

## التشغيل العشوائي والفساد المالي والاداري

### دراسة في جدلية العلاقة بينهما

د. احمد ابراهيم عبد منصور، كلية الادارة والاقتصاد، قسم الاقتصاد، جامعة نهروز، كردستان العراق

د. سالم سليمان الصابر، جامعة المشرق، العراق

د. صباح حميد علي، ادارة الاعمال، جامعة البيان الخاصة، لبنان

#### مخلص

لا يختلف اثنان على ان المورد البشري هو العنصر الجوهري والحرك للعملية الانتاجية، مما يجعل الاهتمام به امرا لا مفر منه، ضانا لتحقيق انتاجية أفضل. يتناق ذلك باستثمار هذا المورد الحيوي بالعمل وفاقا لما اعد له ضانا لاتقان ذلك العمل وحفاظا لما استثمر في اعداده (الاستثمار في التعليم) ليؤتي اكله كما ينبغي. اذن كيف يتحقق ذلك؟ من اجل ذلك لجأت المنظمات الى استثمار هذه القدرات فيما اعدت له، وذلك من خلال تخطيط هذا المورد، بتحديد الوظائف وفاقا لاهداف المؤسسة وبما ينسجم ومجال عملها، فالوظائف يجب ان تتلائم مع اهداف المؤسسة ومجال عملها وما تمارسه من نشاط. كل ذلك جعل مسمى الوظيفة يصاغ على وزن اسم الفاعل دلالة على العمل الذي يمارسه، اذن يجب ان يدل مسمى الوظيفة دلالة تامة على ما تمارسه من نشاط وما تؤديه من عمل وما تنجزه من مهمات. كل ذلك جعل مسمى الوظيفة ملازما ومطابقا لمحتواها دال عليه دلالة تامة، لا ينفصل عنها ولا يفارقها. هذا من جانب الوظيفة، اما من جانب الموظف فانه يجب ان لا يكون في وظيفة الا وفاقا لقدراته وما يتقنه من عمل اي ان يكون في المكان الذي اعد له. ان في ذلك لقوة للمؤسسة وامتيان في ساحة المنافسة والنجاح. وكل امر عكس ذلك ينعكس هدرا في الموارد المالية والبشرية، هدرا لما استثمر في اعدادها، وفي ابتعادها عن اداء المهام التي اعدت لاجلها، ذلك ما يؤدي الى تدني اداءها.

**الكلمات المفتاحية:** التشغيل العشوائي، الفساد الاداري، الفساد المالي.

#### 1. تمهيد

استثمر في اعدادها، وفي ابتعادها عن اداء المهام التي اعدت لاجلها، ذلك ما يؤدي الى تدني اداءها.

لكن النظر في الواقع يظهر غير ذلك فسميات الوظائف لا تعكس محتواها، ولا الافراد يعملون في المواقع التي لا تتوافق مع تخصصاتهم، وان ما يتقاضونه من اجر لا يكافئ ادائهم نوعا ولا مستوى.

ما تقدم يظهر فسادا كبيرا متراكما يتجسد في:

- هدرا في الاستثمار في التعليم
- تعطيلها للطاقة الانتاجية (هدرا في الموارد البشرية)
- اضاءة فرصة عمل لآخرين
- عدم اهتمام بادارة الموارد البشرية
- حمل المسؤولين عن ذلك في وزارة المالية المسؤول عن صحة الملاك وحقائقه
- ملاكا لا يعكس الوظائف الحقيقية التي يؤديها الافراد
- وظائف مصاعا لما يوافق مؤهلات الفرد وما يحقق له افضل عوائد، لا كما يوافق المؤسسة ويحافظ على مواردها، ويرفع كفاءة اداءها.

لا يختلف اثنان على ان المورد البشري هو العنصر الجوهري والحرك للعملية الانتاجية، مما يجعل الاهتمام به امرا لا مفر منه، ضانا لتحقيق انتاجية أفضل. يتناق ذلك باستثمار هذا المورد الحيوي بالعمل وفاقا لما اعد له ضانا لاتقان ذلك العمل وحفاظا لما استثمر في اعداده (الاستثمار في التعليم) ليؤتي اكله كما ينبغي. اذن كيف يتحقق ذلك؟ من اجل ذلك لجأت المنظمات الى استثمار هذه القدرات فيما اعدت له، وذلك من خلال تخطيط هذا المورد، بتحديد الوظائف وفاقا لاهداف المؤسسة وبما ينسجم ومجال عملها، فالوظائف يجب ان تتلائم مع اهداف المؤسسة ومجال عملها وما تمارسه من نشاط. كل ذلك جعل مسمى الوظيفة يصاغ على وزن اسم الفاعل دلالة على العمل الذي يمارسه، اذن يجب ان يدل مسمى الوظيفة دلالة تامة على ما تمارسه من نشاط وما تؤديه من عمل وما تنجزه من مهمات. كل ذلك جعل مسمى الوظيفة ملازما ومطابقا لمحتواها دال عليه دلالة تامة، لا ينفصل عنها ولا يفارقها. هذا من جانب الموظف، اما من جانب الموظف فانه يجب ان لا يكون في وظيفة الا وفاقا لقدراته وما يتقنه من عمل اي ان يكون في المكان الذي اعد له. ان في ذلك لقوة للمؤسسة وامتيان في ساحة المنافسة والنجاح. وكل امر عكس ذلك ينعكس هدرا في الموارد المالية والبشرية، هدرا لما

### 3.1 الفرضية

- فسادا اداريا وماليا .

تحقيقا لذلك يتجه البحث لاختبار الفرضية التالية :

لقد حددت هذه المسألة البحثية من خلال معايشة الباحثين والعمل في مؤسسات الدولة.

ان هناك عدم توافق وعدم انسجام بين الوظائف ومجال عمل المؤسسة وبين الوظائف والموظفين ، فضلا عن ان الرواتب غير مكافئة للاداء

يقوم البحث على الافتراضات الاتية:

### 4.1 طبيعة الدراسة

الدراسة تحليلية تتجه نحو تشخيص الظاهرة وبيان خطرها ، وطرح المعالجات التي قد تتجاوزها وتقضي عليها وتحد منها من خلال :

- ان الوظائف تنسجم ومجالات عمل المؤسسة .

- الوظائف تعكس نوع وطبيعة المهام التي تقوم بها .

- ان مسميات الوظائف تتوافق ومهامها وواجباتها .

- ان الراتب للوظيفة وليس للفرد .

- ان الملاك يجب ان يعكس الوظائف الحقيقية .

- ان موازنة الرواتب يجب ان تكافئ تكافؤ موازنة الاداء (اي كمية الاداء المنجز ونوعه ) .

### 2. مفاهيم مرجعية

توضح هذه الفقرة بعضا من المفاهيم والمصطلحات التي سترد في البحث:

#### 1.2 الوظيفة

هي التشكيل التنظيمي الادنى في اية مؤسسة. وهي البنية الاساس للاداء والوحدة الجوهرية فيه، تتضمن مجموعة من المهام والمسؤوليات والواجبات والصلاحيات التي تتصف بالتجانس والتكامل باتجاه تحقيق الاهداف التي استحدثت الوظيفة لتحقيقها، ولها اسم ( عنوان الوظيفة ) مشتق من طبيعة عملها وموقعها في المؤسسة يفصح عن محتواها ولا ينقص عنه . يستلزم اداءها توافر شروط ومواصفات في من يشغلها على اساس هذه المهام والواجبات ودرجة صعوبة اداءها والظروف التي تؤدي بها لتحديد الاجراءات والراتب الذي تستحقه ( قيمة الاداء ) . ( www. Business Dictionary 2016,P:1-4 )

- ان الوظائف الفنية هي التي تتجه نحو تحقيق الاهداف الحقيقية التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها مباشرة .

