



Shawoon Al-Arab

# شؤون العصر

مجلة فصلية - علمية - محكمة - متخصصة في القضايا السياسية والاقتصادية والعلوم الاجتماعية

العددان

42-41

السنة الخامسة عشرة  
ربيع ثاني - رمضان 1433 هـ  
أبريل - سبتمبر 2011 م

- الثورة الشعبية اليمنية: أزمة أم ثورة؟
- البعد الاقتصادي وعلاقتة بالثورة الشعبية في اليمن
- البعد السياسي للثورة الشعبية
- الثورة الشعبية في نظر النظام الحاكم
- ثورة اليمن: استبدال علي صالح أم استبدال مؤسسات مفوتة؟
- سوسولوجيا الشارع السياسي العربي
- الثورة اليمنية المسار والآفاق
- الولايات المتحدة وصالح: كان الوقت للبحث عن بديل
- اليمن في مفترق طرق
- جريمة الإرهاب في الفقه الإسلامي
- تطبيق مبادئ اليونيدروا على العقود التجارية الدولية وعلاقتها بالقانون الدولي الخاص
- رشد الإدارة في استخدام الحوافز والمكافئات
- دراسة نمو العوائد في ظل المخاطر البنكية
- سوق التأمين في اليمن
- الأزمات التي تمر بها سوق الأوراق المالية
- التعاونيات الزراعية اليمنية ومواجهة التطورات الاقتصادية

## الثورة اليمنية

ملف العدد

## رشد الإدارة في استخدام الحوافز والمكافئات

### ودور النقابات العمالية

د/ سعيد عبد المؤمن انعم

المقدمة:

يعد العاملون في منظمات الأعمال الوسيلة الأهم التي تمكن من انجاز الأهداف المرسومة، ومع تطور الفكر الإداري الهادف لتطوير الأداء وتحسين سلوك العاملين وزيادة الإنتاج والإنتاجية فقد زاد الاهتمام بقضايا الرضاء الوظيفي وتحفيز العاملين، ومن وسائل الدفع هذه الحوافز والمكافئات.

وتنقسم الحوافز إلى سلبية وإيجابية توجه الحوافز الإيجابية الجماعية منها نحو جموع العاملين ككل وتمنح وفق قواعد محددة تحد من احتمالات المحاباة وتشجعهم على توعية بعضهم بعض بأهمية زيادة الإنتاج وما يترتب عليه من استحقاق للمكافئات، وأما الفردية منها فيراد بها توليد الإحساس لدى العامل بأن الإبداع والتطوير وزيادة الإنتاج سيعود عليه بالنفع ومن ذلك زيادة دخله.

وفي ظل وجود نظام عادل للأجور والمرتبات يحقق مستوى معيشي جيد للعاملين، تزداد أهمية نظم الحوافز والمكافئات كدافع للإبداع والتطوير وزيادة الإنتاج وليس مجرد وسيلة لتحسين الدخل.

أما النقابات العمالية فهي الممثل الشرعي للعاملين، وتقوم بتبني قضاياهم المختلفة ومناقشتها مع الإدارة ومحاولة وضع الحلول لها، وقد تلجا في نهاية

رشد الإدارة في استخدام الحوافز والمكافئات

المطاف لاتخاذ بعض الخطوات التصعيدية كالإضراب لانتزاع الحقوق المشروعة، الأمر الذي يستدعي تحقيق التعاون الفعال بين الإدارة والعاملين ومنظماتهم النقابية والابتعاد عن حالات الاحتقان وتجنب تصعيد الخلافات.

ومن المهم لمنظمات الأعمال حسن استخدام الموارد المالية، باعتبار إن القضية الجوهرية ليس فقط إنفاقها في المجال المحدد بل وترشيد استخدامها بما يؤدي لتحقيق الأهداف المتوخاة منها، وخاصة تلك المرتبطة بالعاملين كالمكافئات والحوافز، ومن المهم أن تأخذ مثل هذه الموضوعات حقها من الدراسات الجادة لما للموارد المالية من أهمية في تمكين منظمات الأعمال لإنجاز أعمالها.

وسوف نقتصر في دراستنا هذه على الحوافز الايجابية وتطبيقها على أداء إدارة شركة النفط اليمنية الحكومية للفترة ١٩٩٠ - ٢٠٠٩م من خلال تحليل القوانين واللوائح والوثائق الخاصة بالشركة والنقابة العامة للنفط والتعدين والكيماويات، وتقارير الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة واللجان البرلمانية.

مشكلة الدراسة:

يعد المقابل المادي الذي يتسلمه العاملون نظير أداءهم للمهام المطلوبة منهم من الأهمية بمكان، وتمثل الحوافز والمكافئات وسيلة من وسائل الإدارة لدفعهم للإبداع وتطوير الأداء وتحقيق انجاز متميز، وبالتالي زيادة الإنتاج والإنتاجية، والملاحظ في اليمن بصفة عامة وشركة النفط بصفة خاصة عدم رضاء العاملين ومنظماتهم النقابية عن استخدام الإدارة للحوافز والمكافئات وهو ما يعتبر جزء من مشكلة دراستنا هذه، أما جوهر المشكلة يتمثل بعدم العدالة في منح الحوافز والمكافئات لما لها من تأثير على إنتاجية العاملين وحسن أدائهم للعمل وقدرتهم على تحقيق أهداف الشركة، مما يجعلهم ينفقون جزء هاماً من وقت العمل للحصول على حوافز ومكافئات بغض النظر عن استحقاقهم لها بدلا من القيام بأعمال وإبداعات تفيد العمل وتحقق رضا العملاء.

فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة بالشكل الآتي:

١- ضعف اللوائح المنظمة لمنح الحوافز والمكافئات وغموض أهدافها.

٢- ضعف التزام إدارة الشركة بهذه اللوائح والأنظمة.

٣- ضعف ردود فعل العاملين.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١- معرفة كفاءة إدارة الشركة في استخدام الحوافز والمكافئات.

٢- معرفة ردود فعل العاملين ونقابتهم تجاه استخدام الحوافز والمكافئات.

٣- فعالية الرقابة والمحاسبة في ترشيد أداء الإدارة.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من:

- الأهمية المتزايدة للعاملين في انجاز أهداف الشركة، ومدى قدرة الإدارة على توجيه الحوافز والمكافئات كأحد الموارد المتاحة لها بما يحقق هذه الاهداف، وتحقيق الرضاء للعاملين.

- تسليط الضوء على قدرة النقابات - كأحد منظمات المجتمع المدني- على تحقيق التعاون الفعال مع الإدارة والدفاع المشروع عن مصالح العمال وتحسين مستوى أداء العمل.

- تسليط الضوء على تقارير الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، واللجان البرلمانية التي توضح كيفية استخدام الحوافز والمكافئات، والاستفادة منها في تقييم أداء الإدارة الاشرافية ووضع السياسات الهادفة لتطوير الإدارة اليمينية.

- تقديم دليل على مدى كفاءة نظام الحوافز والمكافئات من خلال دراسة حالة شركة

النفط.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على الأسلوب الوصفي وبأسلوب تحليلي ودراسة الحالة، من خلال تحليل القوانين وعينة من الوثائق ذات الصلة.

الجديد في هذه الدراسة إنها تسعى لمعرفة مدى وعي الإدارة والنقابة والعاملين في شركة حكومية بالأثر الحقيقي للحوافز والمكافئات، ودورها في تحفيز العاملين، وليس كمتهم للراتب، وكيفية استخدامها لتحقيق مصالح العمل والعاملين، وحجم التعاون القائم بين الإدارة والنقابة.

## خطة الدراسة:

أولاً: الإطار النظري.

ثانياً: الإطار العملي.

ثالثاً: الاستنتاجات والتوصيات.

