ خاصةً فيما يتعلق بحوافز ترشيد التكلفة وحوافز التميز.

- يعتبر مستوى رضا الأطراف الأخرى ذوى العلاقة، عن أداء ومستوى الخدمة التي تقدمها الإدارة أو القسم، من العناصر الأساسية المؤثرة في احتساب وصرف الحوافز.

- يتم تحديد حوافز شاغلي الوظائف القيادية، من خلال تقدير رئيس المؤسسة، ووفق مستوى الإنجاز العام لخطط العمل، على مستوى كافة أعمال المؤسسة على ضوء ما ورد بالموازنة السنوية.<sup>(1)</sup>

ويمكن القول، «إن نظام الحوافز كأى نظام يتكون من ثلاثة عناصر أساسية؛ وهى:

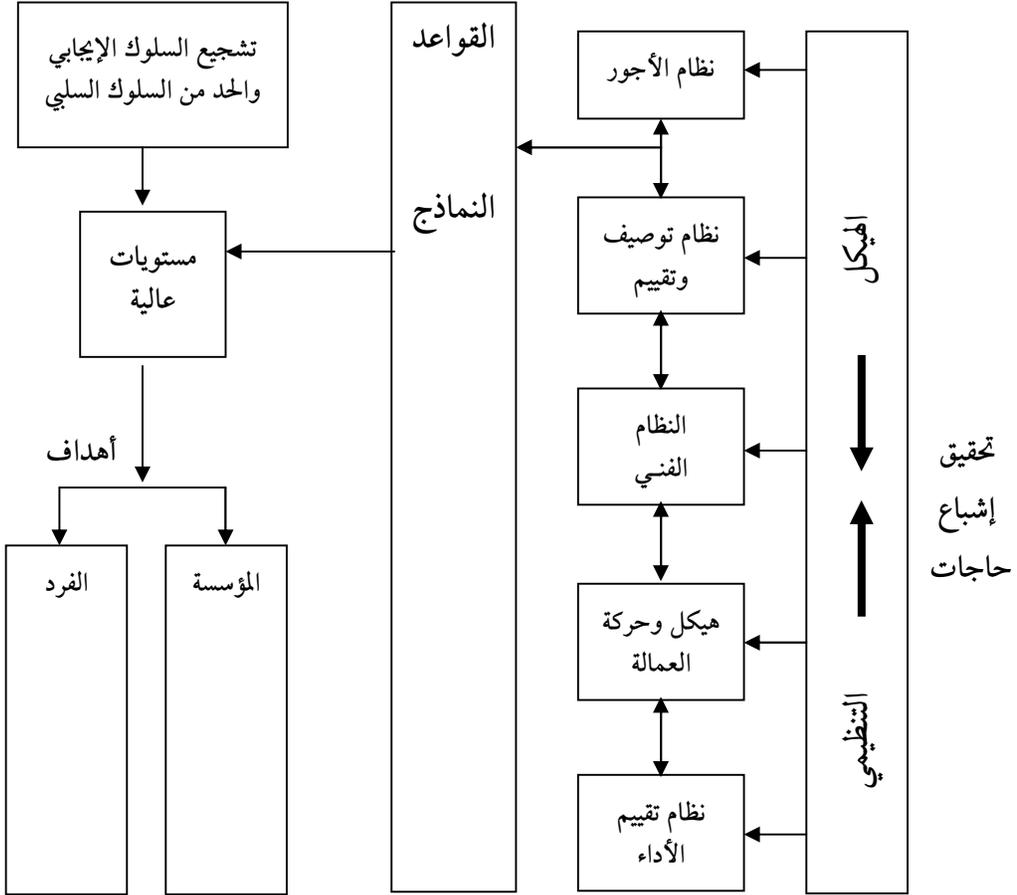
- مدخلات النظام (الهيكل التنظيمي - نظام الأجور - نظام توصيف الوظائف... الخ)

- عمليات تشغيل النظام (القواعد - النماذج - الإجراءات).
- مخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء<sup>(2)</sup>، ويوضح شكل (10) المكونات الأساسية لنظام الحوافز.

ويتضح مما سبق؛ أن الحوافز تعد «زيادة مرتبطة بالأجور، أو أي مدفوعات نقدية غير مرتبطة بالأجر تتحملها المؤسسة، وكذلك ما يدفع للأفراد عن الأجازات، أو وجبات غذائية مخفضة السعر، وغير ذلك من خدمات. أما الحوافز التي تعطى بصرف النظر عن العمل أو الأجر؛ فهي تشكل جزءاً من الدخل الكلى للعامل.