- تطابق الاهرام الثلاثة : هرم الوظائف ، هرم الرواتب وهرم الموارد البشرية.

- ان عدم ادراك هذه المعضلة والتصدي لها والعمل على حلها وتجاوزها يشكل خلافا كبيرا يعكس هدرا لموارد المجتمع.

### 1.1 اهمية الموضوع

تبرز اهمية الموضوع من خلال توجيه الانظار الى مسألة تتجسد في توافق الاهرام الثلاثة ، فضلا عن انها تتجه نحو تنبيه المسؤولين الى ضرورة الاهتمام في اسناد المهام الى اصحابها لا الى الاختيار العشوائي واسناد المناصب الى من لا يستحقها ولا يكون كفوؤا لها الامر الذي ينعكس تدنيا في كفاية الاستخدام وهدرا في الموارد المالية وتعطيلا للطاقات البشرية.

### 2.2 مستويات الاداء ( هرم الاداء )

يقصد به مستويات الوظائف التي تتضمنها المهمة الواحدة ، والتي يتكامل اداءها مع بعضها البعض مثلا وظيفة الحسابات تتكون من عدد من المستويات الادائية : (كاتب حسابات، م. محاسب، محاسب، محاسب اقدم..... ) فكل وظيفة من هذه الوظائف تمثل مستوى ادائيا معينا ، يتطلب توافر مواصفات محددة في من يشغلها وعلى اساس مستوى الاداء تتحدد الدرجة المالية والوظيفية لكل وظيفة كذلك هنالك ممن تؤدي بمستوى اداء واحد مثل سائق، مصور، معلم، مدرس، كاتب طباعة اي ليس لها مستويات ادائية متدرجة هيكل الوظائف. ( سالم واخرون ، 2017، ص : 171 )

### 2.1 المقاصد

يسعى البحث الى :

- كشف هذه الظاهرة وتحديد سببها .

- بيان درجة ومستوى الخطر الذي يتعرض له المجتمع بسببها (هدر موارد المجتمع) .

- اقتراح السبل التي قد تحد منها وتواجهها.

### 3.2 الوظائف الفنية

تترتب هذه الوظائف في مجموعات بمستويات مختلفة ومتباينة متدرجة ومشككنا هرما ، يبدأ بوظائف عدة ويتهيأ بوظيفة واحدة على رأس الهرم ، هذا الهرم يوضح المستويات الاشرافية للوظائف . كل مستوى منه يمثل صعوبة الوظيفة ونطاق اشرافها .

بعامة فان هيكل الوظائف يشمل جميع الوظائف التي تحتاج اليها المؤسسة لتحقيق اهدافها .

### 7.2 سبر الواقع

اتخذ البحث احدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي انموذجا لمؤسسات الدولة ( جامعة النهرين ) حقلا للدراسة واختبار فرضياتها .

### 1.7.2 الانسجام بين هيكل الوظائف وانشطة المؤسسة الأساس

تعد اهداف المؤسسة المرتكز الاساس الذي تشتق منه أنشطة المؤسسة الجوهرية ( النشاط الفني او العملي ) الذي يركز عليه تحقيق الاهداف ، والانشطة المساعدة والانشطة الفرعية وصولا الى ادنى وحدة تنظيمية ( الوظيفة ) .

عليه فالنشاط العملي ( الفني ) في المؤسسة يختلف باختلاف اهدافها . أما الانشطة المساعدة فتكاد لا تختلف فيما بين المؤسسات تبعا لاختلاف اهدافها الجوهرية مثل ( الصيانة ، الخدمات ، الموارد البشرية ، ..... ) التي تساند النشاط الفني .

تأسيسا يجوز القول بان الوظائف الفنية هي تلك الوظائف التي تتصل بمجال العمل الاساس للمؤسسة . ففي المؤسسة التعليمية ( الجامعات ) الوظائف الفنية تتجسد بالنشاط التدريسي ( أستاذ مساعد، أستاذ مشارك ، أستاذ ... وما يساندها من وظائف تتطلبها سير العملية التعليمية ) . بفرض ذلك ان تشتق مسميات الوظائف الفنية من صميم العملية التعليمية وطبيعتها وتتناغم معها ، اي ان مسمى الوظائف يعكس طبيعة ومجال العمل .

تأسيسا فان اي مخالفة لذلك تعد فسادا اداريا لكن ذلك لم يكن فسادا اداريا فحسب بل يعكس فسادا ماليا، (اي ان كل فساد اداري كهذا ينعكس فسادا ماليا) .

ان لحظ الواقع يظهر فوضى لاحد لها وتصرفا غير مسؤول وعدم التزام بالانظمة والقوانين والتعليقات النافذة لجهل وعدم معرفة قاعدة وقيادة . ذلك ان شغل الوظائف في التشكيلات لا يقوم على الخبرة والدراية وتولية الكفو .

فقد اظهرت معاينة الملاك ان معظم الوظائف التي يتضمنها عدالوظائف التدريسية منها لا تعطي انطباعا عن ان الملاك هو للمؤسسة التعليمية . فعلى سبيل

هي تلك الوظائف الاساس للمؤسسة التي تتصل بالنشاط العملي مباشرة والذي يرتبط مباشرة بتحقيق الاهداف الجوهرية للمؤسسة، فهي الوظائف التي تحدد السمة الاساس للهيكل الوظيفي للمؤسسة، فالمؤسسة الصناعية تتسم طبيعة عملها بالتخصص الهندسي مثلا هذا يعني ان سمة معظم وظائفها ذات طبيعة هندسية، كذا المؤسسة التعليمية، يجب ان تكون وظائفها الاساس (الفنية) ذات سمة تعليمية، وهكذا اية مؤسسة، فان وظائفها الفنية تشتق من طبيعة عملها. هذه السمة يلزم ان تكون الغالبة لوظائف المؤسسة بعامة، ذلك ان الوظائف الفنية تعكس طبيعة النشاط الاساس للمؤسسة ( سالم، 1999، ص: 42-32) .

### 4.2 الوظائف المساعدة

هي الوظائف المساندة للنشاط العملي التي يتطلبها سير الاعمال في المؤسسة، اي تلك الوظائف الاخرى غير الفنية، مثل الوظائف في نشاط الخدمات، الصيانة ، الادارة ، الموارد البشرية ... الخ .

وهي وظائف تستمد سميتها من طبيعة الدور الذي تؤديه في المؤسسة وهذه الوظائف يستلزمها سير الاعمال في المؤسسة فهي وظائف غير مباشرة ولا تتصل بالنشاط العملي ، فهي لا تتجه نحو تحقيق الاهداف الاساس للمؤسسة، فالوظيفة الهندسية (في قسم الصيانة) الواقعة ضمن هذه الفئة لا تعد فنية اما هي وظيفة مساندة ، اذ ان ذلك لا يرتبط بطبيعة الوظيفة انما بحسب موقعها في النشاط العملي والنشاط المساند ( سالم واخرون ، 2017 ، ص : 172 ) .