## أولاً: الإطار النظري

يقدم هذا الجزء من الدراسة الخلفية النظرية الضرورية، من خلال توضيح مفهوم الحوافز والمكافئات وأهميتها للعاملين، كما يتطرق للدراسات السابقة في هذا المجال، وأساليب الإدارة ودور النقابات.

### (١-١) مفهوم الحوافز والمكافئات

يرد الله سبحانه وتعالى في محكم كتابه الكثير من الآيات التي تحث على حسن أداء العمل وما يترتب عليه من جزاء، ومن ذلك (إن الله يحب المحسنين) البقرة ١٩٥، (الذين أحسنوا الحسنى وزيادة) يونس ٢٦، (هل جزاء الإحسان إلا الإحسان) الرحمن ٦٠.

والإحسان هنا أعلى المراتب في قيم العاملين بحيث تكون مخرجات عملهم عبارة عن خليط من الاستخدام الأمثل للآلات والمعدات، والحفاظ على أوقات العمل، وحسن استخدام الموارد المتاحة، والحد من الإهدار، ليس ذلك فحسب بل والإبداع والابتكار المستمر للارتقاء بهذه المخرجات بما يحقق زيادة في الإنتاج، ويرضي العملاء، أو يقلل من التكاليف، أو كلاهما.

وقد عرفت الإدارة في الدولة الإسلامية صوراً متعددة من المكافئات التي تعطى للعاملين الذين يبذلون جهوداً غير عادية في أعمالهم، ومن ذلك إن الخليفة عمر ابن الخطاب رضي الله عنه كلف عامله غاضرة العنبري بمهمة يقوم بها في ميعاد محدد، وإذا قام بها استحق مكافأة تشجيعية حددها في كتابه إلى أبو موسى الأشعري رضي الله عنه بقوله إذا أتاك كذا وحدد له الموعد فأعطه منتي درهم وان جاءك بعد ذلك فلا تعطه شيئاً واكتب لي في أي يوم وصل إليك<sup>(١)</sup>.

ويعد الراتب أو الأجر للعاملين في منظمات الأعمال المقابل للجهود المطلوب قيامهم بها، وتنص القوانين واللوائح على مقداره والعلاوات الدورية والبدلات المتممة واليات الحصول عليها، بحيث يستثمر العاملون وقت العمل لتأدية مهامهم على الوجه المطلوب، وتلبية طلبات العملاء بأفضل الطرق واقصر السبل ونيل رضاهم، على أن يكون الراتب عادلاً وكافياً يتناسب مع طبيعة وظروف أدائهم وان يراعى المهارات والمؤهلات التي يكتسبونها خلال فترة عملهم، والتضخم وزيادة الأسعار، وزيادة أعباء المعيشة نتيجة لعوامل أخرى كزيادة أفراد الأسرة وتطور وسائل الحياة، بما يمكنهم من العيش اللائق وتلبية الحاجات الإنسانية من مأكلاً ومشرباً وملبساً ومسكناً وتعليم وصحة وتوفير السلع المعمرة والادخار لمواجهة الاحتياجات المستقبلية والظروف المستجدة<sup>(٢)</sup>

أما الحوافز والمكافئات فأنها تمثل نوعاً من الإمكانيات والوسائل وحدود لما يمكن أن تقوم به الإدارة ومصدر من مصادر القوة بغرض الاستفادة الجيدة من طاقات وقدرات العاملين وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المخططة للمنظمة.

ويمكن التفريق بين هذين المصطلحين من خلال القول إن الحافز يراد به تحفيز العاملين على الابتكار والإبداع، أي القيام بعمل مستقبلي تجديدي وغير روتيني، أما المكافئات فهي المقابل الممنوح للعامل الذي حقق شيئاً ذو إيجابية لا يرتبط معايير العمل الكمية التي عليه إنجازها.

#### (٢-١) محددات كفاءة نظم الحوافز والمكافئات:

يتوقف نجاح نظم الحوافز والمكافئات على كيفية إعدادها، وتصميمها، واحترامها لأهم مبادئ العلاقات الإنسانية، وكيفية تطبيقها، بحيث تكون واضحة المعالم بسيطة عادلة ومقنعة للعاملين، وان تكون قيمتها ملموسة وغير ضئيلة<sup>(٣)</sup>.

فالعاملين يجب النظر إليهم من واقع طبيعتهم الإنسانية التي تحتاج للتحفيز والإرضاء والتشجيع، ولذا يجب أن تكون المكافئات التشجيعية كافية لترغيب الأفراد وحثهم على بذل أقصى طاقاتهم<sup>(٤)</sup>

ولتحقيق الهدف من نظم الحوافز والمكافئات، فلا بد من اعتمادها من الإدارة العليا للمنظمة وشمولها آليات الرفع والصرف والقيم المادية، وان تكون مغرية تشجع على المزيد من بذل الجهود والإبداع والابتكار والاستفادة القصوى من إمكانيات ووقت

العمل، وتحفيز الآخرين للاقتداء أو تقديم الأفضل، وقادرة على استيعاب احتياجات العمل المتجددة ومواجهة ظروف المنافسة، واحترام أهم مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة القائم على مكافأة المجتهد والمبدع وعدم تجاوزه لغيره.

ومن محددات كفاءة نظام الحوافز والمكافئات قدرته على تحفيز العاملين على تحسين الأداء، فالهدف هو جعل أموراً مثل الإبداع والتطور وتحسين الأداء، وتطویر آلياته أموراً أكثر جاذبية للعاملين وليصبحوا أكثر مشاركة وإنتاجية وقدرة مستمرة على رفع وتيرة العمل والإنتاج واتخاذ القرارات المناسبة، من شأنه الاستفادة الجيدة من الموارد المتاحة، والحد من الهدر، وتحقيق المزيد من الربحية، أي أنها لا تعد من مميزات الرواتب والأجور أو هدف يسعى إليه العاملين لزيادة دخلهم بغرض الوفاء باحتياجاتهم.

والحوافز الإيجابية وسائل تتلاءم ورغبات الموظف، بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل كحافز المكافأة النقدية التي تمنح لقاء القيام بعمل يستدعي التقدير، ولكنه تم اكتشاف أن الوعد بمكافأة ضخمة لا يزيد كفاية عمل الدماغ، فقد توصل طبيب فرنسي إلى أن هناك منطقتين أساسيتين في الدماغ تتدخلان لأداء مهمة معقدة، الأولى مكونة من شبكة من (الخلايا العصبية المحفزة) تدفع للعمل والقيام بهذه المهمة وتنشط الحلقة الانفعالية، والثانية وظيفية تشارك هي نفسها في أداء العمل، وسعى الطبيب وفريقه إلى فهم طريقة قيام هاتين المنطقتين من الدماغ بربط عملها وتنسيقه والدور الذي يضطلع به الحافز المالي، وتوصلوا إلى نتائج تتعارض مع المفهوم السائد بأن الوعد بمكافأة مالية يضاعف كثيراً من قدرة الأداء الفكري فالحافز المالي لا يزيد من قوة القدرات الفكرية(°)

وأسلوب صرف الحوافز والمكافئات يمثل رسالة المنظمة والإدارة للعاملين في كافة الوظائف الإشرافية والتنفيذية وما الذي ترغب به، وهنا يأتي رد فعلهم متوافقاً مع ذلك أما للإبداع والتفكير الخلاق، أو للهث وراء المكاسب الشخصية بغض النظر عن الإنتاجية والاستحقاق.

والإدارة الرشيدة هي التي تعمل من خلال أهداف ومعايير محددة قابلة للتنفيذ، ووضوح الأهداف يجنب الإضرار بالعمل والدخول في صراعات تؤدي إلى انتشار مظاهر سلبية كالولاء الشللي والمناطقية والتركيز على المصالح الشخصية، كما يوفر

أساساً قوياً لتطوير وإيجاد المعايير العملية لنجاح هذا الأسلوب في تحفيز العاملين، والقيام بالإجراءات الرقابية والتصحيحية المطلوبة.