(1) انظر: مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004).

(2) محمد محمد إبراهيم، (مرجع سابق)، ص 534.



(متولي السيد؛ محمود الخطيب، 1984)

شكل (10) المكونات الأساسية لنظام الحوافز، ص 20.

وبذلك؛ تشتمل الحوافز على الخدمات والحوافز النقدية غير الأجر، والتي تحسن مستوى الرفاهية للفرد، سواء حصل الفرد عليها خلال فترة خدمته، أو بعد الإحالة على المعاش.

وما يتعلق بالحوافز التي يحصل عليها الفرد أثناء الخدمة؛ فهي الأجر المدفوعة عن الوقت الضائع وأيام العطلات والأرباح والمكافآت، وحصص التأمينات الاجتماعية والمعاشات التي تتحملها المؤسسة، وغير ذلك من خدمات تدريبية وتعليمية وترفيهية.

وتتعدد خطط الحوافز والمكافآت للأفراد، بصفة عامة نجد أن العامل يخضع لأي من الخطط التالية والتي تختلف فيما بينها كما يلي:

- 1- خطط تقوم على دفع حوافز إضافية للفرد، بالإضافة إلى أجره أو مرتبه الأساسي، وتشكل هنا جزءاً من دخله الكلي.
- 2- خطط تقوم على دفع هذه الحوافز فيما بعد إلى ما بعد الإحالة إلى المعاش.
- 3- خطط تقوم على ما يتحصل عليه الفرد حسب كمية العمل الذي يقدمه، أو على حسب التقدم في مستوى الأداء، أو تقوم على أساس المشاركة في الأرباح التي حققتها المؤسسة.
- 4- خطط تقوم على أساس الحوافز الجماعية لكل الأفراد بالمؤسسة أو جماعات معينة فيها<sup>(1)</sup>

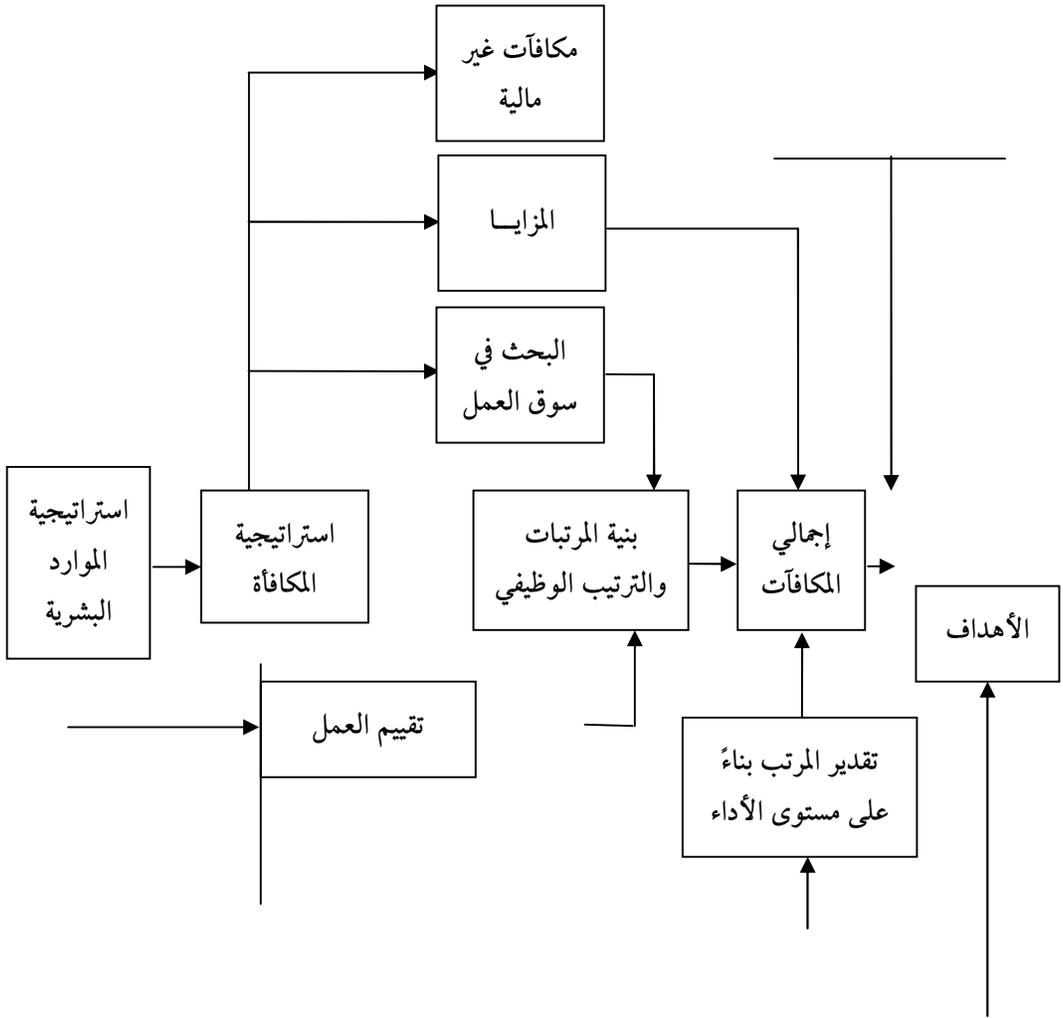
ومن الممكن أن تمثل استراتيجية الحافز أو المكافأة آلية فعالة في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة، ولكن حتى يتحقق ذلك، لابد من أن يكون هناك نوع من التكامل بين أهداف المؤسسة وبين توقعات الموظفين، وهكذا؛ فإن هذه الاستراتيجية من الممكن أن يتم من خلالها ما يلي:

(1) R.S. , Manpower Management (New Delhi: Prentice - Hall Of Dwivedi , India Privte Limited , 1984). P. 199.

- «تعزيز أهداف وغايات المؤسسة، وضمان أن يكون سلوك الإدارة موجهاً لتحقيق هذه الأهداف والوصول إليها.
  - إعطاء رسائل واضحة عن ثقافة وقيم المؤسسة؛ وبصفة خاصة من حيث أوجه السلوك والأفعال التي يتم تقييمها وتقديرها.
  - تساعد في تحفيز الموظفين.
  - من الممكن أن تؤدي إلى جذب، والحفاظ على الموظفين الذين تتوفر فيهم الموصفات المطلوبة.
  - يمكن من خلالها تقديم مكافآت للجهد الخاص أو الأداء المتميز؛ ومن ثم يمكن تشجيع أولئك الذين يتميزون بمستوى عالٍ من الأداء.
  - من الممكن إرسال رسائل عن مستويات الأداء غير المقبولة.
  - تساهم في وضع الأولويات بالنسبة للأشخاص الذين يشغلون الوظائف.
  - تشجيع التفكير الإبداعي والاستراتيجي.
  - تركز على الأمور التي تعد من الأمور الحيوية لنجاح العمل.
  - تشجع الكفاءة والفاعلية والقدرة الإنتاجية. <sup>(1)</sup>»
- ويوضح الشكل التالي عملية إدارة المكافآت بشكل فعال:

---

(1) باري كشواي، (مرجع سابق)، ص ص 165، 166.



(بارى كشواى، 2008)

شكل (11) عملية إدارة المكافآت، ص 164.

### دور المكافآت في تحفيز وعقاب الموظف:

تقوم أغلب المؤسسات بحساب الأجور «بناءً على قاعدة كل ساعة، وتقوم باستكمال الأجر من خلال ما يعرف لديهم بالراتب، والذي يصرف للأفراد مقابل مساهماتهم العامة في أداء المؤسسة، وهي تصرف إما شهرياً، أو سنوياً، تصرف للأفراد المحترفين والإداريين، مدراء محترفون في بعض التخصصات؛ مثل التسويق والمالية، والمحاسبة»<sup>(1)</sup>؛ وهو نظام يشبه الأجور المتغيرة عندنا، لكن الفارق أنه يصرف في الدول الغربية على أساس مجهود فعلى، وتبعاً لأهمية الوظيفة، بعكس نظامنا الذي يعتبر تلك الأجور استكمال للأجر الأساسي المتواضع.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك قدراً من الجدل، بشأن مدى فاعلية المكافآت في تحفيز العاملين وتنمية دوافعهم؛ «حيث أن الموظفين يبحثون عن مكافآت أخرى غير المال بصورة متكررة. وقد أدى ذلك إلى أن يقول (Kohn): أن المكافآت تضمن شيء واحد، وهو الانصياع المؤقت، ومع ذلك، فعندما يتعلق الأمر بإيجاد نوع من التغير المستمر في الاتجاهات والسلوك، فإن المكافآت - مثلها في ذلك مثل الجزاءات - تعتبر غير فعالة بشكل ملحوظ.