### 5.2 هيكل الوظائف ( الملاك )

يعبر هيكل الوظائف عن مجموعة الوظائف وفاقا للتقسيمات الادارية ( التنظيمية ) الرئيسة والفرعية التي يتشكل منها الهيكل التنظيمي للمؤسسة . بمعنى ان لكل تقسيم اداري هيكل وظيفي يفرضه هدف التقسيم والوظائف التي تقتضيها طبيعة العمل نوعا وعددا . فهو بالتالي مجموع هيكل الوظائف للتقسيمات يشكل هيكل الوظائف للمؤسسة . بمعنى ان هنالك ملاك ثابت نسبيا على مستوى كل تشكيل يتكون من مجموعة الوظائف المشتقة من الهدف الفرعي للتشكيل . يفرض ذلك ان هذه الوظائف ثابتة في التشكيل ولا ترتبط بشاغلها اي انه اذا ما نقل الموظف من قسم الى اخر فان الوظيفة التي كان يشغلها لا تنتقل معه ، انما هي ثابتة في ملاك التشكيل .

ومهمات وواجبات ومسؤوليات . لقد تبين في الفقرة السابقة ان الوظائف النوعية ترتبط بمجال عمل المؤسسة ارتباطا وثيقا ، اذ تتركز فيها الوظائف ذات الطبيعة المتخصصة بمجال عملها. ان هذه العلاقة تنطبق ايضا على الوظائف في التشكيلات الفرعية في المؤسسة ، اذ تتركز الوظائف النوعية فيها ، فالوظائف المخزنية في المخازن والوظائف الحاسوبية في الحسابات ، الوظائف التدقيقية في التدقيق وهكذا الحال لبقية الوظائف . ان هذا الربط ناجم عن الطبيعة التخصصية للتشكيلات الادارية ووظائفها . وفي الجدول الاتي اوضح لذلك.

جدول 1: يتضمن بعض النماذج

الوظائف الحقيقية التي يجب اظهارها في الملاك	الوظائف كما هي في الملاك
مدير قسم	استاذ مساعد
مدير قسم	الاعلام والعلاقات العامة
مدير قسم	مدرس الاعمال والمشاريع
مدير قسم	استاذ مساعد الشؤون القانونية
مدير قسم الموارد البشرية	مدرس
مشرف في	مدرس جامعي
مسؤول الشعبة	الحراسات ( قسم المتابعة ) مدرس مساعد القانونية
كاتب ( مكتب	مهندس زراعي
سكرتير عميد	العميد
كاتب ( مكتب	فيزيائي اقدم
سكرتير معاون	مهندس اقدم
سكرتير معاون	العميد
مدرّب العاب	مترجم اقدم
	عميد اداري
	مهندس زراعي اقدم
	عميد علمي
	استاذ
	رياضية

ان ما يوضعه الجدول ينطبق على معظم الوظائف ان لم يكن جميعها. فبما تقدم دلالة على فوضى التشغيل والتي تؤشر فسادا في اتجاهين ، مرتبات عالية مقابل أداء لا يتوافق مع مستواها التأهيلي ، وهذرا في الموارد البشرية ( تعطيل للطاقات ) فضلا عن ضياع كلف .

المثال لا الحصر تجد الوظائف : طبيب استشاري، صيدلي استشاري، طبيب اختصاص، رئيس صيادلة اقدم، رئيس ممرضين، ممرض جامعي اقدم، رئيس مترجمين اقدم، رئيس كيميائيين اقدم، رئيس اطباء بيطريين اقدم، رئيس بايولوجيين ، معاون طبي، رئيس معاون طبي اقدم ، رئيس فيزيائيين، رئيس مهندسين زراعيين، مبرمج ، محلل انظمة، رئيس حرفين اقدم .... هذه الوظائف عينة من فيض ومشتقاتها م. بيولوجي ، بيولوجي هذه الوظائف لا تنسجم والعملية التعليمية فان كانوا مساعدين في العملية التعليمية فيكون عملهم في المختبرات بمساعدة من المدرس المساعد (استحدثت هذه الوظيفة لتحل محل وظيفة المعيد). لرب من يثير تساؤلا ماهي اسباب ذلك ؟، لعل من اهم الاسباب التي عبثت بملاكات الجامعات هو الحصول على المخصصات التي يستحقها من يشغل هذه الوظائف اذ بعد ان صدرت القوانين في سبعينيات القرن الماضي التي قضت بمنح مخصصات مهنية لمن يعمل في هذه الوظائف (وليس العنونات )، ان هذا يؤشر خلافا فادحا ويحمل موازنة الدولة اعباء مالية كبرى ، فضلا عن ذلك يؤشر التسبب في ادارات الدولة المسؤولة عن متابعة ذلك الوزارات ووزارة المالية بالتخصيص لانها المسؤولة المباشرة عن الموازنة والملاك ، فضلا عن التعيين بحسب هوى المسؤول او ما تلميه الارادات المسؤولة او الوساطات وليس الاختيار الذي يعتمد المسيرة الوظيفية للفرد .

## 2.7.2 العلاقة بين العمل ومساهه (عنوان وظيفي)

بدا لا بد من تساؤل: هل يوجد في المؤسسات وظائف بالمعنى الموضوعي اي موصوفة لها واجبات ومسؤوليات محددة وصلاحيات واضحة و لها اسم (عنوان ) دال على مضمونها ؟

يعتقد الباحثون بان لاتوجد وظائف بالمعنى الفني ولكن يوجد موظفون يقومون بمهمات ومسؤوليات يحددها لهم المسؤول بحسب ما يرى ، فليس هناك وصف وظيفي بالمعنى الذي مر . ذلك ما اظهرته مقابلة عدد من الموظفين ، بان وظيفتهم بحسب ما كلفهم به المسؤول من واجبات . تاسيسا فالوظيفة هي تكليفات قد لا تتكامل وتتسق وتتجانس مشكلة كيانا .

تبنى الباحثون هذه التسمية التي تبدو غريبة في الارث الفكري ، لكنها حصيلة تجربة ميدانية ومعايشة ، فالفرد كما قدمنا يقوم باعمال يكلف بها من قبل المسؤول ، ومعين بعنوان وظيفي لا ينسجم مع هذه الاعمال . لذلك فقد هذا المسمى ( الوظيفة ) معناه ومبناه ، فاسم الوظيفة في الحقيقة دال عليها يفصح عن مهماتها ومسؤولياتها وواجباتها وهل هي اشرافية ام لا (\*). فالوظيفة كل متكامل عنوانا

#### 4.7.2. عنوانات الوظائف تحدد على اساس مواصفات الفرد لا العمل

##### ودرجته المالية

اي ان تحديد عنوان وظيفي للفرد يعتمد على تخصصه وعلى درجته المالية : مثلا حصل (13) موظف على شهادة الماجستير في الزمن ذاته ، غيرت عنواناتهم الى مدرس مساعد ، ومدرس جامعي ومدرس جامعي اول ، كل حسب الدرجة الوظيفية التي هو فيها ومع اهمال الاشتراطات لشغل الوظائف .

كذلك هنالك من حصل على شهادة من الدراسات المسائية ، فغير عنوانه الوظيفي من م. ملاحظ الى م. مترجم ، ثم الى مترجم.... كذلك من م. ملاحظ فني الى باحث لخصوله على شهادة بكالوريوس في الدراسات الاسلامية وحوار الاديان ... وهذه غييض من فيض ، كل ذلك مع بقاء الموظف في عمله السابق .

كل ذلك يؤشر عدم وجود وظائف حقيقية ، انما مسميات وظائف وفاقا لما يحمله الفرد من مواصفات .

