مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في سوريا "دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري"
اسم الكاتب: د. علي ميا، د. لطيف زيود، سومر أديب ناصر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3940
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 03:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية المجلد (25) العدد (6)2003
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic Science Series Vol (25) No (6) 2003

أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في سوريا

" دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري "

الدكتور علي ميا *
الدكتور لطيف زيود**
سومر اديب ناصر ***

(قبل للنشر في 2003/9/24)

□ الملخّص □

يركز البحث بشكل أساسي على دراسة واقع أجور الأفراد العاملين في القطاع العام الصناعي السوري من خلال دراسةٍ علمية ومنهجية، وتقديم المقترحات اللازمة لتطوير وتحديث سياسة الأجور الحالية المتبعة في القطاع العام، وخصوصاً بعد تزايد الفجوة بين الأسعار والأجور الحالية من جهة، وتزايد عدد الأفراد الذين يعملون في هذا القطاع من جهةٍ أخرى، حيث أصبحت الأجور في القطاع العام أحد أسباب مشاكل الإدارة في سوريا باعتراف معظم المسؤولين وأصحاب القرار، وفي هذا الإطار يتناول البحث مفهوم الأجور وأهميتها، والأسس التي يتم الاعتماد عليها في تحديد وحساب أجور الأفراد العاملين في القطاع العام، إضافةً إلى كيفية تحديد هيكل الأجور بشكلٍ علمي ابتداءً من تقييم الوظائف والأعمال وانتهاءً بتحديد هيكل الأجور النهائي المناسب.

كما يركّز البحث على دراسة الأداء الفردي والعوامل المؤثرة به، ويتناول البحث أيضاً العلاقة بين الأجور وأداء الأفراد في قطاع الغزل والنسيج، إضافةً إلى دراسة تقييم الأداء الذي يمكننا من معرفة مستويات الأداء الحالية وبالتالي نقاط القوة والضعف في الأداء تمهيداً لرفع مستويات الأداء الحالية وتحسينها.

* أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سوريا .
** أستاذ مساعد في قسم المحاسبة – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سوريا .
*** طالب ماجستير في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سوريا .

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية المجلد (25) العدد (6)2003
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic Science Series Vol (25) No (6) 2003

Wage Systems and Their Effect on Workers' Performance in the Industrial Public Sector Institutions and Companies in Syria

A Field Study of Textile and Spinning Companies on the Syrian Coast

Dr. Ali Maya*
Dr. Lateef Zayoud **
Somar Adeeb Nasser ***

(Accepted 24/9/2003)

□ ABSTRACT □

This study focuses on the status of the wages of industrial public sector employees by means of a case study, aiming at putting forward necessary suggestions for a modernization policy of current wages in the public sector. This is especially required, because of the widening gap between prices and salaries, on the one hand, and increase in the number of that sector's workforce, on the other. Even government officials and decision makers acknowledge that public sector wages have become one of the major problems for administration in Syria. In this respect, the study addresses the concept of wages and their importance as well as the criteria upon which wages are determined and calculated. Moreover, the study tries to identify the pay scale scientifically, starting with assessment of positions and jobs, and ending with identification of the final appropriate wages.

Furthermore, the study analyzes individual performance and the factors affecting it, including the relationship between wages and performance of employees of textiles and spinning sector. The study finally assesses performance to enable us to know current performance levels, so that points of weakness and strengths can be identified as a way to raise and improve current levels of performance.

***Assistant Professor At The Department Of Business Administration, Faculty Of Economy, Tishreen University, Lattakia, Syria .**
****Assistant Professor At The Department Of Accountancy, Faculty Of Economy Tishreen University, Lattakia, Syria .**
*****MA Student At The Department Of Business Administration, Faculty Of Economy, Tishreen University, Lattakia, Syria .**

مقدمة:

إن الضغوطات والتحديات التي تتعرض لها المنظمات في الوقت الحالي والتي يعتبر من أهمها ظهور التكتلات الاقتصادية والشركات الكبرى التي لن تبقي في السوق إلاّ الأقوى والأجدر، يفرض على متخذي القرار والمسؤولين عن هذه المنظمات إعادة النظر في الكثير من جوانب منظماتهم للمحافظة على بقائها واستمراريتها وبما أنّ القطاع العام يشكل الركيزة الأساسية لاقتصادنا الوطني فإنه معني بالدرجة الأولى بهذه العملية، وخاصةً فيما يتعلق بالعنصر البشري سواءً من حيث المؤهلات والكفاءة، أو التدريب، أو الأجور، أو التعويضات، وغيرها، إذ يشكل العنصر البشري أحد أهم عناصر الإنتاج التي تؤثر بشكلٍ مباشر على نجاح المنظمات –على اختلاف أنواعها– وبلوغها لأهدافها، فالإنسان هو الذي يبعث مظاهر النشاط والعمل في المنظمة، إضافة إلى انه يلعب دوراً هاماً وحيوياً في تحقيق الخطط الموضوعة بدءً من الأعمال التنفيذية المباشرة في المستويات التنفيذية وصولاً إلى الإدارة العليا، أي أنّ أداء الإنسان في العمل يساهم في تحديد نوعية الأداء الكلي للمنظمة، مما يفرض علينا دراسة هذا الأداء والعوامل المؤثرة به من أجل تحقيق الأداء الأمثل والفعّال، وبما أن الأجر أحد أهم العوامل المؤثرة في الأداء الفردي كان لابدّ لنا من القيام ببحثنا هذا لدراسة الأجور الحالية للأفراد العاملين في القطاع العام السوري ومعرفة مدى تأثيرها على أدائهم في العمل، خصوصاً إذا علمنا بأنّ قطاعنا العام يعاني من الكثير من المشاكل التي تجعله غير قادر على تحقيق الأهداف المطلوبة.

