



تحليل هيكل رواتب العاملين في القطاع العام لأغراض التخطيط الاستراتيجي دراسة تحليلية في الهيئة العامة للمياه الجوفية

أ.د. عبد السلام لفته سعيد
كلية الادارة والاقتصاد / بغداد
d.abdalsalam58@yahoo.com

الباحث/ رقيب رافع المعاضيدي
الهيئة العامة للمياه الجوفية / العراق
rakeeb80r@gmail.com

Received: 14/6/2020

Accepted :9/8/2020

Published :December / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

مستخلص البحث:

يناقش البحث مشكلة الرواتب في القطاع العام من حيث عملية تحليل هيكلها وامكانية الاستفادة من المعلومات التي توفرها عملية التحليل لعملية التخطيط الاستراتيجي ، وقد اعتمدت الهيئة العامة للمياه الجوفية وهي احدى تشكيلات وزارة الموارد المائية الممولة مركزياً ، ليمثل هيكل رواتب العاملين فيها والبالغ عددهم (1117) موظفاً ، لتكون مجال البحث ، حيث تم تحليل هيكل الرواتب فيها للفترة الممتدة ما بين (2014-2019) باستخدام المنهج الكمي للتحليل وبالاعتماد على عدد من الادوات الاحصائية في عملية التحليل من بينها الاوساط الحسابية والحدود العليا والحدود الدنيا والنسبة المئوية ومعدل التغيير، وخلص البحث الى جملة من الاستنتاجات اهمها معرفة سلوكيات حركة الرواتب وحجم وتوزيع الانفاق التفصيلي وتمركزه ، وأعطى رؤية واضحة حول طبيعة استخدام الموارد المالية للدولة قدر تعلق الامر بالبحث ، وتحليل البعد الاستراتيجي الناجم عن قرارات خفض الانفاق ، واسهام البيانات والمعلومات التفصيلية الناجمة عن عملية التحليل في وضع السياسات والاستراتيجيات الملائمة . ان عملية تحليل الرواتب وعلى وفق نماذج جداول التحليل التي اعتمدت ، قد أسهمت بالكشف عن الاخفاقات في الرواتب وهيكلها ، سواء في الجانب الفني من الهيكل او الجوانب الادارية والمحاسبية المتعلقة بالانفاق العام التشغيلي واعداد العاملين وتوزيعهم ، وتأثيرها على الاستراتيجية الموضوعية وبالشكل الذي يؤدي الى تحقيق اقصى منفعة من الموارد والامكانيات وتوجيهها نحو الاستخدام الامثل.
نوع البحث :- ورقة بحثية .

المصطلحات الرئيسية للبحث/ هيكل الرواتب ، تحليل هيكل الرواتب ، التخطيط الاستراتيجي

المقدمة

يعد هيكل الرواتب في القطاع العام من أهم الأنشطة الحكومية التي ينبغي التخطيط المستمر لها وإيلاءها درجة عالية من الاهتمام لما لها من دور فاعل في اقتصاد البلاد ولارتباطها بمعيشة المواطن، وتعد عملية تحليل هيكل الرواتب مقياساً لمدى تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، ومدى فاعليته، وكذلك مراجعة الميزات المتحققة مقابل ما خطط له، وعادة ما تكون الغاية من تحليل أي برنامج وتقييمه، ومن بينها هيكل الرواتب من وجهة نظر الباحث، هو توفير البيانات والمعلومات اللازمة التي تسهم في اتخاذ قرارات علاجية تصحيحية لتصويب ما مطلوب من استراتيجيات أو إجراءات أو سياسات لتنهض بالوضع الراهن والنظرة نحو مستقبل أفضل، كما يسعى إلى تقديم البراهين والدلائل إلى أصحاب القرار والجهات التخصصية ذات العلاقة وتلك الدلائل تبين مقدار موازنة نتائج هيكل الرواتب للأهداف التي خطط من أجلها، وما توفره من قراءات حالية وسابقة تمكن من استقراء المستقبل في ضوء نتائج تحليلها، وكذلك محاولة استقصاء أسباب ذلك. وقد تم تقسيم البحث الحالي إلى خمسة مكونات وهي المنهجية، ومراجعة الأدبيات، وتحليل النتائج، ومناقشة النتائج، والاستنتاجات.

ومن المعروف أن معظم دوائر الدولة تعاني اليوم من جملة من المشاكل منها ما هو إداري ومنها ما هو فني وتقني، وهذا ما شعر به الباحث عند معانيته الميدانية لمقر عمله من بروز أحد تلك المشاكل، إذ لوحظ وجود وضع ضبابي يشوب هيكل الرواتب وتفاقم بعض الظواهر السلبية، وهذا ما دفعه إلى إجراء دراسة استطلاعية أولية في الهيئة العامة للمياه الجوفية وهي أحد تشكيلات وزارة الموارد المائية، ومن ثم يمكن القول أن نتائج الاستطلاع تشير للحاجة إلى دراسة وتحليل هيكل الرواتب في القطاع العام لاستخراج بيانات ومعلومات ذات دور فاعل في عملية التخطيط الاستراتيجي، لذا لا بد أن تثار التساؤلات حول ما الأسس المعتمدة في تحديد هيكل الرواتب المعتمد في الدائرة مجال البحث؟ وما تأثير هيكل الرواتب المعتمد في الدائرة مجال البحث على التخطيط الاستراتيجي؟ وما سلوك رواتب العاملين في الدائرة مجال البحث على وفق المؤهل العلمي للعاملين؟ وما سلوك هيكل رواتب العاملين على وفق الهيكل التنظيمي في الهيئة ومستوى انفاق الرواتب الكلي ومدى الموازنة مع الخطة الاستراتيجية العامة للهيئة؟ وما هي القرارات التي اتخذتها الحكومة لخفض الانفاق الجاري التشغيلي المتعلق برواتب العاملين وبعدها الاستراتيجي ومدى الوفرة المتحققة من جراء ذلك.

إذ سعى البحث لاستجلاء غموض هيكل الرواتب وعدم وضوحه بالنسبة للعاملين في القطاع العام، ولأستخراج بيانات ومعلومات تترجم إلى استنتاجات وتوصيات ذات دور فاعل في عملية التخطيط الاستراتيجي على المدى البعيد لأغراض التصحيح أو المعالجة أو التغيير الجذري، ولتقديم البراهين والدلائل إلى أصحاب القرار والجهات التخصصية ذات العلاقة وتلك الدلائل تبين مقدار موازنة نتائج هيكل الرواتب للأهداف التي خطط من أجلها، وما توفره من قراءات حالية وسابقة تمكن من استقراء المستقبل واتخاذ القرار.

تم التطرق إلى بعض المرجعيات التاريخية المتعلقة بالرواتب والاجور من جهات نظر مختلفة، ومنها التي تناولت مقترح نظام لاحتساب اجور تدريسيين ورواتبهم في الجامعات العراقية (Al-Ghadhanfari, 1997) بعنوان (مقترح نظام لاحتساب اجور التدريسيين ورواتبهم في الجامعات العراقية باستخدام اسلوب النقاط) الهدف من هذه الدراسة هو بيان اهم نظم الاجور المعتمدة حالياً في المنظمات العالمية التي يمكن استخدامها في مؤسساتنا وتوضيح طبيعة الاجور واهميتها وشرح مفصل لتقنية احتساب الاجور وتقييم الوظائف وعرض الطريقة التي يُعتقد بإمكانية استخدامها واستعراضها واعتماد نماذج مختلفة من هذه الطريقة وتكييفها مع الدراسة واستخدامها لباحث لمنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسات إلى افتقاد النظام الحالي إلى الموضوعية إذ قد نجد راتب المدرس المساعد أو المدرس في بعض الأحيان أعلى من راتب الأستاذ أو الأستاذ المساعد وكثرة التعديلات على القوانين وكثرة التفسيرات قد أدت إلى اجتهاد المحاسبين في احتساب اجور ورواتب التدريسيين.

أما دراسة (The Jordanian Economic and Social Council, 2019) بعنوان (تقييم اعادة هيكلة رواتب الموظفين في القطاع المدني- دراسة تخصصية)

الهدف من هذه الدراسة هو العمل على تقييم مدى فاعلية توحيد نظام الرواتب لكل من الدوائر والمؤسسات الحكومية من جهة والهيئات المستقلة من جهة أخرى، والسعي لتحقيق من مدى الكفاءة المالية في اعادة تعديل وهيكل الرواتب، ومساعدة السلطة التشريعية في تقييم قراراتها بخصوص اعادة هيكلة الرواتب في المؤسسات، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الميداني، وتوصلت الدراسات إلى كلفة برنامج تنفيذ اعادة الهيكلة للرواتب كانت أعلى من المتوقع والمخطط له ولم تظهر نتائج ايجابية على المدى القريب ولكن على المدى البعيد قد يتحقق رضی وظيفي على ان يتم تعيين قيادات كفوءة.

ودراسة (Fatiha,2017) بعنوان (اثر الرواتب في الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي)

الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن مستويات الرضا الوظيفي وابعاده باستخدام الاستبانة وتقديم ادلة عن تأثير الرواتب على الحفز الذاتي للأساتذة في جامعة سطيف معطيات ميدانية تبين مكانت الراتب لدى الاساتذة واستخدم الباحث المنهج الوصفي والمسح الميداني، وتوصلت الدراس الى ان الرواتب العادلة تؤثر في الحفز الذاتي وان العدالة الاجرائية تعتبر مؤشر افضل للحفز ، ووجوب التركيز على شفافية الاجور لضمان توافر ارضية ملائمة لتحقيق الرضا الوظيفي.

اما دراسة (Morikawa, 2017) بعنوان مقارنة هيكل الأجور بين القطاعين العام والخاص في اليابان

(A Comparison of the Wage Structure between the Public and Private Sectors in Japan)

الهدف من هذه الدراسة هو مقارنة الأجور بين القطاع العام والخاص والعمل على تحديد أجور القطاع العام وفقاً لمبدأ المساواة والمقارنة ، وبيان إذا ما كان مستوى المرتبات للعاملين في القطاع العام متوازن ، واستخدم الباحث المنهج دراسة الحالة والمسح الميداني، وتوصلت الدراسة الى ان الفجوات في الأجور وفقاً للجنس والتحصيل التعليمي أقل في القطاع العام منها في القطاع الخاص وإن الأجر العمري للقطاع العام أكثر حدة مما هو عليه في القطاع الخاص ، وتبين ان أجور القطاع الحكومي أعلى نسبياً في التوزيع الأدنى للأجر وأقل نسبياً في توزيع الأجور العليا ، وان الفرق بين المناطق (الموقع) ومستوى الاجر في القطاع العام أصغر من القطاع الخاص .

ورغم حداثة البحث الحالي حسب وجه نظر الباحث الا انه امتداد للدراسات السابقة في بعض الجوانب ويتضح من دراسة (Al-Ghadhanfari, Darib Hazem,1997) الاسترشاد ببعض المراجع والبحوث والدراسات لغرض الاطلاع كبيانات تاريخية ، وتم الاسترشاد بدراستي (The Jordanian Economic and Social Council, 2019) و(Fatiha,2017) ببعض المراجع والتي نفعت البحث الحالي ، والمساعدة على توضيح بعض ابعاد تحليل هيكل الرواتب وتأثيرها ، وتم توظيف دراسة (Morikawa, 2017) للافادة منها في مراجعة الأدبيات والاسترشاد ببعض المراجع والبحوث والدراسات التي نفعت البحث.

ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة ، كون البحث على حد علم الباحث يعد اول دراسة عملت على تحليل هيكل رواتب العاملين في القطاع العام ودور البيانات والمعلومات الناجمة عن عملية التحليل في التخطيط الاستراتيجي او في التنبيه الى الترهل الاداري ومن ثم الخروج بأستنتاجات وتوصيات قد تهيء الارضية الملائمة من اجل مساعدة متخذي القرار في مواجهة المتغيرات والتعقيدات واجراء التصويب والمعالجة ، وقد أستخدم في البحث الحالي اسلوب التحليل الكمي ، خلافاً للأساليب والادوات المستخدمة في الدراسات السابقة والتي كانت بالمجمل قد اعتمدت التحليل الوصفي واستخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية ، ومن جانب اخر ركزة البحث الحالي على بيان العلاقة بين المعايير المستخدمة لقياس وتحليل هيكل الرواتب واعتماد نتائجها للمعالجة والتخطيط الاستراتيجي السليم كما , وتم اجراء البحث في بيئة عراقية وميدان بحثي مؤهل لأجراء مثل هكذا دراسات وهو القطاع الحكومي .

