



تحليل سلم رواتب العاملين في القطاع العام فنيا

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

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

Received:14/6/2020

Accepted :16/8/2020

Published : January / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

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

مستخلص البحث:

يناقش البحث آلية تحليل سلم الرواتب في القطاع العام من خلال تحليل الدرجات ومراحلها وشاغليها ومستحقاتهم المالية ، ومدى امكانية الاستفادة من المعلومات المتحققة لأغراض اجراء التصويب والمعالجة والمساعدة في اتخاذ القرارات، وقد اعتمدت الهيئة العامة للمياه الجوفية وهي احدى تشكيلات وزارة الموارد المائية، وليمثل سلم رواتب العاملين فيها والبالغ عددهم (1117) موظفاً ، مجال البحث ، حيث تم تحليل سلم الرواتب فيها لسنة 2019 باستخدام المنهج الكمي للتحليل وبالاعتماد على عدد من الادوات الاحصائية من بينها الاوساط الحسابية والحدود العليا والحدود الدنيا والنسبة المنوية ، وبمساعدة نماذج جداول التحليل التي اعتمدها الباحث والتي تظهر المؤشرات السلبية ، سواء في الجانب الفني او الجوانب الادارية من سلم الرواتب ، ومن ثم يقودنا لمعرفة سلوكيات حركة الرواتب وتمركزه ، وبيان التوصيف الفني والعلمي لسلم الدرجات الوظيفية ومراحلها من خلال تفاوت الارقام والنسب الناجمة عن عملية التحليل.

وخلص البحث الى جملة من الاستنتاجات اهمها معرفة التوصيف الفني والعلمي لسلم الدرجات الوظيفية ومراحلها وشاغليها وتوزيعه وتمركزه وأثره استراتيجياً ، وما تولده المعلومات الناجمة عن عملية التحليل من انطباعات مستقبلية لمتخذ القرار، كما رصد البحث ضعف في مقدار ما يتقاضاه العاملين في الهيئة مجال البحث كآتمودج لدوائر الدولة من صافي الرواتب والمخصصات والتي هي عمومها لا تكفي العاملين في مواجهة أعباء ومتطلبات الحياة . أن المعلومات الناجمة عن عملية تحليل سلم الرواتب ستسهم في مساعدة الادارة العليا والجهات ذات العلاقة في اعداد الخطط العامة بالاضافة الى تحديث وتطوير هيكل الرواتب وبيان اوجه الخلل والقصور والدفع باتجاه تصويبه استراتيجياً على المدى البعيد .

نوع البحث :- ورقة بحثية .

المصطلحات الرئيسية للبحث: سلم الرواتب ، درجات سلم الرواتب ، مراحل سلم الرواتب .

*البحث مستل من رسالة ماجستير

المقدمة

تعتبر عملية تحليل سلم الرواتب مقياساً لمدى إمكانية توفير البيانات والمعلومات اللازمة التي تسهم في اتخاذ قرارات أو إجراءات أو سياسات علاجية تصحيحية وكذلك مراجعة الميزات المتحققة مقابل ما خطط له، ومدى فاعليته في مواجهة التعقيدات والمتغيرات، وتحقيق الأهداف التي صُمم من أجلها، لما لسلم الرواتب من دور فاعل في مستوى دخل الفرد العامل في القطاع العام، وانعكاس ذلك على مستوى الدخل القومي للبلاد. وقد تم تقسيم البحث الحالي الى خمسة مكونات وهي المنهجية، ومراجعة الأدبيات، وتحليل ومناقشة النتائج، والاستنتاجات.

عند تحليل سلم رواتب الهيئة العامة للمياه الجوفية وهي احد تشكيلات وزارة الموارد المائية ومقرها بغداد، مقر عمل الباحث، أذ برزت بوادر مشكلة، تمثله ببعض الأخطاء في تسكين العاملين في الدرجات الوظيفية ومراحلها والناجمة عن ضعف الدراية في تعليمات منح الرواتب والتسكين بالنسبة للعاملين القانمين على نظام الرواتب للأقسام ذات العلاقة، وعدم استثمار بيانات سلم الرواتب التي يمكن ان تكون واحدة من أهم مصادر المعلومات ذات البعد الاستراتيجي والدور الفاعل لأغراض التصحيح او المعالجة، كما لوحظ تدني في مستويات دخل الأفراد العاملين، لذا لا بد ان تثار التساؤلات حول ما الاسس المعتمدة في تحديد سلم الرواتب المعتمد في الهيئة مجال البحث؟ وما سلوك الرواتب في الهيئة مجال البحث؟ وما سلم الرواتب (الدرجات الوظيفية ومراحلها وشاغليها) وتناغمه مع المورد البشري في الهيئة مجال البحث؟

أذ سعى البحث للوقوف على الاسس المعتمدة في تحديد سلم الرواتب، وتحليل سلوك حركة الرواتب، وبيان الآثار السلبية لاستخدام سلم الرواتب المعتمد في الهيئة مجال البحث، وتحليل هيكل الرواتب وفقاً لسلم الرواتب (الدرجات الوظيفية وشاغليها)، ومن ثم سيكون البعد الميداني في دراسة الواقع العملي الحالي لرواتب الهيئة العامة للمياه الجوفية، والعمل على تحليلها تفصيلاً في ضوء الاسس والمعايير المعدة للتحليل، وأستخدام مخرجات التحليل من معلومات تمكن من استقراء المستقبل وأخذ القرار باعتبارها كمصدر مهم لأغراض إجراء التعديل والتحديث والتطوير.

تم التطرق الى بعض المرجعيات التاريخية المتعلقة بسلم الرواتب والاجور من وجهات نظر مختلفة، ومنها التي تناولت مقترح نظام لاحتساب اجور تدريسيين ورواتبهم في الجامعات العراقية (Al-Janabi, 1997) (تحليل هيكل الاجور في القطاع الصناعي في العراق خلال عقد الثمانينات)

الهدف من هذه الدراسة هو توضيح التباين في الهيكل الاجري على مستوى الفئات المهنية والفروع الصناعية الاخرى، واستبيان فترة خفض الاتفاق الحكومي والخاص بالحرب العراقية الايرانية، وبيان الجهد الحكومي المبذول في تلك الفترة في مجال دعم النشاط الصناعي، كما واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتناولت الدراسة عينة من العاملين في النشاط الصناعي ضمن القطاع العام، وتوصلت الدراسة الى ما تلعبه اجور المهن في العراق والدول النامية من دوراً محدوداً في تحقيق التوزيع الامثل للدخل او الموارد، والخلط بين التوزيع المهني والتوزيع للمهارات في تصنيف المهن الصناعية في العراق، وارتفاع اهمية الفئات المهنية التي ليس لها تأثير مباشر في العملية الانتاجية.

أما دراسة (Abdel Karim WEI Shuaibi, 2017) (فجوة الرواتب بين القطاع الوظيفي العمومي والامنّي)

الهدف من هذه الدراسة هو تقييم مستويات الرواتب في كلا القطاعين المدني والامنّي، وبيان الثغرات الأساسية في سلم رواتب القطاع الامنّي والأسباب التي ادت لذلك، وبلورة إطار توجيهي لسياسة الرواتب الدنيا والعليا في القطاع المدني (الوزاري وغير الوزاري)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الميداني، وتوصلت الدراسة الى أن هناك حاجة لمراجعة وتعديل الرواتب في القوانين المحددة لسلم الرواتب في الخدمة المدنية والعسكرية، والحاجة لوضع مادة انتقالية توقف الزيادات اللاحقة لحين الوصول الى الحالة الجديدة، ولو حظ خللاً باللوائح التنفيذية الخاصة بسلم الرواتب، وقد اسهمت في حدوث فجوة ما بين الدرجات/الرتب، كما أن كلفة برنامج تنفيذ اعادة الهيكلة للرواتب كانت اعلى من المتوقع والمخطط له ولم تظهر نتائج ايجابية على المدى القريب ولكن على المدى البعيد قد يتحقق رضى وظيفي على ان يتم تعيين قيادات كفوءة.

أما دراسة (Commission -EOC , 2017) (تفاوت الرواتب في الخدمة العامة)**(Salary Disparities in the Public Service)**

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد حالة وحجم التفاوتات في الرواتب في الخدمة العامة، وتحديد طرائق وأسباب التفاوت في المرتبات في الخدمة العامة، واكتشاف آثار التباينات في الرواتب على كفاءة وفعالية تقديم الخدمات، واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة والمسح الميداني، وتوصلت الدراسة الى ان ليس لحكومة أوغندا جهود مدروسة لمراجعة وترشيد هيكل الأجور، ولم تحدد جميع المكافآت الحكومية بطريقة عقلانية تعكس الإنصاف بين الأقران، وأن هيكل مرتبات الخدمة العامة يتخلله تشوهات ولم توضع آليات لضمان العدالة في الأجور بين موظفي الحكومة وقدمت الدراسة توصيات مناسبة إلى الحكومة لمعالجة أسباب وأثار التباينات في الرواتب في الخدمة العامة .

ورغم حداثة البحث الحالي حسب وجه نظر الباحث الا انه امتداد للدراسات السابقة في بعض الجوانب ويتضح من دراسة AI- (Janabi, 1997) الاسترشاد ببعض المراجع والبحوث والدراسات لغرض الاطلاع كبيانات تاريخية ، وتم الاسترشاد بدراسة Abdel (Karim WEI Shuaibi, 2017) ببعض المراجع والدراسات والبحوث التي نعتت البحث الحالي في مراجعة الادبيات ، والمساعدة على توضيح بعض ابعاد تحليل هيكل الرواتب وتأثيرها ، وتم توظيف دراسة (Equal Opportunities Commission -EOC, 2017) للافادة منها في مراجعة الادبيات وتوضيح بعض مركزات نظام الرواتب وتأثيره .

وان ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة ، كون البحث على حد علم الباحث يعد اول دراسة عملت على تحليل سُلّم رواتب العاملين في القطاع العام ودور البيانات والمعلومات الناجمة عن عملية التحليل في معرفة سلوكيات حركة الرواتب وحجم وتوزيع الانفاق التفصيلي وتمركزه ، والاستفادة من نتائج تحليل سُلّم الرواتب في اعداد الخطط لتحديث وتطوير هيكل الرواتب وبيان اوجه الخلل والقصور والدفع باتجاه تصويبه استراتيجياً على المدى البعيد ، و بيان التوصيف الفني والتحليل العلمي لسُلّم الدرجات الوظيفية ومراحلها وشاغليها في الهيئة مجال البحث وأسهم المعلومات التي يتم التوصل اليها في مساعدة الادارة العليا والجهات ذات العلاقة في اتخاذ القرارات ، وقد أُستُخدم في البحث الحالي اسلوب التحليل الكمي ، خلافاً للإساليب والادوات المستخدمة في الدراسات السابقة والتي كانت بالمجمل قد اعتمدت التحليل الوصفي واستخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية ، ومن جانب اخر ركزت البحث الحالي على بيان العلاقة بين المعايير المستخدمة لقياس وتحليل سُلّم الرواتب واعتماد نتائجها للمعالجة والتخطيط السليم كما ، وتم اجراء البحث في بيئة عرقية وميدان بحثي مؤهل لأجراء مثل هكذا دراسات وهو القطاع الحكومي .

مراجعة الأدبيات

يعد سُلّم الرواتب في القطاع العام جزءاً أساسياً من الإدارة العامة للمؤسسات الحكومية والتي تهدف الى القضاء على الفارق والتفاوت الكبير بين الرواتب بذات التخصص أو المؤهل وتحقيق العدالة ، وبما أن سُلّم الرواتب هو بطبيعة الحال برنامج ، ولما كان لكل برنامج اهداف محددة يسعى الى تحقيقها ، فإن أهمية التحليل تأتي لقياس مدى تحقيق هذه الاهداف (Jordan Economic Council, 2017:11) .

أولاً / سُلّم الرواتب وموجباته :

يتم تناول مفاهيم عامة وموجبات سُلّم الرواتب كما سيتم التطرق الى مكوناته ومركزاته ، وفقاً للآتي :

1- مفهوم سُلّم الرواتب:

يعتبر سُلّم الرواتب بمثابة درجات للاجر ، إذ لكل منها مستوى معين من صعوبات العمل ومستوياته وقيمه المقدرة نقداً ، وان الدرجة لها مدى اي اتساع مقسم الى عدد من الفئات الاجرية ويسمى كل منها مربوط (Badu, 2011: 251) . ويرى (Armstrong 2005 : 205) ، ان سُلّم الرواتب عبارة عن مستويات عديدة مختلفة من الاجور للوظائف أو مجموعات وظائف ، وقيمتها الخارجية النسبية المنبئية على سعر مسح الاجر البيئي و احياناً المعدلات التي من الممكن ان يتم التوصل اليها عبر المفاوضات . كما يرى (AI- Shehri, 2016:269) ان المرحلة(المرتبة) الاول وهو الأقل اجراً ، ويليه المرحلة الثاني والذي يزيد عنه بمقدار علاوة دورية ، ثم المرحلة الثالث والمرحلة الرابع ، وهكذا يستمر حتى نهاية اخر مرحلة وهي الاعلى اجراً على هذه الدرجة ، فعدد المراحل تحدد مدى الدرجة أي كلما كانت المراحل اكبر عدداً ، كان المدى أكثر اتساعاً والعكس صحيح . وعبر عنه (Watson, 2019: 184) بأن انتشار المدى وهو سمة من سمات هياكل الرواتب التي يصف المسافة بين الحد الأدنى والحد الأقصى .

ويمثل الجدول رقم (1) أنموذجاً لدرجة واحدة ومداه ، إذ يتكون المدى من (11) مرحلة وهو بذلك يعد مدى متوسط ، ففي بعض الاحيان يصل المدى ما بين (25-30) مرحلة كما هي الحال مع بعض هياكل رواتب القطاع العام في العديد من الدول والتي تعد هياكلها ذات مدى واسع ، ففي حقل الدرجات ثبت رقم اثنين ، اي الدرجة الثانية في سلم الرواتب ، وتعتبر الدرجة ما قبل الاولى والتي تُعد الأخيرة التي يصل اليها الموظف وفق تدرج سُلّم الرواتب في نهايات خدمته ، اما حقول المرباط (المراحل) فهي تمثل كل مرحلة من مراحل تدرج الموظف في سلم الرواتب السنوي ، اما المبالغ المثبتة فهي تمثل الراتب الاسمي المستحق للموظف عند تدرجه من مرحلة الى مرحلة اخرى بعد حصوله على العلاوة السنوية ، وحقل عدد العلاوات السنوية يُثبت فيه عدد العلاوات السنوية التي يحصل عليها الموظف خلال

مدة خدمته ، في حين حقل سنوات الخدمة يمثل عدد السنوات التي ينتقل بعدها الموظف الى درجة اخرى اي ينتقل في سلم الرواتب بعدها عامودياً الى الدرجة الأولى التي تلي تلك الدرجة ولأول مربوط ضمن الدرجة الجديدة (Armstrong, 2008: 427) .