أهمية البحث :

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

أهداف البحث:

يهدف البحث للإجابة عن الأسئلة التالية:

1- هل هناك تدني في مستويات الأجور الحالية ؟
2- هل مستويات الأجور الحالية قادرة على تحفيز الأفراد أم لا ؟
3- هل يؤدي تدني مستويات الأجور الحالية إلى تخفيض إنتاجية الأفراد ؟
4- هل يؤدي تدني مستويات الأجور الحالية إلى زيادة معدل دوران العمل والغياب عنه ؟
5- هل ستؤدي زيادة الأجور الحالية إلى تحسين أداء الأفراد ؟
6- أيهما يحفز أكثر التعويضات النقدية أم التعويضات غير النقدية ؟
7- هل تساعد التعويضات الحالية على تحسين أداء الأفراد ؟

مشكلة البحث:

بما أن الأجور التي يتقاضاها الأفراد (سواء كانت بطبيعتها النقدية أو مضافاً إليها منافع مادية أخرى) تعتبر من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمات لتحسين أداء الأفراد وتحفيزهم، لذلك لابدّ أن تكون مستويات الأجور متناسبة ومنسجمة مع أداء الأفراد ، لأن عدم تناسب مستويات الأجور وانسجامها مع أداء الأفراد والذي قد يتجسد إما في انخفاض الإنتاجية ، أو في زيادة معدل دوران العمل والغياب عنه ، أو حتى في هذه العوامل مجتمعة ، يعتبر مشكلة خطيرة تنعكس سلباً على النتائج المتوقع تحقيقها من قطاع الغزل والنسيج الذي يعتبر من أهم القطاعات التي يتكون منها اقتصادنا الوطني مما يتوجب علينا دراسة هذه المشكلة وإعطاءها الأهمية الكافية واللازمة.

إضافةً إلى ذلك فإنّ هناك بعض الإدارات التي تقوم بمنح بعض المنافع المادية وبعض أنواع التعويضات النقدية الأخرى (غير الأجر) كالمكافآت بدون الاعتماد على أسس وقواعد عادلة ومنطقية ، الأمر الذي قد يؤثر على أداء الأفراد وخاصةً الجيدين منهم وذلك لشعورهم بعدم مساواتهم مع الأفراد الآخرين الذين يحصلون على هذه التعويضات والمنافع ، مما يشكل أيضاً مشكلة بالغة الخطورة قد يكون لها الأثر الكبير في عرقلة سير العملية الإنتاجية ، مع الأخذ بعين الاعتبار انخفاض نسب هذه التعويضات وقدم الأسس والقواعد التي تحسب على أساسها ، مما يجعلها غير متناسبة مع الواقع الحالي للأفراد ، لذلك لابدّ من تسليط الضوء على هذه المشكلة أيضاً ودراستها لمعرفة النتائج المترتبة عنها والتي تصيب قطاع الغزل والنسيج.

فرضيات البحث

ينطلق البحث من الفرضيات التالية:

1- هناك تدني واضح في مستويات الأجور الحالية.
2- إن مستويات الأجور الحالية غير قادرة على تحفيز الأفراد.
3- إن تدني مستويات الأجور الحالية يؤدي إلى تخفيض إنتاجية الأفراد.

4- إن تدني الأجور لا يؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل والغياب عنه.
5- لا تؤدي زيادة مستويات الأجور الحالية إلى تحسين أداء الأفراد.
6- إن التعويضات النقدية تحفز الأفراد أكثر من التعويضات غير النقدية.
7- لا تساعد التعويضات الحالية على تحسين أداء الأفراد.

منهجية البحث:

ينطوي البحث على جانبين هما:

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

2-**الجانب العملي:** وفيه تم الاعتماد على منهج المسح الإحصائي حيث تم إجراء بعض المقابلات وصممت استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى الأفراد من المستويات التنفيذية الدنيا وصولاً إلى الإدارة العليا وبعد ذلك تم ترتيب البيانات الإحصائية وتفريغها في جداول مناسبة تمهيداً لحساب بعض المؤشرات الإحصائية اللازمة للبحث.