أما في حالة عدم وجود معايير وأهداف واضحة ومحددة يتم الالتزام بها ويحاسب من يخالفها فإن الإدارة ستقوم بما يحلو لها وما تراه مناسباً، أي العمل بحسب مزاج وأهواء المديرين، وهو ما يجعل الأمور المرتبطة بالحوافز والمكافئات -من تحديد ورفع وصرف- غامضة وقابلة للاجتهادات والتكهنات والمحاباة مما يشجع البعض على انتهاج الأساليب المتلوية.

### (٣-١) النقابات العمالية

تعد النقابات العمالية الممثل الشرعي للعاملين بموجب تشريعات كثير من البلدان، وبموجب المواثيق والاتفاقيات الدولية، ما يعطيها الحق بتبني قضاياهم وعرضها على الإدارات وتقديم المقترحات بشأنها، والتصدي لأية انتهاكات لحقوقهم، وكثيراً ما تحدث حالات من الوفاق والاتفاق وأحياناً الاختلاف في وجهات النظر بين الإدارة والنقابة ولكن اللجوء للحوار والإقناع بالحجة وتقديم التنازلات يمهد للوصول إلى الحلول العملية والمقبولة.

فالنقابات آن تطالب نيابة عن العاملين بالحقوق المشروعة إذا ما تراخت الإدارة في منحها<sup>(٦)</sup>، ويمكن ضمان النجاح لنظم الحوافز والمكافئات من خلال السماح للعاملين بالمشاركة في تخطيطها وتحقيق التعاون معهم في تنفيذها من خلال ممثليهم في الأطر النقابية، وان يتناسب مقدارها مع الإبداع وزيادة الإنتاج وتحقيق الاستفادة منها لأكبر عدد من العاملين والمستحقين لذلك<sup>(٧)</sup>.

وبنظام مشاوره دائمة مع النقابات تتحقق المشاركة والتعاون وإيجاد وسائل مبتكرة لحث العاملين وتوسيع قاعدة الإدارة، وعن طريق النقابات يتم تشجيع العاملين على تقديم المقترحات الهادفة لتبسيط العمل وتحقيق وفورات في المصاريف وزيادة الإنتاج، وتبعاً لهذا النظام تتكون لجان مشتركة من الإدارة والنقابة لبحث المشاكل والمقترحات والقضايا التي تهم الجانبين بغرض إيجاد حلول عاجلة لها، وهناك درجات متفاوتة قد تصل للمشاركة الكاملة<sup>(٨)</sup>.



## (٤-١) الدراسات السابقة

تمكن الباحث من الوقوف على عدد محدود من الدراسات التي تمت في هذا المجال تتعلق بالعلاقة بين الحوافز والمكافئات وأساليب الإدارة ودور النقابات.

### (١-٤-١) - الدراسات اليمنية

١- دراسة سعيد الشدادي<sup>(٩)</sup>، بعنوان عن الحوافز في الجهاز الإداري للدولة في الجمهورية اليمنية، مثال الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة نموذجاً، وهدفت للتعرف على الحوافز والنظام المتبع بشأنها في الجهاز الإداري للدولة عموماً وفي الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة خصوصاً، وتقييم أثرها على أداء العاملين إجمالاً في الحالة الأولى، وعلى الأداء الرقابي والمحاسبي للعاملين في الحالة الثانية، وإظهار النواقص والصعوبات والمشكلات، واستخلاص الاستنتاجات واقتراح الحلول الملموسة.

وتوصلت الدراسة إلى إن المؤسسات العامة الإيرادية المستقلة إدارياً ومالياً تتمتع بحرية التصرف في إدارة وتنفيذ موازنتها المالية السنوية، ومن ذلك صرف المكافئات والحوافز، وبالتالي فإن عاملها يتمتعون هنا بوضع إيجابي متميز عن المؤسسات غير الإيرادية أو الضعيفة.

وتقترح الدراسة إعادة النظر في سياسات الأجور والمرتبات الحالية للدولة، بما يؤمن التوازن المعقول والواقعي نسبياً بين الأجور والأسعار، بهدف تأمين متوسط دخل يحقق على الأقل الحد الأدنى الضروري للحياة المعيشية للعاملين، ودفع العلاوات السنوية لهم بصورة منتظمة، ووضع وتطبيق الضوابط النظامية السليمة المؤمنة للتحديد والتوزيع العادلين للمكافئات على المستحقين لها، وممارسة الرقابة والمحاسبة الإدارية والمالية الحقيقية بصورة منتظمة للكشف عن المخالفات وإزالتها، وضع حد نهائي للاحتيال الجاري والمتمثل في الاستحواذ على جزء من الأموال العامة التي يجري تقاسمها كمكافئات لا أساس لها من الصحة بين المسؤولين الإداريين والماليين.

٢- دراسة انس عباس، محمد الواكي<sup>(١٠)</sup>، بعنوان (دوافع العمل في القطاع النفطي اليمني (دراسة ميدانية))، وهدفت للتعرف على واقع العاملين في هيئة استكشاف

وإنتاج النفط اليمينية الإداري، ومدى تفعيل نظم الحوافز والمكافئات، وتأثيره على الأداء، والتعرف على درجة الاختلاف بين أفراد عينة البحث في أدائهم للعمل باختلاف المتغيرات قيد الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى إن وجود علاقات اجتماعية بين العاملين، ومع رؤسائهم تعد من أهم الحوافز التي تدفعهم وبدرجة كبيرة لتحسين الأداء، إلا أنهم يشكون من قلة الصلاحيات الممنوحة لهم، وتدني الخدمات والمزايا والتي لا تمثل دافعا كبيرا لتحسين أدائهم، وإن فرص الترقى قليلة وليس هناك ارتباط واضح بينها وتقارير الأداء، كما يشكو معظم العاملين من تدني الحوافز والمكافئات المقدمة لهم.

وقدمت الدراسة توصيات عدة منها انه لا بد للإدارة من إعادة النظر بتقييم أنظمة الحوافز، وتفعيل المكافئات والحوافز المادية كونها تثير حماس العاملين مع ضرورة ربطها بالأداء والانجاز المتميز، وزيادتها بشكل أكبر لتتلاءم مع الغلاء المعيشي المتزايد.

٣- دراسة انس عباس<sup>(١)</sup>، بعنوان (الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة اليمينية لتكرير النفط)، وهدفت للإجابة عن تساؤلات عدة تمحورت حول درجة الرضا الوظيفي للعاملين، ومستوى العلاقة بين الرضا الوظيفي من جهة، ومتغيرات الجنس العمر المؤهل العلمي والخبرة والراتب من جهة أخرى، وما هي أهم العناصر التي تحقق الرضا للعاملين في الشركة.

وتوصلت الدراسة إلى إن العاملين في الشركة يعانون من أزمة اقتصادية حادة جعلت أهم عوامل عدم رضائهم الوظيفي تنصب على النواحي المادية، فالمشكلة الأساسية لهم تتمثل في تدني الأجور والمرتبات، وعدم وجود المكافئات والبدايات المجزية، والضعف في مشاركتهم في اتخاذ القرار، والشعور -من عدد لا بأس به منهم- بعدم سيادة العدالة والمساواة.

(١-٤-٢): الدراسات العربية

١- دراسة بو مقرة نعيم<sup>(٢)</sup> بعنوان الحركة النقابية في الجزائر وسياستها المطالبية:

الأجر نموذجاً، والتي تطرقت لدور النقابات الجزائرية خلال عدة عهود هي:

- العمل بالنقابات الفرنسية خلال العهد الاستعماري حيث سعى بعض النقابيين الجزائريين لتحقيق المساواة مع العمال الفرنسيين والأجانب في شروط العمل والأجور ومدة العمل.