جدول رقم (1) توضيح الدرجة والمراحل (المدى) ضمن سلم الرواتب

سنوات الخدمة	علاوة سنوية	المرحلة											الدرجة
		11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
5	17	928	911	894	877	860	843	826	809	792	775	758	2

من أعداد الباحث

وان تصميم الدرجات على وفق ترتيب يضم عدداً من المراتب او المراحل امر ضروري فالموظف الحديث التعيين على اي درجة من درجات سلم الرواتب يعطى المربوط الاول ثم يتدرج من مربوط لآخر صعوداً بحسب العلاوات التي يحصل عليها ، وفي حين ان الرواتب في نقطة الوسط يحصل الموظفين عليها من الذين يعملون بكامل قدراتهم ويحققون الاهداف الموضوعة مسبقاً للأداء ، وأن قدامى الموظفين ومن يتعدى ادائهم المعدلات الموضوعة للأداء يكون في نهاية اخر مربوط من اعلى درجة ، علماً أن الانتقال من درجة لأخرى يكون تنازلياً خلافاً على عكس المراتب او المراحل والتي يكون التدرج فيها تصاعدياً -Al-Durrah & Al-Sabbagh,2008:366- (367) . ويسعى القطاع العام الى وضع سلم رواتب يوازن ما بين ان يكون متميزاً ومجانياً للمتغيرات المؤثرة لمحددات الرواتب وما بين تحقيق العدالة (الاجر المتساوي للعمل المتساوي) وما بين القدرة على الإبقاء على الكفاء والرضا الوظيفي وما بين عدم الإفراط في الزيادة في الرواتب والذي من شأنه ارهاق الموازنة العامة للدولة ، ومن ثم سيتم التطرق الى اساسيات وموجبات سلم الرواتب والتي هي على النحو الآتي: (Al-Shehri,2016:271)

2- اهمية سلم الرواتب :

دعت الحاجة لوجود هيكل ثابت ومستقر للرواتب كمنطلق لأساس بقاء المؤسسات الحكومية ومصدر استمرارها ونجاحها ، وتبرز اهمية الحاجة الى سلم رواتب في انه جامع لأهداف العاملين وأهداف المؤسسة كجزء من اهداف الدولة بشكلها الاعم والاشمل ، وهو يساهم في تحديد تكلفة الانتاج والخدمة والعائد ومراقبته ، ومن خلاله يقاس رضا العاملين والشعور بالانتماء، كما انه يسهل عملية اعداد الخطط الاستراتيجية المستقبلية للرواتب ، واخيراً يساهم في تحديد المستويات المعيشية للأفراد العاملين في ضوء ما يحصلون عليه من رواتب وامتيازات (Moore,2012:351-352) .

وينبغي ان يكون سلم الرواتب متكاملأ ليحقق الغاية التي عُد لأجلها وليلح التداخل بين العوامل والمتغيرات المتضاربة والمتداخلة ، فهو يعمل على اعادة التوازن وتحقيق العدالة في نظام الرواتب مع مراعات خصوصيات المؤسسات والهيئات المستقلة ، ويتم اعتماده مرجعية موحدة وقواعد محددة لقياس رواتب العاملين في القطاع العام والتي تعمل على ادارة الرواتب وتحقق الرقابة والمتابعة عليها ، وتؤدي الى معالجة التشوه والتباين في نظام الرواتب ، وتنظيم معايير واسس اختلافات الرواتب عبر وضع نظم جديدة للتخصصات الوظيفية داخل مؤسسات القطاع العام ، كما يجب ان يكون وضع العلاوات على وفق اسس ومعايير استناداً لمسميات الوظائف ، وتقليل التباين والفجوة بين الرواتب في مختلف مؤسسات القطاع العام ، واخيراً الضبط للنفقات الحكومية المتعلقة ببند رواتب واجور نقدية (Jordan Economic Council,2017:11) .

3- مواصفات سلم الرواتب :

تشتمل مواصفات سلم الرواتب المتوازن على الجوانب الآتية : (Al-Shehri,2016:272)

أ- العدالة :- أي العمل على تحقيق العدالة الداخلية عبر التقييم المنطقي والعدل للوظائف، وتحقيق العدالة الخارجية عبر التقارب والتماثل مع مستويات الاجور ضمن القطاع الخاص وسوق العمل ، كذلك المقاربة الاقليمية لمستويات الرواتب ، كما لمناقشة الهيكل قبل اقراره مع حلقات العمل مع من هم ممثلين عن المستفيدين من ذلك البرنامج لضمان تحقيق العدالة للاطراف ذات العلاقة بنظام الرواتب.

ب- الراتب ومستوى صعوبة العمل :- تعتبر اساس الوظيفة مجموع المهام التي يكلف بها ويمارسها الموظف والتي ستكون اساس احتساب اجر الوظيفة، ومن ثم نوع وطبيعة الواجبات هو من يقيم ويحدد مستوى مسؤوليات العمل وصعوبته ، لذى يستند السلم المعد بشكل جيد وفقاً لتلك المعايير (Watson ,2019: 187) .

ج- الراتب ومتطلبات الوظيفة :- المؤهلات العلمية والمهارات الفنية والخبرات العملية المهنية تعد من متطلبات شاغل الوظيفة وان لكل مرتبة مستوى وحد ادنى للمؤهلات والتي من غير الممكن القبول بأقل منها ، اذ تتولى لجان متخصصة تحديد ووضع متطلبات شغل الوظيفة ، وتأخذ بعين الاعتبار سنوات التدريب او الدراسة او التخصص ، كذلك طبيعة عمل الوظيفة ونوعها ، وندررة التخصص ، وتوفر المؤهلات على مستوى الدولة وغيرها .

د- تمايز الدرجات:- بما يعكس وضوح المسؤولية ومستوى الصعوبة من درجة الى أخرى على سبيل المثال فإن الوظائف في الدرجات الدنيا من سلم الرواتب لا تتطلب في الكثير من الاحيان مهارة عالية في انجازها ، وان المهارات والخبرات المطلوبة سهلة ويمكن تعلمها وانجازها ضمن مدة وجيزة ، كما ان فرص الترقية فيها عالية واقصر مدة ، وهكذا وصولاً الى منتصف سلم الرواتب اذ تزداد مستوى المؤهلات والخبرات والمهارات داخل تلك الدرجات ، اما صعوداً باتجاه اعلى السلم فتظم وظائف ذات مستويات عالية من متطلبات التأهيل والمسؤوليات وصعوبات العمل اضافة الى محدودية فرص الترقية فيها (Armstrong , 2008 : 436) .

ه- دقة تحديد الدرجات : - يعتمد تحديد عدد الدرجات ضمن كل درجة على توجه الدولة وسياستها العامة تجاه نظام الرواتب والادارة العامة للقطاع العام فإن كانت الدولة لاتولي اهتمام لنظام الترقية فأنها ستكون بحاجة الى هيكل رواتب واسع المدى بحيث يسمح بتدرج العاملين اقلياً عبر مدى طويل من المراتب بدلاً من الترقية الى درجة اعلى ضمن مدى ضيق من المراتب ، والعكس يعني الحاجة لهيكل رواتب متعدد الدرجات بضمن فرصة كافية لترقية من تنطبق عليه الشروط. و- المرونة :- هناك مديات لهيكل الرواتب وان عملية تصميم رواتب ناجحة هي وحدها قادرة على تحديد احتياج مدى معين وتدرج عمودي يكون قادراً على امتصاص المتغيرات في ظروف العمل ، وفي عدد الوظائف ، والوظائف ذات المواصفات المثيلة وتأثير المتغيرات المحددة لمستويات الرواتب (Watson, 2019: 192) .

ي- مراعاة التشريعات :- مراعات التشريعات والضوابط والقوانين والتعليمات سواء ما يتعلق بقوانين الخدمة المدنية ، او ما يتعلق بسياسات الرواتب والاجور وبرامج واسس منح التعويضات .

ثانياً / مكونات الراتب :

عند تفرغ الموظف من اجل مباشرة مهام الوظيفة يقتضي ذلك حصوله على عدد من المزايا المالية، كالمرتبات والعلاوات، والمخصصات، والتعويضات، والمكافآت، وبعض المزايا الادبية والمعنوية كالأجازات، والترفيعات وغيرها وبمجموعها تمثل المقابل الذي يتقاضاه لقاء العمل الذي يبشر بتأديته الموظف لحساب الدولة، وتختلف المزايا، والحقوق التي يتقاضاها الموظف الحكومي بين مزايا مالية ومزايا ادبية، كما وتختلف بين مزايا يتمتع بها الموظف خلال خدمته في الوظيفة، اخرى قد يتمتع بها بعد انتهاء خدمته الوظيفية وان تلك المزايا والحقوق تشتمل على : الراتب ، والعلاوات ، والبدايات والمكافآت والتعويضات ، والترفيعات ، والاجازات (Kanaan,2010:110) . وسيتم توضيح كل ميزة وحق من الحقوق المرتبطة بالرواتب تحديداً والتي تعد من متممات الراتب اذ يقصد براتب العاملين (الموظفين) الاسمي في القطاع العام بالمقابل المالي الاساسي الذي يحصل عليه الموظف من الدولة بصورة دورية ومنتظمة لقاء ما يؤديه من مهام واعمال أثناء خدمته الوظيفية ، وهو بهذا المعنى لايشتمل اي دخل آخر سواء كان في شكل بدلات او غيرها ، وذلك فيما عدا العلاوات والتي سنأتي على ذكرها بشيء من التفصيل والتي تعد جزءاً من الراتب(Thunaibat, 2011,322) . وقد عرف بعض المشرعين الراتب الاساسي في نظم الخدمة المدنية على انه الراتب أو الاجر الاساسي الشهري الذي يتقاضاه الموظف ويحصل عليه لقاء القيام بمهام الوظيفة التي يشغلها ، ولا يشتمل على العلاوات والمخصصات من اي نوع كانت ، وهذا التعريف عرضه للانتقادات اذ لم يظهر العنصر والجزء الاساسي في الراتب الا وهو المقابل المادي (المبلغ المالي) الذي يحصل عليه العاملين (الموظفين) من خزينة الدولة ، وقد اکتفى باستعمال مصطلح الراتب الاساسي الشهري ، اذ لا يؤدي القصد المطلوب للتعريف بالرواتب فضلاً عن انه لا يتوافق مع اصل الصياغة القانونية والتي تقضي بعدم تعريف الشيء بمثله(Kanaan,2010:111) . ويخضع الراتب (كميزة مالية للعاملين) لتحديد الفئات الوظيفية ويضع لكل فئة عدداً من الدرجات لها بداية ونهاية ، الامر الذي يمنح الموظف الذي يعين في وظيفة ما راتب لأول درجة لفئة الوظيفة والتي عين فيها ، ويتقاضى الزيادة السنوية المحدد والمقررة لكل فئة من تلك الفئات الوظيفية وان تتوقف الزيادة الحاصلة بالراتب عند الوصول الى نهاية مرحلة الفئة، وذلك وفقاً لما يعرف بمصطلح سلم رواتب الموظفين والذي يأخذ عادة شكل جدول والذي تتحدد بموجبه المراحل التي تتعلق بأجمالي درجات الفئات الوظيفية وعلى اختلافها (Thunaibat, 2011,323) . ويستحق الموظف الراتب وذلك اعتباراً من تاريخ المباشرة لعمله بعد صدور قرار التعيين ، وذلك يستند على اساس الراتب مقابل العمل ويترتب على ذلك أن الموظف الذي لا يبشر في مهام وظيفته ودون أي عذر مشروع وخلال خمسة عشرة يوم بدأ من تاريخ تبليغه بقرار تعيينه ، يلغى قرار تعيينه ، وان تفسر كيفية ان الراتب يدفع مؤخراً أي في نهاية الشهر، فإن مباشرة الموظف للعمل شرطاً واجباً لاستحقاق ذلك الراتب ، كما ان الموظف الذي لا يؤدي الاعمال الموكل اليه ، لا يستحق راتب على المدة نفسها ، وقد نصت نظم الخدمة المدنية الحالية على حرمان الموظف (استقطاع) من راتبه وعلاوته للمدة التي قد تغيب فيها عن اداء مهامه دون اجازة قانونية او عذر مقبول وفقاً للقوانين النافذة (Kanaan,2010:112-113) . وللدولة سلطة في تحديد وزيادة الرواتب عند يقتضي الامر ذلك، وسلطة تخفيضها اذا وجد لذلك لزوم دون ان يكون للموظف حق الاحتجاج بحق مكتسبة وفق هذا الخصوص كما لايجوز للدولة اجراء تعديل على راتب موظف بعينه دون اجراء تعديل لرواتب اقرانه(Thunaibat, 2011,324) . ويمنح الموظف الزيادة السنوية العادية والتي تمثل مبلغ مالي يضاف بشكل سنوي الى الراتب الاساسي الشهري الذي يحصل عليه ، وهذه الزيادة تتفاوت من حيث القيمة على وفق الفئة الوظيفية والدرجة ، ويستحق الموظف زيادة سنوية بشكل تلقائي بعد ان تتوفر شروط وضوابط استحقاقها وهي ان يكون قد امضى في الوظيفة مدة سنة واحدة من تاريخ صدور امر التعيين ، شرط عدم صدور قرار تأديبي (عقوبة) بتأخير الزيادة السنوية على الراتب بما لا يزيد على سنة واحدة ولم يصدر اثناء تلك المدة قرار يحجب القرار التأديبي عنه ، كما ويستحق الموظف الزيادة السنوية في حالة حصوله على مؤهل علمي ما جديد يكون أعلى من مؤهله السابق، كحصوله على الدبلوم العالي بعد البكالوريوس ، وان تكون الزيادة الحاصلة على الراتب

وفقاً للتشريعات المنصوص عليها في قوانين الخدمة المدنية (Amro,2004:240-241) . ونظراً لما للراتب من أهمية في حياة الموظف في القطاع العام على وجه الخصوص بوصفه وسيلة يستند إليها هو وعائلته في معاشهم، ومن ثم نصت اغلب تشريعات الوظيفة في القطاع العام بعدم جواز حجز راتب الموظف الا وفقاً لأمر صادر عن الجهات المختصة بتوقيع الحجز على أموال المدنيين ، وان لا يتجاوز المقدار المحدد المحجوز لكل شهر كالخمس او الربع على سبيل المثال من صافي الراتب المستحق وفقاً للتشريعات، وذلك لأجل الوفاء بدين مستحق لصالح الدولة او الجهة الادارية التي يعمل الموظف فيها ، نتيجة أضرار قد لحقت بالدولة نتيجة اخطاء قد سبب بها الموظف أو لأجل الوفاء بنفقة ما محكوم بها لصالح جهة الاختصاص (Kanaan,2010:113-115) .