المجتمع الإحصائي وعينة البحث:

تم إجراء الدراسة في هذا البحث على قطاع الغزل والنسيج وذلك كونه من أهم القطاعات الإنتاجية في القطر ، أما فيما يتعلق بعينة البحث فقد تم اختيار عينة عشوائية من الأفراد العاملين في هذا القطاع يبلغ حجمها /10000/ عاملاً.

عرض البحث :

مفهوم الأجور :

تتعدد التسميات المستخدمة في الدول بالنسبة لما يدفع للأفراد لقاء عملهم في مؤسسات وشركات الدولة فكثير من الدول تفرق بين مصطلحين أساسيين هما مصطلح الأجور Wages ومصطلح الرواتب Salary ، فمصطلح الأجر Wage هو عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بأعمال الإنتاج المباشر ويطلق عليهم اسم العمال ، أما مصطلح الراتب Salary فهو عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية ويطلق عليهم اسم الموظفين[1] ، ففي فرنسا مثلاً يفرق الاجتهاد بين مصطلح الأجر Salaire ومصطلح الراتب Traitement [2] ، أما بالنسبة للدول العربية فهناك أيضاً ، عدة تسميات لما يدفع للأفراد مقابل الأعمال التي يقومون بها في مؤسسات وشركات الدولة ، ففي لبنان مثلاً يستعمل مصطلح راتب للموظفين الدائمين والمؤقتين، ومصطلح أجور لأولئك الذين يعملون في خدمة الدولة ، وفي العراق وقطر يستعمل مصطلح رواتب ، بينما في مصر والإمارات العربية المتحدة واليمن وغيرها فيتم استعمال مصطلح مرتبات وفي بعض الدول الأخرى يستعمل مصطلح معاشات ، أما فيما يتعلق بالقطاع العام السوري فإن القانون الأساسي

للعاملين في الدولة الصادر بالقانون رقم /1/ لعام 1985 لم يفرق بين مصطلح أجر أو راتب ، أو بين عامل أو موظف ، فالجميع عمالاً يتقاضون أجوراً حسب النصوص القانونية الناظمة الواردة في القانون المذكور

مما تقدم نستطيع القول بأن الاختلاف السابق في المصطلحات هو اختلاف في الشكل وليس في المضمون فكل المصطلحات السابقة تعبر عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد لقاء الأعمال التي يقومون بها.

وتنبع أهمية الأجور من الدور الذي تلعبه في تحديد أداء الأفراد وتوجيهه وبالتالي دفع الأفراد لسلوك معين ، فهناك علاقة وثيقة بين أداء الأفراد وبين ما يحصون عليه من أجر تنعكس نتائجها على النتائج المتوقع تحقيقها من الأفراد ، مما يؤثر على النتائج المتوقع تحقيقها على مستوى المنظمة وبالتالي على مستوى المجتمع لذلك يعتبر وضع سياسة عادلة ومنطقية للأجور تتناسب مع مستوى الجهد الذي يبذله الأفراد وتتناسب مع مستويات المعيشة وتكاليفها ، من أهم عوامل نجاح إدارة الأفراد في المنشآت وبالتالي نجاح إدارات هذه المنشآت في تحقيق أهدافها.

إن قصور الأجور عن تأمين الاحتياجات الأساسية للأفراد وانخفاضها وعدم قدرتها على تحفيز الأفراد يترتب عليه الكثير من النتائج الخطيرة التي تستدعي منا الوقوف عندها وإدراك خطورتها ،ومن أهم هذه النتائج ما يلي:

1- اضطرار الأفراد للبحث عن عمل آخر خارج أوقات الدوام الرسمي لمنشآت القطاع العام لتأمين دخل إضافي لسد الثغرة بين الإمكانيات التي يتيحها لهم أجرهم المنخفض والحاجات التي يعتبرونها أساسية وبالتالي تصبح المنشآت العامة أماكن لاكتساب الخبرات والمعارف وتسخيرها لخدمة الأعمال الإضافية التي يقومون بها ، إضافة إلى إضاعة الوقت وتحويل هذه المنشآت إلى أماكن للراحة والتسلية.
2- إن بحث الآباء عن عمل آخر يدفعهم للغياب عن أسرهم بشكل أكبر مما يؤدي إلى تراجع دورهم في توجيه أسرهم، ولا يخفى على احد ما يترتب على ذلك من نتائج اجتماعية خطيرة.
3- هجرة الأفراد خاصة الأكفياء منهم ، من مكان عملهم الحالي للعمل في منشآت أخرى ذات الأجر المرتفع وقد يدفعهم ذلك إلى الهجرة إلى خارج البلد مما يحرم البلد من هذه الكفاءات وخاصة الشبابية منها، وهذا ما نلاحظه في الكثير من منشآت القطاع العام ، حيث نجد أن بعض الأفراد يلجؤون للحصول على اجازات خاصة بلا اجر لمدة أربع سنوات (أو أقل) يؤمّنون خلالها فرص عمل خارج البلد ثم يقدمون استقالاتهم من المنشآت العامة ، وتقدّر الأوساط الإحصائية بأن الكفاءات السورية الموجودة في الخارج تتروح بين (900-1200) ألف عامل وخبير وفني وهي تشكل وسطيا لعدد السكان (5.1%) وتعمل في مؤسسات عربية وأجنبية وتتمتع بكفاءات عالية[3] ، وهذه النسبة مرتفعة وخاصة إذا ما قورنت مع نسبة العاملين في الدولة إلى إجمالي عدد السكان والبالغة (4.7%) في نهاية عام 2000، ولكن ما يدعونا للتساؤل هنا ما هو سر ارتفاع كفاءة هذه الخبرات في الخارج، الأمر الذي يدفعنا للاعتقاد بل الجزم بأن الأجر هو أحد أهم مسببات ذلك.
4- تهرب الأفراد من العمل بحجة أن الأجر منخفض ولا يتناسب مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها ، أو مع الجهود التي يبذلونها في العمل ، إضافةً إلى كثرة الاجازات الصحية وخاصةً الاختيارية منها.
5- زيادة معدلات الغياب عند الأفراد ، ومعدل دوران العمل ، وانخفاض مستوى الرضا عن العمل ، مما يجعل الأفراد يعملون بالحد الأدنى من طاقاتهم.

6- انتشار الفساد ومظاهره المختلفة ، في المجتمع ، كالرشوة واللجوء إلى الابتزاز والاختلاس حيث تظهر بعض الدراسات بأن قلة الدخل الفردي والحاجة الملحة للمال تعتبر من أهم العوامل التي تدفع بالكثير من الأفراد للإقدام على مثل هذه الأعمال[4].

وتتجسد أهمية الأجور أيضا في المكانة التي تحتلها بالنسبة للأفراد والمنظمات والمجتمع على حد سواء ، إذ يشكل الأجر المصدر الأساسي للأفراد ، ولأسرهم وخاصة في بلدان العالم الثالث حيث ترتفع نسبة الإعالة وبالتالي يحدد الأجر المستوى المعيشي لهؤلاء الأفراد ولأسرهم ، كما تشكل الأجور الجزء الأكبر والأهم من تكلفة الإنتاج والتي تصل إلى أكثر من (80%) من التكلفة الإجمالية وإلى 100% في بعض مشاريع الخدمات[5] ففي الولايات المتحدة مثلاً قد تصل تكلفة الأجور إلى 40% من ريع المبيعات وإلى أكثر من 70% في مؤسسات الخدمات[6] ، كما تعتبر الأجور من أهم الوسائل المساعدة على إيجاد علاقة طيبة بين الإدارات والأفراد إضافةً إلى ذلك كله فإن الأجور تشكل أحد أهم عوامل تماسك المجتمع باعتبارها تشكل الدخل الأساسي للطبقتين الدنيا والوسطى في المجتمع.

<u>طرق دفع الأجور:</u>

مهما اختلفت المنظمات من حيث نوعية النشاط الذي تمارسه فإنه توجد ثلاثة طرق أساسية لدفع الأجور هي[7]

1- الأجر المدفوع على أساس الزمن. حيث يتم دفع الأجر على أساس الفترة الزمنية التي يقضيها الأفراد في العمل كالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة.
2- الأجر المدفوع على أساس الإنتاج حيث يتم دفع الأجر على أساس كمية الإنتاج المتحققة في العملية الإنتاجية.
3- الأجور التشجيعية وتشمل عملية الدفع هنا بعض خصائص نظام الدفع على أساس الزمن وبعض خصائص نظام الدفع على أساس الإنتاج وذلك بالاستناد إلى الأسس التالية:
   - تحديد زمن معياري للإنتاج.
   - تحديد معدل معياري للإنتاج.
   - الدفع على أساس المعدلات العادية للأجر في حال لم يصل الأفراد إلى المعدل المعياري للإنتاج
   - الدفع على أساس إعطاء اجر إضافي تشجيعي في حال تجاوز الأفراد المعدل المعياري للإنتاج.

ويتم دفع الأجور في القطاع العام السوري على أساس الزمن ، حيث يعتبر المؤهل العلمي الأساس لدفع الأجر.

<u>العوامل المؤثرة في نظام الأجور:</u>

مهما كان نظام الأجور المستخدم فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل أهمها[8]:

1- عرض الأيدي العاملة والطلب عليها، إذ كان بعض أصحاب العمل يتعاملون مع الفرد العامل على انه سلعة تخضع للطلب والعرض وذلك قبل ظهور النقابات العمالية وتدخل الدولة فيما يتعلق بتعيين الأفراد وتحديد الأجر المناسب لكل وظيفة.
2- النقابات العمالية، التي تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على تحديد مستويات الأجور المناسبة وبالتالي نظام الأجور الأمثل.
3- القوانين واللوائح الحكومية، التي تصدرها الحكومات فيما يتعلق بالأجور ، كتحديد الحد الأدنى والأعلى للأجر.