مراجعة الأدبيات

اولاً / المصامين الفكرية للرواتب :-

تعددت الآراء والمفاهيم بخصوص الاجور ومنذ القدم ، وتطور المجموعات البشرية، قد رافق ذلك تقاضي الرواتب بمفهومها البسيط مقابل اداء عمل معين وتمثل الراتب اما بالمقايضة العينية او مقابل اجر نقدي اذ كان مفهوم الرواتب بسيط لا يشوبه التعقيد فيقدر كل من الاجير وصاحب العمل مقدار الاجر الذي سيتقاضاه الاجير مقابل اداءه لعمل معين وضمن وقت يتفق عليه الطرفين (Gibran,2015:72). وقد تطور مفهوم الرواتب بشكل متوازي مع تطور العمل وظهور الشركات وتعدد المهام وفصل الادارة عن المالك واتساع دائرة العمل وظهور التخصصات الدقيقة ومتطلبات البيئة المحيط (Dayne & Jaz , 2019 :82) . كما لزيادة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في بيئة العمل وتحول الشركات من المحلية الى العالمية وما رافق ذلك من أختلاف وتعدد في الانظمة السياسية والاقتصادية للدول والتطور التكنولوجي وتعدد الآراء والتنظير لكل دولة على وفق أختلاف نظمها السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية والثقافية ومن ثم اختلفت تشريعاتها وتطبيقاتها في مجال الرواتب (Dessler,2011: 221). وسيتم التطرق الى المصامين الفكرية للرواتب ، وعلى وفق الآتي :

1- الجانب السياسي :

ارتبطت الرواتب كأستحقاق بالفلسفة السياسية التي يفرضها، واقع الأنظمة السياسية القائمة، فعلى وفق المنظور الاشتراكي يعد الراتب حصة الفرد من الدخل القومي وحصته من الناتج الوطني كما يحدد على وفق خطة الدولة والتوزيع العادل للثروات (Salem, 2007:297). أما في النظم الرأسمالية، والدول التي تعتمد اقتصاد السوق المفتوح فتري ان فلسفتها تجاه الرواتب قائمة على اساس طبيعة العلاقة بين العامل وبين رب العمل سواء كان رب العمل فرداً او مؤسسة او دولة، والتي تعتمد المصلحة المتبادلة بين الطرفين ومصلحة رب العمل الذاتية أولاً، فينظر الى الراتب على انها كلفة يتحملها المشروع ومن ثم كلما ازدادت الرواتب ازدادت معها تكاليف الانتاج مما يؤدي الى انخفاض الارباح والعكس صحيح (Al-Mobaideen, & Al-Aklabi, 2013:190).

2- الجانب الاقتصادي والاجتماعي :

بحسب المنظور الاقتصادي فإن الرواتب في الحقيقة تعكس حجم وحدات الانتاج ، فيمنح العامل راتباً محدد لقاء كمية معينة منتجة من قبل العامل و يعتمد معيارين اساسيين في تحديد الراتب هما المعيار الزمني والمعياري الانتاجي (Rashid, 2018:860). وبالعودة الى المدرسة الكلاسيكية فقد اعتبر (ادم سمث 1830-1723) ان الراتب بمثابة سلعة يحدد سعرها على وفق العرض والطلب ، فأذ زاد المعروض من العمل اي عدد الافراد العاملين ومن يعرضون خدماتهم بمستوى أعلى من الطلب عليه فسوف يؤدي ذلك الى انخفاض الراتب (Salem, 2007:296) ، في حين يرى (دايفد ريكاردو 1827-1772) ان الراتب هو السعر الذي يمنح للعمل دون زيادة او نقصان كما وتحدد الرواتب بمستوى الكفاف (Al-Mobaideen, & Al-Aklabi, 2013:190-191) ، اما (جون ستيوارد 1873-1806) فقد ايد ان الراتب يتحدد بمستوى الكفاف، وهو يرى ان الراتب يستند الى ما يخصصه رجال الاعمال من اموال كتعويضات الى القوة العاملة وكذلك عرض العمل (Salem, 2007:297-298) . وخلال الخمسة عقود الاخيرة من القرن الماضي ظهرت افكار مرتبطة بنظريات معاصرة قدمت صورة أكثر واقعية لمفاهيم الراتب ، فيرى (دامستر) ان الراتب يزداد بأزدياد حجم المؤسسة وان العلاقة بين الراتب والتعويضات المتحصلة لصالح العاملين وبين الاداء الذي يحققه المصلحة للمؤسسة هي علاقة طردية ويقاس ذلك بمستوى الارتفاع في قيمة الاسهم . وقد اضاف (روزان) بأن المؤسسات الكبيرة باتت تبحث عن امكانيات عمالة نادرة ومديرين ذوي مستويات رفيعة وبأجور كبيرة للغاية مما يعكس العلاقة الطردية بين قيمة الرواتب المقدمة ومستويات الانتاج (Abdel-Rahman, 2007:154). كما لمفهوم الراتب الفاعل الذي ذاع صيته بعد اشتداد وتطور القدرات التنافسية وسعي المؤسسات الى زيادة انتاجية العاملين فاعتمدت التحفيز لتحقيق الانتاجية الحدية بالجهد المبذول للوصول الى الراتب الفاعل (Rashid, 2018:330) .

3- الجانب القانوني :

أن الراتب الكلي على وفق قوانين منح التعويضات المالية المعمول بها في سائر البلدان العربية ومنها العراق قد قسم الى الراتب الاسمي او الاساسي والذي يتزايد بمنح العلاوة السنوية والترفيح والمخصصات الممنوح بحسب قوانين الخدمة المدنية والملوك والرواتب والانضباط وسائر تشريعات الوظيفة العامة ، فيعرف الراتب الاسمي او الاساسي بانه المبلغ او الاجر الاساسي المدفوع للعاملين (الموظفين) في القطاع العام مجرد من اي علاوة او بدل مالي خاص (Hayawi, 2018:345). والعلاوة تعني الانتقال من مرحلة الى مرحلة اخرى ضمن الدرجة الوظيفية ذاتها ويزيادة صغيرة في الراتب الاسمي (الاساسي) ، وقد اشارت (المادة 5) من قانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام رقم 22 لسنة 2008 الى منح العلاوة بشكل سنوي عند اكمال الموظف سنة واحدة في العمل الوظيفي . اما الترفيح فقد اوضحته المادة (6/ أولاً) بأنها انتقال الموظف من الوظيفة التي كان قد شغلها الى الوظيفة التي تقع في الدرجة التالية الاعلى التي تلي درجته ضمن تدرجه الوظيفي على ان تتوفر درجة وظيفية شاغرة في الدرجة الاعلى وان يكون الموظف مستوفياً للشروط و المؤهلات والمدة المنصوص عليها في ملحق القانون اعلاه (Hayawi, 2018:434-437). كما ورد تعريف المخصصات المالية على انها "مايدفع للعاملين على اساس عملهم وبالرجوع الى ما يقدمونه من خدمات فضلاً عن المنافع والخدمات التي تقدم لهم (Dessler, 2011: 227).

ثانياً- اهمية الرواتب :

تعتبر الرواتب الجزء الرئيسي في النفقات العامة وتحظى بالنسبة الاكبر من تخصيصات الجهاز الحكومي (Ismail & Nael, 2011:254). وان دفع الرواتب في إدارة القطاع العام هي مفتاح نجاح الخدمة والأداء الفاعل والكفوء ، مما يعني ان تفعيل اساسيات ومرتكزات ذلك النظام سيعكس فاعلية أنشطة العمل (Gibran, 2015:206) .

ويبرز دور الرواتب في القطاع العام، كأحد اهم الجوانب التي توليها الدولة عناية خاصة، لارتباطها بنجاح اهداف الدولة، وتطور برامجها التنموية إذ تمثل الرواتب اهم عناصر حفر العاملين باتجاه تحقيق وانجاز المهام المكلفين بها، (Al-Shehri, 2016:23) . ويمكن تحديد اهمية الرواتب من عدة نواحي :

1- من الناحية الفردية

اجمع الباحثون على ان اكتساب الطابع النقدي لخدمة العاملين لدى الدولة قد أنضوى على اهمية بالنسبة للأفراد تمثل بمسؤولية المكلف بالمهام عن سير العمل وانتظامه، وتمكينه من متابعة اداء العاملين وضمان امتثالهم & Armstrong (2005:69). كما ان الرواتب تستخدم كأداة للتحفيز من خلال نظم الرواتب والمخصصات والحوافز التشجيعية او من خلال ربط هيكل الرواتب بتصنيف الاعمال والذي يدفع الافراد الى السعي نحو اكتساب مهارات ومعارف (Al-Kalaldeh, 2011:139-140).

2- من الناحية الاجتماعية

تعد معدلات الرواتب الساندة في المجتمع مؤشراً على درج تقدمه ، كما ان الفرق بين الحد الادنى والحد الاقصى لمعدلات الرواتب الساندة يمثل رمز لمستوى العدالة الاجتماعية او التفاوت الاجتماعي في الدولة (Al-Qaryouti, 2011:140). وينظر كل فرد إلى الراتب ومجمل التعويضات الذي يحصل عليه باعتبارها رمزاً للمركز الاجتماعي الذي يشغله ، ناهيك عن كونها وسيلة لتلبية احتياجاته Mohamed (2018:40). ولما كانت الرواتب تشكل المصدر الاساسي لدخل الكثير من المواطنين في البلاد، مما تعكس الدور الاجتماعي فاعل (Salem, 2007:297-298).

3- من الناحية السياسية:

تلعب الرواتب دوراً في تمكين الدولة وسياسات التوظيف من استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها بما تقدمه من مخصصات ومزايا يتمتع بها العاملين الى جانب رواتبهم المتزايدة بشكل دوري ومنتظم Gibran (2015:297). ويرى (Al-Jubouri & Al-Janabi, 2014, 89-90) ان الرواتب تستخدم على المستوى الوطني في اعادة توجيه القوى العاملة نحو المهن والنشاطات الاقتصادية المرغوبة من خلال منح مخصصات وامتيازات اضافية وتعد من مميزات الراتب . وأن موضوع الرواتب وتحديداتها او تعديلها وما يرافقها من معوقات وما تتطلبه من معايير ليست بمنى عن اي معوقات اخرى تتطلبها عملية تخطيط الدخل القومي في جانبها العيني والقيمي وكذلك ارتباطها بالنظام والادارة على مستوى الدولة ككل (Aayeb, 2017:79-80).

4- من الناحية الاقتصادية :

تنظر الدولة الى الرواتب ، ومجمل التعويضات على انها زيادة في الانفاق الحكومي ، ومن ثم عليها العمل على ايجاد توازن بين مواردها والاعتبارات الاقتصادية من جهة وبين رضا العاملين و مصلحة المجتمع ككل Mohamed (2018:41). كما وتعتبر احد التكاليف المهمة على مستوى المؤسسة ايضاً الى جانب كُلف عناصر الانتاج الاخرى مما يستدعي العمل على تحقيق التوازن (Al-Zubaidi & others, 2016:303). وتعد الرواتب احد الجوانب الاقتصادية الهامة وذلك لارتباطها بالعاملين من جهة وبالوظيفة من جهة اخرى على حد سواء اذ قد اظهرت العديد من الدراسات السابقة ان الراتب وباعتباره احد اقوى ركائز الدخل الاساسي وهو وفقاً لذلك يعتبر محدداً اقتصادياً اساسياً (Sokoya, 2000: 201).