2- العلاوات :

العلاوة هي استحقاق مالي يصرف للموظف يتمثل بالزيادة في المرتب او الأضافة اليه لمجابهة الأعباء المتزايدة على الموظف ، والعلاوات اما ان تكون دورية او نوعية او تشجيعية (Al-Helou , 2008:318) . كما ويقصد بالعلاوة السنوية مبلغ من المال مضافاً لراتب الموظف الاساسي لأسباب معينة وفقاً للضوابط النظامية والشروط ، لتزداد بها الرواتب (Kanaan,2010:115) . ويستحق الموظف علاوة سنوية وان يكون تاريخ منح العلاوة بدأ بعد مرور سنة من تاريخ صدور امر التعيين او من تاريخ منح العلاوة للسنة السابقة ، وقد تحجب العلاوة السنوية عن شاغلها لوجود تقارير كافية لاتجيز استحقاقها ووفقاً لذلك اذا تبين أن الموظف الذي حُجبت عنه العلاوة الدورية قد صدر بحقه قرار تأديبي قد قضى بحرمانه منها ، فعند ذلك يطبق سنة واحدة فقط (Thunaibat, 2011,325) . وتصرف علاوة الشهادة على اساس التحصيل العلمي للموظف وحاملي بعض التخصصات التي جرى تشريعها وأقرارها من قبل المشرعين كما تمنح لمزاوي الوظائف السياسية . وتصرف العلاوة الاجتماعية للموظفين المتزوجين ولكلا الجنسين ، وبالنسبة للزوجة الموظفة ينبغي ان يكون زوجها غير موظف وذا كان الزوجان موظفين فتدفع العلاوة للزوج فقط ، وتمنح العلاوة بدأ من اصدار عقد الزواج ويتوقف صرفها في حال حصول الطلاق او الوفاة ، وتحصل عليها الزوجة الموظفة الارملة (Amro,2004:246-247) . و (The unified government accounting manual,2008:143) . اما علاوة الاطفال فتصرف للموظفين المتزوجين والذين لديهم اطفال على ان لا يزيد في اغلب نظم الخدمة المدنية عن اربعة اطفال وتمنح من تاريخ بيان الولادة وبموجب القوانين والتعليمات النافذة . في حين تصرف علاوة المخاطرة للموظفين الذين يعملون في مجالات قد تشكل خطراً على حياتهم وصحتهم كالموظفين العاملين في مجال المواد الكيميائية والمواد الاشعاعية والمضرة وفي مجال مكافحة المخدرات والجريمة واطفاء الحرائق وغيرها (Thunaibat, 2011,321-320) . وتصرف العلاوة الادارية لمن يشغلون مناصب ومواقع اشرافية قيادية كالمديرين العميين ومديري المشاريع، ومديري المدارس، والمعاونين ، ورؤساء الأقسام والشعب وغيرها . كذلك تصرف العلاوة المهنية للعاملين في مجالات قد يصعب على الكثيرين ممارستها كجمع النفايات ودفن الموتى و الطب العدلي (تشريح الجثث) ، كما تصرف للموظفين الذين يتعرضون الى درجة ما من المخاطرة أو يبذلون جهود عالية مقارنة بباقي الوظائف كرجال الأمن والمرضيين وغيرها، وقد تدمج مع مخصصات الخطورة في بعض التشريعات (Talib,2015:293-299) و (Al-Helou , 2008:324) و (Thunaibat, 2011,321) و (Kanaan,2010:118) .

3- الترقية أو الترفيع :

تعني ان يشغل الموظف في القطاع العام وظيفة تكون درجتها اعلى من الدرجة الوظيفية التي كان قد شغلها حتى وأن لم يترتب وفقاً لذلك أية زيادة في الراتب ، فهي في الأساس تنصرف الى تعيين الموظف في درجة ذات اسحقاق مالية اعلى من درجته الحالية داخل السلم الاداري ، وللترفيع تأثير في تحسين وتطوير مركز الموظف في الجانب المادية لما يترتب على ذلك الترفيع من زيادة ومستحقات في الراتب ، مما يضمن فيما بعد موارد اضافية تتزايد بشكل طردي مع كل ترفيع ، كما ويلعب الترفيع دور في تحسين وتغيير مركز الموظف من الجانب الادبية الاجتماعي والمعنوي ، اذ يترتب على ذلك الترفيع التدرج التصاعدي في السلم الوظيفي للموظف ضمن الجهاز الاداري الذي يتبع له وما يلي ذلك من وظائف جديدة في سلطته ومسؤولياته (Kanaan,2010:122) و (Talib,2015:300) .

أ- الترفيع على اساس الاقدمية :- تطبيق هذا الاسلوب يقتضي ترتيب وتنظيم الموظفين في الفئة الوظيفية الواحد من الجهة الادارية الواحدة ضمن كشف واحد وفقاً لأقدميتهم في وظائفهم الحالية ، وضمن حدود الوظائف الشاغرة للمرتبة التي ينبغي الترفيع اليها ، وعلى ان يستبعد الموظف في حال كونه غير مؤهل أو غير كفوء ، لان اعتبار الترفيع على اساس الاقدمية وحدها افترض بالضرورة أن يتمتع الموظف بالكفاءة الازمة (Thunaibat, 2011,324-325) .

ب- الترفيع على اساس الكفاءة :- تطبيق هذا الاسلوب يقتضي التركيز على كفاءة ومؤهلات الموظف دون غيرها ، من خلال انتاج وتحقيق الموضوعية عند ترفيع الموظفين وفقاً لأسس محددة ومعروفة ، لتطبيق على المتنافسين بدون تمييز بحيث الاختبار يتم على اساس ترتيب النتائج النهائية لامتحان او تقييم مستوى الأداء ، وقد نصت بعض نظم الخدمة المدنية ومنها ما معمول به في الاردن ومصر وليبيا على سبيل المثال على جواز ترفيع الموظفين على اساس الكفاءة والجدارة بشرط توافر المتطلبات الوظيفية التي سيرفع اليها الموظف ، وأنها مدة خدمة وظيفية فعلية لاتقل عن ثلاث سنوات في درجته ، وحصوله على تقدير لا يقل عن درجة (جيد جداً) في تقرير ادائه خلال السنتين الاخيرتين (Kanaan,2010:126) . وفي غالب الاحوال قد امضى في درجته الوظيفية المدة التي حددها القانون ، وتختلف باختلاف نظم

الخدمة المدنية والتشريعات ، ففي القانون المصري تكون ترقية الاختيار هي الغالبة للوظائف العليا وبنسبة اقل للوظائف الدنيا وعادةً تكون نسبة اللجوء اليها تتراوح ما بين 10% للدرجة الخامسة الى 100% للدرجة الاولى والدرجات الخاصة (Al-Helou , 2008:325-326).

4- التأمينات : (The unified government accounting manual,2008:115)

تتمثل بالتأمين على الحوادث والاصابات وهي اقساط تدفع من قبل مؤسسات الدولة مقابل التأمين على حياة العاملين لديها من جراء تعرضهم للحوادث والاصابات ، والتأمين الصحي المتمثلة باقساط الضمان الصحي التي تدفعها مؤسسات الدول مقابل حصول العاملين لديهم على الرعاية الصحية وفقاً للقوانين والتعليمات المحددة ، ومساهمة التقاعد الحكومي والمتمثلة بنسبة محددة من الراتب الاسمي تدفع من قبل الدولة وتحتملها الخزينة الى صندوق التقاعد او الهيئة العامة للتقاعد عن حصة الدائرة لقاء خدمات العاملين لديها من المشمولين بقانون التقاعد وفق القواعد والقوانين النافذة . ويرى الباحث ان الراتب بشكليه الاعم والاشمل كدخل، هو كل الامتيازات والمخصصات والبدلات المالية ، وتعويضات غلاء المعيشة ، والمكافآت وكافة العوائد المالية التي تضاف بشكل صريح على الراتب ، تُعد جزءاً من الراتب .

ثالثاً / المرتكزات الأساسية لسلم الرواتب :

لكي يكون سلم الرواتب في القطاع العام متماسكاً ينبغي ان يتضمن المرتكزات الآتي: (Al-Zubaidi & others,2016:311-314)

1- العدالة:

اي وجوب اعتماد نظام الرواتب لأسس ومعايير محدد وثابتة يجري تطبيقها على جميع دوائر ومؤسسات الدولة ، ويُعد تحقيق العدالة احد اهم العوامل الحاكمة في تحديد مستويات ومعدلات الرواتب ،اذ يرى الباحثون ان هناك جانبين من العدالة اولها العدالة الخارجية التي تتحقق عند مقارنة معدلات الرواتب اقليمياً ودولياً وخلق التوازن مع الاحتياج والامكانيات المتاحة وثاني انواع العدالة هي العدالة الداخلية والتي تتحقق بتحقيق الاجر العادل الذي يتقاضاه العاملين اسوة بذات الافراد الذين يتمتعون بذات المهارات والتأهيل والخبرة ويؤدون بالمهام نفسها ومن ثم بالإمكان تحقيق العدالة بمعالجة تشوهات هيكل الرواتب الحالي وتحديث الرضا الوظيفي . وجاء ذلك متوافق مع ما اشار اليه (Al-Khafaji, Neama (2009:258-259) و Abbas & Al-Haiti,2009:258-259) ولحفز العاملين بجزب أولاً رفع الرواتب إلى مستوى عادل وجعل مكان العمل آمناً، ولا بد من جعل العمل يتم في ظل قواعد سليمة ومعقولة ومع مشرفين مقبولين ،أي بمعنى تهيئة العوامل الوقائية حتى نستطيع أن نجعل هؤلاء العمال حياديين وراضين فعلاً ومحفزين للعمل (Gawel, 2002: 217) & (Haneman & Aslam, 2012, 78).

2- الكفاية:

تلعب الرواتب دوراً مؤثراً في الاقتصاد الوطني ، لما للإنفاق الحكومي من اثر فاعل في زيادة عرض النقد في السوق واكثر انواع الاتفاقات تأثيراً هو الاتفاق على الرواتب والاجور اذ تعد الرواتب جوهر القدرة الشرائية واحد اهم محركات الاقتصاد الوطني، وتلعب الزيادة الحاصلة في رواتب العاملين دوراً في تنشيط السوق(Adwan,2004 :45) . وهنا يأتي دور كفاية الرواتب اذ ينبغي ان تكون مستويات الراتب كافية وتغطي نفقات العاملين والتزاماتهم بما يضمن تحقيق الرضا (Al-Zubaidi & others,2016:258) . كما وكفاية الرواتب الاثر الكبير على المركز الاجتماعي للعاملين لارتباطه بمدى قدرت العاملين لشراؤه من سلع وليس فقط السلع الاستهلاكية والفسبولوجية (Rashid, 2018:348) . هذا وترتبط كفاية الرواتب الى حد كبير باقتصاد البلاد وتأخذ منحى سلبي في وقت الازمات الاقتصادية، فقد تسبب الزيادة في رواتب العاملين بداعي تلمي ضعف القدر الشرائية لدى العاملين في القطاع العام وتحقيق الكفاية، الى فجوة تضخمية نقدية تؤدي بالنتيجة الى ارتفاع الاسعار والاخلال بتوازن العرض والطلب (Aayeb,2007:63).

3- كفاءة الأداء المؤسسي :

اي بيان مساهمة سلم الرواتب ونظام الحوافز والعلاوات بالتنظيم الايجابي لمجمل العملية الادارية والفنية بالعمل ،وتوفير العدد الكافي من الوظائف لضمان تلبية احتياج متلقي الخدمة ، وتحول نظام الرواتب الى مُحفز لتطوير اساليب العمل واجراءاته ، وان عدالة نظام الرواتب وهيكلة يلعبان دوراً في تحقيق التوازن بين الوحدات الادارية، ويعد دافعاً لتحقيق التميز والابداع (Jordan Economic Council,2017:59) و (Morikawa, 2014:131). وبيان قدرة هيكل الرواتب على تحقيق رضا متلقي الخدمة في الوقت الملائم والمساهمة في تطوير القطاع العام ولعب دوراً حيوياً في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة في ضوء التوجه العام للبلاد . (Mekasha,2015:267) اذ تشير العديد من الدراسات (Quintini,2002) & (Gagliarducci & Nannicini, 2002) & (Morikawa, 2014:142) الى أن الرواتب تشكل حافزاً مهماً للعمال بغض النظر عن مجمل التعقيدات ، فان مستويات المرتبات المناسبة وهيكلمهم في القطاع العام أمر ضروري لضمان جودة وكفاءة الخدمات العامة ، و يجب أن يكون مستوى الاجور في القطاع العام متوازناً لان أحد الركائز الاساسية وراء مبدأ المساواة في الرواتب هو تصور الإنصاف من وجهة نظر العاملين ، فالأجر المتساوي مهم لتحقيق الكفاءة في مجال العمل ، فضلاً عن ان المرتب المنخفض بالنسبة لبعض أنواع الاعمال في القطاع العام يصعب الامر على الحكومة في توظيف الأشخاص ذوي المهارات اللازمة ، والتي قد تؤثر سلباً في جودة الخدمات العامة (Morikawa, 2014:142) .