- اندماج النقابات بالحزب الواحد والمشروع الوطني الاجتماعي بعد الاستقلال وكان دورها فيما يتعلق بالأجور غير واضحا، وبرغم وجود تفاوت في الأجور خاصة في القطاعين الزراعي والصناعي فقد استطاعت المؤسسات التغلب على ذلك عن طريق الخدمات والمكافئات الإضافية، ولم يكن موضوع الأجور هدفا بحد ذاته كون النقابات لم تكن مطلوبة، وإنما منظمات تسييرية تابعة للدولة.

- التركيز من قبل النقابات في ظل التعددية ومرحلة الشركة- على المطالبة ببعض الحقوق التي تتعلق بالمجالات او المطالب المهنية الاجتماعية للعمال ومنها الحوافز.

وتوصلت الدراسة إلى إن النشاط النقابي يتميز بالطابع التفاوضي المبني على الحوار حول النواحي المطلوبة، والتي تكون في الغالب مبنية على ما تستخلصه من أوضاع المؤسسة وبخاصة المالية منها، وتحرك النقابة يكون مبنيا على ما يحدث من مستجدات داخل وخارج المؤسسة، كما تحاول التعاون مع الإدارة من أجل الحفاظ على وجود المؤسسة واستقرارها.

### ثانيا: الإطار العملي

يقدم هذا الجزء من الدراسة النصوص القانونية ذات العلاقة واللوائح الداخلية لشركة النفط اليمنية والوثائق الرسمية التي تطرقت للحوافز والمكافئات خلال فترة الدراسة.

#### (١-٢) شركة النفط اليمنية:

شركة النفط اليمنية الاسم الشائع، أو شركة توزيع المنتجات النفطية الاسم الرسمي والذي لا يحظى بالانتشار، إحدى شركات القطاع العام تخضع لإشراف المؤسسة العامة للنفط إحدى الوحدات الاقتصادية لوزارة النفط والمعادن.

وتقوم الشركة بتغطية احتياجات السوق المحلية من المشتقات النفطية (السولار \_ البنزين \_ الكيروسين \_ المازوت \_ الشحوم \_ الزيوت - وقود الطائرات)، من خلال فروعها بالمحافظات، وتعتمد على مجموعة منشآت ووسائل نقل مختلفة والعديد من محطات البيع، ولديها عددا كبيرا من العملاء في مختلف المحافظات يقومون بتصريف هذه المواد، ويعمل في الشركة ما يقارب الستة آلاف عامل من مختلف التخصصات.

رشد الإدارة في استخدام الحوافز والمكافئات

وبالنسبة للجانب المالي فإن الشركة تقوم بوضع ميزانية تقديرية سنوية بإشراف المؤسسة العامة للنفط والغاز ووزارة المالية، يتم اعتمادها من مجلس النواب ضمن موازنات القطاع الاقتصادي وتتضمن هذه الميزانية بندا خاصا بالحوافز والمكافئات.

## (٢-٢) الحوافز والمكافئات من منظور قانوني:

تعمل القوانين على حكم الهيئات الإدارية في منظمات الأعمال أثناء قيامها بمهامها كونها ذات نشاط معين، ومؤتمنة على تحقيق أهداف محددة، بحيث يتم تقنين تصرفات الجميع رؤساء ومرؤوسين، وعدم تركها للاعتبارات الشخصية التي قد تصبح بعيدة عن روح المصلحة العامة، ما يستلزم إصدار هذه القوانين على أسس علمية، وبعيدا عن الارتجالية لتكون أطراف العملية الإنتاجية على بينة من أمرها ولديهم معايير يتم الاحتكام إليها لمعرفة كلا ما له وما عليه، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاج وتسير العمل بسهولة ويسر.

ففي مصر أوصى المشرع بمنح شاغل الوظيفة الحكومية مقابلا عن الجهود غير العادية طبقا للنظام الذي تضعه السلطة المختصة، والذي يبين الحدود القصوى لما يجوز تقاضيه، وأعطى للعامل الحق في الحصول على التعويض العادل مقابل الاختراعات والابتكارات التي يقوم بها أثناء عمله على أن يراعى في تقديره تشجيع البحث والاختراع، وللسلطة المختصة الحق في وضع نظام للحوافز المادية للعاملين بالوحدة بما يكفل تحقيق الأهداف، وترشيد الأداء، بحيث يتضمن الفئات المادية وشروط منحها، وألا تصرف بفئات موحدة وبصورة جماعية كلما سمحت طبيعة العمل بذلك، كما أجاز لها تقرير مكافئات تشجيعية للعامل الذي يقدم خدمات ممتازة، أو أعمالا أو بحوثا أو اقتراحات تساعد على تحسين العمل أو رفع كفاءة الأداء أو توفير النفقات<sup>(١٣)</sup>.

## (٣-٢) الحوافز والمكافئات في التشريعات الرسمية:

تعمل شركة النفط كما أسلفنا وفقا للتشريعات الرسمية أسوة بغيرها من مؤسسات القطاع العام، وتعتمد في التعامل مع موظفيها على عدة قوانين منها القرار الجمهوري رقم (٣٥) لعام ١٩٩١م بشأن المؤسسات والشركات العامة وتعديلاته، وقانون الخدمة المدنية رقم (١٩) لعام ١٩٩١م ولائحته التنفيذية، والقانون رقم (٤٣) لعام ٢٠٠٥م بشأن الوظائف والأجور والمرتبات.

رشد الإدارة في استخدام الحوافز والمكافئات

ومن هنا تأتي الضوابط التي تنظم عملها وخاصة التصرف بالإمكانات المالية بحيث تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ولذا سنستعرض بعض النصوص التشريعية.

### (٢-٣-١) قانون الهيئات والمؤسسات والشركات العامة<sup>(١٤)</sup>

والذي يلزم إدارة الشركة ممارسة نشاطها وفقا للأسس الاقتصادية والتجارية مع الالتزام بتحقيق أكبر قدر من الفائض عن نشاطها بما يكفل تطويرها، وأن تمنح العاملين ٢% من صافي الربح كحوافز بحسب مساهماتهم في النشاط وفقا لتقارير الأداء.

ولكن هذا النص يحمل في طياته الغموض ولا يحدد أهداف واضحة للمكافئات، ولا يحدد الآليات ويرجع ذلك إلى إن القوانين في اليمن تتصف بالعموميات، ويترك للوائح التنفيذية تقديم التفاصيل وحتى الآن لم تصدر لائحة تنفيذية لهذا القانون.

### (٢-٣-٢) قانون الخدمة المدنية<sup>(١٥)</sup>:

كلف المشرع في هذا القانون مجلس الوزراء بإقرار أنظمة عامة أو خاصة للحوافز والمكافئات بما يحقق حسن استخدامها في تحسين ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاج، وبأن تنظم اللوائح التنفيذية والقرارات الصادرة من المجلس حالات وشروط الاستحقاق للحوافز والمكافئات ومقاديرها النقدية ويراعى في ذلك طبيعة العمل وتحفيز الموظف على تحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاج.

### (٢-٣-٣) اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية<sup>(١٦)</sup>:

عرفت اللائحة المكافئات والحوافز بأنها كل ما يمنح للموظف ماديا أو معنويا لقاء إبداعاته وابتكاراته أو مقابل قيامه بأعمال متميزة في مجال العمل وما يحققه من زيادة في الإنتاج أو في تحسين نوعيته وفقا لأنظمة المكافئات والحوافز المناسبة لطبيعة نشاط الوحدة الإدارية أو وفقا لنظام العمل، وحدد فيها الأسس العامة لتنظيم المكافئات والحوافز، بحيث يكافأ الموظف على أدائه المثالي وإبداعاته في العمل أو تطويره أو انجاز عمل متميز بمكافأة نقدية أو عينية مناسبة، وتنظم الحوافز المرتبطة بالإنتاج وفقا للأسس التالية:

أ- تهيئة المقومات الإدارية والفنية لضمان انتظام السير الطبيعي للعمل والإنتاج.