4- تكاليف المعيشة والمستوى السائد للأسعار، فلكي يكون نظام الأجور ناجحاً لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار تكاليف المعيشة والمستوى السائد للأسعار.

5- المستوى السائد للأجور، ويقصد بذلك مستويات الأجور التي تدفعها المنشآت الأخرى والدول المجاورة فعند وضع نظام الأجور يجب أن تتم دراسة مستويات الأجور في المنشآت الأخرى والدول المجاورة وبالنسبة لنفس الأعمال.

6- قدرة المنظمات على الدفع، إن إحدى العوامل المؤثرة أيضاً في نظام الأجور هو قدرة المنظمات على دفع معدلات منخفضة أو مرتفعة من الأجور والتي تتأثر بدورها بمجموعة من العوامل مثل قدرة المنظمة المالية ووضعها التنافسي وكفاءتها الإنتاجية وغيرها.

7- الظروف والأوضاع الاقتصادية السائدة، إذ توجد علاقة متبادلة بين الأجور التي يتقاضاها الأفراد وبين الوضع الاقتصادي السائد في البلد فإذا كان الاقتصاد متيناً وقوياً بالإمكان دفع أجور مرتفعة والعكس صحيح.

وبالتالي لكي تتمكن المنظمات من وضع نظام سليم وعادل للأجور لا بد من أخذ هذه العوامل جمعيها بعين الاعتبار ، ولكي يكون هذا النظام أكثر عدالة ومنطقية لا بد من الاعتماد على تقييم الوظائف والأعمال كأساس لهذا النظام ، حيث يمر تحديد هيكل الأجور بأربع مراحل متتالية مكلمة لبعضها البعض.

تحديد هيكل الأجور :

يمر تحديد هيكل الأجور بأربع مراحل متتالية هي:

1- **تقييم الوظائف والأعمال:** والذي يعتبر الخطوة الأولى والأهم (حجر الأساس) في تحديد هيكل الأجور حيث يمكننا من تحديد الأهمية النسبية لكل الوظائف والأعمال تمهيداً لتحويلها إلى قيم نسبية وذلك بالاعتماد على إحدى طرق التقييم Job Evaluation Methods الكمية أو غير الكمية، وتشمل الطرق غير الكمية Non Quantitative Evaluation Methods طريقة ترتيب الأعمال Job ranking Method وطريقة التدرج أو تصنيف الأعمال Job Classifiction أما الطرق الكمية للتقييم Quantitative Evaluation فتشمل طريقة النقط Points Method وطريقة مقارنة العوامل Factor Comparison

2-**وضع الوظائف والأعمال في فئات:** ويطلق عليه البعض اسم تصنيف الوظائف والأعمال ، حيث يتم تجميع الوظائف والأعمال المتشابهة أو المتقاربة نتيجة التقييم في مجموعات أو فئات تمهيداً لتحديد الأجر المناسب لكل فئة وبالتالي الأجر المناسب لكل وظيفة ضمن الفئة الواحدة ، ويختلف عدد الفئات تبعاً لمجموعة من العوامل أهمها:

- عدد الوظائف والأعمال في المنظمة.
- حجم المنظمة.
- طبيعة نشاط المنظمة.
- الفرق بين الحد الأدنى والأعلى للأجر.
- السياسية التي ستتبعها المنشأة فيما يتعلق بالترفيعات الدورية والترقيات.

وفيما يتعلق بالقطاع العام السوري فإن القانون الأساسي للعاملين بالدولة رقم /1/ لعام 1985 قسم الوظائف ، في المادة الخامسة منه إلى خمس فئات كما حد الشروط المطلوبة للتعيين في كل فئة.

3-**تحديد منحنى الأجر الحالي:** ويعتبر تحديد منحنى الأجر الحالي الخطوة الثالثة من خطوات تحديد هيكل الأجور ، والخطوة الأولى في تحويل القيم النسبية للوظائف والأعمال إلى قيم نقدية مقابلة لذلك يطلق عليه اسم خط التحويل ، ويعبر هذا المنحنى عن العلاقة بين القيم النسبية للوظائف والأعمال ، وبين الأجور الحالية المقابلة لهذه الوظائف في المنظمات الأخرى ، وهنا يجب أن يرسم هذا المنحنى بشكل دقيق لأنه سيكون الأساس في تحديد قيمة الأجور التي سيتم دفعها ، ويتم رسمه إما بشكل بياني أو بالاعتماد على طريقة المربعات الصغرى.