4- الأثر المالي :

أذ يتمثل الأثر المالي لنظام وسُلم الرواتب بمدى تحقيق الأهداف والتطلعات التشغيلية للمؤسسة ومدى ارتفاع أو انخفاض قيمة الاستثمار للمؤسسة وإنتاجية العاملين فيها ، ومدى الاستخدام الأمثل للموجودات والموارد المالية المتاحة والى مدى تخفيض الكلف التشغيلية للمؤسسة وتقديم المؤسسة للخدمة وانعكاسها على متلقي الخدمة (Abdel Karim WEI Shuaibi,2017:6) . وان البعد الاستراتيجي للأثر المالي يكمن في اعتبار التحليل المالي الوسيلة الأساسية للإدارة المالية لغرض تقييم الوضع المالي ومستوى الأداء التشغيلي لدوائر ومؤسسات الدولة بشكل عام (Al-Hayali,2009:13) . ومن ثم فإن المدخل لتحقيق النتائج المرجوة هو اعتماد أدوات التحليل المالي، والتي تعتمد على تحويل هذا الكم الهائل من الأرقام الى علاقة منظمة تعكس بيانات ومعلومات تحقق فائدة كبيرة لمتخذ القرار ، ولتكون دليلاً يسترشد من خلاله في تقييم الانفاق التشغيلي واعتماده مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات للإفادة منها في التخطيط على الأمد البعيد (Al-Nuaimi & Al-Tamimi,2008:19-21) . كون تحليل الرواتب يعد مصدر للمعلومات الكمية والنوعية ، والتنبيؤ بإمكانية الفشل التي ستواجهه دوائر ومؤسسات الدولة ، وتقييم واقع الانفاق الحكومي ، والاستفادة من نتائجه لتقدير واعداد الموازنات ، وكذلك الاستفادة منها لأغراض التخطيط ، أما القوائم المالية والتي تخضع للتحليل المالي فهي الميزانية العمومية وكشف التدفق النقدي وهنا كشف الدخل وكشف المصروفات والذي يعد الأساس الذي سيعتمد لأجل التحليل المالي لرواتب العاملين في القطاع العام ، فضلاً عن كشوفات رواتب العاملين المتضمنة لتفصيل منح الاستحقاق بشكل شهري وما يتعلق بالرواتب من سندات صرف مالية وكشوفات ايضاح مالي (Khanfar & Al- MTaraneh, 2009:37-51) و (Al-Nuaimi & Al-Tamimi,2008:44-46) .

رابعاً / انواع سُلم الرواتب :

هناك انواع عديدة لسُلم الرواتب ومن ابرزها : (Armstrong,2008 :322)

1- سُلم ضيق الدرجات Narrow-graded scale

ويعني مدى (مراحل) الدرجات محدودة ، لذا يكون سُلم الرواتب ضيق المدى وهو سُلم مقسم الدرجات وتكون لكل درجة مدى ضيق ، ويضم عدداً محدوداً من المراحل كأن يكون 10 مراحل ، اما عدد الدرجات فقد يكون كبيراً كأن يكون (20) درجة، لذا يطلق على هذا السُلم تسمية سُلم متعدد الدرجات Multi-Graded Structure وذلك يدفع باتجاه زيادة رواتب العاملين عن طريق الترقية اذا ما كان هناك اهتمام من قبل القائمين على اعداد سُلم الرواتب بموضوع الترفيع والتدرج الرأسي .

2- سُلم واسع الدرجات Broad-graded scale

هذا النوع من الهياكل يكون فيه مدى (مراحل) الدرجات واسع ، أذ يبلغ عددها أحياناً 25 مرحلة ، اما عدد الدرجات فيه فيكون محدود كأن يكون 10 درجات ، وذلك يدفع باتجاه زيادة رواتب العاملين عن طريق الانتقال من مرحلة الى المرحلة التي تليها وذلك التدرج يحقق زيادة بالراتب بصورة اقل من سُلم ضيق الدرجات لذا يعد اقل كلفة .

3- سُلم عريض النطاق Broad-banded scale

هذا السُلم يتكون من العديد من النطاقات وكل نطاق يضم عدد من الدرجات ، وان عدد النطاقات محدود وهو يتراوح ما بين 4-5 نطاق في العادة ، وذلك يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالنسبة لمنظمات القطاع الأهلي الخاص اذ ان المستويات الواسعة تعطي مرونة اعلى في اعادة نشر وتوزيع العاملين في الوظائف المختلفة ، وهي تساهم في بناء سُلم تنظيمي مسطح وليس رأسياً كونها تتغلب على مشكلة التوصيف الوظيفي المحدود اذ يمكن التنوع في تحريك العاملين الى وظائف اكثر .

4- سُلم مدرج بطريقة منتظمة Fienely greeded scale

يتكون هذا السُلم من عدد كبير من المراحل ، اذ توجد فروقات قليلة في الرواتب وتداخل قد يكون كبير في المراحل مما قد يتسبب بظهور مشاكل ادارية ناجمة عن الخلافات حول الحالات الواقعة في حدود المراحل والتداخل هو أن تبدأ مراحل الدرجة الاعلى قبل انتهاء مراحل الدرجة الأدنى من حيث اقيام التسعيرة المحددة لكل مرحلة، وذلك يحدث في الهياكل التي يكون فيها مدى المراحل واسعاً . وتلك هي هياكل الرواتب المتدرجة الأكثر شيوعاً واقربها لطبيعة سُلم رواتب القطاع العام ، وهناك انواع اخرى من هياكل الرواتب منها: (Al-

Shehri,2016:274-279) و (Dessler,2010:434-446)

5- سُلم العائلة المهنية Greed family scale

يعبر سُلم العائلة المهنية او ما يعرف بسُلم الاجر المهني عن العلاقة بين متوسط الاجر الاعتيادي للمهن المختلفة ، ويعكس هذا الهيكل الفروقات النسبية والمطلقة بين معدلات اجور المهن المختلفة ، لذا يُعد من اهم محفزات توجه قوة العمل الى المهن المختلفة على الامد البعيد خصوصاً في القطاع الصناعي على وجه التحديد، ومن الهيكل الاخرى سُلم العائلة الوظيفية Job family structure ، وهو قريب الى حد ما من هيكل العائلة المهنية ، الا انه لا يقتصر على القطاع الصناعي فقط ، وايضاً سُلم الراتب العمودي pay spine structure ، وهو احد انواع الهيكل المتدرجة ، وعادة ما يعتمد في الشركات والقطاع الخاص .

6- سلم ذو حدود عريضة متداخلة Broad bonded overlapping scale

يشتمل هذا الهيكل على فروقات في قطاع الرواتب تتراوح ما بين 15%-20% ، ويتراوح عرض الدرجات ما بين 15%-20% أيضاً وفق المستوى ، وتداخل بين مراحل درجة واخرى قد يصل الى 50%، ويستند هذا الهيكل الى اساس توجه مرن ، ولا يتسبب بمشكلات ادارية كبيرة ، مع الحفاظ على فكرة التحكم بنظام الرواتب .

7- سلم أنموذج المفتاح Form key scale

يقسم هذا الهيكل العاملين على اساس مستويات اداءهم وقدراتهم المهنية، وغالباً ما يعتمد في المنظمات الكبيرة للقطاع الخاص، ويبدأ بالحد الأدنى ويرمز له (-A) والذي يلي العاملين فيه الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة ، يليه العاملين المصنفين ضمن الفئة (A) لمن يمتلكون الخبرة والمعرفة ، وتصنيف (B) للعاملين المحترفين الذين تتعدى انتاجيتهم متطلبات الوظيفة ، ثم (+B) للعاملين الذين يتقاضون الحدود العليا للرواتب ممن في موقع الادارة والذين يمتلكون مهارات متقدمة في القيادة ، ولديهم التزام على اتجاه المؤسسة ، واخيراً تصنيف الحد الاقصى Maximum ، اذ يكون نتاج الموظف فيها يفوق كل التوقعات ومتطلبات الوظيفة ويشار لذلك المستوى (مرحلة القيادة) .

كما وان الحكومات والمؤسسات هي من يقرر فيما اذا كانت ستعتمد هيكل واحد للرواتب او عدة هياكل وفقاً لظروفها وتنوع وتوزع اعمالها وأنشطتها ورغم مزايا كل من تلك الخيارات الا ان لها عيوب فاعتماد هيكل واحد لا يراعي طبيعة العمل وظروف العمل ان كان شاقاً او ينطوي على المزيد من المخاطرة والضرر ونوع العمل ان كان تخصصياً او ادارياً مكتئباً او فنياً وحرفياً، في حين عيوب الهياكل المتعددة تكمن في عدم تحقيق العدالة والرضا الوظيفي على وجه الدقة وتعدد مقاييس الاداء واختلاف الرواتب وتعدد من ملاك الى اخر، ومن ثم تكاليف أعلى في ادارتها .

تحليل ومناقشة النتائج

في هذا المحور سيتم التعرض الى تحليل سلم الرواتب باعتماد التحليل الكمي للبيانات ، وجرى اعتمد التحليل الوصفي وتحليل الاهمية النسبية لسلم الرواتب لمجموع الاموال التي دفعتها الحكومة لرواتب موظفي هذه الهيئة خلال عام (2019) ، لبيان مؤشرات فاعلية المعلومات والبيانات الناجمة عن عملية التحليل ومسبباتها، وعلى هذا الاساس وزع المحور الثالث على جوانب التحليل الآتية :

اولاً - احكام منح رواتب العاملين في القطاع العام - قانون رقم (22) لسنة (2008) .

ثانياً- سلم الرواتب المعتمد الملحق بقانون رقم(22) لسنة (2008) .

ثالثاً - تحليل سلم الرواتب.

رابعاً - تحليل الاهمية النسبية لسلم الرواتب .

وفيما يأتي توضيح لتلك الاجراءات ونتائجها:

اولاً- احكام منح رواتب العاملين في القطاع العام - قانون رقم (22) لسنة (2008) :

سيتم تناول الاحكام المرتبطة بقانون الرواتب رقم (22) لسنة (2008) بوصفه مدخلاً للجانب التطبيقي من البحث ، والعمل على توضيحه كونه مرتبطاً بألية منح الرواتب والمخصصات لموظفي الدولة في الوقت الحالي ويتم الاحتكام لمواده لازالة اي لبس او غموض في منح المستحقات وفقاً للقوانين النافذة ، اذ قرر مجلس الرئاسة بالجلسة المنعقدة في(2008/5/4) اصدار قانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام ، بناء لما اقره مجلس النواب وفقاً لأحكام المادة(61) اولاً، والمادة(138) خامساً - أ، والذي تضمن احكام وآليات منح الرواتب والمخصصات للعاملين في القطاع العام . فالقانون يهدف الى احداث تعديل في رواتب العاملين في القطاع العام بما يؤمن لهم مستوى معاشي أفضل ، والاخذ بنظر الاعتبار الدرجة الوظيفية والمؤهلات العلمية وسنوات الخدمة والحالة الاجتماعية والخطورة والموقع الجغرافي ، وتطبيق احكامه على الموظفين في الدرجة الاولى فما دون، وحدد وفقاً لذلك جدول الرواتب والعلاوات السنوي والذي سيتم ايضاحه لاحقاً . وينبغي مراعات ما يتعلق بأحكام وصف الوظائف ووفقها يعين العاملين بالرواتب التي نص عليها بجدول الرواتب والعلاوات السنوي وكما يأتي :

1- يشغل المرحلة الاولى من الدرجة العاشرة وبراتب(140)الف دينار، من ليس له أي مؤهل ، في حين يشغل المرحلة الاولى من الدرجة التاسعة وبراتب(185) الف دينار من حصل شهادة الدراسة المتوسطة، في حين يشغل المرحلة الاولى من الدرجة الثامنة وبراتب(240) الف دينار، من حصل على شهادة الدراسة الاعدادية بفروعها كافة ، ويشغل المرحلة الاولى من الدرجة السابعة وبراتب (296) الف دينار من حصل على شهادة الدراسة الجامعية (البكالوريوس) ، اما الحاصل على شهادة الدراسة الجامعية والتي تكون فيها مدة الدراسة(5)سنوات بعد الدراسة الاولى يكون في المرحلة الاولى من الدرجة السادسة وبراتب(362)الف دينار، وكذلك يشغل المرحلة الاولى من الدرجة الخامسة وبراتب(429)الف دينار، من حصل على شهادة الدراسة الدكتوراه .

2- يشغل المرحلة الثالثة من الدرجة السادسة و براتب(364)الف دينار، من حصل على شهادة الماجستير وكذلك كلية الطب ما يعادله، ويشغل المرحلة الرابعة من الدرجة العاشرة و براتب(152)الف دينار من حصل على شهادة الدراسة الابتدائية، وكذلك يشغل المرحلة الخامسة من الدرجة الثامنة و براتب 260 الف دينار من حصل على شهادة المعهد ، ومعهد المعلمين .
3- العلاوة السنوية تمنح للعاملين في القطاع العام عند اكمال سنة واحدة في الخدمة الوظيفية و يعتبر الترفيع انتقال الموظف الى الدرجة التي تلي درجته قبل الترفيع بحسب التدرج الوظيفي أذ يشترط في الترفيع ان تتوفر درجة شاغرة وان يتم انهاء المدة المقررة للترفيع المبينة ضمن جدول الرواتب والعلاوات والذي سيوضح لاحقاً ، وكفاءة وقدرة الموظف على اشغال وظيفة الترفيع ، ويجوز الاستمرار بمنحه العلاوة السنوية للدرجة التالية لدرجة الموظف اذ إذا تعذر ترفيع الموظف إلى الدرجة التالية لدرجته بما لا يتجاوز الحد الأدنى للدرجة العليا .