وهذا يعني كم تتحمل الموازنة( بند الرواتب ) من تكاليف عالية لا تكافي العمل المودى لان الراتب يحدد على المؤهلات لاعلى اساس العمل المؤدى .

#### 5.7.2. تداخل المفاهيم وعدم التمييز بينها

ليس هناك تمييز بين مفهوم الموظف الفني وغيره ، من المفاهيم اذ يلحظ اعتماد العنوانات الفنية بحسب تقدير المسؤول عن التصنيف فالمهندس فني اين ما كان ، ومعاون الملاحظ الفني ( خريج المعاهد ) مهما كان تخصصه فهو فني (هنا لابد من الاشارة الى ان هذا العنوان يمنح حصرا لخريجي المعاهد الفنية تمييزا لهم عن خريجي الاعدادية ويرفع الى معاون ملاحظ ) فتمييز الفني عن غيره هو المسمى الوظيفي ، وليس طبيعة العمل وارتباطه المباشر باهداف المؤسسة .

فالفني في الجامعات هو حملة الشهادات الجامعية الاولية او الشهادات الفنية ( خريجي المعاهد ) او المهنية العالية او الشهادات الفنية الواردة عنواناتها في رابعا وخامسا وسابعا وثامنا واربعة وعشرين من الجدول 2 الملحق بقانون الملاك ذي الرقم ( 25 ) لسنة 1960 المعدل الذين يمارسون تدريب الطلبة في المختبرات والورش والحقول حصرا ( هيكل عمل الفنيين رقم ( 79 ) لسنة 1994 ) .

الاعداد لهذه الموارد البشرية ( الاستثمار في التعليم ) من ناحية اخرى ارتفاع الكلف الادارية وانخفاض انتاجية الاجور والرواتب للوظائف الوهمية مقارنة بانتاجية الاجور والرواتب للوظائف الحقيقية التي يقومون بها .

تأسيسا فان ذلك يؤشر جملا ولا مبالاة مركب من المؤسسة و الوزارة المعنية ووزارة المالية المسؤول المباشر عن ذلك . فضلا عن ان الملاك لا يعكس الوظائف الحقيقية .

#### 3.7.2. علاقة تخصص الفرد بالعمل الذي يؤديه

يروى عن الامام علي عليه السلام ، انه قال (العلم مقرون بالعمل، فمن علم عمل، والعلم يهتف بالعمل، فان اجابه والا ارتحل عنه)، (نهج البلاغة ، الحكمة 366) ليس كلام ابلغ من كلام سيد البلغاء ، لقد او جز في بهذه العبارة . القاعدة الاساس في العمل ( الشخص المناسب في المكان المناسب ) .

ان نجاح الفرد في اداء مهماته يعتمد على مؤهلاته ( الشهادة ، التخصص ، المعارف التي يمتلكها ، الخبرة في العمل ، المهارة التي اكتسبها ) وقدراته الادائية . لذا يجب ان يسند اليه المهمات التي تتناسب وقدراته الادائية . غير ان الواقع يظهر غير ذلك . فتلاحظ مهندس اقدم يعمل في اعمال كتابية ، وفيزياوي اقدم وكذلك مهندس زراعي اقدم يقوم باعمال كتابية .م. كيمياوي يعمل كاتب في الحسابات ، تخصص تاريخ ، علوم سياسية ، لغة انكليزية يعمل في الحسابات .

ان هذا يؤشر ان عنوانات الوظائف تحدد على اساس مواصفات الفرد لا على اساس العمل الذي يؤديه .

تأسيسا يمكن تاشير :

- ان عمل الفرد لا يرتبط بمؤهلاته .
- الاجر الذي يتقاضاه الفرد يبني على اساس عنوانه الوظيفي لا على اساس الوظيفة الفعلية .
- ان عمل الفرد في غير تخصصه يعني اقتناص فرصة عمل يجب اسنادها الى من هو مؤهل لها .
- انخفاض انتاجية الاجر .
- هدرا في الاستثمار في التعليم .
- هدرا في الانفاق الجاري اذ يتقاضى الفرد اجرا اعلى من استحقاقه .

بعامة يباح القول بان الوظيفة ليست ترفا ولا عطية يمنحها المسؤول لمن يشاء ويرغب ، اما هي حاجة يفرضها حجم العمل وطبيعته ، اي انها استجابة لواقع .

ان تحويل المناصب الى منح وعطايا يوزعها المسؤول بحسب رغبته، ويجذفها ويستحدثها بحسب الرغبة او استجابة لاملاءات خارجية، هي تجاوز على القوانين والانظمة والموارد المالية .

بعامة الوظيفة بدرجة هي بدعة سياسية ، فهي وظيفة فخرية تمنح لاصحاب الحسوة والمحسوبية وذلك لتبرير المرتب الذي يتقاضونه والمزايا التي يحصلون عليها . وبالتالي فهي بدعة لاملح لها في مجال المعرفة الادارية .

ومما تجدر الاشارة اليه ان وظيفة رئيس الدائرة بدرجة مدير عام ( رئيس دائرة ) وليس مدير عام لان وظيفة المدير العام تلزم وجود مديرية عامة، لكنهم يوقعون بعنوان مدير عام الدائرة ( س ) لما يحقته هذا المسمى الوظيفي من منزلة وهمية ومكانة مؤقتة .

### 8.7.2 تغيير العنوان مقابل الترقية

يحدد ملاك الوظائف التي يتبناها تسيير الاعمال في المؤسسة مدة خطة المؤسسة (عام او ...) عددا ونوعا .

فهو بذلك ياخذ شكلا هرميا ترتب فيه الوظائف بحسب اهميتها ومستوى مسؤولياتها متدرجة وفاقا لنسق معين ، بما يضمن تكاملها ، فهي بذلك ترتب بنسق ذي تسلسل رئاسي تبعا لمستوى المسؤولية ودرجة صعوبتها .

عليه فان الوظائف تتدرج وفاقا لمستويات محددة يقتضيها مستوى الاداء ونوعه وطبيعته في المؤسسة ، لقد فرض هذا التدرج ان لكل مستوى وظيفي متطلبات معينة تناسب طبيعة الوظيفة ومستواها ، اي مواصفات محددة خاصة لشاغلها . فعلى سبيل التمثيل ، على تدرج الوظيفة ، (كاتب ، م.ملاحظ ، ملاحظ ، رئيس ملاحظين ، مدير ..) وهكذا معظم الوظائف ، ان هذا التدرج يفرض مواصفات تختص بكل مستوى وظيفي ينبغي توافرها فحين يشغلها ، والانتقال من وظيفة الى اخرى ذات مستوى اعلى يستلزم توافر شروط شغلها في الموظف ، فضلا عن شروط اخرى ، وجود وظيفة شاغرة ، او حالة جديدة تحققت ، استحداث وظيفة جديدة لحالة طارئة .

هنا يثار تساؤل يستوقف الباحث هل مسميات الوظائف ترتبط بمضمونها؟، ام انها تسمية وحسب ؟ ان الاجابة على ذلك تقتضي تحليل

لقد حمل هذا التداخل بند الرواتب والمخصصات اعباء مالية كبرى بسبب الجهل في التمييز بين الفني وغيره من العاملين الامر الذي ينعكس هدرًا في الموارد البشرية والموارد المالية ( الرواتب العالية مقارنة بالاداء ) .