رشد الإدارة في استخدام الحوافز والمكافآت

ب- تأسيس نظام الحوافز على معايير علمية ونظام عمل واضح وباستغلال أمثل لوقت العمل.

ج- أن يؤدي نظام الحوافز إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية مع الحفاظ على مستوى الجودة، تحسين نوعية الإنتاج.

د- ضمان منافذ لتسويق المنتجات أولاً بأول.

هـ- تقييم نتائج التطبيق دورياً في علاقاته بعناصر الإنتاج المختلفة.

و- إعادة النظر في نظام الحوافز وفقاً لنتائج التقييم، أو تلبية للمتغيرات الاقتصادية والإدارية والفنية.

ومن الحوافز منح مكافأة نقدية أو عينية، وأن لا يعتبر الحافز المادي جزءاً من الراتب الأساسي، وان يرتبط استمرار صرفه باستمرار الأسباب الموجبة لمنحه ووقف صرفه بزوالها، وقد مرت فترة طويلة منذ صدور هذا القانون ولائحته التنفيذية وحتى عام ٢٠٠٥م، دون أن يقوم مجلس الوزراء بإقرار أنظمة عامة أو خاصة للحوافز والمكافآت، توضح بجلا الأهداف المراد تحقيقها من الحوافز والمكافآت، ويحدد آليات وضوابط منحها، بحيث يتم ترشيد استخدامها فيما يؤدي إلى الإبداع وتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية.

(٢-٣-٤) القانون رقم (٤٣) لعام ٢٠٠٥م (١٧)

يهدف هذا القانون إلى تحقيق الاستغلال الأمثل لما يتم إنفاقه من الموازنة العامة للدولة على الأجور وما في حكمها، وتكررت التوصية في هذا القانون أيضاً بأن يصدر مجلس الوزراء اللوائح المنظمة لكيفية الصرف لما هو معتمد بالموازنة ببنود المكافآت، وغيرها من الحوافز المرتبطة بالوظيفية العامة، بغرض إصلاح نظام الأجور والمرتبات بصورة شاملة، وتكون مكملة للقانون.

(٢-٣-٥) اللائحة التنفيذية للقانون رقم (٤٣) لعام ٢٠٠٥م (١٨)

عرفت هذه اللائحة المكافأة بأنها ما يمنح من مقابل مادي (لمرة واحدة) للموظف، لقاء قيامه بعمل متميز، يعود تقديره ومنحه لرئيس وحدة الخدمة العامة، وأن الحافز ما يمنح للموظف من مقابل - مادي / أو معنوي - لقاء ما يحققه من انجاز قياساً على معدلات أداء معيارية (كمية ونوعية) محددة سلفاً، وربطت عمليات المنح بالمجالات الآتية:

١. مكافأة الأعمال النوعية المتميزة العائد بالنفع على أداء الوحدة.
  ٢. إتيان سلوك حميد أثناء العمل يمثل قيمة ايجابية ومثلا يحتذى به.
  ٣. الاختراع والاكتشاف المرتبط بمجال العمل والمجاز ببراءة اختراع.
  ٤. قيام الموظف (بصورة مؤقتة) إلى جانب مهام وظيفته الأصلية بمهام وظيفة أخرى من وظائف الإدارة العليا والاشرفية خلّت من شاغلها الأصلي ولا يترتب على منح المكافأة سقوط أي حقوق أخرى مستحقة للموظف بموجب التشريعات النافذة.
- والملاحظ إن هذه الفقرة لا تتناسب مع ما سبقها فقيام الموظف بمهام وظيفية أخرى يعني زيادة الأعباء عليه ولا يمثل أية عملية إبداعية أو تطويرية للعمل. وأشارت اللائحة إلى انه من الحوافز، الحوافز المادية النقدية والعينية، وأية حوافز أخرى يقرها النظام الخاص بذلك، ولوزارة الخدمة المدنية والتأمينات صلاحيات وضع إرشادات عامة، موحدة تتضمن قواعد وأسس ومقاييس ومعايير فنية تتناسب وخصوصية وطبيعة أنشطة وحدات الخدمة العامة المختلفة وتعرضها على مجلس الوزراء لدراستها وإقرارها، ولوحدة الخدمة العامة إعداد مشروع نظام للحوافز يتفق وطبيعة نشاطها، وفقا للأسس والمعايير الفنية المحددة في الإرشادات العامة المنظمة لإنشاء الحوافز، على أن تقوم وزارة الخدمة المدنية بمراجعة وإقرار هذه المشروعات والرقابة على سلامة تنفيذها، وحددت شروط وضوابط المنح بالاتي:
- عدم الجمع بين المكافأة وتعويض ساعات العمل الإضافية لذات المهمة أو الانجاز.
  - في حالة المكافئات العامة السنوية تربط المكافأة بتقديرات الأداء السنوية.
  - عدم الجمع بين المكافأة النقدية والحوافز المعنوي لذات العمل المتميز.
  - لا يجوز أن تزيد قيمة الحافز عن (١٠٠%) من الراتب.
  - لا يجوز الجمع بين الحافز وتعويض الساعات الإضافية لذات المهمة أو الانجاز

(٢-٣-٦) قانون تنظيم النقابات العمالية رقم (٣٥) لعام ٢٠٠٢م (١٩)

أعطى المشرع للنقابات العمالية في هذا القانون حق الدفاع عن حقوق ومكتسبات العمال وحركتهم النقابية، ورعاية مصالحهم المشتركة والعمل على رفع مستواهم الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والصحي، ترسيخ روح احترام أنظمة العمل والتقيّد بها والعمل بما يحقق الترابط الفعلي لعلاقات العمل وزيادة الإنتاج

وبرغم إلزاميات هذه النصوص إلا إنها تتميز بغموض الأهداف، كما أن مجلس الوزراء لم يقرر أنظمة عامة أو خاصة للحوافز والمكافئات، ولم تقم وزارة الخدمة المدنية بوضع الإرشادات العامة الموحدة للقواعد والأسس والمقاييس والمعايير الفنية التي تتناسب وخصوصية وطبيعة أنشطة وحدات الخدمة العام وعرضها على مجلس الوزراء لدراستها وإقرارها، بحيث يكون ذلك ملزماً لهذه الوحدات لعمل مشروعات لنظم الحوافز، ومن ثم الرقابة على سلامة تنفيذها، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى المتعلقة بضعف اللوائح المنظمة لمنح الحوافز والمكافئات وغموض أهدافها.

## (٢-٤) اللوائح الداخلية للشركة

أصدرت الإدارات المتعاقبة للشركة العديد من اللوائح الداخلية يتم الالتزام بها في العمل من قبل المستويات الإدارية الاشرافية، والتي تطرقت لقضية المكافئات والحوافز موضع دراستنا وهي:

(٢-٤-١) اللائحة الإدارية الصادرة عام ٢٠٠١م، والتي تمنح مكافأة شهرية بشرط شغل الوظيفة

### جدول رقم (١) مستحق المكافأة الشهرية بحسب الوظيفة

١٥٠٠٠	المدير العام التنفيذي
١٥٠٠٠	نائب المدير العام التنفيذي
---	مدير دائرة
١٢٠٠٠	مدير إدارة/ فرع
١٠٠٠٠	نائب مدير إدارة/ فرع
٨٠٠٠	رئيس قسم
٥٠٠٠	موظف

المصدر:- اللائحة الإدارية التي صدرت عام ٢٠٠١م، الجدول (ب)، ص ٣

وفي بند مزايا الحراسة والأمن توصي هذه اللائحة بصرف مبلغ ٣٨٠٠ ريال شهريا كمكافأة للجنود المنتدبين للعمل بالشركة من القوات المسلحة والأمن بالإدارة العامة والفروع، و ٦٠٠٠ ريال للضباط المنتدبين للعمل بالشركة من القوات المسلحة والأمن بالإدارة العامة والفروع(٢٠)



وقد انتهى منح المكافأة الخاصة بالعاملين مع صدور قانون الأجور والمرتبات رقم (٤٣) لعام ٢٠٠٥م، حيث تم ضمها إلى الراتب الأساسي وبند بدل طبيعة عمل مراحل مثلها مثل سائر البدلات التي كان يخصم عليها أقساط التقاعد، وأصبح على الشركة -كسائر وحدات الخدمة المدنية بما فيه وحدات القطاع الاقتصادي- الالتزام بأحكام هذا القانون، وبالتالي عدم استحداث أية بدلات أو مميزات إلا وفقا للنصوص الواردة فيه.