4- تمنح مخصصات منصب بنسب تتراوح ما بين(15%-30%) من الراتب الاسمي بحسب المنصب الذي يشغله الموظف ضمن ملاكات الدولة ، في حين تتراوح نسب منح مخصصات الشهادة ما بين(15%-100%) بحسب المؤهل العلمي لشاغل الوظيفة . و مخصصات موقع جغرافي تتراوح ما بين(20000 دينار- 60000 دينار) بحسب موقع العمل ، ومخصصات خطورة مهنية تتراوح بين(20% - 30%) من الراتب الاسمي تمنح وفقاً للصلاحيات المخولة للوزير ورئيس الجهة غير المرتبطة بوزارة . ويمنح الموظف المتزوج مخصصات إعالة قدرها(50000) دينار، ومخصصات أطفال قدرها (10000) دينار عن كل طفل ولغاية الطفل الرابع داخل و لمجلس الوزراء الحق بمنح ما لا يزيد عن(50%) كمخصصات اضافة لما ورد انفاً لحالات ذات طبيعة خاصة . وان الاسباب التي دعت لذلك كانت ، لغرض دعم العاملين في القطاع العام وذلك بمنحهم رواتب ومخصصات مجزية ، ولتحقيق مستوى معيشي أفضل لهم .

ثانياً- سلم الرواتب المعتمد الملحق بقانون رقم(22) لسنة (2008):

أن مشروع تعديل الرواتب واحكام وملحق القانون اعلاه والتعديل المحدود الذي طرأ على المبالغ في عام(2016) ضمن جدول رقم (2) ، قد قسم سلم الرواتب الى عشرة درجات وظيفية فضلاً عن الدرجات الخاصة المتمثلة (أ) و(ب) ومقدار الراتب المحدد في كل مرحلة من مراحل الدرجة الوظيفية وكان على النحو الآتي :

1- مجمل الدرجات الوظيفية ومراحلها ، بدءاً من الدرجات العليا (أ)، أذ يتم تعيينهم بالتصويت عليهم من قبل اعضاء مجلس النواب العراقي وتشمل تلك الدرجة وظيفية ومراحلها ، مدير ديوان الرئاسة...الخ) وتبدأ المرحلة الاولى من الدرجة العليا (أ) براتب(2413) الف دينار ، وتنتهي بالمرحلة الحادية عشرة من ذات الدرجة براتب (3243) الف دينار ، أي بعلاوة سنوية قدرها(83) الف دينار .

2- الدرجات العليا (ب)، وتشمل وظائف (مدير عام ، اللجان العليا الاشرافية....الخ) وتبدأ المرحلة الاولى براتب(1500) الف دينار ، وتنتهي بالمرحلة الحادي عشر من ذات الدرجة براتب (2330) الف دينار ، أي بعلاوة سنوية قدرها(83) الف دينار .

ت- يبين جدول رقم (3) المعدل المعتمد ، ان الدرجات الوظيفية تبدأ من الدرجة العاشرة صعوداً الى الدرجة الاولى وفقاً للتدرج الوظيفي، أذ يشغل الدرجة العاشرة ممن لا يحملون مؤهل ، كذلك ذوي اختصاصات حرفية وحملة شهادة الابتدائية في أول تعيينهم ، وتبدأ المرحلة الاولى فيها براتب(170) الف دينار ، وتنتهي بالمرحلة الحادي عشر من ذات الدرجة براتب (200) الف دينار ، أي بعلاوة سنوية قدرها 4 الف دينار ، ومدة الترفيع (4) سنوات، ويقف ترفيعهم في الخامسة وفقاً لاعمام الدائرة الادارية - وزارة المالية المرقم(30345) في(2008/12/17) .

3- الدرجة التاسعة ويشغلها من ذوي اختصاصات رئيس ملاحظين حرفيين او من الحاصلين على شهادة الدراسة المتوسطة ، وتبدأ المرحلة الاولى فيها براتب(210) الف دينار ، وتنتهي بالمرحلة الحادي عشر من ذات الدرجة براتب (240) الف دينار ، أي بعلاوة سنوية قدرها(5) الف دينار ، ومدة الترفيع(4) سنوات ، ويقف الترفيع في الدرجة الخامسة وفقاً للاعمام نفسه المذكور انفاً .

4- الدرجة الثامنة ويشغلها من ذوي اختصاصات ملاحظ فني او حملة شهادة الدبلوم الاولى وحملة شهادة الدراسة الاعدادية ، وتبدأ المرحلة الاولى فيها براتب(260) الف دينار ، وتنتهي بالمرحلة الحادية عشرة من الدرجة نفسها براتب (290) الف دينار، أي بعلاوة سنوية قدرها(5) الاف دينار، ومدة الترفيع(4) سنوات ، ويستمر الترفيع للحاصلين على شهادة الاعدادية الى الدرجة الرابعة وفقاً لاعمام الامانة العامة المرقم(4890) في(2009/23/2) ، في حين ويستمر الترفيع للحاصلين على شهادة الدبلوم الاولى الى الدرجة الثالثة ، وفقاً لاعمام الدائرة الادارية -وزارة المالية المرقم 1866 في 20012/1/8 .

5- الدرجة السابعة ويشغلها من ذوي اختصاصات ملاحظ فني او من الحاصلين على الشهادة الجامعية (بكلوريوس)، وتبدأ المرحلة الاولى فيها براتب(296) الف دينار ، وتنتهي بالمرحلة الحادي عشر من ذات الدرجة براتب (356) الف دينار ، أي بعلاوة سنوية قدرها(6) الاف دينار ، ومدة الترفيع(4) سنوات، ويستمر الترفيع للحاصلين على شهادة البكلوريوس الى الدرجة الاولى .

6- الدرجة السادسة ويشغلها من ذوي اختصاص معاون رئيس ملاحظين او من حملة الشهادات الجامعية الاولية التي لا تقل الدراسة فيها عن(5) سنوات بعد الدراسة الاعدادية ، وتبدأ المرحلة الاولى فيها براتب(362) الف دينار ، وتنتهي بالمرحلة الحادية عشرة من ذات الدرجة براتب (422) الف دينار ، أي بعلاوة سنوية قدرها(6) الاف دينار ، ومدة الترفيع(4) سنوات.

7- الدرجة الخامسة ويشغلها من ذوي اختصاص رئيس ملاحظين اقدم ، أول تعيين الحاصلين على الدكتوراه ، وتبدأ المرحلة الاولى فيها براتب(429) الف دينار ، وتنتهي بالمرحلة الحادي عشر من ذات الدرجة براتب (489) الف دينار، أي بعلاوة سنوية قدرها(6) الاف دينار ، ومدة الترفيع(4) سنوات .

8- الدرجة الرابعة ويشغلها ممن يشار اليهم بأقدم او معاون مدير فني ، وتبدأ المرحلة الاولى فيها براتب(509) الف دينار ، وتنتهي بالمرحلة الحادية عشرة من ذات الدرجة براتب (589) الف دينار، أي بعلاوة سنوية قدرها(8) الاف دينار ، ومدة الترفيع(5) سنوات .

9- الدرجة الثالثة ويشغلها من ذوي اختصاص معاون رئيس مهندسين ، معاون رئيس للتخصصات العلمية، مدير فني، وتبدأ المرحلة الاولى فيها براتب(600) الف دينار، وتنتهي بالمرحلة الحادية عشرة من ذات الدرجة براتب (700) الف دينار، أي بعلاوة سنوية قدرها(10) الاف دينار، ومدة الترفيع(5) سنوات.

جدول رقم (2)

جدول الرواتب المعدل لسنة 2016 حسب قانون رواتب الدولة والقطاع العام

الدرجات الوظيفية	مراحل الدرجات الوظيفية											العلاوة السنوية الف	سنوات الترفيع سنة
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
1	910	930	950	970	990	1010	1030	1050	1070	1090	1110	20	—
2	723	740	757	774	719	808	825	842	859	876	893	17	5
3	600	610	620	630	640	650	660	670	680	690	700	10	5
4	509	517	525	533	541	549	557	565	573	581	589	8	5
5	429	435	441	447	453	459	465	471	477	483	489	6	5
6	362	368	374	380	386	392	398	404	410	416	422	6	4
7	296	302	308	314	320	326	332	338	344	350	356	6	4
8	260	263	266	269	272	275	278	281	284	287	290	3	4
9	210	213	216	219	222	225	228	231	234	237	240	3	4
10	170	173	176	179	182	185	188	191	194	197	200	3	4

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على جدول رواتب موظفي الدولة المعدل لسنة 2016

10- الدرجة الثانية ويشغلها ممن لديهم مؤهلات تخصصية التي تمكنهم من ان يكونوا معاوني مديرين ، وتبدأ المرحلة الاولى فيها براتب(723) الف دينار، وتنتهي بالمرحلة الحادية عشرة من ذات الدرجة براتب (893) الف دينار، أي بعلاوة سنوية قدرها(17) الف دينار، ومدة الترفيع(5) سنوات .

11- الدرجة الاولى ويشغلها من هم بدرجة مدير ، وتبدأ المرحلة الاولى فيها براتب(910) الف دينار ، وتنتهي بالمرحلة الحادية عشرة من ذات الدرجة براتب (1110) الف دينار ، أي بعلاوة سنوية قدرها(20) الف دينار.

ثالثاً / تحليل سلم الرواتب :

تحليل سلم الرواتب يتضمن تحليل الدرجات الوظيفية ومراحلها وشاغليها من العاملين وفقاً لجدول الرواتب الملحق لقانون رواتب موظفي القطاع العام رقم 22 لسنة 2008 ، ويمكن توضيحها كالاتي:

1- يوضح جدول (3) ان مجموع ما دُفع كرواتب للموظفين العاملين في الهيئة بحسب الدرجات التي يشغلها بلغ (10351604029) لسنة(2019) ، وبلغ عدد العاملين في الهيئة (1171) موظفاً، وبمتوسط حسابي لأجمالي الانفاق السنوي بلغ (1035160403) ديناراً ، وبلغ الحد الاعلى السنوي من الانفاق (3224045908) دنائير ، ممن يشغلون الدرجة الخامسة من هيكمل الرواتب ، اما الحد الادنى فكان لمن يشغلون الدرجة العاشرة من سلم الرواتب ، اذ بلغ (8260500) ديناراً ، وهذا يعني ان متوسط الراتب السنوي للموظف الواحد في هذه الهيئة يبلغ (8839969) ديناراً اي ان الراتب الشهري سيكون (736664) ديناراً ، في حين كان اعلى راتب شهري استلمه احد الموظفين في هذه الهيئة خلال مدة الدراسة هو (2178300) ديناراً وكان ادنى راتب شهري في هذه الهيئة خلال المدة نفسها بلغ (288950) دينار.

2- مجموع ما دُفِعَ كرواتب للعاملين في شهر كانون الأول من عام 2019 بحسب الدرجات التي يشغلونها بلغ ، (861263902) ديناراً ، وبمتوسط حسابي بلغ (83312050) ديناراً، وبلغ الحد الاعلى الشهري من الانفاق (267837159) ديناراً ، ممن يشغلون الدرجة الخامسة ، اما الحد لادنى فكان لمن يشغلون الدرجة العاشرة من سلم الرواتب ، اذ بلغ (14162050) ديناراً .

3- بلغ مجموع اعداد العاملين في الهيئة (1171) موظفاً ، أي بمتوسط حسابي بلغ (117) ، ويتراوح اعداد العاملين بين (394) موظفاً كحد اعلى ممن يشغلون الدرجة الخامسة ، و(29) موظفاً كحد ادنى ممن يشغلون الدرجة الثانية من سلم الرواتب .

4- مجموع الانفاق على شاغلي الدرجة الخامسة من العاملين في الهيئة لشهر كانون الاول بوصفها الدرجة التي حققت اعلى مستوى انفاق للرواتب، بلغ (267837159) ديناراً ، والبالغ عددهم (394) موظف ، وبلغ معدل راتب الفرد العامل في هذه الدرجة (679790) ديناراً، وبلغ الحد الاعلى للرواتب في هذه الدرجة (95033144) ممن يشغلون المرحلة الرابعة والبالغ عددهم (146) موظف ، اما الحد لادنى بلغ (1277800) ديناراً ، لمن يشغلون المرحلة العاشرة من سلم الرواتب والبالغ عددهم (2) موظف .

5- مجموع الانفاق على شاغلي الدرجة العاشرة من العاملين في الهيئة لشهر كانون الاول باعتبارها الدرجة التي حققت ادنى مستوى انفاق للرواتب ، بلغ (14162050) ديناراً ، والبالغ عددهم (44) موظفاً ، وبلغ معدل راتب الفرد في هذه الدرجة (321865) ديناراً، وبلغ الحد الاعلى الشهري للرواتب في هذه الدرجة (8954800) ديناراً ، ممن يشغلون المرحلة الرابعة والبالغ عددهم (26) موظف ، اما الحد الادنى بلغ (288950) ديناراً ، والبالغ عددهم (1) موظف لمن يشغلون المرحلة الثانية من الدرجة العاشرة ذاتها في سلم الرواتب .

وهنا يمكن الاشارة الى ان اغلب العاملين في الهيئة هم ممن يشغل الدرجة الخامسة وبلغ عددهم (394) وان اغلبهم من حملة شهادة البكالوريوس ممن لا تقل خدمتهم عن (10) سنوات ، و أيضاً من هم ما دون البكالوريوس ممن تتراوح خدمتهم ما بين (15-30) سنة . وذلك يعطي انطباعاً بأن الهيئة ليست شابة ، فضلاً عن ان ذلك يُظهر ان الهيئة متعلمة الى حد ما ، بينما سجل الحد الادنى لأعداد العاملين عند الدرجة الثانية وبلغ شاغليها (29) موظفاً ، في حين بلغ ادنى مستوى للرواتب عند الدرجة العاشرة وبلغ شاغليها (44) موظفاً ، وذلك امراً طبيعياً نظراً لكون الدرجة العاشرة يشغلها الحاصلين على شهادة الابتدائية ومن لا يحمل تأهيل في اول تعيينهم وقبل اي ترفيع وفقاً لأحكام المادة: 4 / اولاً - أ ، من القانون رواتب موظفي الدولة المرقم (22) لسنة 2008 .

6- أن مجموع ما دُفِعَ كرواتب للموظفين العاملين في الهيئة بحسب المراحل التي يشغلونها لشهر كانون الاول من عام 2019 ، بلغ (861263902) دينار ، وبلغ الحد الاعلى المدفوع كرواتب (255798507) دينار ، لمن يشغلون المرحلة الرابعة والبالغ عددهم (382) موظف ، اما الحد الادنى للرواتب فقد بلغ (7688100) دينار ، ممن يشغلون المرحلة السابعة من سلم الرواتب والبالغ عددهم (13) موظف ، اما الحد الادنى لأعداد العاملين فقد بلغ (5) موظفين ممن كانوا خارج المراحل في الدرجة الاولى من سلم الرواتب .