### 6.7.2 الوظيفة بدرجة

ماهي الوظيفة، ماهيتها ، ولماذا ؟

اوضح البحث في سابق الصفحات ، ماهية الوظيفة ، ومبررات استحداثها . اذ يؤكد التراث الفكري المتصل بالموارد البشرية ان الوظيفة مسألة تفرضها طبيعة العمل وحاجته فهي تتشكل من مهمات ومسؤوليات وواجبات، فهي بالتالي اعباء نبؤ بها كاهل الموظف الذي يشغلها. فهي بالتالي استجابة موضوعية لا ذاتية .

بعد ذلك ماهي الدرجة الوظيفية ؟ ان الوظائف في الملاك تتوزع في مستويات متباينة تدرج بحسب اهميتها وحجم المهام واهميتها والمسؤوليات وحجمها وعبء العمل ، اذ توضع كل مجموعة وظائف ضمن درجة معينة . ومما لاشك فيه فان كل مستوى وظيفي ( درجة ) يقابلها مستوى مواز لها درجة مالية تحدد الحد بين الادنى والاعلى لاجر الوظيفة اذن من هو الموظف بدرجة ، هو موظف بدرجة دنيا في سلم الوظائف ، يعين بدرجة اعلى من المستوى الحقيقي لوظيفته . بالتالي فهي بدعة سياسية لاملح لها في المعرفة التنظيمية ، ذلك لمنح مزايا الدرجة الاعلى .

لقد اصبح هذا الاجراء يحمل الخزينة اعباء مالية كبرى ، لرب قائل يقول ان هذا لم يكن بدعة جديدة ، فهي كانت سائدة فيما سبق ! اجابة ذلك ان درجة مدير عام هي ضمن الدرجات الوظيفية العامة ولا يترتب عليها اية اعباء مالية من ناحية الاجر ، اما فقط شمول صاحبها بمزايا المدير العام وحسب ، فلا تغيير في الدرجة ولا زيادة في الراتب .

لماذا موظف بدرجة مدير عام ، ذلك لان المدير عام منصب تفرضه طبيعة عمل المؤسسة وحجم العمل فيها ، فالمديرية العامة تقتضي طبيعة العمل فيها منصب مدير عام . بل لم يكتفوا بذلك ولكنهم تعدوه الى تعيين معاون مدير عام وهو منصب غير مبرر ، فضلا عن عدم جواز ذلك واقعا وقانونا . بل تجاوزوا ذلك الى التعيين على منصب موظف بدرجة مدير عام الى تعيين موظفين ليس لهم من الخدمة ما يؤهلهم لشغل هذه الدرجة فمنهم من له خدمة لاتزيد عن خمس سنوات .

تعد الوظائف اداة المؤسسة ووسيلتها الاساس في تحقيق اهدافها ذلك من خلال تكامل اداءها مجتمعة، لذلك تتنوع الوظائف المطلوبة وتباين من مؤسسة الى اخرى تبعا لاهداف المؤسسة . الامر الذي يفرض اشتقاق الوظائف من هذه الاهداف ، لذلك تأت منسجمة ومتسقة معها تعكس طبيعة الاعمال في المؤسسة . فلقاء نظرة على الوظائف تعطي انطباعا عن اهدافها المؤسسة وطبيعة ومجال اعمالها كونها مشتقة منها. وهذه الوظائف لها مسميات مشتقة من طبيعة مهماتها ومسؤولياتها وواجباتها ومتسقة معها ، مصاعغة على وزن اسم الفاعل للدلالة على القيام بالعمل ( كاتب ، ملاحظ ، مدير ، محاسب ..... ) مسمى الوظيفة (عنوانها ) ومهماتها دال ومدلول عليه.

أظهرت الدراسة :

- عدم توافق مسميات الوظائف الواردة في الملاك مع طبيعة نشاط المؤسسة (تعليمي).
  - عدم توافق مسمى الوظيفة وطبيعة مهماتها ومسؤولياتها .
  - عدم توافق الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع طبيعة مهماته ومسؤولياته .
- تأسيسا تؤثر الدراسة عدم توافق بين هرم الوظائف وهرم الموارد البشرية وهرم الرواتب، وهذا امر غير منطقي ومرفوض يعكس جهل المسؤولين على مستوى المؤسسة ووزارة المالية او لامبالاة فهو تخريب متعمد وفساد كبير يعكس :
- هدر في الموارد البشرية .
  - هدر ماليا ( رواتب فوق الاستحقاق ) .
  - تدنيا في اداء الموارد البشرية .
  - هدر في الاستثمار في التعليم .
- فالوظائف تصاع وفاقا لمصالح الافراد ومواصفاتهم لاعلى اساس العمل الذي يؤدونه، اي تجريد المسمى الوظيفي من معناه ومبتغاه .
- ذلك على حساب مصلحة المجتمع . فتحديد الوظائف الظاهرة في الملاك لا يستند الى الواقع الامر الذي يكشف درجة الخيانة في اداء الواجب من قبل المسؤولين .
- لقد نجم ذلك بسبب سوء اختيار المسؤولين القائم على اسس غير موضوعية الامر الذي يجعل من الاختيار للوظائف القيادية مكومات وعطايا توزع على اساس المحسوبية، يمنحها الرئيس على اسس غير موضوعية فاسندت الوظائف لغير مستحقها .

مسميات الوظائف وكيف استحدثت . ان اسم الوظيفة مصاغ على وزن اسم الفاعل ، ذلك للدلالة على من يقوم بالعمل ( الموظف ) وهي ليست عشوائية، انما هي مشتقة من طبيعة العمل وتدل دلالة مباشرة على مضمون الوظيفة، اذن هي ليست مطلقة ، انما محددة بمهمات محددة ومسؤوليات معينة . فهي بذلك مشتقة من طبيعة الوظيفة ومحتواها ومستواها في هرم الوظائف ، هذا يعني ان الوظيفة كيان كلي لا ينفك بعضه عن بعض ، مسمى، مهمات، مسؤوليات، واجبات ، صلاحيات ، مواصفات شاغلها . ولو كان ذلك غير ذلك لاتجه المشرع والخبراء الى اعتماد الدرجة دون الوظيفة، اي موظف بدرجة س ، وكفى . ان اعتماد مواصفات خاصة لكل وظيفة، اوجب تقييم الموظف سنويا بموضوعية وعناية ودقة لانها تمثل سيرة الموظف خلال مدة التقييم السنوي ( علاوة ) لانها تعد بمثابة تحديد مواصفاته الجديدة بعد سنة ، بمعنى ان الزيادة السنوية توازي التغير الحاصل في مواصفاته وتكون الزيادة السنوية حافزا لتقدم الموظف ، لا كما هي الان روتينية مما افقد التقييم السنوي غايته ومبتغاه ، وان هذا الاسلوب يعد خيانة للواجب وفسادا واهدارا للمال العام ، ذلك يمنح الزيادة السنوية لمن لا يستحقها ، فضلا عن قتل الحافز الذي يدفع الموظف للاجتهاد والتطور .

اذن الزيادة السنوية هي قيمة الاجتهاد والتطور في الاداء . تأسيسا فان مسألة تغيير العنوانات الوظيفية التي اضححت سمة الادارة اليوم افقد الوظيفة معناها ودورها فاصبح المسمى لا يدل على الوظيفة التي يشغلها الموظف ، كل ذلك لالشي الا لمسألة معنوية واعتبارية فارغة غير حقيقية .