(٢-٤-٢) لائحة الموارد البشرية الصادرة في ١١/٩/٢٠٠٦م، تطرقت للحوافز والمكافآت في نموذج التقرير السنوي لقياس كفاءة الأداء للوظائف العمالية، نموذج {رقم/7 ب المادة 10/2/2}، حيث ورد في صفحته الثانية في النماذج الموضحة نهاية اللائحة ضمن فقرة التوصيات يمنح الموظف مكافأة، وفي نموذج التقرير السنوي لقياس كفاءة الأداء للوظائف الإدارية نموذج {رقم/١7 المادة 10/2/2} ضمن فقرة التوصيات يمنح الموظف مكافأة(٢١)

يتضح مما سبق إن ما ورد في هذه اللوائح لم يتضمن أية قواعد تحدد بوضوح آليات استحقاق ومنح الحوافز والمكافآت، وبالتالي يمكن القول إن ما ورد في هذه اللوائح بصفة عامة لا يتوافق مع ما ورد في التشريعات الرسمية من شروط وضوابط لمنح الحوافز والمكافآت، وبحيث يتم إعادة النظر في نظام الحوافز وفقا لنتائج تقييم الأداء للعاملين، أو تلبية للمتغيرات الاقتصادية والإدارية والفنية، ذلك ما يثبت ضعف تمسك إدارة الشركة بالقوانين واللوائح النافذة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى المتعلقة بضعف اللوائح الخاصة بالشركة والمنظمة لمنح الحوافز والمكافآت وغموض أهدافها، وصحة الفرضية الثانية حول ضعف التزام إدارة الشركة بالقوانين وللوائح المنظمة لمنح الحوافز والمكافآت.

## (٢-٥) تقييم وثائقي للحوافز والمكافآت

الوثيقة هي كل مكتوب يعطينا صورة أو جزء من صورة للمجتمع الإنساني وكل ما يحيط به في زمان معين ومكان معين، وتعتبر الوثائق من أهم أوعية حمل المعلومات، فهي نتاج يهدف إلى تأدية نشاط ما، وتكتسب الوثيقة قيمتها من التخصص الدقيق المرتبط بما تحمل من قضايا وحقائق ومعلومات وأفكار مرتبطة بالنشاط والفكر الإنساني، والتي إن لم تسجل وتنقل للآخرين فتعد غير ذات أهمية بالنسبة لهم، وهو ما

جعل الإنسان يدرك أهمية الوثائق، وبالتالي يقوم بحفظها بأشكال مختلفة ولأسباب متعددة من أهمها الحاجة في الاحتفاظ بتفاصيل ما يمر به من وقائع وأحداث، واستخدامها فيما يحقق أهداف عامة أو خاصة.

وتعد الوثائق -موضوع دراستنا هذه- دليلا واضحا لكيفية تفكير وتعامل الجهات التي أصدرتها تجاه قضية الحوافز والمكافئات، والتي تعتبر قضايا خلافية لطالما احتدم النقاش حولها مما دفع إلى البحث عن حلول توفيقية تلبى مطالب والتزامات الأطراف ذات العلاقة.

## (٢-٥-١) الحوافز والمكافئات في وثائق الشركة والنقابة

سوف نستعرض بعض الوثائق التي اطلع عليها الباحث والمتعلقة بالشركة والنقابة، مرتبة حسب تواريخ صدورها خلال الفترة ١٩٩٠م وحتى ٢٠٠٩م، والتي توضح كيفية تفكير وتعامل كلا منهما تجاه الحوافز والمكافئات، والنظرة إليها كمتهم للراتب وعامل لتحسين مستوى المعيشة أو لتحفيز العاملين وتحسين مستوى أدائهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار ومنها:

١. محضر لجنة شئون العاملين بالإدارة العامة في ١٢/٥/١٩٩١م يوضح كيفية تفكير الإدارة والموظفين تجاه المكافئات وتضمن البند (٢٩) منه تظلم رئيس قسم وموظفي السكرتارية من حيث عدم منحهم مميزات مثل بدل طبيعة العمل أو الإضافي المقطوع أو مكافئه بدلا عن تلك المميزات نظرا للجهود المبذولة منهم في العمل، وقد رأت اللجنة أن يؤجل النظر في طلبهم لحين وصول الكشف الذي سيق طلبه من الشئون الإدارية بالذين تصرف لهم مكافئات وعلى ضوء ذلك سوف ينظر في طلبهم<sup>(٢٢)</sup>

٢. محضر اجتماع المدير العام وممثلي النقابة في ١١/٦/١٩٩١م، نوقشت فيه العديد من قضايا العاملين وفي البند (١٠) منه بعنوان المساواة في الامتيازات بين الفروع تم الاتفاق على أن يصرف للجنة المشتريات وللجنة شئون العاملين بفرعي عدن وحضرموت ما يصرف للجان في الإدارة العامة من مكافئات، وتصرف مكافأة راتب أساسي لمن يشارك في إعداد الميزانية الختامية بفرع عدن أسوة بالإدارة العامة<sup>(٢٣)</sup>

هذه القضية ارتبطت بتحقيق المساواة ومنح شريحة من العاملين بفرعي عدن وحضرموت ما يمنح لزملائهم في الإدارة العامة بصنعاء، ويلاحظ أن هذه أول وثيقة تعرض ويرجع ذلك إلى أن العمل النقابي في الشركة كان غير مسموحا به حتى عام ١٩٩٠م في الشطر الشمالي، أما في الشطر الجنوبي فقد كان الحزب يقوم

بوضع سياسات الأجور والرواتب وما على الحكومة إلا التنفيذ وليس من صلاحيات النقابات الاعتراض.

٣. بيان صادر عن اجتماع الجمعية العمومية للجنة النقابية بالإدارة العامة للشركة في ١٩/٤/١٩٩٥م، والتي تتكون من الموظفين المنتسبين للنقابة، وقد ورد في البند (٨) منه طلب العدالة في صرف المكافآت بما يؤدي إلى وصولها لمن يبذلون جهوداً متميزة في العمل وليس لمجرد الإرضاء، وقد وجه مدير عام الشركة حينها بالموافقة<sup>(٢٤)</sup>

وهذا البيان يعد أول وثيقة صادرة من النقابة والذي تضمن الإشارة إلى استخدام المكافآت في غير الأهداف المحددة لها وشعور قيادة النقابة بالظلم، ولكن الطلب لم يحدد منهجية وأسس واضحة.

٤. محضر اجتماع الإدارة والنقابة في ٢٤/٢/١٩٩٧م، تضمن عدة بنود تطرق البند (٧) منه لقضايا العاملين، وقد ورد في الفقرة (٢) مطلب النقابة بإيجاد لائحة خاصة بالشركة توضح حدود السلطة والمسئولية وحقوق وواجبات العاملين بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء وتطوير وتنظيم صرف المكافآت والحوافز بما يضمن تحقيق أهدافها<sup>(٢٥)</sup>

وفي هذه الوثيقة ظهر توجه النقابة الجاد نحو مؤسسة العمل في الشركة والمطالبة بلائحة داخلية تنضم الحقوق والواجبات، ومن ذلك تنظيم صرف المكافآت والحوافز، ولكن الطلب كان قاصراً حيث لم يكلف النقابيون أنفسهم بوضع مشروع لائحة أو حتى خطوط عريضة تكون منطلقاً لذلك.