ومن ثم فإن الحد الاعلى من العاملين هم ممن يشغلون المرحلة الرابعة من درجات سلم الرواتب وهو نسق لا يحمل تفاوتاً كبيراً ضمن المراحل الخمسة الاولى والتي تسجل في العادة الحدود العليا مقارنة بالمراحل الستة الاخيرة لكل درجة من درجات هيكل الرواتب ، وذلك امر طبيعي فوفقاً لأحكام قانون رواتب موظفي الدولة رقم 22 لسنة 2008 ، المادة : 4 / اولاً ، والتي تركز اغلب فقراته على التسكين والترقيع ضمن المراحل الاولى من درجات هيكل الرواتب ، فإن جزءاً كبيراً من العاملين في اول تعيينهم يسكنون ضمن المرحلة الاولى من مراحل درجات هيكل الرواتب ، اما درجات الهيكل ذاتها فيسكن العاملين فيها وفقاً لتحصيهم الدراسي . وسجل الحد الادنى في المرحلة السابعة وبلغ شاغليها (13) موظفاً ، اذ يسكن اعداد قليلة من العاملين في المراحل الستة الاخيرة من مراحل درجات هيكل الرواتب ، ومن الطبيعي ان تسجل تلك المراحل الحد الادنى كونها ووفقاً لأحكام قانون رواتب موظفي الدولة قد حُجِمَ تسكين العاملين في تلك المراحل في من يحمل شهادة المعهد التي مدة الدراسة فيه سنتين بعد الدراسة الاعدادية اذ يسكن في المرحلة الخامسة من الدرجة الثامنة ويتدرج من يشغلها صعوداً للمراحل الستة الاخيرة ، وأيضاً يسكن من يحمل شهادة الابتدائية في المرحلة الرابعة من الدرجة العاشرة ويتدرج صعوداً الى المراحل الستة الاخيرة من ذات الدرجة بحسب المادة : 4/اولاً (ب-هـ) من قانون رواتب موظفي الدولة المرقم 22 لسنة 2008 .

7- من بين (1171) موظفاً ، هنالك (5) موظفين ، ممن بلغوا الدرجة الاولى من سلم الرواتب ، وقد تجاوزوا المرحلة (11) من الدرجة الاولى ، ولايزالون مستمرين بالخدمة ، ومن ثم وفقاً لقانون الرواتب المرقم 22 لسنة 2008 / المادة : 9- ثانياً ، يستمر منح الموظف المرحلة (المرتبة) (11) من الدرجة الاولى علاواته السنوية بما لا يتجاوز راتب الحد الادنى للدرجة العليا - ب ، وبالتالي قد تسببت المادة: 9 ، من القانون المذكور انفاً، بتشوّه في سلم الرواتب ، فالموظفين الخمسة اصبحوا خارج مراحل سلم الرواتب ولايزالون يمنحون علاواتهم السنوية ، لذا يرى الباحث امكانية رفع ملحق مع سلم الرواتب يتضمن مراحل اضافية وبواقع (6) مراحل لكل درجة يتوقف عندها الموظفين بحيث لا يمكن الانتقال بعدها الى درجة اعلى ، بموجب ضوابط العلاوات والترقيع ، كأن يكون ملحق مراحل للدرجة الاولى والتي يتوقف بها حملة شهادة البكالوريوس فما فوق ، وايضاً ملحق بالدرجات التي يتوقف عندها حملة شهادة الدبلوم والاعدادية وكذلك الدرجة التي يتوقف عندها من يحمل شهادة المتوسطة فما دون ، على ان لا يتضمن الملحق اي ترفيع ، أي مجرد منح العلاوات السنوية بحسب

المراحل ، وبذلك يتم تجاوز التشوه الحاصل في الدرجة الاولى من سلم الرواتب لمثل هكذا حالة ، وزيادة فاعلية آلية ضبط منح العلاوات بحسب مراحل سلم الرواتب .

الجدول رقم (3) الدرجات الوظيفية ومراحلها وشاغلها لشهر كانون الاول 2019

تفصيل وصفي	معدل الراتب		مجموع الدرجات		خارج المراحل		المرحلة الحادية عشر		المرحلة العاشرة		المرحلة التاسعة		المرحلة الثامنة		المرحلة السابعة		المرحلة السادسة		المرحلة الخامسة		المرحلة الرابعة		المرحلة الثالثة		المرحلة الثانية		المرحلة الاولى		التسلسل		
	الحد الاعلى	الحد الأدنى	إجمالي الرواتب	شاغلها	إجمالي رواتبها	شاغلها	إجمالي رواتبها	شاغلها	إجمالي رواتبها	شاغلها	إجمالي رواتبها	شاغلها	إجمالي رواتبها	شاغلها	إجمالي رواتبها	شاغلها	إجمالي رواتبها	شاغلها	إجمالي رواتبها	شاغلها	إجمالي رواتبها	شاغلها	إجمالي رواتبها	شاغلها	إجمالي رواتبها	شاغلها	إجمالي رواتبها	شاغلها	إجمالي رواتبها	شاغلها	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	الغياب	
1996000	11860500	1819737	69150000	38	10891500	5	6291500	3	3815000	2	7991500	4	1996000	1	-	-	11860500	7	7001500	4	4706500	3	4937000	3	5607500	3	4051500	3	الدرجة الاولى		
1314000	11222150	1481841	42973400	29	-	-	2521100	2	1314000	2	2449300	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6728650	5	11222150	7	11137400	8	7600800	4	الدرجة الثانية	
980000	38332500	1160589	120701250	104	-	-	980000	1	-	-	2309100	1	-	-	1031500	1	-	-	15372250	12	23210500	21	38332500	32	23207500	22	16257900	14	الدرجة الثالثة		
708950	43070404	904781	158336721	175	-	-	3196100	4	-	-	708950	1	-	-	2985000	4	1904250	3	32186950	33	43070404	49	29899517	34	25960950	26	18424600	21	الدرجة الرابعة		
1277800	95033144	679790	267837159	394	-	-	4706500	6	1277800	2	4195300	6	6777500	10	1930000	3	5899900	9	94720730	128	95033144	146	36951185	57	11546650	20	4798400	7	الدرجة الخامسة		
404000	21778800	660266	56122650	85	-	-	-	-	-	-	-	-	404000	1	-	-	-	-	754000	1	21778800	29	12385200	20	14582400	23	6218250	11	الدرجة السادسة		
570000	37774559	514911	72602447	141	-	-	699700	1	669700	1	570000	1	-	-	-	-	-	-	-	-	37774559	66	12549300	27	6859500	17	13479688	28	الدرجة السابعة		
448750	5954775	393858	19692875	50	-	-	-	-	448750	1	-	-	883750	2	-	-	1257700	3	1419000	4	5526000	13	5954775	15	2403450	6	1799450	6	الدرجة الثامنة		
583100	9015150	357526	39685350	111	-	-	4118500	11	1526050	4	583100	2	1748250	5	1741600	5	3383650	10	-	-	9015150	24	6891900	20	7527950	20	3149200	10	الدرجة التاسعة		
288950	8954800	321865	14162050	44	-	-	559100	2	840100	3	-	-	-	-	-	-	-	-	2015100	7	8954800	26	1504000	5	288950	1	-	-	الدرجة العاشرة		
7688100	255798507	-	861263902	1171	10891500	5	23072500	30	9891400	14	18807250	17	11809550	19	7688100	13	24306000	32	153469530	189	255798507	382	160627527	220	109122250	146	75779788	104	مجموع المراحل		
ت	الدرجات	الدرجة الاولى	الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة	الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة	الدرجة السابعة	الدرجة الثامنة	الدرجة التاسعة	الدرجة العاشرة	المجموع	المتوسط	الحد الاعلى	الحد الأدنى	ت	الدرجات	الدرجة الاولى	الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة	الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة	الدرجة السابعة	الدرجة الثامنة	الدرجة التاسعة	الدرجة العاشرة	المجموع	المتوسط	الحد الاعلى	الحد الأدنى
1	شاغلها	38	29	104	175	394	85	141	50	111	44	1171	117	394	29	1	شاغلها	38	29	104	175	394	85	141	50	111	44	1171	117	394	29
2	إجمالي الراتب الشهري	69150000	42973400	120701250	158336721	267837159	56122650	72602447	19692875	39685350	14162050	861263902	83312050	267837159	14162050	2	إجمالي الراتب الشهري	69150000	42973400	120701250	158336721	267837159	56122650	72602447	19692875	39685350	14162050	861263902	83312050	267837159	14162050
2	إجمالي الراتب السنوي	829800000	515680800	1448415000	1906477857	3224045908	673471800	871229364	236314500	476224200	169944600	10351604029	1035160403	3224045908	169944600	2	إجمالي الراتب السنوي	829800000	515680800	1448415000	1906477857	3224045908	673471800	871229364	236314500	476224200	169944600	10351604029	1035160403	3224045908	169944600

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات قسم الموارد البشرية وقسم الحسابات في الهيئة وبرنامج Excel 2010
ملاحظة : هنالك 5 موظفين في الدرجة الاولى تجاوزوا مراحلها وهم مستمرين في الخدمة الوظيفية ويتقاضون اجمالي رواتب ومخصصات تبلغ 10891500 دينار

- 8- أظهرت نتائج التحليل عدم وجود تداخل بين الدرجات وذلك من الجوانب الايجابية لطبيعة تصميم هيكل الرواتب ، وغالباً ما يحدث التداخل في الهياكل التي تكون فيها مدى المراحل واسع والتي تم الاشارة اليها في الجانب النظري من البحث ، وهذا ما لم يلاحظ ضمن هيكل رواتب العاملين في القطاع الحكومي العراقي .
- 9- بلغ عدد العاملين المدرجين في نظام الرواتب (1171) موظف منهم (740) موظف، يشغلون الدرجات (5-1) ، وبالتالي هم في اغلبهم من كبار السن او من الذين خدمتهم الفعلية 10 سنوات فما فوق، في حين بلغ عدد العاملين الذين يشغلون الدرجات (10-6) نحو (431) موظفاً ، وهم في اغلبهم من صغار السن او ممن خدمتهم الفعلية لم تتجاوز العشرة سنوات ، مما يشير الى ان الهيئة ليست شابة ، رغم انها حياة انتاجية خدمية وهي قائمة على اساس الانتاج الحقل الميداني لإنجاز اعمال الحفر والنصب والفحص للآبار، مما يتطلب دماءً جديدة ومستوى اداء عالي في ظل طبيعة العمل الميداني المجهد، ومن ثم فإن نتائج التحليل تسهم في وضع استراتيجيات ملائمة لطبيعة ومتطلبات العمل الميداني .
- 10- يشتمل هذا الهيكل على فروقات في قطاع الرواتب (الزيادة بين الدرجات) تتراوح ما بين 17%-20% ، ويتراوح عرض الدرجات (الزيادة داخل الدرجة) ما بين 8%-9% أيضاً وفق المستوى ، ولأستخراج الزيادة بين الدرجات فينبغي اعتماد ناتج طرح نقطة الوسط للدرجة الاعلى من نقط الوسط للدرجة التي تليها، ليقسم الناتج على نقطة الوسط الاعلى في(100) ، ولأستخراج الزيادة داخل الدرجة فينبغي اعتماد ناتج طرح نقطة وسط الدرجة من الحد الأدنى لمراحل الدرجة ذاتها ، ليقسم الناتج على نقطة الوسط في 100 ، وادناه جدول(4) للتوضيح :

جدول(4) بيان نسب فروق قطاع الراتب والزيادة بين الدرجات

الدرجة	الحد الأدنى	نقطة الوسط	الحد الأعلى	الزيادة داخل الدرجة	الزيادة بين الدرجات	نسبة التداخل
4	509	549	589	7.2%	15.8%	-
5	429	459	489	6.5%	14.5%	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات جدول الرواتب واسس قياس المدييات

- 11- ما يتقاضاه (44) موظفاً من رواتب ومخصصات ممن يشغلون الدرجة العاشرة من هيكل الرواتب بلغ (14162050) ديناراً ، اي معدل راتب يبلغ (321865) ديناراً لكل موظف شهرياً ، أي لأسرة واحدة بكامل التزاماتها واحتياجاتها .
- 12- المقدار الاجمالي الشهري لما يتقاضاه (111) موظف من رواتب ومخصصات ممن يشغلون الدرجة التاسعة من سلم الرواتب ، بلغ (39685350) ديناراً ، أي بمعدل (357526) ديناراً لكل موظف شهرياً وبالتالي لكل اسرة بمطالباتها واحتياجاتها
- 13- صعوداً حتى الدرجة الخامسة والذي يبلغ المقدار الاجمالي الشهري لما يتقاضاه (394) موظفاً من رواتب ومخصصات ممن يشغلون الدرجة الخامسة من سلم الرواتب بلغ (267837159) دينار ، اي بمعدل (679790) ديناراً لكل موظف شهرياً ، وان مدة الخدمة الفعلية وفقاً لهذه الدرجة وبحسب التحصيل الدراسي تتراوح ما بين (13-20) سنة خدمة فعلية ، علماً ان المبلغ الاجمالي للرواتب والمخصصات والمعدل الحسابي لكل موظف والمشار اليه اعلاه كان لأجمالي الرواتب والمخصصات الكلي، أي ان المبالغ الاجمالية لم تُنزل منها التوقيفة التقاعدية البالغة(7%) ، ودون تنزيل ضريبة الدخل بحسب قانون الضريبة والدين العام لسنة 2011 ، وبالتالي من يعملون في الهيئة ويشغلون درجات تتراوح ما بين (5-10) وتتراوح خدمتهم ما بين (1-20) سنة خدمة فعلية ، ويتقاضون صافي رواتب ومخصصات تتراوح ما بين (200-600) الف دينار ، وأولئك يبلغ عددهم(825) موظفاً ، من اصل (1171) موظفاً مدرج ضمن نظام الرواتب وفقاً لدرجات ومراحل سلم الرواتب ، مما يشير ان(70%) من العاملين في الهيئة يتقاضون رواتب لا تمكنهم من تغطية احتياجاتهم وتحمل اعباء وضغوط المعيشة .
- 14- هنالك (155) موظفاً ممن يشغلون الدرجة (9-10) من هيكل الرواتب من حيث الدرجات والمراحل ، يتقاضون صافي راتب ومخصصات تتراوح ما بين (180-340) الف دينار شهرياً ، اذ ما يتقاضاه قرابة 13% من العاملين في الهيئة يعد تحت مستوى خط الفقر وفقاً لما يمكن عده معياراً للحدود الدنيا والمتمثل بقرار الامانة العامة لمجلس الوزراء المرقم 178 لسنة 2013 ، والذي تضمن وجوب ان يتقاضى العاملين في القطاع الخاص اجراً شهرياً مقداره (350) الف دينار كحد ادنى.
- 15- العاملون الذين يشغلون الدرجة (1-4) ، وبلغ عددهم (346) موظفاً ، وهم في الحقيقة ليسوا مرفهين ، اذ يتقاضون اجمالي رواتب ومخصصات شهرية قدرها (391161371) ديناراً ، واذا ما تم تنزيل 7% توقيفة تقاعدية وضريبة دخل وفقاً لجدول ضريبة الدخل الملحق بقانون الضريبة والدين العام لسنة 2011 ، عند ذلك سيكون صافي الراتب الشهري الذي يتقاضوه وفقاً لخدمتهم الفعلية وتحصيلهم الدراسي يتراوح ما بين (625-1,700) الف دينار وان خدمتهم الفعلية تتراوح ما بين (14-40) سنة خدمة فعلية .