ان الترقية هي الانتقال من وظيفة الى اخرى ذات مهمات ومسؤوليات اعلى، يجب ان تخضع لقيود ليست عشوائية او تخضع لرغبات الموظف . ان استثناء هذا الامر جعل من الوظائف الظاهرة في الملاك مسميات وحسب ، فضلا عن ان هذا الاجراء يؤدي الى رفع كلفة العمل ، ورفع كلفة المنتج سلعة او خدمة . وهو امر لا يستقيم والمنطق لان ذلك يؤدي بالتالي الى الارتفاع المستمر بكلفة الانتاج . فالاساس في الترقية هو وجود وظيفة شاغرة، والاختيار يخضع للمنافسة لتحديد الافضل لشغلها . يتضح من ذلك مقدار مايمثله هذا الاجراء من هدر في المال العام ، وفسادا كبيرا .

روى لي احد الاصدقاء عن حالة مرة به واثارة استغرابه لعدم منطقيتها عندما كان وكيل عميد كلية الحقوق في جامعة النهرين ، اذ جاءه شخص يحمل امرا جامعا لتعيينه (استاذ) وبلقب علمي (مدرس مساعد) كونه حاصل على شهادة الماجستير، وكان يعمل في خارج العراق وبحجة انه متضرر سياسي ، فجرى تحديد وظيفة له على مقاساته ، اي الوظيفة المحزبة للمدة التي قضاها في الخارج، فجرى تعيينه بوظيفة استاذ وبلقب علمي (مدرس مساعد) وهذه اول مرة تجري فيها عملية الفصل بين اللقب العلمي ( الذي هو درجة وظيفية ولقب علمي ) وبين الوظيفة استاذ التي هي (لقب علمي) اولا ووظيفي ثانيا ، ولايجوز شغلها الا لمن يستحقها ، فهي استحقاق علمي اولا ووظيفي ثانيا .

لكن المسؤول في الوزارة لم يستفسر من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي هي جهة الافتاء في هكذا حالات ولا ادري لماذا لم لجأ الى وزارة المالية والتي قطعاً ستجيب بانها درجة وظيفية . لقد احدث هذا الفصل اثرا ماليا لا يستحقه من يحمله فكما هو معلوم ان الراتب للوظيفة التي لها اعباء ومهام ومسؤوليات حدد الراتب على اساسها اي على اساس اداؤها وليس على اساس مقاسات الفرد الافتراضية لان امكاناته ومستوى ادائه لا يصل الى مسمى الوظيفة . ان السبب في ذلك هو الفصل بين المسمى الوظيفي ومايوديه الفرد ، اذ يمنح المسمى الوظيفي استنادا الى مقاسات الفرد ، والذي يعد خرقاً للاعراف والسياقات والانظمة والتعلبات والقوانين خدمة للافراد ( مصلحة خاصة واضراراً بالدولة ، المصلحة العامة ) لتدني مستوى اداء الفرد عن الراتب الذي يتقاضاه .

لقد ادى ذلك الى الفصل بين مسمى الوظيفة واللقب العلمي الذي هو وظيفة ولقب علمي في الوقت ذاته وهو يمثل اعباء ومهام محددة ، فترى الموظف يقول لك انا درجتي استاذ او استاذ مساعد واذا ماسالته متى حصلت على الترقية يقول انا مدرس لقباً علمياً، لكنني استاذ درجة وظيفية، وهذا هو المضحك المبكي كما يقال .

#### 4. الاستنتاجات

تمخضت مناقشة نتائج البحث عن ناشر الاستنتاجات الاتية :

- الوظيفة ليست ترفاً ، اما هي حاجة يفرضها واقع الحال وطبيعة العمل ، فهي استجابة .

فالمنطق يفرض ان يستند الاختيار للوظائف الى السيرة الذاتية للفرد والتي تعد بوابة العبور الى الوظيفة من خلال ما تحويه من تقارير الخبرات وتقارير الاداء، وكلما اعدت السيرة الذاتية بدقة وموضوعية ، جعلت الاختيار سليماً وموضوعياً. فالوظيفة استحقاق وليست منح او تكريمات وعطايا الامر الذي انعكس تدنيا في الاداء وتدميراً للمؤسسة ، فضلاً عن ذلك فقد نجم عنه :

- لم تعد الوظيفة حافزاً لتقدم الموظف في الاداء .
- ظاهرة المشاغبات من اجل الحصول على الوظيفة .
- التنافس غير المشروع للحصول على الوظيفة .
- لم تعد الوظيفة استحقاق بل اصبحت منحا وعطايا .
- تبغى عنوانات الوظائف بحسب المقاسات .

من المعلوم ان الفتيا تؤخذ من مصدرها ، اذن فهي تخصص فلا يجوز اللجوء الى مفتي غير مختص بفتوى من اختصاص جهة اخرى .

ففي الشؤون الوظيفية المفتي وزارة المالية ، وفي الاختصاص العلمي (مسألة فنية) فتتخصص بها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. فحينما يكون على رأس مسؤولية (مجازاً فليس هناك مسؤول لغياب المحاسبة) اما جاهلاً او قاصداً مستغلاً في عدم المام او معرفة العاملين في المؤسسة التعليمية .

فمن المعروف ان الوظائف العلمية بما تحتويه من القاب علمية ، لاشك ان المشروع وضعها على اساس وصف وظيفي ومواصفات لمن يشغلها ، فضلاً عن انها محفز للعاملين. لكن ما يحدث في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بسبب فتوى استغلها احد المسؤولين في الوزارة مستفسراً من وزارة المالية هل المسميات ( مدرس مساعد، مدرس، استاذ مساعد، استاذ)، هي درجات، وهو يتوقع ان اجابة الوزارة ستكون نعم هي درجات وظيفية اي ان المشروع دمج بين الدرجتين العلمية والوظيفية، وذلك لتكون حقاً لمن يستحقها ومحفزاً لدفع العاملين بالاجتهاد لئلا. لكن يمكن ان يحصل هذا عندما يتولى اعلى مسؤولية ادارية ومحسوبة اتائية او سياسية او محاصصية شخص لا ينتمي الى التعليم العالي اما جاءه نقلاً من مؤسسة اخرى فهو اما يجهل او يتجاهل ، ذلك انه بعيد عن هذه المؤسسة وليس وليدها الذي يعرف اعرافها وتقاليدها وسياقاتها فيتجاوز او يقفز على القوانين والاعراف فقد سيطر في مرحلة ما اعلى مسؤول اداري ومعاونه من خارج المؤسسة التعليمية .