ثالثاً- أهداف الرواتب :

يسعى نظام الرواتب الى بناء هيكل يتمتع بقدرة على تحقيق اهداف المؤسسات التابعة للدولة، ومن ثم ينعكس ذلك ايجاباً على مستويات الاداء والرضا الوظيفي ورغم وضوح الاهداف ، الا ان عملية تحقيقها وتنفيذها ليس بالامر السهل Al-Zubaidi (2016:306) & others). هذا وقد اشار (Al-Jubouri & Al-Janabi, 2014, 18-22) ان اهم الاهداف التي يسعى نظام الرواتب الى تحقيقها هي الآتي :

1- كسب الافراد العاملين :

تعد الرواتب والحوافز والمخصصات اهم الوسائل المستخدمة لجذب الافراد المؤهلين وتعزيز كواردها بالمؤهلات العلمية والغنية والكفاءة بما يمكنها من مجارات القطاع الخاص ورغم الانخفاض عن مستويات الرواتب في القطاع الخاص في الكثير من الاحيان الا ان الامتيازات التي يقدمها القطاع العام قد يمثل وسيلة جذب فاعلة للخريجين والافراد المؤهلين .

2- المحافظة على الكوادر الحالية :

تعتبر الرواتب احد اهم العوامل التي تحدد مدى استقرار العاملين في مؤسساتهم وبالتالي على الدولة وادارة الرواتب العمل على صيانة وتحديث نظام الرواتب على فق متغيرات سوق العمل او الوضع الاقتصادي الراهن (Al-Mobaideen, & Al-Aklabi, 2013:197).

3- تهيئة الارضية للملازمة لبيئة مستقرة :

تعمل الرواتب على توفير بيئة مواءمة للنهوض بمستويات الاداء ، وخلق التوازن بين ما يبذله العاملين من جهد تستدعيه متطلبات الوظيفة وبين مستويات الراتب الذي يحصل عليه ، والعمل لاستقطاب الكفاءات، والمحافظة عليها ، والحد من السرقة والرشوة والاختلاس ، وذلك من خلال توفير مستويات مقبولة من الرواتب قادرة على تلبيت احتياجات شاغل الوظيفة، والاسهام الفاعل بتوظيف الطاقات البشرية في تحقيق الاهداف المخطط لها للدولة وللمؤسسات التابعة لها (Gibran, 2015:310) .

4- خفض معدلات البطالة :

تستهدف الرواتب نسب البطالة وتعمل على خفضها وخفض معدلات الجريمة والحد من استئثار الظواهر السلبية وتعمل في حال اهمالها الى تفكك وانهيار اواصر المجتمع وتفاقم الازمات تبعاً (Dyce, 2019 :118-119) .

5- تحقيق العدالة :

العمل على ايجاد هيكل عادل للرواتب بحيث يظفي الراحة والرضا للعاملين لما يتقاضوه على المستوى الافقي (رواتب متماثلة للوظائف المتماثلة أو المتشابهة) ، وعلى المستوى الرأسي أو العمودي (فروقات عادلة للوظائف المختلفة) -24 (Al-Shehri,2016:25). وتأييداً لما أورده الشهري ضمن اطار العدالة، اذ يرى (Aayeb,2017:82-84) هدف نظام الرواتب هو تحقيق العدالة وبتنظيمها الداخلية والتمثلة بحصول العاملين نفس الرواتب والحوافز مع اقرانهم لذات المؤهلات والاداء والقدم ، وكذلك تحقيق العدالة الخارجية اي العدالة في الحصول على رواتب تتناسب مع ما يحصل عليه العاملين سواء في القطاع الخاص او القطاع العام في المؤسسات الاخرى للاعمال المماثلة وان الاحساس بالعدالة سيحقق الرضا الوظيفي والحوافز لاداء افضل . ومن الاهداف الاخرى والتي لاتقل اهمية عما ورد انفاً، هو الآتي: Al-Durrah & (Al-Sabbagh,2008:350)

6- التمكين من مراقبة التكاليف :

ان وضع سقف عالي لرواتب ومخصصات وحوافز العاملين قد يتسبب بأثقال ميزانية البلاد وتفاقم الانفاق الحكومي في حين منح رواتب اقل من الاستحقاق الفعلي سيؤدي الى انخفاض مستويات الاداء والولاء وكثرة دوران العمل وتسرب الكفاءات-Al-Durrah & Al-Sabbagh,2008:347 (349). وقد اكد (Sokoya,2000: 291) انه على سياسات القطاع العام خلق التوازن في منح الرواتب والاجور، فالافراط بالتعيين ومنح الرواتب وتعديل مستوياتها تصاعدياً بطريقة لاتستقر الواقع والامكانات والمتغيرات، ستندثر بأرتفاع في الاسعار وانخفاض في القدرة الشرائية ومن ثم تدني مستويات القوة النقدية، مما ينعكس سلباً على واقع اقتصاد البلاد .

7- تمييز ومكافأة الاداء الجيد :

أذ تسعى نظم الرواتب الى تمييز ومكافأة الاداء الجيد وذلك بتحفيز العاملين وتشجيعهم وتعزيز سلوك الرضا لديهم مما يدفع بهم الى المزيد من الاداء الفعال والتميز فالشعور بنظام رواتب عادل ومنصف يدفع بالعاملين نحو سلوك مرغوب فيه.

ويرى الباحث ان العدالة هي الهدف الاساسي والركيزة التي تسعى الدولة عند ادارة ومراجعة الرواتب من تحقيقها لان تحقيقها سيسهم في تحقيق غاياتها لما للعدالة من دور فاعل وارتباط وثيق بسلوك وشعور العاملين بالرضا الوظيفي والاداء الافضل والولاء للمؤسسة وللعمل والميل للاستقرار .

رابعاً- تصنيف الرواتب :

تصنف الرواتب في القطاع العام الى انواع وفئات متعددة وفق العديد من الاسس والمعايير المعتمدة كالتالي :

1- من حيث نوع الرواتب :

• الرواتب النقدية : تعني المبالغ النقدية التي يحصل عليها الموظف لقاء ما يقوم به من اعمال مكلف بها، والمسؤوليات والواجبات التي تناط به ، وبمعدل دفع شهري في الغالب ، ومن اهم مميزات الرواتب النقدية للعاملين هو مرونتها وسهولة التصرف بها وسهولة استلامها وتسليمها والاحتفاظ والنقل وحرية التصرف بها ، والرواتب النقدية تعد النوع الشائع المعتمد في الدول رغم اختلاف وتباين نظمها السياسية والدولية .

• الرواتب الحقيقية : تعني القدرة الشرائية التي تُتيحها تلك المبالغ النقدية الممنوحة بصفة دورية ومنتظمة من قبل مؤسسات الدولة، والقدرة الشرائية هنا تعني مقدار الاشباع المتحقق من السلع والخدمات من جراء المبالغ النقدي المتحصلة (Al-Mobaideen & Al-Aklabi,2013:194-196) .

• الرواتب العينية : تعني ما يقدم من منافع وامتيازات وسلع وخدمات ، وقد تكون مجانية او مقابل اسعار رمزية كنوع من انواع الحافز والتشجيع او الالتزام الاجتماعي وكانت تستخدم في السابق كبدل للنقد وهي اشبه بم يعرف بالمقايضة ، وتعد في وقتنا الحالي السمة الغالبة في مؤسسات الدولة يسعفها بذلك مواردها وامكاناتها العالية وفلسفتها والتزاماتها الاخلاقية، والاجتماعية التي تدفعها لتبني مثل هكذا سياسات ويعد الراتب العيني متمماً للرواتب على اختلاف انظمتها وتوجهاتها السياسية والاقتصادية (Salem ,2007:300-302) و (Al-Mobaideen, & Al-Aklabi,2013: 196) و (Al-Shehri,2016:33) . (Shehri,2016) .

2- من حيث طبيعة الرواتب :

• الراتب الاسمي : هو مقدار الراتب الاساسي التي تحدده أنظمة وقوانين الخدمة المدنية مستندتاً الى المؤهلات العلمية او الخبرة وسنوات الخدمة او كلاهما معاً وعلى وفق محددات التدرج الوظيفي (Al-Mobaideen, & Al-Aklabi,2013:193-199) . (Aklabi,2013:193-199) .

• الراتب الكلي : تعني الراتب الاسمي مضافاً اليه العلاوات والترفيعات ومجمل البدلات كبدلات النقل والسكن والزوجية والاولاد وغيرها من المخصصات والاضافات (Al-Shehri,2016:36) و (Abd al- Rahman,2010:215) .

• الراتب الاضافي : يقصد به، الراتب الذي يستحقه العامل (الموظف) الحصول عليه مقابل انجازه لاعمال قد كلف بها خارج اوقات عمله الاعتيادية الرسمية ويتوجب على اساسه منحه اجراً اضافياً ويقاس على اساس ساعات العمل اليومي الاعتيادي والاضافي اذ يعد من متممات الراتب (Al-Mobaideen, & Al-Aklabi,2013:196-197) . ويرى الباحث ان الراتب الكلي هو اجمالي ما يحصل عليه العامل والذي يمثل في الغالب دخله الكلي الاساسي في فترة زمنية محددة و بشكل دوري ومنتظم لقاء ادائه لمهامه الموكلة اليه وهو ما يصبو اليه العامل (الموظف) لارتباطه بمدى اشباع احتياجاته من سلع اساسية وكماالية وخدمات وبالتالي يعتبر احد ابرز الدوافع للعمل وتحقيق الانجاز .

خامساً- عوامل تحديد مستويات الرواتب في القطاع العام :

هنالك عوامل اساسية ذات تأثير فاعل في تحدي مستويات الرواتب الحكومية ويمكن تقسيمها الى:

1- عوامل خارجية :

وتتمثل بالقدرات المالية والاقتصادية للدولة وحجم الإيرادات المتحصلة من مواردها واستثماراتها المتنوعة، وتأثير العوامل السياسية والاجتماعية ، ومستويات الدخل وغيرها، والتي يمكن تصنيفها الى:

- المتغيرات الاقتصادية (Dessler ,2010 :409)
- المستوى المعيشي اقليمياً ودولياً (Sokoya,2000: 292).
- التأثير السياسي (Rouzies & Others, 2009:139)
- التغيير الحاصل في الاسعار وارتفاع تكاليف المعيشة (Al-Saadi, & Mahmoud,2018:33).
- مستوى الرواتب في القطاع الخاص (Al-Shehri,2016:34).
- مستويات الرواتب اقليمياً ودولياً (Ismail ,2002:63) .
- التخصصات والمؤهلات العلمية والفنية (Salem ,2007:299) .
- التأثير الاجتماعي (Rashid ,2018:843) .
- القوانين والتشريعات الحكومية (O'Riordan,2008:363-364) .
- تأثير الاحزاب السياسية والنقابات ومنظمات المجتمع المدني (Al-Mobaideen, & Al-Aklabi,2013:193-199).

2- عوامل داخلية :

وتعد ثاني تلك العوامل ذات التأثير المباشر والمحدد لرواتب القطاع العام، اذ ان مستويات الرواتب داخل مؤسسات الدولة تتأثر بالفروقات الواقعية في قيمة الوظائف، أي الاختلاف النسبي في الرواتب لمختلف الوظائف، والذي يركز على القيمة النسبية لكل وظيفة، والتي يجب المحافظة عليها، ويؤخذ بنظر الاعتبار ما تفرضه المتغيرات الخارجية، والمقصود هو تحقيق العدالة الداخلية كما اي ضمان ان ما يحصل عليه الموظف هو معدل لما يحصل عليه اقرانه لذات العمل ولذات المؤهلات وبنفس الخدمة المتحققة (Dessler,2010: 383). وهذا لايعني المساواة بين العاملين بالمطلق، مما يناقض طبيعة الحال، والسبب يعود الى الاختلاف والتباين في رواتب العاملين لمختلف وظائفهم وفئاتهم الى التفاوت في المؤهلات العلمية والقدم اضافة للخبرة المتحصلة من كل ذلك (Al-Qaryouti ,2011:240). هذا وتلعب سياسات التعويضات دوراً كمتغير داخلي كما هو الحال مع سياسات الاجر الاضافي وسياسات الاجازات والاجازات

والمناهج الدراسية والواجبات القضائية، والمزايا والحوافز على اساس الانتاج او لأعتبارات خاصة كالموقع الجغرافي وغيرها والتي تحدد مستوى التعويضات وآلية المنح (Snelgar,2017:239).