٥. محضر اجتماع في ٢٧/٣/٢٠٠٢م للقاء عقد بين وزير النفط والمعادن وقيادات ومدراء دوائر الشركة، ناقش فيه القضايا التي طرحها العاملين أثناء جولة الوزير لإدارات وأقسام الإدارة العامة، ومنها طلب الموظفين زيادة المكافأة الشهرية وتوزيعها بحسب درجاتهم وليس حسب الأعمال التي يشغلونها، وكانت توجيهات الوزير في المحضر بأنه سيتم دراسة ذلك وفقاً لإمكانية جميع الجهات وبعدها سيتخذ الإجراء المناسب<sup>(٢٦)</sup>

تبرز هذه الوثيقة سعي العاملين لزيادة المكافأة الشهرية ليس مقابل جهود متميزة، أو لارتباط ذلك بتطوير الأداء أو لزيادة الإنتاج، بل وفقاً للدرجة الوظيفية بعكس ما تنص عليه اللائحة الإدارية الصادرة عام ٢٠٠١م، والتي تربط منح المكافأة الشهرية بشرط شغل الوظيفة.

٦. مطالبة الهيئة الإدارية للنقابة في ٢٠/١/٢٠٠٣م لوزير النفط باتخاذ قرار بشأن المقترح الذي تم دراسته ورفعته من قبل وكيل الوزارة واللجان النقابية بما يؤدي لتحسين أوضاع العاملين، ومواجهة ظروف المعيشة التي وصفوها بأنها تصعب على الكافر، وقد وافق الوزير في ٢٣/٢/٢٠٠٣م على رفع المكافأة المستلمة للموظفين بواقع ٥٠% (٢٧)

وفي هذه الوثيقة ظهر سعي قيادة الوزارة وبتوافق مع النقابة لحل قضية انخفاض القيمة الشرائية للأجور والمرتبات من خلال زيادة المكافأة الشهرية، في قرار اظهر إن المشكلة لم تعد مرتبطة بالالتزام بالقوانين واللوائح النافذة التي عرفت المكافأة بأنها ما يمنح من مقابل مادي (لمرة واحدة) لقاء قيام الموظف بعمل متميز يعود تقديره ومنحه لرئيس وحدة الخدمة العامة، بل بقضية تحسين المستوى المعيشي للعاملين في ظل غياب سياسة واضحة للحكومة في مجال مواجهة تدني قيمة الرواتب وانخفاض قوتها الشرائية.

٧. محضر اجتماع الإدارة وممثلي اللجنة النقابية بإدارة تموين الطائرات في ١٢/٥/٢٠٠٤م، طرح فيه عدة قضايا {تم الاتفاق فيه على منح سائقي الخطوط الطويلة مكافأة شهرية، وذلك بحسب المعايير التالية (الحفاظ على القاطرة، حسن الأداء، معدل الرحلات اقل كلفة من المصاريف)، وان تحال جميع طلبات المكافآت على لجنة شئون العاملين لمناقشتها وإقرار ما تراه مناسباً حيالها مع مراعاة الأحقية وعدم الازدواجية} (٢٨)

يكاد يكون هذا المحضر الوحيد الذي حاولت فيه كلا من النقابة والإدارة وضع معايير محددة لمنح شريحة معينة من العاملين، وهم سائقي القاطرات المكافأة الشهرية، بحيث تستطيع الإدارة اتخاذ القرار السليم، كما يمكن للسائق أن يتظلم من القرار إذا ما شعر بالغبين.

٨. محضر اجتماع لجنة شئون العاملين بالإدارة العامة في ٢/٤/٢٠٠٥م، تطرق للطلب المقدم من النقابة بخصوص اعتماد صرف المكافآت لموظفي المنشآت، كونهم السواعد التي يقوم عليها نشاط الشركة، وقد أوصت اللجنة بان يتم إبلاغ مدراء الفروع بمراعاة موظفي المنشآت عند صرف المكافآت نظراً لأهمية عملهم بالنسبة لنشاط الشركة (٢٩)

يلاحظ من خلال هذه الوثيقة المواقف المتقدمة للنقابة وسعيها المستمر لتوجيه المكافآت نحو إثابة العاملين الذين يبذلون جهود متميزة في العمل، ولكن توصية اللجنة -والتي تمثل فيها النقابة- جاءت عائمة بدون تحديد لأسس الصرف أو المبالغ وغير ملزمة وترك أمر التقدير لمدراء الفروع وهو ما يخالف نصوص

اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية التي ربطت عملية الصرف بقرار من رئيس وحدة الخدمة العامة.

٩. محضر اجتماع لجنة شؤون العاملين في ١١/٦/٢٠٠٥م، لمناقشة القضايا التي حددها أمين عام اللجنة النقابية بالإدارة العامة في كلمته أثناء الاحتفال بعيد العمال، والعمل على حل مشاكلهم بما يكفل المساواة في الحقوق والواجبات، ومنها التوزيع العادل للمكافئات، وقد رأت اللجنة إن المكافئات تعتبر حافز للموظف لبذل المزيد من الجهد لإنجاز الأعمال بالسرعة والدقة المطلوبة وأنه من غير المعقول المساواة، حيث لا يمكن صرف حوافز لموظفين غير ملتزمين بالدوام أو غير منجزين لأعمالهم ومساواتهم بموظفين آخرين ملتزمين ومكلفين بإنجاز أعمال يستحقون عليها، أما بالنسبة للموظفين الملتزمين بالدوام والعمل في إدارات وأقسام ولا يصرف لهم مصاريف أو مكافئات فيتم رفع كل أربعة أشهر بأسمائهم والأعمال المؤكدة إليهم عبر مدراء الدوائر ليتم منحهم مكافأة تشجيعية كحافز وعلى مسئولية مدراء الدوائر الشخصية إنصاف ومساواة جميع العاملين(٣٠)

وهذه الوثيقة تظهر سعي اللجنة إلى محاولة ربط منح المكافأة بإنجاز الأعمال بالسرعة والدقة المطلوبتين، وهو ما يعد مخالفا لما حددته اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية من شروط وضوابط منح المكافئات والحوافز، كما إنها ربطت المنح بالمسئولية الشخصية بينما يفترض أن يكون هناك معايير عملية بعيدة عن الاجتهاد الشخصي.

١٠. محضر اجتماع مدير فرع تعز ونوابه ورؤساء الأقسام في ١٥/٥/٢٠٠٦م، نوه فيه المدير إلى إن موازنة الفرع محدودة وضمنية مقارنة بنشاطه وإنها لا تحتمل فتح مجال واسع لاعتماد مكافئات وحوافز أخرى، وبالذات للحالات المستجدة وان على الجميع الامتناع عن الرفع بطلب مكافئات عن أعمال من صميم العمل الرئيسي للموظف، وعلى كل رئيس قسم إقناع موظفيه إن ما يتقاضونه من حوافز ثابتة خارج كشوف المرتبات مقابل انجاز الأعمال إلا ما كان استثنائيا ونادرا، وأي مسئول مباشر يقوم بالعرض بمكافئات أو حوافز لموظفين لديهم هذه الحوافز سيعرض نفسه للجزاء(٣١)

١١. محضر اتفاق مع وزارة الخدمة المدنية، بشأن معالجة مستحقات موظفي المؤسسة اليمنية للنفط والغاز والوحدات التابعة لها لاستكمال النقل إلى الهيكل العام

للأجور والمرتبات تضمن استبعاد الحوافز الغير خاضعة لأقساط التأمينات من كشف الراتب و صرفها بكشف مستقل وفقا للأنظمة المتبعة(٣٢)

هذا المحضر الذي وقع مع لجنة نقل رواتب الموظفين إلى هيكل أجور ومرتبات القانون رقم (٤٣) لعام ٢٠٠٥م يظهر إن الجهات الرسمية المختصة لم تدرس بعناية كافة الأوضاع التي حاولت فيها وحدات الخدمة العامة -قبل صدور القانون- حل مشكلة انخفاض القيمة الحقيقية للأجور والمرتبات بحيث لجأت لاستحداث بدلات وحوافز ومكافئات تجاوزت الستين نوعا، وقد كان المفترض أن يأتي القانون ليستوعب كلها ومن ثم تحقيق حد أدنى للأجور يلبي متطلبات الوظيفة والموظفين ولا يسمح عند التنفيذ بأية تجاوزات.