- ان مسمى الوظيفة ( عنوانها ) مشتق من مجال عمل المؤسسة ، ويعكس مهمات ومسؤوليات الوظيفة . فالعنوان لايفصل عن الوظيفة .
  - الوظائف بدرجة هي وظائف وهمية غير حقيقية فهي ليست سوى منح وانعامات تمنح لذوي الخطوة والمحسوبية ، فضلا عن ذلك فان مهماتها ومسؤولياتها لاتوازي الاجر المترتب عليها. فالراتب اعلى من استحقاقها ، فهي لاتعدو ان تكون اكثر من قسم .
  - الملاك هو عدد ونوع الوظائف التي يتطلبها العمل في المؤسسة خلال السنة موزع على مستوى الاقسام والشعب والوحدات بمعنى ان لكل قسم وشعبة ووحدة ملاكه الخاص . لذلك فالملاك متغير سنويا من حيث عدد الوظائف ونوعها .
  - يترتب على ذلك ان الوظائف مرتبطة بالتشكيل الذي تتبع له ولاعلاقة لها بشاغلها ، اي هي ثابتة في تشكيلها لانتقل بانتقال شاغلها .
  - الوظيفة كل متكامل متجانس لايفصل بعضه عن بعض اسم ( عنوان ) ومهمات ومسؤوليات .
  - تظهر الملاكات عناوات وظائف فقط وليست وظائف حقيقية يقتضيها تسيير الاعمال في المؤسسة فهي مسميات غير حقيقية .
  - هناك عاملون اخرون لا تظهر وظائفهم في الملاك فهم يعملون تحت مظلة اجر يومي وهذه مخالفة فالاجر اليومي هو لانجاز مهمات محددة مثل عمليات حفر او تاسيسات صحية او غير ذلك ، تضاف اجورهم الى كلف انجاز الاعمال . تنتهي علاقتهم بانجاز المهام غير ان الواقع غير ذلك فهم مستمرون . ويعملون في وظائف ادارية او فنية..... كذلك هناك تخرج اخر اذ يغير هولاء العاملين باجر يومي الى عاملين بعقود وهذه ايضا مخالفة اخرى اذ العاملين بعقود يجب ان يتضمن العقد العمل الذي يتعاقدون على انجازه ومدة الانجاز تنتهي عقودهم بانتهاء المدة . وهذا يعد مخالفة قانونية تعكس ضعف الموظفين المسؤولين عن ذلك في الشؤون القانونية والمالية والموارد البشرية فضلا عن ضعف وعجز الاجهزة الرقابية .
  - ترتب على ذلك ان العاملين في المؤسسة ينقسمون الى :
    - موظفون على الملاك
    - عاملين بعقود
- عاملين باجر يومي
- مراحل التعيين :
  - أ. اجر يومي وهذه مخالفة فالاجر اليومي هوللاعمال الطارئة والاستثنائية تحمل على الميزانية التشغيلية دون بند الرواتب ولاتحمل على بند الرواتب .
  - ب. العقد هذه مخالفة اخرى اذ العقد هو لعمل موسمي او عمل مؤقت غير مستمر يبين في العقد مدة العقد وطبيعة العمل كذلك تتحمل به الميزانية التشغيلية ولايتحملة بند الرواتب .
  - ج. وظيفة على الملاك اي ان الفرد ينتقل عبر هذه المراحل يستند على المحسوبية والوساطات والقرابة
- هذه الاجراءات تؤثر تجاوزات اساسها الجهل والتسيب والاهمال واشغال الوظائف في اقسام الموارد البشرية والمالية بافراد لايمتلكون المعارف والخبرات اللازمة .
- عناوات الوظائف الظاهرة في الملاك لاتوائم بينها وبين طبيعة ومجال عمل المؤسسة التعليمية ( طبيب ، صيدلي ، مهندس ... الخ ) ومشتقاتها نزولا وصعودا، فطبيعة عمل المؤسسة تعليمي بحث ، كما الحال مع المدارس فالمدرس هو العنوان الوظيفي السائد فيها ولا علاقة له بالتخصص ، بيولوجي ، كيميائي..... الى غير ذلك من التخصصات . هذا يؤشر ان المسمى الوظيفي لاعلاقة له بالعمل الذي يمارسه الموظف انما علاقته بتخصصه وبما يحقق له راتبا اعلى .
- فضلا عن ذلك لو راجعت ملاك الوزارة لوجدت عناوات الوظائف تدريسية : ( استاذ ، استاذ مساعد ، مدرس ، مدرس مساعد ) في حين انها لاتتجاوز ان تكون وظائف ادارية ليس اكثر . كذلك نجد وظيفة مدير عام وهي لاتتجاوز وظيفة رئيس قسم ، اذ ليس هناك مديرية عامة في الوزارة ، وهي بدعة ماانزل بها الفكر الاداري من سلطان ولااذن بذلك .
- تاسيسا يؤشر ذلك عدم وجود وظيفة بالمعنى الموضوعي السليم فهي عبارة عن كيان متنافر لاتناغم ولاتجانس بين مهماتها .
  - ان اشتغال اشخاص بتخصصات لاتتوافق مع ما يمارسون من عمل يخالف الفقرة رابعا من تعليمات الملاك عدد 23 لسنة 1973 .

موظفون مھنيون من الطراز الاول لعلمهم بخبايا الاداء ومكانن الخطا والزلل وسوء التصرف او سوء الاداء المقصود الذي يعكس فسادا .

كذلك فان اشغال وظائف ادارية من قبل تدريسين مخالف للفقرة اولاً من التعليمات ذاتها .

### 5. المقترحات

تأسيساً على ما افرزته مناقشات النتائج يمكن اعتماد المقترحات الاتية لمعالجة الخلل:

- تحديد ملاك موضوعي للمؤسسة وفاقاً للاتي:
  - تحديد الوظائف المنسجمة مع طبيعة ومجال عمل المؤسسة وتغير العنوانات الواردة في الملاك وفاقاً لذلك .
  - تحديد عنوانات الوظائف موضوعياً بحيث تتلائم مع المهام والمسؤوليات والواجبات المؤدات ، لا بما يوافق مؤهلات الموظف .
  - وضع الملاك على مستوى التشكيلات الادارية اي لكل تشكيل اداري ملاك ثابت عدداً ونوعاً مثلاً : المالية ، الافراد .....
  - الوظائف ثابتة في ملاك التشكيل ولا علاقة لها بشاغلها (فهي تشكيل مستقل عن شاغلها يتضمن مهمات وواجبات ومسؤوليات ترتبط بالتقسيم الاداري التي هي فيه) ، اي في حالة نقله ينقل بدرجةه وليس بوظيفته .
  - العمل على الموازنة بين الوظيفة الحقيقية عنواناً وراتباً ومؤهلات شاغلها .
  - اعادة توزيع العاملين لما سيفرز انجاز الخطوات اعلاه بحسب التخصصات وحاجة الاقسام .
- اعادة النظر بقانون الرواتب وعدم اعتماد مستوى الشهادة في تحديد الراتب ، وربط الراتب بالوظيفة لا بمستوى الشهادة ، وتحديد وظائف ودرجات محددة لكل مستوى شهادة . اي الغاء تحديد الرواتب بحسب الشهادات للوظيفة الواحدة ، وهذا امر مخالف للمنطق فالراتب للعمل وليس للشهادة اي تحديد سقف ( درجة محددة ) لكل مستوى شهادة ، مثلاً الشهادة الاعدادية لا تتجاوز الدرجة الخامسة ، الدبلوم لا تتجاوز الرابعة، البكالوريوس لا تتجاوز الثالثة وهكذا .
- اعتماد القاعدة الراتب للوظيفة ( اي المهام والمسؤوليات والاعباء التي يتحملها الموظف ) وليس للموظف - اي لا يحدد الراتب على اساس مؤهلات الموظف انما على اساس الوظيفة المؤداة .