تحليل ومناقشة النتائج

في هذا المحور سيتم التعرض الى تحليل هيكل الرواتب باعتماد التحليل الكمي للبيانات , وسوف يتم الاعتماد على مؤشرات فاعلية المعلومات والبيانات الناتجة عن تحليل الرواتب أذ اعتمد التحليل الوصفي وتحليل تغيير هيكل الرواتب ،

كما سيتم تحليل معدل التغيير الحاصل لمجموع الاموال التي دفعتها الحكومة لرواتب موظفي هذه الهيئة خلال السنوات الست الممتدة من (2014- 2019) ، لبيان تغيير النسب المئوية الحاصلة لتلك البيانات في معدلات الرواتب ومسبباتها، وعلى هذا الاساس وزع المحور الثالث على جوانب التحليل الآتية :

- 1- تحليل واقع هيكل الرواتب .
 - 2- التحليل بحسب هيكل التنظيمي .
 - 3- التحليل بحسب المؤهل العلمي .
 - 4- تحليل إجراءات إيقاف التعيينات لخفض الانفاق .
 - 5- علاقة التحليل الوصفي لهيكل الرواتب بالتخطيط الاستراتيجي .
 - 6- تحليل مكونات الرواتب .
 - 7- تحليل معدل التغيير الناجم عن إجراءات إيقاف التعيينات .
 - 8- علاقة تحليل تغيير هيكل الرواتب بالتخطيط الاستراتيجي .
- وفيما يأتي توضيح لتلك الاجراءات ونتائجها:

أولاً- تحليل واقع هيكل الرواتب :

تحليل هيكل الرواتب من خلال تحليل المبالغ المصروفة على حساب رواتب واجور نقدية باعتماد قوائم الرواتب وكشوفات المصاريف على حساب الموازنة التشغيلية الجارية ويوضح الجدول(1) مكونات الرواتب المتمثلة بالراتب الاسمي (الاساسي) والمخصصات، أذ تتفرع 14 مكون من اجمالي حساب المخصصات ، والتي يمكن توضيحها كالآتي :

1- يتبين من الجدول(1) ان مجموع الاموال التي دفعتها الحكومة كرواتب لموظفي هذه الهيئة خلال السنوات الست الممتدة من(2014-2019) قد بلغ(63997588672) دينار، اي بمتوسط سنوي خلال تلك المدة يبلغ(10666264779) دينار، وكانت تتراوح ما بين(10944325916) دينار كحد اعلى في عام(2015) و (10271271717) دينار كحد ادنى في عام (2018) ، اي بفروقات بسيطة من سنة لأخرى خلال فترة البحث . وعند دراسة اسباب المديات السابقة للرواتب تبين أن عام(2015) قد بلغ ذروته في عدد العاملين المعينين يقابله عدد ضئيل من المحالين الى التقاعد (تقارير النشاط الاداري السنوي للهيئة لعام 2015) ، واستمر التذني في عدد العاملين المعينين وزيادة في حالات الأحالة على التقاعد حتى انتهى في عام(2017) الى إيقاف اطلاق الدرجات الشاغرة الناجمة عن حركة الملاك السنوية، مما أدى الى تراجع حساب الرواتب الى ادنى مستوياته في عام(2018) مما يعكس السياسة العامة للدولة والمتمثلة بتخفيض عدد العاملين في القطاع العام.

2- مجموع ما دفع من راتب اسمي خلال السنوات الست بلغ(40309067547) ديناراً، وبمتوسط سنوي بلغ (6718177925) ديناراً، وهو يتراوح ما بين (6976945186) ديناراً كحد اعلى في عام (2015) و(6398589220) ديناراً كحد ادنى في عام (2018).

3- اما المخصصات فقد خالفت الاعتقاد السائد بالتناسب الطردي مع الزيادة او النقصان في حساب الرواتب الاسمي، أذ حقق حساب المخصصات خلال السنوات الست مجال البحث مجموع بلغ (23688521125) ديناراً ،اي بمتوسط سنوي بلغ (3948086854) ديناراً، وقد كانت تتراوح ما بين(4019825803) ديناراً كحد اعلى في عام (2016) و(3872682497) ديناراً كحد ادنى لعام(2018)، وبفارق مقداره (187143306) ديناراً، ما بين الحد الاعلى والادنى لأجمالي المخصصات .

4- بعد البحث في التفاوت الكبير في مديات هذا الحساب للسنوات مجال البحث تبين قيام الوزارة في عام 2016 بتحويل 26 سيارة بيك-آب وصالون مستخدمة ، خلال الأشهر (أيلول ، حزيران ، تموز) الى الهيئة العامة للمياه الجوفية وذلك للاستفادة منها في نقل الموظفين ، وتم بعد ذلك منح من كانت بذمته سيارة حكومية من الموظفين مخصصات ساعات اضافية بمقدار (2) ساعة يومياً وتصرف شهرياً ، وسُجّلت على حساب اعمال اضافية، لذلك ظهر هذا الفارق بشكل واضح في عام (2017) .

جدول رقم (1) أجمالي رواتب ومخصصات العاملين في الهيئة العامة للمياه الجوفية

ابواب الحساب	2014	2015	2016	2017	2018	2019	المجموع	الحد الاعلى	الحد الأدنى	المتوسط
مجازين لراسيا	-	19281500	24139500	23680500	22292351	26734250	116128101	26734250	19281500	23225620
اعمال اضافية	2640000	6250000	62320500	91426307	89018659	61888800	313544266	91426307	2640000	52257378
مخصصات خطورة	285959162	318205515	298975862	260484014	261758312	278541661	1703924526	318205515	260484014	283987421
مخصصات منصب	134046837	118031851	136005483	151193222	180736733	163620884	883635010	180736733	118031851	147272502
مخصصات جامعية	79769689	74760517	71414769	75579716	73430998	115348918	490304607	115348918	71414769	81717435
خطورة امنية	-	-	-	425000	-	-	425000	425000	425000	425000
موقع جغرافي	417999	-	49706337	65023542	47284421	40874644	203306943	65023542	-	40661389
مخصصات شهادة	1767155105	1809576171	1800900831	1784092090	1749542994	1665140061	10576407252	1809576171	1665140061	1762734542
مخصصات حرفة	269797995	244976195	243637024	239666155	177397473	320304370	1495779212	320304370	177397473	249296535
مخصصات اعلة	686842231	682185500	668923011	643825922	611683665	582856603	3876316932	686842231	582856603	646052822
مخصصات اطفال	370070892	374989617	366068130	355914587	339826349	324160300	2131029875	374989617	324160300	355171646
مخصصات مهنية	34121233	24229960	30257182	42196847	44309887	16838482	191953591	44309887	16838482	31992265
مخصصات هندسية	298656580	284960904	267477174	273811960	275400655	289525537	1689832810	298656580	267477174	281638802
مخصصات استثنائية	6000000	9933000	-	-	-	-	15933000	9933000	-	7966500
مجموع المخصصات	3935477723	3967380730	4019825803	4007319862	3872682497	3885834510	23688521125	4019825803	3872682497	3948086854
الراتب الاسمي	6955255293	6976945186	6713659176	6798849153	6398589220	6465769519	40309067547	6976945186	6398589220	6718177925
المجموع الكلي	10890733016	10944325916	10733484979	10806169015	10271271717	10351604029	63997588672	10944325916	10271271717	10666264779

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الموازنات والكشوفات المالية الخاصة بالهيئة وبرنامج Microsoft

Office Excel 2010

ثانياً- التحليل بحسب الهيكل التنظيمي :

سيتم اعتماد عام 2019 لتحليل التوزيع بحسب الهيكل التنظيمي يتضمن تحليل توزيع العاملين بحسب الاقسام والمشاريع والفروع التابعة للهيئة:

1- يتبين من الجدول (2) ان مجموع الاموال التي دفعتها الحكومة لرواتب موظفي هذه الهيئة خلال عام (2019) قد بلغ (10351604029) ديناراً، اي بمتوسط سنوي خلال تلك المدة يبلغ (287544556) ديناراً، ويتراوح ما بين (1403567741) دينار كحد اعلى لرواتب العاملين في فرع نينوى، و(22951800) دينار كحد ادنى لرواتب شعبة التصاريح الامنية ضمن مقر الهيئة .

2- بلغ مجموع عدد العاملين في الهيئة العامة للمياه الجوفية (1171) اي بمتوسط حسابي بلغ (33) ، يتراوح ما بين (175) كحد اعلى ممن يعملون في فرع نينوى ، و(2) ممن يعملون في قسم التصاريح الامنية . وبدراسة هذه الاعداد تبين ان العدد الاكبر ممن يتقاضون رواتب ومخصصات في اقسام وفروع الهيئة هم من العاملين في فرع نينوى، والسبب يعود لاتساع حجم المساحات الزراعية وتباعدها عن مجرى دجلة والمساحات المائية اضافة الى ان عدد كبير منهم تم تعيينهم للمشاركة في حملة ضمن الحدود البلدية لمحافظة كركوك لانجاز (2000) بئر لسنة (2000) وتلك هي الحملة الثانية التي سبقتها حملة مقاربة لها في عام (1998). وتلك الحملة او المشروع ذو طابع سياسي في وقتها ، ورغم ان اقصى انجاز لاعمال حفر الابار لم يتجاوز (800) بئر سنوي لكافة فروع ومشاريع الهيئة للسنوات التي سبقتها الا ان الفرق الحقيقية قد انجزت المهمة بنجاح وذلك تطلب توفير اعداد اضافية في وقتها وتطلب نقل وتنسيب المزيد من الحرفيين والكوادر الفنية وفرق حقلية اضافية ، ولتعود بعد ذلك الى مزاولة مهامها ضمن الحدود البلدية لمحافظة نينوى ورغم تناقص الكوادر في فرع نينوى منذ ذلك الوقت الا ان الفرع لا يزال هو الاكثر من حيث اعداد العاملين .

3- مجموع المدفوع السنوي الكلي كرواتب عاملين في الاقسام الادارية لمقر الهيئة لعام 2019 ، بلغ (2056711956) ديناراً، وبلغ عدد العاملين (234) ، وبمتوسط حسابي بلغ (128544497) ديناراً، وبلغ الحد الاعلى السنوي للرواتب (400492200) ديناراً ، كمستحقات للعاملين في قسم الموارد البشرية والبالغ عددهم (38) موظفاً في حين سجل قسم الخدمات الحد الاعلى من حيث اعداد العاملين والبالغ (43) موظفاً ، اما الحد الادنى بلغ (22951800) ديناراً ، مستحقات رواتب شهرية للعاملين في قسم التصاريح الامنية والبالغ عددهم (29) موظف .

4- بلغ المدفوع السنوي لرواتب العاملين في الاقسام الفنية لمقر الهيئة لعام 2019 ،(1640715048) دينار، وبلغ عدد العاملين (144) موظفاً، وبمتوسط حسابي بلغ (205089381) ديناراً، وبلغ الحد الاعلى السنوي للرواتب (294421200) ديناراً ، كمستحقات للعاملين في قسم الدراسات والبالغ عددهم (19) موظفاً، في حين سجل قسم الورشة الفنية الحد الاعلى من حيث اعداد العاملين والبالغ(33) موظفاً ، اما الحد الادنى بلغ (75673800) ديناراً ، كمستحقات رواتب سنوية للعاملين في شعبة الانشاءات والبالغ عددهم (6) موظفين .

5- اجمالي ما دفع من رواتب للعاملين في مشاريع وفروع الهيئة لعام 2019، بلغ (6654177025) ديناراً، وبلغ عدد العاملين (793) موظفاً، وبمتوسط حسابي بلغ (554514752) دينار، وبلغ الحد الاعلى السنوي للرواتب (1403567741) ديناراً كمستحقات للعاملين في فرع نينوى والبالغ عددهم (175) موظفاً، اما الحد الادنى بلغ (154470000) دينار ، كمستحقات رواتب سنوية للعاملين في فرع ميسان والبالغ عددهم(19) موظفاً.