ومن ثم هناك حاجة لوضع خطط استراتيجية وبدائل لمعالجة التضخم الحاصل في اعداد العاملين في القطاع العام هذا من جهة والتي سيوضح البحث جوانبه السلبية بشكل علمي تطبيقي وعلى المدى البعيد ، ومن جهة اخرى هناك ضعف في مقدار ما يتقاضاه العاملون في الهيئة العامة للمياه الجوفية ، كأمودج لدوائر الدولة من صافي الرواتب والمخصصات والتي هي في الاعم الاشمل لا تكفي العاملين في مواجهة متطلبات وأعباء الحياة، هذا من جانب ومن جانب اخر التضخم الاقتصادي الحاصل خلال السنوات الماضية والتي جعلت من تلك المرتبات لا تتلائم مع الغلاء المعيشي المتفاقم ورغم ان الاجراء الاقتصادي المتبع في دول العالم والذي مفاده أن اي زيادة في نسب التضخم يراففها زيادة في معدل الرواتب بذات النسبة ، ورغم ما نص عليه قانون رواتب العاملين في القطاع العام رقم(22) لسنة(2008) -المادة 2/ ثانياً : ان لمجلس الوزراء تعديل مبلغ الرواتب الذي ورد في جدول الرواتب الملحق بهذا القانون وبحسب نسب التضخم لتقليل التأثير على المستوى المعيشي للعاملين ، الا ان الحال بقي على ما هو عليه منذ عام(2008) ولحد الآن ، الامر الذي يستدعي اعادة النظر في سلم الرواتب والمبالغ المحددة لكل درجة ومرحلة من مراحلها .

خامساً / تحليل الأهمية النسبية لسلم الرواتب :

تم تحليل الأهمية النسبية لمجموع الدرجات ومراحلها ومعدل الراتب الشهري والمتوسط الحسابي الإجمالي والحد الاعلى والادنى لأجمالي الرواتب المستحقة لشهر كانون الأول من عام 2019 ، بالاعتماد على أسلوب التحليل المشار إليها آنفاً ، والتي يمكن توضيحها كالآتي :

1- يوضح الجدول(5) ان النسبة المئوية لمجموع الاموال التي دفعتها الحكومة لرواتب الموظفين العاملين في هذه الهيئة بحسب الدرجات وشاغليها كانون الأول من عام (2019) قد بلغ (100%) موزعة على 10 درجات وظيفية ، وعلى نسبة انفاق سنوي بلغت (31%) وهو مقدار ما انفق على شاغلي الدرجة الخامسة من سلم الرواتب والتي سجلت اعلى انفاق كأجمالي رواتب كلي (رواتب ومخصصات) شهري ، يليها نسبة (18%) ممن يشغلون الدرجة الرابعة ، ثم يلي ذلك نسبة (14%) لمن يشغل الدرجة الثالثة ، و(8%) ممن يشغل الدرجة الاولى من سلم الرواتب .

2- بلغت النسبة المئوية لمجموع العاملين في الهيئة العامة للمياه الجوفية (100%) ، موزعين على 10 درجات بحسب خدمتهم الوظيفية ومؤهلهم العلمي ، وبلغت النسبة الاعلى للعاملين (34%) ، ممن يشغلون الدرجة الخامسة ، يليها نسبة (15%) ممن يشغلون الدرجة الرابعة ، ثم تلي ذلك نسبة (9%) لمن يشغل الدرجة الثالثة من سلم الرواتب . وبعد البحث عن اسباب المدييات السابقة تبين ان الحد الاعلى من الدرجات وشاغليها يتمركز في الدرجات الخمسة الاولى من سلم الرواتب ، وجاء ذلك تأكيد على نتائج التحليل السابقة والتي اشارة الى ان اغلبهم من حملة شهادة البكلوريوس ممن لا تقل خدمتهم عن(10) سنوات ، وايضاً من هم ما دون البكلوريوس ممن تتراوح خدمتهم ما بين (15-30) سنة ، وذلك يعزز ما ذهب اليه الباحث من أن الهيئة ليست شابة ، وان الهيئة متعلمة الى حد ما .

3- سجلت الدرجات الست الاخيرة الحدود الدنيا في عدد العاملين وذلك امر طبيعي كنا قد أشرنا اليه آنفاً ضمن التحليل الوصفي لسلم الرواتب نتيجة تحجيم قانون الرواتب لتلك الدرجات ، ورغم ذلك نجد ارتفاع غير مسبوق في الدرجة السابعة والتي بلغت نسبة شاغليها (12%) ، وفي الدرجة التاسعة والتي بلغت (9%) ، من اجمالي عدد العاملين في الهيئة ، وان سبب الزيادة في تلك الدرجات ناجم عن قرار تعيين 254 موظف على الملاك الدائم ، منهم (72) موظف ممن يحملون شهادة البكلوريوس ، والبقية من الحاصلين على شهادة الدبلوم الاولى فما دون، مضافاً الى شاغلي تلك الدرجات ما قبل التعيين الجديد وهم جلهم من الحرفيين وممن يحمل شهادة الابتدائية ، ونظراً لانخفاض اعداد شاغلي الدرجات الست الاخيرة وانخفاض مستوى تأهيلهم العلمي فقد انعكس ذلك على تدني مستوى الانفاق الشهري والسنوي لتلك الدرجات .

4 - ان النسبة المئوية لمجموع ما انفق على الموظفين العاملين في الهيئة بحسب المراحل التي يشغلونها لشهر كانون الثاني من عام 2019 ، بلغ (100%) ، موزعة على 11 مرحلة من مراحل الدرجات الوظيفية لسلم الرواتب، وبلغت النسبة الاعلى الشهرية من الانفاق (30%) ، ممن يشغلون المرحلة الرابعة من سلم الرواتب وبلغ عدد شاغلي تلك المرحلة (33%) من اجمالي اعداد العاملين ، يليها نسبة (19%) ممن يشغلون المرحلة الثالثة وبلغ عدد شاغلي تلك المرحلة (19%) ، ثم (18%) لشاغلي المرحلة الخامسة وبلغ عدد شاغلي تلك المرحلة (16%) ، تلي ذلك نسبة (13%) لمن يشغل المرحلة الثالثة وبلغ عدد شاغلي تلك المرحلة (12%) ، في حين سجل ادنى مستوى للانفاق لمن هم خارج

جدول رقم (5) الأهمية النسبية للدرجات الوظيفي ومراحلها وشاغليها واجمالي مستحقات الرواتب لشهر كانون الأول من عام 2019

التسلسل	المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة		المرحلة الرابعة		المرحلة الخامسة		المرحلة السادسة		المرحلة السابعة		المرحلة الثامنة		المرحلة التاسعة		المرحلة العاشرة		مرحلة الحادية عشر		خارج المراحل		مجموع الدرجات		تحليل الأهمية النسبية		
	رواتب	شاغليها	رواتب	شاغليها	رواتب	شاغليها	رواتب	شاغليها	رواتب	شاغليها	رواتب	شاغليها	رواتب	شاغليها	رواتب	شاغليها	رواتب	شاغليها	رواتب	شاغليها	رواتب	شاغليها	رواتب	شاغليها	رواتب	شاغليها	الحد الأدنى	الحد الأعلى	
الغيا أ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
الغيا ب	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
الدرجة الأولى	8%	6%	8%	8%	7%	8%	7%	8%	7%	11%	10%	18%	17%	3%	3%	11%	12%	5%	6%	8%	9%	13%	16%	100%	100%	17%	3%		
الدرجة الثانية	14%	18%	28%	26%	17%	26%	17%	16%	-	-	-	-	-	-	-	7%	6%	3%	3%	7%	6%	7%	6%	-	-	26%	3%		
الدرجة الثالثة	13%	13%	21%	19%	20%	32%	20%	19%	13%	12%	19%	12%	1%	1%	-	2%	1%	-	-	1%	1%	1%	-	-	100%	100%	32%	1%	
الدرجة الرابعة	12%	12%	15%	16%	19%	19%	28%	27%	20%	19%	2%	2%	2%	2%	2%	0%	2%	2%	-	2%	2%	2%	-	-	100%	100%	27%	0%	
الدرجة الخامسة	2%	2%	5%	4%	14%	14%	37%	35%	37%	32%	35%	32%	1%	1%	3%	2%	2%	0%	1%	2%	2%	2%	-	-	100%	100%	35%	0%	
الدرجة السادسة	13%	11%	27%	26%	34%	22%	34%	39%	34%	1%	1%	1%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	100%	39%	1%	
الدرجة السابعة	20%	19%	12%	9%	17%	19%	47%	52%	47%	-	-	-	-	-	-	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	-	-	100%	100%	52%	1%	
الدرجة الثامنة	12%	9%	12%	12%	30%	30%	26%	28%	26%	8%	7%	6%	6%	6%	4%	2%	2%	-	2%	2%	2%	-	-	-	100%	100%	30%	2%	
الدرجة التاسعة	9%	8%	18%	19%	17%	18%	22%	23%	22%	-	-	9%	9%	5%	4%	2%	4%	4%	1%	2%	4%	10%	10%	-	-	100%	100%	23%	1%
الدرجة العاشرة	-	-	2%	2%	11%	11%	59%	63%	59%	16%	14%	16%	-	-	-	-	-	-	-	4%	5%	6%	7%	-	-	100%	100%	63%	2%
مجموع المراحل	9%	9%	12%	13%	19%	19%	33%	30%	33%	16%	18%	3%	3%	1%	1%	2%	1%	1%	2%	3%	3%	1%	1%	0%	1%	100%	100%	30%	1%

ت	الدرجات	الدرجة الأولى	الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة	الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة السادسة	الدرجة السابعة	الدرجة الثامنة	الدرجة التاسعة	الدرجة العاشرة	المجموع	المتوسط	الحد الأدنى	الحد الأعلى
1	شاغليها	3%	2%	9%	15%	34%	7%	12%	4%	9%	4%	100%	10%	2%	34%
2	اجمالي الراتب الشهري	8%	5%	14%	18%	31%	7%	8%	2%	5%	2%	100%	10%	2%	31%

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

المراحل في الدرجة الأولى والذين تم الإشارة اليهم سابقاً ضمن التحليل الوصفي لسلم الرواتب ، وبنسبة انفاق بلغت (1%) من اجمالي الرواتب وبلغ عددهم (0.004%) من اجمالي عدد العاملين في الهيئة مما يعكس المستوى العالي لرواتبهم مقارنة بالدرجات الدنيا من سلم الرواتب .

5- سُجِّل أعلى انفاق ضمن الدرجة الخامسة من سلم الرواتب وبلغت نسبته (34%) من اجمالي الانفاق الكلي لشهر كانون 2019 ، موزعاً على (11) مرحلة ، وقد ظهر الحد الاعلى للانفاق في المرحلة الخامسة وبلغت نسبتها (35%) وبلغ عدد شاغلي تلك المرحلة (32%) ، في حين سُجِّل الحد الأدنى في المرحلة العاشرة وبنسبة (0.04%) من اجمالي الانفاق ضمن الدرجة المذكور انفاً ، وبلغ عدد شاغلي تلك المرحلة (1%) من اجمالي اعداد العاملين لتلك الدرجة .

6- سُجِّل أدنى انفاق ضمن الدرجة العاشرة من سلم الرواتب وبلغت نسبته (2%) من اجمالي الانفاق الكلي لشهر كانون 2019 ، موزعاً على (11) مرحلة ، وقد ظهر الحد الاعلى للانفاق في المرحلة الخامسة وبلغت نسبتها (63%) وبلغ عدد شاغلي تلك المرحلة (59%) ، في حين سُجِّل الحد الأدنى بنسبة (2%) من اجمالي الانفاق ضمن الدرجة اعلاه ممن يشغلون المرحلة الثانية وبلغ عدد شاغلي تلك المرحلة (2%) من اجمالي اعداد العاملين ضمن تلك الدرجة .

7- بلغت النسبة المنوية لمجموع اعداد العاملين في الهيئة (100%) ، موزعين على (11) مرحلة ، وبلغت النسبة الاعلى للعاملين (28%) ممن يشغلون المرحلة الرابعة من سلم الرواتب ، يليها نسبة (22%) ممن يشغلون المرحلة الثالثة ، ثم تلي ذلك نسبة (15%) لمن يشغل المرحلة الخامسة من سلم الرواتب، و(13%) لمن يشغل المرحلة الثانية ، يليها نسبة (9%) ممن يشغلون المرحلة الاولى من هيكل الرواتب .