4-**معالجة الانحرافات عن خط الاتجاه العام:** بعد رسم منحنى الأجر الحالي قد يظهر لدينا وظائف وأعمال خارج هذا المنحنى أي خارج خط الاتجاه العام وبالتالي يكون هناك فرق بين الأجر الحالي والأجر المقيّم كما يلي

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

وهنا يجب معالجة هاتين الحالتين مباشرة باتخاذ الإجراءات المناسبة.

إن أداء المنظمة ما هو إلا محصلة لأداء الأفراد العاملين فيها ، ومن هنا تتبع أهمية الأداء الفردي باعتباره يشكل حجر الأساس في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي من أجل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة لا بد من دراسة هذا الأداء ومتابعته وتقييمه من أجل استمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف، فقد أثبتت الدراسات ، ومنها دراسة Lawer عام 1971، ودراسة Weiner عام 1980 ، أن عدم رضا الأفراد عن العائد المادي من وظائفهم يؤدي إلى تدهور الأداء إضافة إلى الكثير من الآثار السلبية الأخرى مثل ارتفاع معدلات دوران العمل والغياب عنه[9].

العوامل المؤثرة في الأداء (محددات الأداء):

إن دراسة أداء الفرد ومعرفة العوامل المؤثرة فيه ، يعتبر من أهم الدراسات وأكثرها صعوبة والتي يجب القيام بها لفهم طبيعة أداء الأفراد بشكل دقيق يمكن من توجيه هذا الأداء بما يحقق النتائج والأهداف المخطط لها ، وتأتي صعوبة دراسة الأداء الفردي من كثرة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على مستوى أداء الفرد ، وقد حاول الباحثون حصر هذه المتغيرات وتقديمها في نماذج معينة كمحددات للأداء ، وقد أجمع أغلب الباحثون على أن العوامل المؤثرة في الأداء الفردي تنحصر فيما يلي[10]:

1-الدافعية Motivation.

2-مناخ أو بيئة العمل Job Environment.

3-القدرة على أداء العمل Ability.

1-الدافعية Motivation :

إن مصطلح الدافعية Motivation مشتق في الأصل من الكلمة اللاتينية Movir والتي تعني تحرك[11] ، أي الحركة للقيام بشيء ما ، غير أن هذا التعريف لا يشرح معنى الدوافع بشكل دقيق ولا يعطي تفسير كافياً لماهية ما يحدث من تصرفات وأفعال للفرد يكون مصدرها قوى داخلية Internal أو خارجية Exteral أملت على الإنسان أن يقوم بتصرف معين لتحقيق التوازن الذي قصده نتجية لنقص أو حرمان من حاجة معينة[12] ، أي الحاجات الإنسانية هي البواعث الأساسية لدافعية الأفراد ، إذ يعتقد الكثير من علماء النفس أن كل الدافعية تنبع من التوتر الذي ينتج عندما تكون واحده أو أكثر من حاجاتنا غير مشبعة ، وبما أن الأجر يلعب

دوراً هاماً في إشباع الكثير من حاجات الأفراد ،وخاصة الأساسية منها ، فإنه يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في دافعية الأفراد وبالتالي أدائهم في العمل.

نظريات الدوافع:

تعددت النظريات التي تفسر الدوافع وتبعاً لذلك تعددت المداخل التي تقوم عليها هذه النظريات وأهم هذه المداخل:

1- **مدخل الرضا عن العمل كمحرك للدافعية:** ويفترض هذا المدخل أن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاءهم عن هذا العمل ، وبالتالي بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزداد حماسه لبذل المزيد من الجهد لتحسين أدائه ، ومن أهم نظريات هذا المدخل: نظريتي Y – X ونظرية سلم الحاجات لابراهام ماسلو وكذلك نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعة لـ هيزربرغ إضافة نظرية سلم الحاجات لبورتر.

2- **مدخل النظريات المعرفية:** ويقوم هذا المدخل على أساس أن دافعية الأفراد لا يمكن تفسيرها بشكل متكامل إلا من خلال دراسة وتحليل العوامل المتعلقة بوعي الفرد وإدراكه ومعارفه والتي يستطيع من خلالها اختيار الأداء الأنسب ، ومن أهم نظريات هذا المدخل:

- نظرية الحاجة للإنجاز.
- نظرية مستوى الطموح.
- نظرية المشاركة في تحديد الأهداف.

3-**مدخل الخبرات السابقة للثواب والعقاب:** ويقوم هذا المدخل على افتراض أن ميل أو احتمال أن يقوم الفرد بنشاط معين وبالتالي أداء العمل بطريقة معينة ، يتوقف على خبرته السابقة بالنتائج التي حصل عليها من جراء قيامه بهذا النشاط في الماضي ، فدافعية الفرد لأداء العمل تتوقف على خبرات الثواب أو العقاب التي من الممكن أن يكون قد حصل عليها من البيئة المحيطة (المنظمة) كنتيجة للأداء الذي قام به.