6- اجمالي الانفاق الحكومي السنوي لعام 2019 لمقر الهيئة بلغ(3659101500) ديناراً ، وان الانفاق الاجمالي الشهري لذات السنة بلغ (304925125) ديناراً ، وبلغ عدد العاملين (316) موظفاً في مقر الهيئة فقط عدا مقرات الفروع والمشاريع ، وذلك يعكس فعلياً تمركز العاملين في الاعمال الادارية على حساب واقع العمل الفني والانتاجي الميداني .

جدول رقم (2) توزيع العاملين على الهيكل التنظيمي ومعدل الراتب السنوي لعام 2019

المشاريع والفروع			الاقسام الفنية			الاقسام الادارية					
الراتب السنوي	العاملين	المشاريع والفروع	ت	الراتب السنوي	العاملين	الاقسام	ت	الراتب السنوي	العاملين	الاقسام	ت
295688400	33	مشروع فرق بغداد	1	277723848	20	قسم الجيولوجيا	1	252727800	19	قسم التخطيط	1
267036504	32	مشروع واسط	2	108031200	10	قسم الحفر	2	293959200	33	قسم الحسابات	2
154470000	19	فرع ميسان	3	294421200	19	قسم الدراسات	3	318999600	43	قسم الخدمات	3
394851000	48	فرع المتنى	4	190213800	12	قسم المضخات	4	114102156	10	قسم الرقابة الداخلية	4
502219200	70	فرع النجف	5	75673800	6	شعبة الانشاءات	5	70065000	8	القسم القانوني	5
651949454	74	فرع كربلاء	6	156307800	15	قسم طواقم الضخ	6	39413400	4	شعبة الاستيراد	6
542992800	72	فرع الانبار	7	245194200	29	قسم المخازن المركزية	7	22951800	2	شعبة تصاريح امنية	7
678668220	74	فرع ديالى	8	293149200	33	قسم الورشة الفنية	8	99480600	8	شعبة الحاسبية	8
268844988	31	فرع صلاح الدين	9					77924400	8	شعبة العلاقات	9
502693863	68	فرع البصرة	10					400492200	38	قسم الموارد البشرية	10
991194855	97	فرع كركوك	11					29634000	3	قسم الموجودات	11
1403567741	175	فرع نينوى	12					37850400	4	شعبة شؤون الموظفين	12
								23906400	3	مكتب المدير العام	13
								25507800	4	مكتب معاون المدير العام	14
								220500000	43	المجازين 4 سنوات	15
								29197200	4	منسبين من الهيئة	16
6654177025	793	المجموع		1640715048	144	المجموع		2056711956	234	المجموع	
554514752	66	المتوسط الحسابي		205089381	18	المتوسط الحسابي		128544497	15	المتوسط الحسابي	
1403567741	175	الحد الاعلى		294421200	33	الحد الاعلى		400492200	43	الحد الاعلى	
154470000	19	الحد الادنى		75673800	6	الحد الادنى		22951800	2	الحد الادنى	
								10351604029	861263902	1171	المجموع الكلي
								287544556	23923997	33	المتوسط الحسابي
								1403567741	116690025	175	الحد الاعلى
								22951800	1912650	2	الحد الادنى

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الهيئة وبرنامج Microsoft Office Excel 2010

7- في مسعى لتتبع الخطة الاستراتيجية ومستوى الانتاجية مقارنة بأستراتيجية الإنفاق التشغيلي كرواتب في ضوء الهيكل التنظيمي ، ومن خلال التقارير الشهرية والنصف شهرية الخاصة بالانتاجية وحركة الفرق الحقلية لسنة 2019 تباعاً ، تبين تمركز الانتاجية الفعلية في كل من المواقع الحقلية التابعة لفرع المثنى وفرق بغداد والنجف وكربلاء وديالى ، في حين سُجل اضعف قراءات للانتاجية في فرع البصرة والانبار وكرموك وصلاح الدين ونيوى ، مما يشير الي ان مقدار الإنفاق لرواتب والعاملين وتوزيع اعدادهم جاء مغايراً للحاجة الفعلية والنتائج المتحقق وواقع الانجاز الميداني .

ثالثاً- التحليل بحسب المؤهل العلمي :

يقصد بالمؤهل العلمي التحصيل العلمي (الشهادة) للعاملين ، ويتضمن هذا التحليل تحليل هيكل توزيع العاملين بحسب الشهادة والحرفة، اذ سيتم تحليل المتوسط الحسابي لأجمالي الرواتب المستحقة في ضوء الشهادات والحاصلين عليها من العاملين لشهر كانون الاول من عام(2019)، والاجمالي السنوي للسنة نفسها وفقاً للجدول رقم (3)، وكما يلي :

1- يتبين من الجدول(3) ان مجموع الاموال التي دفعتها الحكومة لرواتب الموظفين العاملين في هذه الهيئة خلال عام (2019) قد بلغ (10351604029) ديناراً، اي بمتوسط سنوي خلال تلك المدة يبلغ (1035160403) ديناراً، ويتراوح ما بين (4134273052) ديناراً كحد اعلى وهو مقدار ما انفق على حاملي شهادة البكالوريوس كرواتب ومخصصات و(50485200) ديناراً كحد ادنى، أنفق لمن لا يحمل مؤهل علمي من العاملين الأميين .

2- مجموع ما نُفِع للعاملين بحسب تحصيلهم العلمي لعام 2019 ، بلغ (861263902) ديناراً، وبلغ الحد الاعلى الشهري من الإنفاق (343689421) ديناراً ، ممن يحملون الشهادة الجامعية ، اما الحد الأدنى فكان لمن لم يحملوا أي مؤهل من العاملين الأميين ، اذ بلغ (4207100) دينار .

3- بلغ مجموع عدد العاملين في الهيئة العامة للمياه الجوفية والمشاريع والفروع التابعة لها (1171) اي بمتوسط حسابي بلغ (117) تقريباً ، يتراوح ما بين (341) كحد اعلى ممن يحملون شهادة البكالوريوس ، و(4) كحد ادنى ممن يحملون شهادة الدبلوم العالي.

4- وبعد البحث عن اسباب المديات السابقة تبين ان العدد الاكبر ممن يتقاضون رواتب ومخصصات في الهيئة هم من حملة شهادة البكالوريوس ، على الرغم من ان طبيعة عمل الهيئة انتاجي حقل ويتطلب المزيد من الحرفيين والكوادر الفنية التخصصية ، وسيتم توضيح هذا التباين ولمختلف الاختصاصات بشكل تفصيلي وواضح من خلال التحليل العمودي (الاهمية النسبية) فيما بعد .

جدول رقم (3) أجمالي رواتب ومخصصات العاملين بحسب مؤهلهم العلمي في الهيئة العامة للمياه الجوفية لعام

2019

ت	الشهادة	دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم	اعدادية	متوسطة	ابتدائية	أمي	حرفي	المجموع	المتوسط	الحد الاعلى	الحد الأدنى
1	عدد العاملين	10	28	4	341	111	147	14	275	8	233	1171	117	341	4
2	مستحقاتهم الشهرية	21521850	41002635	5106050	343689421	88586317	98435379	7844150	133947900	4207100	116923100	861263902	86126390	343689421	4207100
3	مستحقاتهم السنوية	258262200	492031620	61272600	4134273052	1063035804	1187661753	94129800	1607374800	50485200	1403077200	10351604029	1035160403	4134273052	50485200

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات ونظام رواتب الهيئة وبرنامج Excel 2010

رابعاً- تحليل إجراءات إيقاف التعيينات لخفض الإنفاق :

تلك الاجراءات هي وليدة توصيات مجلس الوزراء بالتركيز على عدم اطلاق الدرجات الشاغرة الناجمة عن حركة الملاك الدائم سواء بالتقاعد او الاستقالة والوفاء، وعلى مدى السنوات (2017, 2018, 2019) كمسعى لخفض الترهل الحاصل في دوائر الدولة وتقليل الإنفاق على حساب الإنفاق الجاري التشغيلي والتي يمكن توضيحها كالآتي :

1- يتبين من الجدول (4) ان مجموع الاموال التي دفعتها الحكومة كرواتب لموظفي هذه الهيئة خلال السنوات الاربعة الممتدة من (2016-2019) قد بلغ (42162529740) ديناراً، خلال تلك المدة، والتي حددت لبيان مستوى خفض الإنفاق، وكانت تتراوح ما بين(10806169015) ديناراً كحد اعلى، والتي انفقها كرواتب للعاملين البالغ عددهم (1021) في عام(2017) ، في حين بلغ الحد الأدنى (10271271717) ديناراً، وانفق كرواتب للعاملين البالغ عددهم(984)، في عام (2018) .

جدول رقم (4) المحالين الى التقاعد والمعيبين للفترة (2017-2019)

ت	الهيئة العامة	2016			2017			2018			2019					
		تعين	العاملين	الرواتب	تعين	العاملين	الرواتب	تعين	العاملين	الرواتب	تعين	العاملين	الرواتب			
1	العاملين	-	1082	10733484979	-	1021	10806169015	-	984	10271271717	254	1171	10351604029	42162529740	10806169015	10271271717
2	المتقاعدين	-	-	-	-	61	496712400	-	37	300852180	-	67	661667460	1459232040	661667460	300852180

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الهيئة وبرامج Excel 2010

2- بخصوص هيكلية الراتب الاسمي والمخصصات بمختلف انواعها فانه يتبين ان مجموع ما دفع من راتب اسمي لموظفي هذه الهيئة خلال السنوات الست مجال البحث بلغ (40309067547) ديناراً اي بمتوسط سنوي بلغ (6718177925) ديناراً، وهو يتراوح ما بين (6976945186) ديناراً كحد اعلى في عام (2018) و(6398589220) ديناراً، كحد ادنى في عام (2016).

خامساً- علاقة التحليل الوصفي لهيكل الرواتب بالتخطيط الاستراتيجي:

أظهرت النتائج الدور الذي تلعبه عملية التحليل الوصفي لأغراض التخطيط الاستراتيجي لأسهامها في بيانات تتعلق بحركة المدفوع من الرواتب وتوزيعها وتصميم هيكلها وأثرها على المورد البشري وآلية توزيعه والامكانيات البشرية المتاحة واستخدامها الامثل، والتوظيف الرشيد للقدرات المالية وتحليل استراتيجية خفض الانفاق الجاري التشغيلي وأثره على المدى البعيد، والتي يمكن توضيحها كالآتي:

1- التحليل الوصفي لهيكل الرواتب يقودنا لمعرفة سلوكيات حركة الرواتب وحجم وتوزيع الانفاق وتمركزه في كل مكونات الرواتب ومن ثم نلنا عملية البحث عن اسباب ذلك التوزيع والتمركز الى كشف بيانات ومعلومات ذات تأثير كبير في عملية التخطيط الاستراتيجي سواء كان ذلك على مستوى تفويهم هيكل الرواتب او على مستوى الخطة الاستراتيجية العامة واتخاذ القرار وخفض الانفاق .

2- اجراءات التحليل الكمي الوصفي لهيكل الرواتب يقودنا الى بيانات تتعلق بالتوجه الاستراتيجي الذي اعتمدته الحكومة لخفض الانفاق التشغيلي، اذ اوضح تحليل مكونات الرواتب ان عام(2015) قد بلغ ذروته في عدد العاملين المعيبين يقابله عدد ضئيل من المحالين الى التقاعد، وعلى خلاف السنوات التي تلتها فقد شهدت تدني في عدد العاملين المعيبين وزيادة في حالات الاحالة على التقاعد حتى انتهى في عام(2017)الى إيقاف اطلاق الدرجات الشاغرة الناجمة عن حركة الملاك السنوية، واستمرار ذلك حتى نهاية(2019)مما ادى لتراجع حساب الرواتب الى ادنى مستوياته في عام(2018) مما عكس السياسة العامة للدولة والتي تمثلت بتخفيض عدد العاملين في القطاع العام، اذ لم يرد أي رصد تخصيص لحساب التعيينات في القطاع الحكومي للموازنات العامة الاتحادية وعلى مدى السنوات الستة مجال البحث يستثنى من ذلك بعض المفصلات التي اقتضتها الحاجة .