وهكذا؛ فإنه يرى أن المرتب لا يؤدي إلى التحفيز وتنمية الدوافع، كما أن المكافآت يتم من خلالها معاقبة الأشخاص؛ وذلك لأنها من الممكن أن يتم التلاعب بها، كما أنها تؤدي إلى تقطيع أواصر العلاقات، وتتجاهل الأسباب، وتقوض من الاهتمامات، ولا تشجع على الإقدام.

غير أن مثل هذه الخطط توفر وسائل ملموسة لتقدير والاعتراف بمستوى الأداء، ويتمثل الخطر الرئيسي الذي تنطوي عليه هذه الخطط، في أنه من الممكن أن

(1) Gelo S. DeNisi ; Ricky W. Griffen , Human Resource management , 3ed (Boston: Houghton Mifflin Co., 2008), p.287.

يؤدي إلى انخفاض مستوى التحفيز بسرعة، إذا ما رأى العاملون أن المكافآت غير كافية. كما أن أي انخفاض في المستوى عن السنة السابقة؛ من شأنه أن يعزز الرسالة التي مؤداها أن المؤسسة أو (الفرد) لا تقوم بتنفيذ المهام بشكل جيد، وعلى ما يرام، وتتمثل بعض الاعتبارات الأساسية عند الاستعانة بمثل هذه الخطط التحفيزية فيما يلي:

- ما مقاييس الأداء التي يجب أن يتم استخدامها؟. سوف تتمثل عادةً في مجموعة من المعايير التي يمكن قياسها؛ مثل الربح لكل سهم والربح الصافي وحجم المبيعات، أو العائد من رأس المال الذي يتم توظيفه، وبعض الأمور الأكثر ذاتية؛ مثل تطوير العمل أو تحفيز العاملين.
- ما مقدار الجزء غير الثابت من المرتب؟.
- ما مستوى الدفع الذي ينبغي أن يتم التوصل إليه؟.
- ما طول الفترة التي ينبغي أن تفصل بين مرات حصول العاملين على مستحقاتهم؟.
- من الذي ينبغي أن يشتمل عليه ذلك؟.
- كيف ينبغي أن يتم التعامل مع أي أرباح أو دخل مفاجئ؟<sup>(1)</sup>.

سادساً: إدارة المؤسسات الحكومية بروح القطاع الخاص:

لا شك أن المنظمات الحكومية تتغلغل في كل حياتنا تقريباً، بدايةً من حماية تراب البلاد، إلى تنظيف الشوارع، ويقع بينهما مئات بل آلاف المؤسسات التي تقدم الخدمات الحكومية الأخرى؛ كالتهليل والصحة والعدل والأمن والإسكان... الخ، بالإضافة إلى ما سبق؛ فهذه المؤسسات ينفق عليها الملايين من الجنيهات سنوياً، ويعمل فيها ويتعامل معها ملايين البشر يومياً.

(1) بارى كشواى (مرجع سابق)، ص 180.

أيضاً هذه المؤسسات تدير أنشطة غير مسموح فيها بالخطأ، فقد نقبل منتج معيب (سيارة مثلاً)، لكننا لا نقبل جيش لا يستطيع حماية الوطن، ولا مؤسسات تعليمية تخرج لنا أنصاف متعلمين.

وبرغم ضخامة وقوة تأثير هذه المؤسسات على كل جوانب حياتنا، إلا أن هناك انتقادات أساسية وجهت لها، وفي ضوء ذلك؛ شهدت العشرين سنة الأخيرة من القرن العشرين أكبر التحولات التي حدثت في تاريخ علم الإدارة العامة، ولم يقف الأمر عند تغيير بعض الوظائف، بل تعدى ذلك إلى أن بعض الكتاب يطرحون تغيير اسم الإدارة العامة، إلى إدارة الأعمال العامة الجديدة، حتى يُعبر الاسم الجديد تعبيراً دقيقاً عن وظائف الإدارة، وما هو مطلوب منها في مراحلها الجديدة.