وسائل خلق الدافعية:

من أجل ضمان قيام الأفراد بأداء معين ، لابد من العمل على إثارة دافعيتهم بشكل مستمر، أي البحث عن وسائل لتحريك دوافعهم بشكل يتماشى مع أهداف المنظمة ، ومن أهم الأساليب أو الوسائل التي تلجأ إليه المنظمات في هذا الشأن إضافة للأجر النقدي ما يلي[13]:

- المشاركة في الإدارة.
- إثراء العمل.
- الأمن والاستقرار في العمل.
- المباريات الفردية والجماعية.
- الحوافز بكافة أنواعها وخاصة النقدية منها.

2-بيئة العمل Job Environment:

وتقسم بيئة العمل إلى قسمين مترابطين مع بعضهما وكل منهما يكمل الآخر ، من حيث التأثير على أداء الأفراد في العمل وهما: بيئة العمل الخارجية وبيئة العمل الداخلية.

ويقصد ببيئة العمل الخارجية تلك البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تمارس في إطارها نشاطاتها المختلفة بحيث تعتبر المنظمة جزء من هذه البيئة ، وتقسم بيئة العمل الخارجية إلى بيئة عامة وبيئة النشاط ، فالبيئة العامة هي جميع القوى التي تشكل المنظمة وتؤثر فيها من قوى سياسة ، وقانونية ، واقتصادية ، وعالمية واجتماعية، وتكنولوجية ، أما بيئة النشاط فتتكون من العناصر ذات التأثير المباشر على المنظمة وتتألف من العملاء. المنافسون ، النقابات ، التشريعات ، الموردون ، والشركاء[14]، فأي نشاط أو عمل تقوم به المنظمة يقابله رد فعل يصدر من البيئة الخارجية تنعكس نتائجه على أداء المنظمة إما إيجابياً أو سلبياً مما يؤثر على أداء الأفراد إما ايجابياً أو سلبا.

أما بيئة العمل الداخلية ، فتشمل جميع المتغيرات أو العوامل التي ترتبط بالعاملين داخل المنظمة والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء الأفراد كالإضاءة ، التهوية ، درجة الحرارة ، النظافة ، التنظيمات داخل المنظمة الإدارة ذاتها ، وطبيعة الإشراف وغيرها ، وبالتالي نستطيع القول بأن بيئة العمل الداخلية تقسم إلى بيئة العمل المادية (ظروف العمل المادية) وبيئة العمل الاجتماعية بما تشمله من علاقات اجتماعية ضمن العمل والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية ونمط الإدارة المتبع.

3-القدرة على القيام بالعمل Ability :

إن أي عمل لكي يقوم به الفرد يتطلب (إضافة إلى وجود الدوافع والبيئة المناسبة) وجود عاملاً ثالثاً هاماً يتفاعل مع العاملين السابقين ، هذا العامل هو قدرة الفرد على القيام بالعمل ، أي إمكانيات الفرد التي تمكنه من أداء العمل المحدد له في ظل ظروف مناسبة، وتلعب القدرة Ability دروا أساسيا في تحديد أداء الأفراد ونوعية هذا الأداء وجودته ، وتتأثر قدرات الفرد بالعديد من العوامل كالتعليم والتدريب الذي يطور الإمكانيات الحالية للأفراد، وغيرها ، وتقسم القدرات بشكل عام إلى قدرات جسمية تشمل القدرات الحركية والميكانيكية للفرد ، والقدرات العقلية وتشمل القدرة على التفكير والإبداع واتخاذ القرارات المناسبة.

النتائج والتوصيات :

بعد دراستنا لواقع الأجور في القطاع العام الصناعي والأسس والقوانين الناظمة ،وجدنا أنه يجب إعادة النظر في سياسة الأجور المتبعة في القطاع العام الصناعي بشكل خاص ،والقطاع العام ككل بشكل عام ،لذلك نقترح ما يلي

1- زيادة الأجور لتصل إلى الحد الأدنى اللازم للمعيشة وخاصة أن الدراسات تؤكد أن الحد الأدنى اللازم لعائلة مؤلفة من خمسة أشخاص هو (15000) ل.س وبما أن الأجور في القطاع العام تتراوح بين 3175 ل.س و11595 ل.س فهذا يعني أنه يجب مضاعفة الأجور بحدود تتراوح من ضعف واحد إلى حوالي الخمسة أضعاف حسب درجات التعيين.
2- رفع الحد الأدنى للتعيين (اجر بدء التعيين) بما يتناسب مع الواقع الحالي ،حيث تتراوح أجور بدء التعيين بين 3175 ل.س و6325 ل.س وهذا يعني أنه يجب مضاعفة الحد الادنى للتعيين بحيث يتراوح بين 2.5 ضعف إلى خمسة أضعاف أيضا حسب درجات التعيين.
3- يتم دفع الأجور في القطاع العام السوري على أساس الزمن ،وبمستويات واحدة للأعمال المتشابهة وهذا يعني أن العمال في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي يتقاضون أجرهم عن يوم عمل مدته ثمان ساعات في حين أن العمال في بعض مؤسسات وشركات القطاع العام (الخدمية مثلاً) يتقاضون نفس الأجر