3- كشفت عملية التحليل الوصفي لهيكل الرواتب ان العدد الاكبر ممن يتقاضون رواتب ومخصصات في الهيئة هم من حملة شهادة البكالوريوس، على الرغم من ان طبيعة عمل الهيئة انتاجي حقلوي ويتطلب المزيد من الحرفيين والكوادر الفنية التخصصية، وان ذلك يدفع الباحث لاحقاً باتجاه المزيد من التحليل لبيان مدى انسجام المؤهل العلمي والفني والكوادر التخصصية مع طبيعة نشاط الهيئة الانتاجي .

4- اظهرت نتائج التحليل الوصفي للهيكل التنظيمي تمركز العاملين في الاعمال الادارية على حساب واقع العمل الفني الميداني على الرغم من ان الهيئة انتاجية وطبيعة عملها فني تخصصي، فضلاً عن التضخم في اعداد العاملين والذي يعكس واقع القطاع العام .

5- بحسب تقرير الانتاجية والخطة الانتاجية لسنة 2018-2019 ، فقد سجلت اعلى انتاجية فعلية متحققة في كل من المواقع الحقلية التابعة لفرع المثنى وفرق بغداد والنجف وكربلاء وديالى، في حين سجلت اضعف قراءات للانتاجية في فرع البصرة والانباء وكركوك وصلاح الدين ونيوى، مما يشير الى ان مقدار الانفاق لرواتب والعاملين وتوزيع اعدادهم جاء مغايراً للحاجة الفعلية والخطة الاستراتيجية في ظل النتائج المتحقق وواقع الانجاز الميداني .

6- تشير النتائج الى ان قرار منح الاجازة الطويلة قد يستهدف العاملين في الاقسام الادارية والتي هي تعاني تضخماً في الاعداد مما يعني ان التحليل الوصفي الكمي قد أظهر نتائج وبيانات ايجابية تصب في مصلحة القرار وتحقيق الهدف المتوخا من البحث .

سادساً- تحليل مكونات الرواتب :

يوضح الجدول(5) النسب المؤية لمكونات الرواتب المتمثلة بالراتب الاسمي والمخصصات، وتتضمن اجمالي الانفاق الحكومي على مكونات الرواتب للسنوات مجال البحث بالاعتماد على أسلوب تحليل معدل التغيير، والتي يمكن توضيحها كالآتي:

1- يبين الجدول (5) معدل التغيير الحاصل في النسب المنوية لمجموع الاموال التي دفعتها الحكومة لرواتب موظفي هذه الهيئة خلال السنوات الست الممتدة من (2014-2019) ، وباعتماد سنة 2014 كسنة اساس ، اذ أظهرت نتائج التحليل والمخطط البياني استقراراً لعامي 2014 و 2015 ، ثم انحداراً واضحاً في عام 2016 بلغ (-2%) ، تلى ذلك نمو بمعدل (1%) نتيجة ارتفاع ملحوظ بمعدل الراتب الاسمي بلغ (1%) ، وسرعان ما شهد انحداراً حاداً في عام 2018 بلغ (-5%) ، ليعاود النمو بنسبة بلغت (1%) لعام 2019 ، ووفقاً لذلك بلغ متوسط المدفوع الحكومي (-1%) ويتراوح معدل التغيير لمستوى المدفوع كرواتب خلال السنوات مجال البحث ما بين (1%) كحد اعلى لعام 2019، و(-5%) كأدنى معدل تغيير في المدفوع الكلي لرواتب موظفي الهيئة لعام 2018 .

2- هناك استقرار في معدل الانفاق للراتب الاسمي لعامي 2014 و 2015 ، ثم انحدار كبير في عام 2016 بلغ (-4%) ، تلى ذلك نمو بمعدل (1%) ، تلاها انحدار حاد في عام 2018 بلغ (-6%) ، ثم معاودة النمو بنسبة بلغت (1%) لعام 2019 ، على وفق ما تُظهره نتائج التحليل والمخطط البياني لمستويات التغيير مما يؤكد التناغم في معدل التغيير مابين مجموع المدفوع الحكومي الكلي للرواتب ومجموع المدفوع للراتب الاسمي ، اذ بلغ متوسط الانفاق (-2%) وسُجل اعلى مستوى تغيير في الانفاق لعام 2019 ، وبلغ (1%) ، في حين بلغ الحد الأدنى (-6%) لعام 2018 .

جدول رقم (5) معدل التغيير لأجمالي رواتب ومخصصات العاملين للفترة من 2014-2019

الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط	2019	2018	2017	2016	2015	2014	ابواب الحساب
-6%	25%	9%	20%	-6%	-2%	25%	&	-	مجازين دراسياً
-30%	897%	210%	-30%	-3%	47%	897%	137%	-	اعمال اضافية
-13%	11%	0%	6%	0%	-13%	-6%	11%	-	مخصصات خطورة
-12%	20%	5%	-9%	20%	11%	15%	-12%	-	مخصصات منصب
-6%	57%	10%	57%	-3%	6%	-4%	-6%	-	مخصصات جامعية
-	-	-	&	-	&	&	&	-	خطورة امنية
100%	100%	100%		100%					
-	31%	-28%	-14%	-27%	31%	&	-	100%	موقع جغرافي
-	100%								
-5%	2%	-1%	-5%	-2%	-1%	0%	2%	-	مخصصات شهادة
-26%	81%	9%	81%	-26%	-2%	-1%	-9%	-	مخصصات حرفة
-5%	-1%	-3%	-5%	-5%	-4%	-2%	-1%	-	مخصصات اعالة
-5%	1%	-3%	-5%	-5%	-3%	-2%	1%	-	مخصصات اطفال
-62%	39%	-4%	-62%	5%	39%	25%	-29%	-	مخصصات مهنية
-6%	5%	-1%	5%	1%	2%	-6%	-5%	-	مخصصات هندسية
-	66%	-17%	&	&	&	-	66%	-	مخصصات استثنائية
100%						100%			
-3%	1%	0%	0%	-3%	0%	1%	1%	-	مجموع المخصصات
-6%	1%	-2%	1%	-6%	1%	-4%	0%	-	الراتب الاسمي
-5%	1%	-1%	1%	-5%	1%	-2%	0%	-	مجموع الراتب الكلي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الهيئة وبرامج Excel 2010

3- وبعد البحث عن اسباب المديات المذكورة انفاً، على وفق مؤشرات نظام الرواتب وبيانات قسم الموارد البشرية والتي تؤكد ان عامي (2014) و(2015) قد بلغ ذروته في عدد المعينين يقابله عدد ضئيل من المحالين الى التقاعد ، خلافاً للسنة التي تلتها فقد شهد عام(2016) تدني في المدفوع على حساب رواتب واجور نقدية ضمن الموازنة التشغيلية نظراً للتدني الحاصل في عدد العاملين واستمرار الاحالة الى التقاعد على وفق المعدلات الطبيعية ، ومن ثم عام(2017) الذي شهد ارتفاع في معدل الانفاق الناتج عن صرف مستحقات منتسبي نيوى والمناطق المتظرة من جراء العمليات الارهابية ، ومن ثم انحدار حاد في عام(2018)، يظهر التراجع في الانفاق على حساب الرواتب الى ادنى مستوياته مما يشير الى ما أوردنا ذكره سابقاً من اجراءات ايقاف التعيينات في عام(2014) والتي ظهرت نتائجها في عام(2016) ومن ثم ازدياد حدت الانحدار لعام(2018) ، على وفق نتائج التحليل، مما يعكس توجه الدولة بخفض عدد العاملين في القطاع العام اذ وردت اشارة صريحة بعدم رصد اي تخصيص لحساب التعيينات في القطاع العام يستثنى من ذلك ما اقتضته الحاجة ، وذلك ضمن بنود الموازنة الاتحادية للأعوام(2016-2018) تباعاً ، رافق ذلك ازدياد اعداد المجازين لمدة(5) سنوات وتلك من الاجراءات التي اعتمدها الحكومة لتحقيق وفرة في الانفاق، اذ نص تعميم الامانة العامة لمجلس الوزراء المرقم(6251) في(2017/2/28) ، وصولاً الى اعام الامانة العامة المرقم 6432 في 2019/2/25 ، أولاً / 3-4 منه على منح العاملين اجازة طويلة براتب اسمي فقط ، ومحسوبة لأغراض الخدمة مع امكانية التجديد ، وذلك لعب دوراً وأن كان ضئيلاً على وفق نتائج تحليل الاهمية النسبية الوارد ذكرها انفاً ، الا أن الدور الاساسي لعبه قرار ايقاف التعيينات في خفض الانفاق العام على حساب اجمالي الرواتب ، ومن جانب اخر فان الميزانية العامة

الاتحادية باتت تُستنفذ لصالح النفقات الجارية التشغيلية وبواقع 70% من اجمالي الانفاق التشغيلي السنوي مما دعى بالحكومة الى اتخاذ الاجراء اعلاه ، والتي اسفر عن تلك النتيجة المبينة بدءاً من عام 2016، ثم انحدار في معدل الانفاق لعام 2018 ، والذي يعد من القرارات الاستراتيجية المؤثرة ، الا ان ذلك لم يستمر طويلاً ، اذ سرعان ما عاود معدل المدفوع على حساب رواتب وأجور نقدية الى الارتفاع في عام 2019 ، عما سبقه من عامين 2018 و2017 ، وذلك نجم عن فتح مجال للتعيين واطلاق الدرجات الشاغرة ، وذلك كان مسعى من قبل الدولة لامتناس غضب التظاهرات التي اندلعت في تشرين الاول من عام 2019 ، والذي أدى الى ارتفاع معدل النمو للانفاق الحكومي التشغيلي ، والذي يعكس الدور السياسي في هيكل الرواتب .

4- اما المخصصات فقد شهدت تذبذباً، اذ لوحظ تزايد في معدل نمو الانفاق على حساب المخصصات عن السنة الاساس بلغ (1%) لعامي (2015) و(2016)، ثم استقرار ملحوظ لسنة 2017 ، تلاها انحداراً كبيراً في عام 2018 بلغ (-3%) ، تلى ذلك استقرار في مستوى الانفاق لعام 2019 وبمستوى متقارب ، مما يؤكد التناسب الطردي ما بين معدل المخصصات الممنوحة ومجموع المدفوع الحكومي للرواتب الاسمي والكلي، لذا بلغ متوسط المدفوع الحكومي كمخصصات (0%) ، ويتراوح معدل التغيير لمستوى المدفوع ما بين (1%) كحد اعلى لعام 2015 ، اما الحد الادنى بلغ (-6%) كأدنى معدل تغيير في المدفوع لرواتب موظفي الهيئة لعام 2018 .

5- أعلى مستوى تغيير بنسبة المدفوع لمكونات المخصصات سُجل في حساب اعمال اضافية ، اذ بلغ معدل النمو لعام 2015 بنسبة (137%) عن السنة الاساس ، ثم ارتفاع في معدل النمو بشكل غير مسبوق في عام 2016 بلغ (897%) ، تلى ذلك نمو آخر بمعدل (47%) لعام 2017 ، تلاها انحداراً محدوداً لعام 2018 بلغ (-3%) ، ثم انحدار بنسبة بلغت (-30%) لعام 2019، اذ بلغ متوسط الانفاق (210%) ، وبلغ اعلى مستوى تغيير (897%) ، لعام 2016 ، في حين بلغ الحد الأدنى (-6%) لعام 2018 . وان ظهور تلك المخصصات بهذا التفاوت الكبير لعام 2016 قد نجم عن قرار الوزارة بتحويل 26 سيارة بيك-آب وصالون مستخدمة عام 2016 الى الهيئة بكتاب وزارة الموارد المائية-دائرة الشؤون الادارية المرقم 23257 في 18/9/2016 ، مما استدعى منح من كانت بذمته سيارة حكومية من الموظفين مخصصات ساعات عمل اضافية .