وذلك بتحديد طبيعة هذا الدور والتركيز عليه دون سواه، وحتى نتفهم ذلك لتتذكر معاً وظائف الهيئات الحكومية، والتي يمكن تلخيصها في أربع هي:

- 1- تحديد السياسات.
- 2- تقديم الخدمات العامة.
- 3- صياغة الأنظمة والقوانين.
- 4- تطبيق تلك الأنظمة في واقع حياة الناس.

ويلاحظ أن الدور الأساسي للحكومة، يجب أن يركز على وظيفة وضع السياسات؛ وهي وظيفة توجيهية وقيادية، لأنها تعتبر بمثابة البوصلة أو المنارة التي تحدد الاتجاه الصحيح لكافة العاملين، وتضعهم دائماً على الاتجاه الصحيح الذي يعمل على ضمان استمرارية جهودهم جميعاً، نحو تحقيق أهداف واستراتيجيات ورسالة الحكومة، ومن هنا؛ كان لابد من الفصل بين من يقوم بتوجيه دفة السفينة، ومن يعمل على دفعها لتسير وتكمل رحلتها، ولا يجب لمن يمسك بزمام الأمور أن يظل أيضاً ممسكاً بشكل مباشر، أو غير مباشر بالتحكم الضار في القائمين بعملية التنفيذ، وشل قدراتهم على حرية التصرف أو الإبداع. ويتطلب ذلك وضوح

الاتجاه لدى القيادات الاستراتيجية في الوزارات والهيئات الحكومية وتوضيحها للمستويات التابعة، ومنحهم السلطة الكافية لوضعها موضع التطبيق، وهو ما يعرف بالتفويض، وهذا ما حدث تقريباً في بريطانيا؛ حيث كان النظام قبل حكومة (مارجريت تاتشر) يقوم على جيل كبار موظفي الدولة، يصنعون السياسات ويقدمون المشورة للوزراء والمسؤولين، دون أن يمنحوا مديري الإدارات الوسطى سلطات اتخاذ القرارات؛ فكانت النتيجة أداءً ضعيفاً، وإنتاجية متذبذبة، فلما عمل فريق (تاتشر) على كسر ذلك النظام، بفصل وظائف الخدمات والأعمال الإجرائية السهلة، عن الإدارات الكبرى التي رعت تلك الوظائف وطورتها. وسميت الإدارات التنفيذية الجديدة، الوكالات، أو الهيئات التنفيذية، وتولاها مديرون يتمتعون بسلطات ومسئوليات اتخاذ القرارات؛ ومن ثم لم يعد يعمل في الإدارات المحورية، التي تصوغ السياسات وتتابع وتراقب الأداء، سوى نسبة ضئيلة من موظفي الحكومة (25٪)، بينما تحول الغالبية (75٪ تقريباً) للعمل في وظائف مستقلة لا علاقة لها بوضع السياسات.<sup>(1)</sup>

لذلك؛ أصبح من الضروري أن تعمل الهيئات الحكومي بروح القطاع الخاص قدر المستطاع، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المداخل التالية:

#### المدخل الأول: «الإدارة بأسلوب القطاع الخاص:

إذا كانت الهيئات الحكومية تصنع منتجات أو تقدم خدمات يمكن بيعها للعملاء، فإنه يمكن تنظيمها وإدارتها كما تنظم الشركات، لأن إجبار الهيئات العامة على المنافسة، والنجاة بجلدها في الأسواق الحرة، يعتبر دافعاً قوياً لتحسين أدائها، وإعادة هيكلة نفسها.

ففي استراليا مثلاً؛ قسم خبراء الخصخصة وإعادة الهيكلة 60٪ من قطاع

(1) انظر: عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، قياس الأداء الحكومي (مرجع سابق).

الخدمات الإدارية، الذي بلغ حجم أعماله أكثر من مليار دولار استرالي، قسموه إلى ثلاثة عشر مشروعاً ربحياً مستقلاً، وألغوا احتكارها للخدمات، وأجبروها على التنافس مع الشركات الخاصة، وفي مرحلة لاحقة، حررت هذه القطاعات تماماً، لتعتمد كليةً على إيراداتها التي تحصلها مقابل خدمة عملائها. بذلك؛ استطاع قطاع الخدمات تحويل عجز ميزانيته الذي بلغ مائة مليون دولار عام 1988، إلى أرباح زادت عن خمسة وأربعين مليون دولار عام 1991.