عن نفس الأعمال عن يوم عمل مدته ست ساعات وهذا الأمر قد يشعر العمال بعدم الرضا وعدم تناسب أجورهم مع أدائهم وخاصة في الأعمال والوظائف التي تحتاج إلى جهد كبير مما يستوجب إعادة النظر في هذه النقطة إما بزيادة أجور الأفراد العاملين في المؤسسات والشركات التي يكون يوم العمل فيها ثمان ساعات أو أن يتم تخفيض عدد ساعات العمل في اليوم الواحد لتصبح ست ساعات وبالتالي زيادة عدد ورديات العمل لتصبح أربع ورديات بدلاً من ثلاث ورديات ،فكما نعلم يتم تشغيل ثلاث ورديات في قطاع الغزل والنسيج على مدار ال24 ساعة.

4- فتح سقف الأجر لكافة الفئات ،فعندما يصل اجر الفرد إلى سقف الفئة المعين بها فإن هذا يعني أن اجره لن يزداد مما قد يؤثر سلباً على أدائه.

5- إعفاء التعويض العائلي من ضريبة الدخل ،فمن غير المعقول اعتبار التعويض العائلي دخلاً يخضع لضريبة الأجور.

6- إعادة النظر في كافة التعويضات التي يتم منحها على أساس الأجر في عامي 1974، 1985 بحيث يتم منحها على أساس الأجر الحالي للفرد.

7- رفع نسبة الإعفاء الضريبي (للأجر الحالي) لتصبح (2500) ل.س لأن أي نسبة أعلى من ذلك تعني إعفاء شريحة من الأجور من ضريبة الدخل وإخضاع بقية شرائح الأجور لهذه الضريبة مما يشعر الأفراد بعدم العدالة وهذا قد يؤثر سلباً على أدائهم.

8- رفع نسبة الترفيعات الدورية التي تمنح كل سنتين.

9- رفع نسبة الترفيعات الاستثنائية.

10- زيادة مبلغ السلف على الأجر.

11- إحداث مديرية في وزارة المالية يطلق عليها اسم مديرية الأجور ،تكون علاقتها مع وزير المالية مباشرة ويتفرع عنها مديريات فرعية في كافة المحافظات وتقوم بالتنسيق مع كافة شعب ودوائر الأجور في مؤسسات وشركات القطاع العام، وتكون مهمتها وبشكل مستمر :

أ- القيام بتقييم الوظائف والأعمال العامة لمعرفة مدى التطابق بين مستويات الأجور وطبيعة أعمال ومهام هذه الوظائف.

ب- دراسة مستويات الأجور بشكل دوري لمعرفة مدى انسجامها وتناسبها مع مستويات وتكاليف المعيشة والأسعار الجارية.

ت- تقديم الاقتراحات اللازمة إلى الجهات المعنية بخصوص الأجور المعمول بها والمشاكل التي تعاني منها لاتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها وجعلها تشكل دافعا لتحسين أداء الأفراد العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي.

المراجع :

.....

1- عقيلي، عمر وصفي، 1990- **إدارة الأفراد** -مطبعة ابن خلدون-دمشق-سوريا.

2- سلسلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية-العدد 267 تاريخ 1982.

3- جريدة الاقتصادية-العدد41 تاريخ 14-4-2002.

4- شتا، السيد علي ،1999 - **الفساد الإداري ومجتمع المستقبل** -مكتبة الإشعاع -مصر

5- حزوري، نعيم، 1993 -**التخطيط والرقابة في المشروع**-مطبعة الروضة-دمشق-سوريا.

6- ال بارو، جوزف، 1997 -**فن الإدارة**-دار البشير-عمان-الأردن.

7- R.S.Davar**"personnel Management and Industrial Relation"** 1993- Prentice – Hall, Inc, New Delhi.

8- سعيد ،صالح عودة ،1994-**إدارة الأفراد** -الجامعة المفتوحة -طرابلس -ليبيا.

9- المجلة العربية للعلوم الإدارية -المجلد 6-العدد 1 -1999.

10- حسن، راوية، 2001-**السلوك في المنظمات** -الدار الجامعية-الإسكندرية-مصر.

11- Richard M.steers, Lynan W.Porter"**Motivation And Work Behavior"**1991, 5ed, Mc Grow –Hill, Inc, U.S.

12- النمر، سعود بن محمد، 1990-**السلوك الإداري**-الرياض- السعودية.

13- الفارس، سليمان-ملدعون، عيسى-مباركة، يسرى، 2000-**إدارة الموارد البشرية**-دمشق-سوريا.

14- شريف ،علي ،2000-**الإدارة المعاصرة** -الدار الجامعية -الإسكندرية -مصر.