6- بلغ ثاني أعلى مستوى للتغيير سُجل لحساب مخصصات حرفة ، اذ بلغ معدل الانحدار لعام 2015 بنسبة (-9%) عن السنة الاساس ، ثم انحدار في مخصصات الحرفة لعام 2016 بلغ (-1%) ، تلى ذلك انحدار بمعدل (-2%) لعام 2017 ، تلاها انحداراً آخر حاد في عام 2018 بلغ (-26%) ، ثم نمو بشكل غير مسبوق بلغ (81%) لعام 2019 .

7- هناك تذبذب كبير في معدل المدفوع الحكومي لمخصصات موظفي هذه الهيئة خلال السنوات الست الممتدة من (2014- 2019) ، اذ أظهرت نتائج التحليل والمخطط البياني مقدر التذبذب ، الامر الذي أستدعي البحث في اسباب ذلك التباين والتشتت والتي أتضح انها ناجم عن قرارات حكومية واجراءات وايضاحات مبررة تحتم الزيادة أو التخفيض في المخصصات ، واجراءات من قبل الهيئة وقسم الحسابات بعضها مبرر والبعض الاخر لم يحضى بالدراسة الكافية وقد تمثلة بشح التخصيص المالي والذي دفع بقسم الحسابات في الهيئة بأجراء مناقلات ضمن السياقات المعتمدة لتوفير التخصيص اللازم أو تلافي لظهور عجز في الحسابات الختامية ، الا ان جزء كبير من تلك المناقلات لم تكن على وفق رؤية وخطة استراتيجية مدروسة مما أدى الى اجراء مناقلة بالاضافة لايابو حساب كان القسم قد اجري عليها مناقلة بالتنزيل في وقت سابق من ذات السنة ، ومن الامثلة على القرارات والاجراءات التي سببت ذلك التذبذب هو توضيح الوزارة في ما بعد بعدم جواز صرف مخصصات الخطورة لمن بذمته سيارة حكومية مالم يكن بعنوان سائق ، وكذلك أمر وزاري بشمول غالبية الحرفيين في الهيئة بمخصصات الحرفة ، وتوضيح الوزارة بعدم جواز صرف مخصصات الخطورة المهنية مالم تصدر بها تعليمات من قبل وزارة المالية، ومنح مخصصات شهادة لموظفين من المعيّنين الجدد لعام 2019، ومنهم من ممن يحملون شهادة الماجستير، عدم ورود تخصيص لحساب مخصصات موقع جغرافي ضمن الموازنة العامة الاتحادية لعام 2015، واتمام بعض الموظفين الاجازة الدراسية والمباشرة ومن ثم الشمول بالمخصصات الشهادة لعام 2019 ، ومعاودة الفرق الحقلية موازلة مهامها في المواقع الحقلية لمحافظة صلاح الدين والانبار وسهل نينوى الامر الذي أدى الى ارتفاع مخصصات الحرفة والهندسية والخطورة لعام 2019 والتي كانت قد انخفضت في لسنوات السابقة ، واعتبار المخازن شُعب مما يستدعي منح تلك المخصصات، واحالة دفعة كبيرة الى التقاعد من الحرفيين لبلوغهم السن القانوني في عام 2018 مما أدى الى خفض مخصصات الحرفة .

سابعاً- تحليل معدل التغيير الناجم عن اجراءات ايقاف التعينات :

تلك الاجراءات ناتجة عن توصيات مجلس الوزراء بالتركيز على عدم اطلاق الدرجات الشاغرة الناجمة عن حركة الملاك الدائم سواء بالتقاعد او الاستقالة والوفاء، وعلى مدى السنوات (2017, 2018, 2019) كمسعى لخفض الترهل الحاصل في دوائر الدولة وتقليل التخصيص على حساب الانفاق الجاري التشغيلي ، وفي ضوء ما تقدم سيتم تحليل المدفوع السنوي لرواتب العاملين وأعدادهم، والمجموع السنوي كوفرة متحققة من رواتب المتقاعدين وأعدادهم في الهيئة للسنوات الثلاث الممتدة من (2017-2019)، ومقدار الانخفاض المتحقق بالاعتماد على أسلوب التحليل السابق، والتي يمكن توضيحها كالآتي :

جدول (6) المحالين الى التقاعد والمعيبين للفترة (2017- 2019)

ت	الهيئة العامة	2016			2017			2018			2019		
		الرواتب	العاملين	تعيين	الرواتب	العاملين	تعيين	الرواتب	العاملين	تعيين	الرواتب	العاملين	تعيين
1	العاملين	-	-	-	1%	-6%	-	-5%	-4%	-	19%	1%	
2	المتقاعدين	-	-	-	-	-	-	-39%	-39%	-	81%	120%	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الهيئة وبرامج Excel 2010

1- يوضح الجدول (6) معدل التغيير في النسب المؤية لمجموع الاموال التي دفعتها الحكومة لرواتب موظفي هذه الهيئة خلال السنوات الممتدة من (2017-2019)، وباعتماد سنة 2016 كسنة اساس، اذ اظهرت نتائج التحليل استقراراً لعام 2016 ، نجم عن التوازن ما بين توفر الدرجات الشاغرة بفعل حركة الملاك وتعيين عاملين جدد، ثم انحداراً واضحاً في عام 2017 بلغ (-6%) في اعداد العاملين، الا ان معدل رواتب العاملين حقق نمو بمعدل (1%) نتيجة صرف مستحقات منتسبي فرع نينوى والمناطق المتضررة من جراء داعش والعمليات العسكرية ، وتلى ذلك انحداراً اخر في عام 2018 بلغ (-4%) في اعداد العاملين، و(-5%) في الانفاق الحكومي، ليعاود النمو ونسبة (19%) في اعداد العاملين و(1%) في مستوى الانفاق لعام 2019 .

2- فيما يخص ايقاف التعيينات على اساس توفر الدرجات الشاغرة وذلك ممثلاً بالحقل الثاني من الجدول اعلاه ، والذي قد اتضح تأثيره في انخفاض اعداد العاملين ومستوى الرواتب ، وقد جرى اعتماد عام 2017 كسنة اساس لبيان معدل التغيير كونها السنة التي تلت ايقاف التعيين على اساس توفر الدرجات الشاغرة ، بعد ان تضمنت الموازنة لسنة 2016 بقاء الدرجات الوظيفية الشاغرة دون اشغال، وقد حققت وفرة وخفض في اعداد العاملين بلغ (-6%).

3- حققت معدل التغيير للمحاليين الى التقاعد في عام 2018 انحداراً واضحاً بلغ (-39%) ومعدل انفاق للرواتب بلغ (-39%) ايضاً، بالاعتماد على السنة الاساس ، ورغم ذلك فقد حقق انخفاض ملحوظ في اعداد العاملين بلغ (-4%) وانخفاض في معدل الانفاق بلغ (-5%)، تلى ذلك زيادة بمعدل النمو بلغ (81%) ، ومعدل نمو بلغ (120%) في مستوى الوفرة المتحققة من رواتب المتقاعدين .

4- وليبيان الاسباب التي ادت الى تلك المدييات ، اذ لا بد من الاشارة أولاً الى ان قرار ايقاف التعيينات ومنها على اساس الدرجات الشاغرة ، قد انعكس على نجاح خفض الانفاق ومعدلات التغيير في اعداد العاملين ، بوصفها قراراً استراتيجياً ذا تأثير بخفض الانفاق التشغيلي الجاري على المدى البعيد ، ورغم التأثير المحدود على المدى القريب فالأحالة على التقاعد يترتب عليها دفع مبالغ الاجازات المتركة ومن ثم نلاحظ خلال السنة ارتفاع في معدل الانفاق الجاري التشغيلي لحساب الرواتب بدلاً من خفضه ، الا ان الاهداف المتوخاه من ذلك هو انخفاض في الانفاق واعداد العاملين ، وهكذا تبعاً تظهر نتائج القرار على مدى سنتين فما فوق في خفض مستوى الانفاق الجاري التشغيلي الكلي ، ولاسيما بعد التعديل الاول لقانون التقاعد الموحد رقم 26 لسنة 2019، المادة 10- : الداعي بخفض السن القانونية للأحالة للتقاعد الى 60 سنة ، والذي رفع مستوى التغيير في اعداد المحالين الى التقاعد بمعدل (81%) ، وانعكس ذلك على معدل رواتب المحالين والبالغ نسبته (120%) لعام 2019 ، عن السنة التي سبقتها مما احدث فرقاً كبيراً في معدلات الرواتب الكلية والوفرة المتحققة على المدى البعيد ، ولكن ذلك لم يدم طويلاً اذا صدر توجيه في اعقاب الاجتماعات المتكررة لمجلس الوزراء وكمسعى لامتصاص غضب الشارع على خلفية احداث الاول من تشرين 2019 ، اذ اقدمت وزارة المالية على اعادة اطلاق الدرجات الشاغرة المتراكمة للفترة من (2017-2019) ، ورغم تضمن الموازنة الاتحادية لسنة 2018 اشارة الى اطلاق الدرجات الشاغرة لما قبل 2016 ، والتي لم تطبق في وقتها لذات الهدف ، الا ان التوجيه بأطلاق الدرجات في تشرين الاول من عام 2019 والذي أخذ وطبق ، بشكل متسرع ، اذ قامت وزارة الموارد المائية بالتنسيق مع وزارة المالية بالترشيح والتثبيت على الملاك لأشغال تلك الدرجات وتسبب ذلك بزيادة في أعداد العاملين بلغت (254) موظفاً دفعة واحدة وعلى ملاكات الهيئة العامة للمياه الجوفية وحدها، أي بمعدل نمو بلغ (19%) في حين بلغ التغيير في معدل الانفاق (1%) وهو نمو محدود سببه ان التعيينات أقرت في نهاية السنة المالية وان مستوى الانفاق قد زاد في شهر كانون الأول لعام 2019، الا ان النتائج السلبية ستوضح على المدى البعيد، مما يتطلب وضع خطط استراتيجية لمعالجة تبعات ذلك القرار.

ثامناً- علاقة تحليل تغيير هيكل الرواتب بالتخطيط الاستراتيجي :

عملية تحليل تغيير هيكل الرواتب وبيان معدلات التغيير لسنوات مجال البحث تساعد في الاستعداد والتحوط للمتغيرات القادمة وتلافي تذبذب المعدلات والقراءات السابقة ، وهي بذلك توثق ربط الاهداف الاستراتيجية بالخطة الاستراتيجية العامة ، لما توفره من بيانات تتعلق بالتغيير في حركة المدفوع من الرواتب وتوزيعها وأثرها على المورد البشري لمدييات البحث ، والتي يمكن توضيحها كالاتي:

1- الدور السياسي التي تلعبه الدولة في هيكل الرواتب من خلال ايقاف التعيينات ودور ذلك في خفض الانفاق الجاري التشغيلي ، واجراءات منح العاملين اجازة طويلة براتب اسمي فقط ، واجراءات تجميد الدرجات الشاغرة الناجمة عن حركة الملاك وتلك تعد من الاجراءات الاستراتيجية المؤثرة والتي تسهم في تغيير المدفوع الحكومي لرواتب العاملين على مدى السنوات الست مجال البحث.

2- هناك تذبذب في معدلات المخصصات ناجم عن اجراءات بعضها وزارية وبعضها تتعلق بإدارة الهيئة والاقسام ذات العلاقة فيها وان ما اظهرته نتائج التحليل تعطي فكرة وبيانات واضحة حول آلية التعامل معها ومعالجتها مستقبلاً من قبل اصحاب القرار .

3- معدل نمو بلغ (120%) في مستوى الوفرة المتحققة من رواتب المتقاعدين لعام 2019 ، عن السنة التي سبقتها ، وذلك ناجمة عن قرار خفض معدل السن القانوني لغرض احلة الموظفين الى التقاعد والذي يعد اجراء فاعل ومؤثر اخر يسهم في خفض اعداد العاملين ومستويات المدفوع الحكومي التشغيلي .