#### المدخل الثاني: المنافسة الموجهة:

أحياناً لا تستطيع بعض المؤسسات الحكومية تحصيل إيرادات مقابل خدماتها، فبعض الأنشطة الحكومية؛ مثل حماية البيئة وإدارة المتنزهات وخدمات الدفاع المدني والخدمة المدنية... الخ، يصعب تقديمها بمقابل. الحل في مثل هذه الحالات؛ هو المنافسة الموجهة التي تجبر المؤسسات العامة على التنافس على الوظائف فيما بينها.

ففي مدينة فينكس مثلاً؛ تتنافس الهيئات العامة مع شركات المقاولات في الحصول على عقود جمع العاملين، في البداية خسرت البلدية بضع مناقصات أمام منافسة المقاولين الشرسة، وبعد كفاح مرير وجهاد طويل لتقديم خدمات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة، كسبت البلدية المناقصات الخمس في كل أحياء المدينة، وبالنسبة للوظائف التي لا يمكن طرح عطاءاتها للمنافسة؛ مثل جمع الضرائب وخدمات الأمن، يمكن خلق نوع من المنافسة النفسية أو السلوكية في الأداء، من خلال المقارنة وتسجيل النتائج وإعلانها، فيمكن مثلاً المقارنة وإعطاء جوائز عينية ومكافآت معنوية للهيئة أو المؤسسة، التي تحقق أفضل النتائج في تطبيق الأنظمة والالتزام بها.

#### المدخل الثالث: إدارة الأداء:

الخيار الأخير في تحميل الهيئات الحكومية تبعات أعمالها، هو إدارة الأداء، والتي تؤسس حوافز مالية ومعنوية لرفع الأداء. هذه الحوافز تتراوح بين العمولات

والمكافآت وخطابات الشكر والترقيات. صحيح أن هذه الحوافز أقل إثارة ودافعية من المنافسة الموجهة، لأنها تقدم الجزرة دون التلويح بالعصا، لكنها تعتبر حافزاً قوياً إذا ما اقترنت بالتدريب السلوكي الفعال، ووجهت إلى المديرين الأكثر نضجاً وتقديراً للمسئولية»<sup>(1)</sup>.

---

(1) محمد المحمدي الماضي، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي - بحوث وأوراق عمل لندوات التي عقدتها المنظمة في موضوع «قياس الأداء الحكومي» خلال الأعوام 2005 - 2007 (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008)، ص ص 173، 174.

## ملخص الفصل الرابع

يتناول هذا الفصل بالتفصيل مشكلة الأجور في مصر؛ كتمهيد لتقديم مقترح الباحث في محاولة لتقديم سياسة أجور عادلة قابلة للتنفيذ، مع قابلية التعديل لتواءم إمكانيات الدولة الاقتصادية، وما يفرضه الوضع الراهن من تدابير.

وبعد ما تم عرضه من خلال الكتاب من مشكلات ومعوقات تتعلق بنظام الأجور في مصر، فقد حاول الباحث أن يقدم مقترحاً يقوم على أربع مرتكزات رئيسية؛ وهى:

- 1- إيجاد نظام أجور يحقق الحياة الكريمة لجميع العاملين.
- 2- تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال سياسة أجور عادلة، لا يشعر فيها الفرد بأي تفرقة بينه وبين غيره من العاملين.
- 3- قابلية التنفيذ من خلال آليات تملك الدولة الأخذ بها، فقط تحتاج إلى الجرأة دون النظر إلى أية اعتبارات ثورية؛ خاصة أننا الآن في حالة غياب عن الوعي الثوري، ومفرداتها الحقيقية.
- 4- عدم إرهاق ميزانية الدولة المرهقة بالفعل.

وقد تناول الكتاب هذه المرتكزات بالتفصيل، حتى انتهى إلى متطلبات تنفيذ المقترح؛ وهى أمور موجودة بالفعل في الحياة الوظيفية المصرية، لكنها فقط تحتاج إلى تفعيل، من خلال إعادة النظر في إجراءاتها، وقد حدد الكتاب هذه المتطلبات في النقاط التالية:

- 1- التقييم الدقيق للوظائف.
- 2- التقييم الفعلي للأداء.
- 3- الرقابة على الأجور.
- 4- الرقابة على الأسعار.
- 5- الأخذ بأسس ومتطلبات إعداد هياكل الأجور والحوافز.
- 6- تحويل الهيئات الحكومية للعمل بروح القطاع الخاص.