وعند دراسة الاسباب تبين ان الحد الاعلى من العاملين هم ممن يشغلون المراحل الخمسة الاولى من سلم الرواتب ، اذ سُجل اعلى حدود للاتفاق الشهري والسنوي لعام 2019 للخمس مراحل الاولى من سلم الرواتب مقارنة بالمراحل الست الاخيرة منه ، ووفقاً لقوانين رواتب موظفي الدولة تبعاً واخرها أحكام قانون رواتب موظفي الدولة رقم 22 لسنة 2008 ، فأن جزءاً كبيراً من العاملين في أول تعيينهم يُسكنون ضمن المرحلة الاولى من مراحل درجات سلم الرواتب . اما المراحل الستة الاخيرة فُتسجل الحد الادنى من الاتفاق الكلي الشهري والسنوي كونها ووفقاً لاحكام القانون اعلاه فقد حُجم تسكين العاملين في تلك المراحل في من يحمل شهادة المعهد ، ومن يحمل شهادة الابتدائية في المرحلة الرابعة والخامسة في أول تعيينهم ويتدرجون صعوداً الى المراحل الستة الاخيرة من ذات الدرجة بحسب المادة : 4/أولاً (ب-هـ) من ذات القانون كتنفيذ لما تمت الاشارة اليه، ورغم ذلك فقد كشفت نتائج التحليل العمودي والاهمية النسبية ان هنالك مراحل متأخرة من عموم الدرجات قد جرى شغلها بصورة مخالفة لضوابط التسكين الوارد ذكرها انفاً ، مما كشف خلل في التسكين ، وبعد البحث عن المسببات تبين اسقاط بعض الاسماء سهون من قبل الموظفين المختصين عند استكمال اجراءات الاستحقاق للترقية والبعض الاخر ناجم عن تعديلات في مدة الخدمة الوظيفية او ايقاف ترفيع لمعاملات فصل سياسي او حالات تزوير وسحب يد او ظروف استثنائية كما هي الحال مع فرع نينوى نتيجة انقطاعهم قرابت الاربعة سنوات وادخار رواتبهم والتسكين الخاطى من قبل وحداتهم الادارية، وكل ذلك يستدعي اعادة النظر بتسكين الموظفين في المراحل الست الاخيرة من الدرجات وفقاً لقانون رواتب موظفي القطاع العام 2008، وأحكام قانون الخدمة المدنية .

الاستنتاجات

- 1- تحليل سلم الرواتب يقودنا لمعرفة سلوكيات حركة الرواتب وتوزيعه وتمركزه والتوصيف الفني والعلمي ، ومن ثم تولد انطباعاتاً مستقبلياً للباحث ومنتخب القرار عن ماهية ذلك التفاوت وفهم اعماق لطبيعته .
- 2- ان آلية الترفيع جمعت بين الخدمة الوظيفية والكفاءة كشرط للترقية مع وضع شروط ملزمة فيما يتعلق بمدى الخدمة الوظيفية المتحققة وثُرك تقدير الكفاءة للمسؤول المباشر، ومن ثم غياب الدور الجدي لتحديد مستوى الكفاءة جعل من مشهد الترفيع على اساس الاقدمية هو الطاغى كشرط للتدرج الوظيفي.
- 3- أظهرت نتائج التحليل عدم وجود تداخل بين مراحل الدرجات الوظيفية وذلك من الجوانب الايجابية لطبيعة تصميم سلم الرواتب في القطاع العام .
- 4- من خلال نتائج التحليل تبين ان سلم رواتب القطاع العام العراقي هو احد النماذج المتدرجة والذي هو مزيج ما بين هيكل الرواتب واسع الدرجات وسلم الرواتب ضيق الدرجات، فهو يتكون من (10) درجات ولكل درجة مدى متكون من (11) مرحلة .
- 5- هناك ضعف في مقدار ما يتقاضاه العاملين في الهيئة مجال البحث، كأتمودج لدوارنر الدولة من صافي الرواتب والمخصصات والتي في الاعم الاشملا لا تكفي العاملين في مواجهة متطلبات وأعباء الحياة ، لاسيما وفقاً للأجراءات المتبع في دول العالم ، اذ ان اية زيادة في نسب التضخم ترافقها زيادة في معدل الرواتب بالنسبة نفسها .
- 6- ان الحد الاعلى من العاملين في الهيئة هم من يشغل الدرجة الخامسة وبلغ عددهم (394) موظفاً ، واغلبهم من حملة شهادة البكالوريوس ممن لا تقل خدمتهم عن (10) سنوات ، وايضاً من هم دون تحصيل البكالوريوس ممن تتراوح خدمتهم ما بين (15-30) سنة ، وذلك يعطي انطباعاً بأن الهيئة متعلمة الى حد ما .
- 7- الحد الاعلى من العاملين هم من يشغلون المراحل الخمسة الاولى، استناداً لاحكام قانون رواتب موظفي الدولة ، اما المراحل الستة الاخيرة من سلم الرواتب تُسجل الحد الادنى من الاتفاق الكلي السنوي لرواتب العاملين كما وقد جرى شغلها بصورة مخالفة لضوابط التسكين ، مما كشف خلل في التسكين .
- 8- هناك (5) موظفين ، ممن بلغوا الدرجة الاولى من سلم الرواتب ، وقد تجاوزوا المرحلة (11) من الدرجة الاولى ، فالموظفين الخمسة اصبحوا خارج مراحل سلم الرواتب ولا يزالون يمنحون علاواتهم السنوية مما يشير الى مؤشر تشوه في سلم الرواتب .
- 9- العاملون في الهيئة ويشغلون درجات تتراوح ما بين (5-10) وتتراوح خدمتهم ما بين (1-20) سنة خدمة فعلية ، ويتقاضون رواتب ومخصصات تتراوح ما بين (200-600) الف دينار، مما يشير ان 70% من العاملين في الهيئة يتقاضون رواتب لا تمكنهم من تغطية احتياجاتهم وتحمل اعباء المعيشة وضغوطها .
- 10- هنالك (155) موظفاً ممن يشغلون الدرجة (9-10) من سلم الرواتب ، يتقاضون صافي راتب ومخصصات تتراوح ما بين (180-340) الف دينار شهرياً، ومن ثم ما يتقاضاه قرابة (13%) من العاملين في الهيئة يعد تحت مستوى خط الفقر .

التوصيات

وجوب اجراء زيادة في هيكل الرواتب ورفع قيمة الزيادة السنوية بطريقة محفزة ومرضية، لأن الزيادة السنوية محدودة وغير مؤثرة في تحسين مستوى الدخل، وربط قيمة زيادة الرواتب مع التغيير في نظام التسعير والتضخم الحاصل ما بعد (2008) واجراء المسح الاجري والأخذ بنظر العناية متطلبات واحتياجات القطاع العام للوظائف نفسها على وفق معايير العرض والطلب، كما لوحظ أن المراحل الأخيرة لدرجات سلم رواتب العاملين في الهيئة ، قد جرى شغلها بصورة مخالفة لضوابط التسكين مما يستدعي اعادة النظر بتسكين الموظفين في المراحل الست الاخيرة من الدرجات وفقاً لقانون رواتب موظفي القطاع العام 2008 ، من جانب اخر فإن الآلية المعتمدة للترقية في القطاع العام قد وضعت شروط صارمة وملزمة فيما يتعلق بمدة الخدمة الوظيفية وتُرك تقدير الكفاءة للمسؤول المباشر للموظف لذا نوصي بالتحديد الجدي لمستوى كفاءة الموظف ، وأخضاع الرئيس المباشر لدورات تطوير مهارات التقييم ، كما ونقترح على الجهات والاقسام ذات العلاقة بوضع برنامج وشروط آلية تقييم محددة للكفاءة بغرض تأطيرها بمادة قانونية ومن جانب اخر العمل على التوعية ونشر ثقافة تقييم مستويات الاداء والكفاءة كأساس للترقية ، كما وينبغي العمل على اعتماد آلية التحليل على وفق الخطوات التي جرى اتباعها في المجال التطبيقي للبحث لهيكل الرواتب بغرض توفير بيانات ومعلومات توفر الارضية الملائمة لعملية التخطيط كما وتسهم في معالجة اوجه الخلل والقصور قدر تعلق الامر بهيكل الرواتب والعاملين ، هذا وبالامكان رفق ملحق مع سلم الرواتب يتضمن مراحل اضافية وبواقع (6) مراحل لكل درجة يتوقف عندها الموظفين ولايمكن الانتقال بعدها الى درجة اعلى ، أي مجرد منح العلاوات السنوية بحسب المراحل دون ترفيع ، وبذلك يتم تجاوز التشوه الحاصل في الدرجات المتقدمة من سلم الرواتب.

المصادر

- 1-Aayeb, Walid Abdel Hamid (2007) "The Macroeconomic Effects of Government Expenditure Policy", 3rd edition, Hasan Al-Asriyah Publishing Library, Beirut.
- 2-Abdel-Karim, Nasser & Al-Shuaibi, Azmi (2017), "The Salary Gap in Public Employment, Reality and Proposed Measures to Close it", Coalition for Accountability and Integrity - Aman, Gaza.
- 3-Adwan, Nasser Dadi (2004) "Human Resources Management and Organizational Behavior" 1st Floor, Muhammadiyah Publishing House, Algeria.
- 4-Al-Durrah, Abdul-Bari Ibrahim & Al-Sabbagh, Zuhair Naim, (2008) "Human Resources Management in the Twenty-first Century", 1st edition, Wael Publishing House, Amman.
- 5-Al-Hayali, Walid Naji (2009) "Modern Trends in Financial Analysis", 1st edition, University Library for Publishing and Distribution, Sharjah.
- 6-Al-Helou, Majed Ragheb, "Constitutional Law - General Principles", 1st edition, Press Publishing House, Alexandria.
- 7-Al-Janabi, Haitham Abdul-Qadir (1995) "An analysis of the wage structure in the industrial sector in Iraq during the eighties", a letter presented to the College of Administration and Economics, to obtain the PhD degree.
- 8-Al-Khafaji, Neama Abbas & Al-Haiti, Salah al-Din (2009) "Analysis of the foundations of public administration", 1st edition, Al-Yazouri Publishing and Distribution, Amman.
- 9-Al-Nuaimi, Adnan Tayeh & Al-Tamimi, Arshad Fouad (2008) "Financial Analysis and Planning" 1st Floor, Al-Yazouri Publishing and Distribution, Amman.
- 10- Al-Shehri, Muhammad bin Dhafir (2016), "Salaries and Wages Administration", 1st Floor, General Administration of Printing and Publishing, Riyadh.
- 11- Al-Zubaidi, Ghani Dahham & others (2016), "Human Resources Management - Contemporary Concepts", 1st Floor, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman.
- 12- Amro, Adnan, (2004), "Administrative Law", 1st edition, Ma'arif Al-Maarif, Alexandria.

- 13- Armstrong, Michael (2008), "Human Resources Management Practice" 10th Ed, Kogan page, London .
- 14- Badu, Daniel (2011), " Budgeting and Budgetary control at Ernest Chemist, Accra, Ghana " ,Thesis submitted to gain the degree of master in Business management , Laurea University of Applied Sciences.
- 15- Canaan, Nawaf, (2010), "Administrative Law", 1st floor, Dar Al-Thaqafa Publishing, Amman.
- 16- Commission - EOC (2017) "Salary Disparities in the Public Service" ,Academic Study Report, Constitutional Committee Issue, Kampala,Uganda .
- 17- Dessler , Gary, (2010), " Human Resources " , 1 st edition , Western Union of Publishing ,Houston
- 18- Gawel, H.I (2002) " L'Institut d'administration publique du Canada", No62, The Canada University.
- 19- Heneman & Aslam, Khalifa (2012) "Outstanding between justice at work and job satisfaction" ,Issue 27, University Journal, Lahore University, Punjab .
- 20- Jordan 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.
- 21- Kanaan, Nawaf, (2010), "Administrative Law", 1st Floor, Dar Al-Thaqafa Publishing, Amman.
- 22- Khanfar, Muayyad Radi & Al- MTaraneh, Ghassan Falah (2009) "Analysis of Financial Statements", 2nd edition, Dar Al Masirah for Publishing and Distribution, Amman.
- 23- Mekasha ,Ketema Muluneh (2015) " Assessment of Budget Preparation and Utilization: Case of Addis Ababa City Administration Health Bureau " , a thesis submitted to Addis Ababa University School of Graduate Studies For the fulfillment of Masters Degree in Public Policy Study.
- 24- Moore , Abbie (2012) " The Preparation of the Salary Scale in the Public Sector" , a research Published in the Journal of Economics, number 47, Meshkin .
- 25- 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 .
- 26- Rashid, Mazen Fares, (2018), "Human Resource Management", 3rd floor, Obeikan Printing Publishing, Riyadh.
- 27- Talib, Mossadegh Adel, (2015) "The Mediator in the Civil Service", 1st Floor, Dar Al-Senhuri for Publishing and Distribution, Baghdad.
- 28- The unified government accounting manual, (2013), 4th floor, Iraqi Ministry of Finance, Baghdad.
- 29- Thunaibat, Muhammad Jasim, (2011), "Al-Wajeez in Administrative Law", 1st edition, Dar Al-Thaqafa Publishing, Amman.
- 30- Watson, H. R. (2019) " Best Practices for Designing Salary Structures" Issue94, Copyright Kenexa, World Vision Release, London.

Technical analysis of the salary scale for public sector employees

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

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

Received:14/6/2020

Accepted :16/8/2020

Published : January / 2021



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 mechanism for analyzing the salary scale in the public sector through an analysis of grades, their stages, occupants and their financial entitlements, and the extent to which the information obtained for their investment in strategic planning, conducting correction and treatment can be used. The salaries of the employees in them, whose number is (1117) employees, to be a field of research, as the salary structure in it for the year 2019 was analyzed by relying on a number of statistical tools in the analysis process, including the arithmetic circles, upper limits, minimum limits and percentage, and with the help of the analysis tables forms approved by the researcher which Negative indicators appear, whether on the technical side or the administrative aspects of the salary scale, and then an analysis of the salary scale leads us to know the behaviors of the salary movement and its positioning, and a description of the technical and scientific description of the structure of job grades and their stages through different numbers and proportions resulting from the analysis process.

The research concluded a set of conclusions, the most important of which is the knowledge of the technical and scientific description of the scale of career grades, their stages, occupants, distribution, concentration, and strategic impact, and the information generated by the analysis process from a future impression of the decision-maker. The state of net salaries and allowances, which are in the broader general, is not sufficient for workers to meet the requirements and burdens of life.

Type of research:- Research paper.

Key words: - salary scale, Salary scale grades, salary scale stages.