- بطالة هيكلية بسبب عدم الاستفادة من التخصصات وتعيينهم بوظائف لاعلاقة لها بتخصصاتهم .
- الوظائف هي منح وهبات للافراد بحسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم لا بحسب المهام التي يؤديونها وبما يحقق لهم اجر او مخصصات تناسب مؤهلاتهم .
- ان الهيكل التنظيمي لا يعكس الواقع الحقيقي والموضوعي كونه يحتوي وظائف لاعلاقة لها بمجال عمل المؤسسة فضلاً عن انها لاتعكس المهام الحقيقية للوظائف الظاهرة فيه .
- هدر في الموارد البشرية، فضلاً عن الهدر المالي الذي ترتب على الملاك الرسمي الذي لا يعكس الملاك الموضوع . الذي نجم عن هدر مالي وبشرى ..
- اسناد المسؤوليات القيادية لافراد عديمي الكفاية لا يمتلكون القدرات اللازمة لاشغال هذه المناصب من خبرات ومهارات يتطلبها شغل هذه المناصب .
- لا يوجد ملاك على مستوى التشغيلات الادارية ، قسم ، شعبة ، وحدة . اي ان لكل تشكيل اداري ملاك خاص ثابت .
- المسمى الوظيفي يرتبط بالموظف ولا يرتبط بالوحدة التنظيمية .
- فصل التقييم السنوي عن نوعية الاداء وعده مسألة روتينية لاهمية له سوى انه لمنح العلاوة او الترفيع سملاً باهميته وأنه الاساس في زيادة الراتب فضلاً عن ان الاساس في الاختيار للوظائف الارقى وللوظائف القيادية .
- فصل الترقية عن الوظيفة ، وعدها فقط زيادة في الراتب ، اي الفصل بين الترفيع والترقية ، والاصل انها مرتبطان ، فلا ترفيع دون تغيير العمل والمهام الى مهمات اعلى .
- غياب الاساس الموضوعي لبناء وتحديد الملاك واعتماد الاساس المالي في بناء الملاك بسبب الابتعاد عن ربط محتوى الوظيفة الذي يؤديه الموظف وعنوان الوظيفة الظاهرة في الملاك .
- بما زاد هذه الاخطاء استحكاماً ، ضعف الاجهزة الرقابية الناجم عن عدم خبرتها بسبب التعيين المباشر في هذه الاجهزة في حين يجب ان يتم اختيار موظفي الرقابة من الموظفين ذوي الخبرة والاداء المميز والمشهود لهم بانهم

- تعديل عنوان الموظف بدرجة الى الوظيفة بدرجة الى الوظيفة الحقيقية التي يؤديها مدير دائرة ، رئيس قسم اذ ان هذه ليست وظيفة وانما أنعام او هبة للموظف لنيل راتب وامتيازات الدرجة . فالمدبر العام يجب ان يكون على راس مديرية عامة .
- الفصل بين الموظف والوظيفة التي يؤديها فالوظيفة ترتبط بالتشكيل الاداري لاتنفصل عنه- اي في حالة نقل الموظف الى وظيفة اخرى ينقل بدرجة لا بالوظيفة التي يؤديها .
- اعتماد السيرة الوظيفية ( الاضبارة الشخصية ) اساسا في الترقية او الاختيار للوظائف الاعلى .
- الزام المسؤولين باعداد اداء الموظف ومسيرته خلال مدة التقييم عند اعداد التقييم السنوي للموظف وان يكون التقييم موضوعيا وجادا بحسب استحقاق الموظف ، لان هذا التقييم يترتب عليه :
  - زيادة في الراتب ( علاوة ) .
  - ترقية لوظيفة اعلى ( ترفيع ) .
- اذا" هذا التقييم يعد اساسا للاختيار للوظيفة الاعلى اي ان الترقية هي استحقاق وليس حق.
- دراسة واقع حملة الشهادات العليا ونقلهم الى وظائف تدريسية ، وعدم تشغيلهم في وظائف ادارية كما هو الحال في الجامعة والوزارة اذ يترتب على ذلك :
  - حجز فرص وظيفة
  - رواتب اعلى لاتتوافق والعمل المؤدى
  - تعطيل طاقات يجب استغلالها في مواقعها الحقيقية
  - مخالفة للقوانين والتعليقات النافذة (الفقرة اولا من تعليمات الملاك 23 لسنة 1973 )
- تحديد الاجازات الدراسية بالدرجات الدنيا مثل السادسة .
- عدم اعطاء عنوانات تدريسية وفاقا للدرجة الوظيفية للموظف، اذ ان عنوان الوظائف التدريسية لا ترتبط بقدرات الموظف ومؤهلاته وحسب وانما بطبيعة العمل الذي يوديه ومكان العمل وليس لمعالجة حالته،
- فالتعنوانات التدريسية ليست وظائف عامة، كما فسرتها الدائرة الادارية لمعالجة حالات خاصة، فهي معالجة غير موضوعية .
- اعداد دراسة لواقع الوظائف وتحديددها بحسب الحاجة الفعلية وبالمسميات الوظيفية الملائمة لمجالات العمل دون النظر لمن يشغلها ومواصفاته .
- دراسة واقع الموارد البشرية واعادة توزيعها بحسب الوظائف الملائمة والحاجة الموضوعية ونقل الفائض عن الحاجة .
- 13- اعداد الملاك بحسب حاجة المؤسسة الفعلية السنوية اي ان يعد الملاك على اساس تغير الاهداف سنويا . ونقل الفائض .
- اعتماد القوانين النافذة فيما يتصل بالعمالين باجر اذ ان الاجر هو عمل طارئ ، مؤقت لمدة زمنية قصيرة وكذا الحال فيما يتصل بالعمالين بال عقود ، اذ ان العقود يجب ان يحدد فيها العمل المطلوب والمدة اللازمة لانجازة فليس هناك عامل باجر لمدة غير محددة وكذلك العقد .
- كل ذلك يؤثر ضعف الاجمحة الرقابية المركزية او عدم اهتمامها الا بالجانب المالي وحسب. هذا يفرض دعم هذه الاجمحة الرقابية بالكفايات الفائقة باختيارهم من العاملين المائزين في الدوائر ونقلهم الى ديوان الرقابة المالية واعادة تاهيلهم . اذ ان المدقق يجب ان يكون محاسبا من الطراز الاول وكذا الحال فيما يتصل بالقانونين .
- توجيه العاملين في اجمحة الرقابة المركزية بان لا يكون تركيزهم على الجانب المالي اذ ان جانب الموارد البشرية يترتب عليه هدرا في الموارد البشرية فضلا عن ان ذلك ينعكس ايضا هدرا ماليا لما يتقاضوه هؤلاء من رواتب .
- حذف وظيفة مدرس مساعد من الوظائف التدريسية واعادة استحداث وظيفة معيد بدلا عنها وحصر التعيين فيها لحملة الماجستير .
- تشكيل لجنة مختصة لدراسة الاشكالات التي احدثها اعتبار الانقلاب العلمية ووظائف عامة في حين هي القاب علمية ووظيفية في ان واحد ولا يمكن فصلها عن بعضها .
- 19- اعتماد هيكل عمل الفنيين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ذي الرقم (79) لسنة 1994 المحدد فيه الفنيين ، دون الاعتماد على الاجتهاد الشخصي .

## 5. المراجع :

1. سالم سليمان الصابر ، 1999 ، واقع وصف الوظائف في العراق ، تنمية الراقدين ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الموصل ، العدد 58 .
2. سالم سليمان الصابر، رعد جزراوي ، احمد ابراهيم ، 207 ، وقائع المؤتمر العلمي البولي الرابع المنعقد تحت شعار ( استشراف الافاق المستقبلية لاقتصاد كردستان العراق ) كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة نوروز ، للمدة 12-13 نيسان 2017 .
3. www., 2016, Business Dictionary , p.14..
4. نهج البلاغة , شرح نهج البلاغة لابن ابي الحديد .