ان الاجراءات الغير مدروس التي ظهرت كرد فعل على احداث الاول من تشرين والاحتجاجات الشعبية التي اعقبتهما ، والمتمثلة بأعادة اطلاق الدرجات الشاغرة المتراكمة وتسبب بزيادة معدل النمو في اعداد العاملين بلغت نسبته (19%) والذي سينعكس على مستوى الانفاق العام التشغيلي للسنوات القادمة ، بأعتبره خطأ استراتيجي يتطلب معالجته اعادة تفعيل اجراءات ايقاف التعيين وبضمنها تجميد الدرجات الشاغرة من حركة الملاك وعلى مدى الخمسة سنوات القادمة ، وذلك لازالة الاثار السلبية لقرار اطلاق الدرجات ولتحقيق خفض استراتيجي في الانفاق على المدى البعيد .

الاستنتاجات

ان تحليل هيكل الرواتب يقودنا لمعرفة سلوكيات حركة الرواتب وحجم الانفاق التفصيلي وتوزيعه وتمركزه ، ويعطي صورة اعمق واشمل لمدى التضخم الحاصل في ملاكات مؤسسات الدولة وغياب الاستخدام الامثل للموارد البشرية المتمثلة بالعاملين من جهة والموارد المادية المتمثلة بالانفاق الجاري التشغيلي وجدواه ، كما ان هيكل الرواتب الحالي لا ينصف الكفاءات المتخصصة ولا يحافظ على وجودها داخل مؤسسات القطاع العام ، اما في الجانب العملي من البحث فقد لوحظ ان هنالك قرارات مرتبطة بالهيكل وأخرى مرتبطة بالتعيينات طبقت من دون دراسة دقيقة وعلى وفق ممارسات تعكس وجهة نظر المسؤولين والقائمين على أعداد البرنامج وتنفيذها والتي راعوا فيها جوانب سياسية وامتصاص مشاكل آنية ، كما تضمن هيكل الرواتب مخصصات سليمة ومنطقية نوعاً ما، ولكن خلال التطبيق حصلت تشوهات، فأعطيت تعليمات وصلاحيات تضمنت استثناءات مثل زيادة مخصصات بعض الاختصاصات والمهن دون اخرى لتخلق فجوات بين الاختصاصات والمهن المختلفة ، كما أن المخصصات خالفت الاعتقاد السائد بالتناسب الطردي مع الزيادة او النقصان في حساب الراتب الاسمي ، وان العدد الاكبر ممن يتقاضون رواتب ومخصصات في الهيئة هم من حملة شهادة البكالوريوس ، رغم انها هيئة انتاجية خدمية ، وبلغ عدد العاملين (316) موظفاً في مقر الهيئة فقط وهم ممن يمارسون العمل الاداري فضلاً عن العاملين في مقرات الفروع والمشاريع ، وذلك يعكس فعلياً تمركز العاملين في الاعمال الادارية على حساب واقع العمل الفني والانتاجي الميداني ، كما ان مقدار الانفاق لرواتب العاملين وتوزيع اعدادهم جاء مغايراً للحاجة الفعلية والنتاج المتحقق وواقع الانجاز الميداني، وقد تمركز اعداد المجازين اجازة طويلة ممن يمارسون الاعمال الادارية وقد جاء القرار ليستهدف الاقسام الادارية المتضخمة اساساً ، اما ما يخص قرارات خفض الانفاق الحكومي والمتمثل بمنح الاجازة الطويلة وايقاف اطلاق الدرجات الشاغرة ، وايقاف التعيينات فقد اظهرت نتائج التحليل ان تأثيرها بدأ في عام 2016 والسنوات اللاحقة فقد شهدت تدني في عدد العاملين وزيادة في حالات التقاعد وتوقف في التعيينات حتى نهاية 2018، مما ادى لتراجع الانفاق الحكومي على حساب الرواتب الى الحد الأدنى وذلك في عام 2018 ، ومن جانب اخر فإن التوجيه الحكومي بأطلاق الدرجات الشاغرة في تشرين الاول من عام 2019 والذي أخذ وطبق ، بشكل متسرع ودون تخطيط مسبق ولمعالجة آنية ، أذ تسبب بزيادة في اعداد المعيينين للهيئة بلغ (19%) ، اما نتائج تحليل توزيع العاملين على الهيكل التنظيمي فقد اظهرت سوء في توزيع تلك الملاكات وضعف التدريب والتاهيل لأغراض الصيانة والادامة على الرغم من توفر الملاكات والعناوين الوظيفية الفنية، مما دفع باللجان الى اجراء اعمال الصيانة في الاسواق المحلية والذي انعكس سلباً في مستوى الانفاق العام المخطط على المدى البعيد .

المصادر

- 1-Aayeb, Walid Abdel Hamid, (2007) "The Macroeconomic Effects of Government Expenditure Policy", 3rd edition, Hassan Publishing Library, Beirut.
- 2-Abd al-Rahman, Bin Antar (2010) "The Human Resources Department is understandable, grounded and far-reaching", 1st edition, Al-Yazouri Publishing and Distribution, Amman.
- 3-Abdel-Rahman, Messahel (2007) "The role of human resources in improving the productivity of work in economic institutions." Message submitted to the Faculty of Science, Trade and Economics, Tlemcen University, for a master's degree in management sciences, Algeria.

- 4-Al-Durrah, Abdul-Bari Ibrahim & Al-Sabbagh, Zuhair Naim (2008) "Human Resource Management in the Twenty-first Century", 1st edition, Wael, Amman.
- 5-Al-Ghadhanfari, Darib Hazem (1997), "A proposal for a system for calculating the wages and salaries of teachers in Iraqi universities using the point method" letter submitted to the Council of the College of Administration and Economics / University of Mosul, to obtain a master's degree in business administration.
- 6-Al-Jubouri, Nassif Jassim & Al-Janabi, Abdul Khalaf Abdul (2011) "Cost Accounting", 1st Floor, Al-Jazirah Printing and Publishing, Baghdad.
- 7-Al-Kalaldeh, Taher Mahmoud (2011) "Modern Trends in Human Resources Management", 1st edition, Al-Yazouri Publishing House, Amman.
- 8-Al-Mobaideen, Safwan Muhammad & Al-Aklabi, Ayed Bin Shafi (2013) "Job Analysis and Design in Human Resources", 1st Floor, Al-Yazouri Publishing House, Amman.
- 9-Al-Qaryouti, Muhammad Qasim (2010) "Al-Wajeez in Human Resources Management", 1st edition, Wael Publishing and Distribution House, Amman.
- 10- Al-Saadi, Haifa Mazhar & Mahmoud, Muhammad Salman (2018) "Motives for Administrative Corruption", issued by the thirteenth annual conference, College of Law, University of Baghdad.
- 11- Al-Shehri, Muhammad Bin Dhafir (2016), "Salaries and Wages Administration", 1st Floor, General Administration of Printing and Publishing, Riyadh.
- 12- Al-Zubaidi, Ghani Daham & others (2016) "Human Resource Management - Contemporary Concepts", 1st Floor, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman.
- 13- Armstrong , Michael & Stevens , Muralis (2005) , " Salary Administration " , E 1, Boston Cogan Age Limited Publishing , London .
- 14- Dayne, Cartero Yama& Jaz, Getty (2019) "Paying a Public Servant for A Private Employee", Resources Magazine , No 28,New Jersey.
- 15- Dessler , Gary , (2011) ," Human Resources Management" , Edition 1, Mars Publishing and Distribution, South Africa .
- 16-Dessler , Gary, (2010), " Human Resources " , 1 st edition , Western Union of Publishing ,Houston.
- 17- Dyce , Garacia (2019) , " Annual Salary increase Guidelines " , Economic, Journal , No.36 , University of Tennessee .
- 18- Fatiha, Noghi (2015), "The effect of salaries on job satisfaction, satisfaction with compensation, and self-motivation for higher education professors", a thesis submitted to the Faculty of Economic and Commercial Sciences in Algeria for a doctorate degree.
- 19- Gibran, Moses Saxes (2015), "Perol system in public sector management", Edition 1, Department of Banking and Finance, Koji State University, Aniga .
- 20- Hayawi, Nabil Abdul Rahman (2018) "Civil Service Laws, Owners, Salaries, and Discipline", 1st Floor, Legal Publishing Library, Baghdad.
- 21- Ismail, Awad Fadel (2002) "Theory of Government Spending", 1st edition, University House for Printing and Publishing, Baghdad.
- 22- Ismail, Khalil Ismail & Adas, Nael Hassan (2011) "Governmental Accounting" 2nd edition, Al-Yazouri Publishing House, Amman.
- 23- Mohamed, Doudach (2018) "Wages Management in the Hospital Foundation", a thesis submitted to the Faculty of Commercial and Economic Sciences for a master's degree in Management Sciences, Abdel Hamid University, Algeria.
- 24- Morikawa , Masayuki (2014), " A Comparison of the Wage Structure between the Public and Private Sectors in Japan " , AJRC Working Paper, Japan Research Centre, Release 28, The Research Institute of Economy, Tokyo .

- 25- O’Riordan, Joanna (2008) "A Review of the Civil Service Grading and Pay System", Institute of Public Administration 57-61 Lansdowne Road .
- 26- Rashid, Mazen Fares (2018) "Human Resources Management" 3rd Floor, Al-Obeikan Press for Publishing, Riyadh.
- 27- Rouzies, Dominique & others .S , (2009) " Determinants of Pay Levels and Structures in Sales Organizations " , No217 , Journal of Marketing , Luxembourg .
- 28-Salem, Moayad Saeed (2005) "Human Resource House", 1st floor, Asia Publishing House, Baghdad.
- 29- Snelgar, R.J (2017) "Comparison of regulatory payment structures as a study of salaries is a technique in providing the wage curve in the marketNon-local unified" Number 89, Department of Industrial and Organizational Psychology, University of Port Elizabeth.
- 30- Sokoya, S. K. (2000) "Personal Predictors Of Job Satisfaction For The Public Sector Manager Implications For Management Practice And Development In a Developing Economy", Journal of Business in Developing Nations, 4-1, Tokyo.
- 31- The Jordanian Economic and Social Council (2019), "Evaluating the program of restructuring salaries and allowances in the civil public sector," issued by the Jordanian Economic Council, Amman.

**Analysis of the structure of salaries of public sector workers
for strategic planning purposes An analytical study in the general body of
groundwater**

Raqeeb R. S. Al-Madhidi
General groundwater - Iraq
preparedness
rakeeb80r@gmail.com ﻻﻃﺎﻥ

Prof. Dr .Abdul Salam L. Said
Faculty of Management and
Economics / Baghdad
d.abdalsalam58@yahoo.com

Received: 14/6/2020

Accepted :9/8/2020

Published :December / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

The research discusses the problem of salaries in the public sector in terms of the process of analyzing its structure and the possibility of benefiting from the information provided by the analysis process for the strategic planning process, and the General Authority for Groundwater has been adopted and one of the formations of the Ministry of Water Resources, which is centrally funded, to represent the salary structure of its employees (1117) employees be a field of research, as the salary structure in it was analyzed for the period between (2014-2019) using the quantitative approach to analysis and by relying on a number of statistical tools in the analysis process, including mathematical circles, upper limits, lower limits, percentage and rate of change, and the research reached a set of conclusions, including knowledge of the behavior of salary movements, the size and distribution of detailed spending and its concentration, giving a clear vision about the nature of the use of the country's financial and human resources as far as the matter is concerned with research, analysis of the strategic dimension resulting from decisions to reduce spending, and the contribution of detailed data and information resulting from the analysis process in developing appropriate policies and strategies. The process of analyzing salaries and according to the approved tables of analysis tables, contributed to the disclosure of the failures in salaries and its structure, whether in the technical side of the structure or the administrative and accounting aspects related to public operational spending and the preparation and distribution of workers, and their impact on the strategy developed and in a manner that leads to the achievement of maximum benefit resources and capabilities and directing them towards optimal use.

Type of research: Research paper.

Keywords: Salary Structure, Salary Structure Analysis, Strategic Planning.