١٢. قرار مجلس الوزراء عندما حدثت الأزمة المالية العالمية نهاية ٢٠٠٨م، بخفض نسبة ٣٠% من الاعتمادات المرصودة ببند المكافئات في موازنات الوحدات الاقتصادية غير المعانة بما فيها الشركة، وأعقبه تعميم من وزارة المالية تم فيه تخفيض ح/ المكافئات لعام ٢٠٠٩م من ١,٣٧٠,٠٠٠,٠٠٠ ريال إلى ٩٥٩,٠٠٠,٠٠٠ ريال(٣٣)

إن هذا القرار يبرز قلة استيعاب مجلس الوزراء لأهمية الحوافز والمكافئات ودورها في خلق الإبداع والتطوير وحث العاملين على زيادة الإنتاج، وبالتالي زيادة الموارد العامة بما يعوض النقص المتوقع نتيجة للآزمة المالية العالمية وتأثيراتها السنية على اليمن، الأمر الذي كان يستدعي زيادة هذه البند أو على الأقل عدم المساس به والتشديد على توجيهه التوجيه الصحيح وبما يكفل حسن استخدام الموارد المتاحة وتنميتها.

١٣. شكوى موظفي فرع الشركة محافظة نمار في ابريل ٢٠٠٩م، للجنة النقابية من أن الموازنة الخاصة بالفرع توزع لعشرة أشخاص دون الأخذ بعين الاعتبار لبقية الموظفين الذين يعانون من كل أساليب العقلة وتأخير المبالغ الزهيدة التي تصرف لهم من شهر لآخر، وقد قام رئيس اللجنة برفع الرسالة إلى مدير الفرع(٣٤)، كما رفع رئيس اللجنة النقابية رسالة لرئيس مجلس التنسيق للنقابة بالشركة في ٢٦/٤/٢٠٠٩م يشير فيها إلى أن معظم بنود الموازنة من مكافئات وغيرها يتم توزيعها على عشرة أشخاص وهم المقربين، أما المبالغ الزهيدة التي يتم صرفها كمكافئات وغيرها للموظفين دون العشرة تؤخر للشهر والشهرين حتى إن الموظف في بعض الأحيان يصاب باليأس من المطالبة.

ويبرز هذا ردود الفعل الضعيفة للعاملين ومنظماتهم النقابية، حيث لم يتمكنوا من تحصيل مستحقاتهم، واكتفوا بإعلان اليأس كرد فعل على تصرفات الإدارة غير الرشيدة، مع إن قانون النقابات العمالية يعطيهم الحق بالدفاع عن مصالحهم المشروع من خلال مجموعة من الوسائل القانونية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة حول ضعف ردود فعل العاملين.

## (٢-٥-٢) حافز الإنتاج

يمثل منح حافز الإنتاج -لموظفي وزارة النفط والمعادن ووحداتها المختلفة بديلا عن بدل طبيعة العمل- أنموذجا لتفكير الحكومة تجاه العاملين في وزارة إيراديه وذات طبيعة عمل خاصة، وما تهدف إليه من تحقيق الاستقرار وزيادة الإنتاج، وفي الوقت نفسه تفكيرها في استخدام الحافز كحل لمواجهة مطالب العاملين بمنحهم البديل الذي يراعي ظروف العمل المرتبطة بالعوامل والمخاطر الخاصة بهذا القطاع عن كونه دافعا لتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار<sup>(٣٥)</sup>، ومن وقائع المطالبة والمنح نورد ما يلي:

١. في ٢٠٠٧/١٢/١٦ م أعلنت القيادات النقابية الإضراب الشامل بكل قطاعات الوزارة بما فيها شركة النفط، وتضمنت المطالب صرف الحافز، وفي ٢٠٠٨/١/٧ م أجريت مفاوضات بين قيادة الوزارة والقيادات النقابية تم الاتفاق فيها على مناقشة الحافز مع رؤساء الوحدات<sup>(٣٦)</sup>، وفي ٢٠٠٨/١/١٢ م وجه مدير عام الشركة دائرة الموارد البشرية للاطلاع على القانون الخاص بالحافز القانوني، وعمل دراسة ومقترح ليتم الرفع للوزير للتعميد<sup>(٣٧)</sup>، النقابة استمرت تلح على صرف الحافز بموجب ما ورد في اللائحة التنفيذية لقانون الأجور والمرتبات<sup>(٣٨)</sup> ولكن المفاوضات تعثرت بين الإدارة والنقابة ولم يتم التوصل إلى مقترح مناسب رغم مشروعية الطلب لوجود المبررات القانونية التي تجيز المنح.

٢. في ٢٠٠٨/٥/١٣ م رفع نائب وزير النفط رسالة للوزير توضح إن اللجنة الخاصة بدراسة بدل طبيعة العمل توصلت إلى انه لا يمكن اعتماد هذا البديل لأنه مرتبط بالانتهاء من المراحل التنفيذية للاستراتيجية الوطنية للأجور والمرتبات، طبقا لقرار مجلس الوزراء رقم (٣٩٧) لعام ٢٠٠٧ م وإنها متاحة لكافة وحدات الخدمة العامة، وبالتالي لا يمكن إقرارها حتى لا تطالب بقية الجهات المماثلة، ولذا تقدمت الوزارة بمشروع جديد يسمى بدل إنتاج وقد درست اللجنة المقترح واعدت محضر بذلك أرفق بالرسالة لم يوقع عليه الأعضاء.<sup>(٣٩)</sup>

توضح هذه الوثيقة كيف إن القانون قد طبخ على عجل بحيث سمح بإنشاء بدل طبيعة عمل لجهات منها وزارة الصحة وللمعلمين، ولم يتطرق للعاملين في القطاع النفطي الذين يعملون في بيئة عمل تتضمن الكثير من المخاطر ما يستدعي منحهم هذا البديل، والمشكلة تتمثل لدى الحكومة بالخوف من المطالبة بالمساواة مع أن سن القوانين يهدف لتحقيق العدالة والمساواة، ولذا تم التحايل على القانون من خلال السعي لإيجاد بدل جديد آلا وهو بدل الإنتاج، ولما لم يتم الاتفاق عليه تم تعديل مسودة المحضر حيث تحول إلى مسمى جديد آلا وهو حافز إنتاج كون القانون لا يسمح بإنشاء بدلات جديدة إلا ما تم النص عليه.

٣. وجه رئيس الوزراء وزير النفط والمعادن بصرف بدل إنتاج لعمال الوزارة النفط، وفقا لقانون نظام الأجور والمرتبات لقانون الأجور والمرتبات رقم (٤٣) لعام ٢٠٠٥م (٤٠)

لكن هذه التوجيهات تثبت ضعف الالتزام بالقوانين النافذة، لأن استحقاق البديل يستوجب تعديل القانون، والملاحظ من الوثائق اللاحقة إن هذه التوجيهات لم يتم تنفيذها.

٤. بناء على قرار النقابة بالعودة للإضراب فقد تم عقد لقاء بين قيادات النقابة وقيادة الوزارة في ١٦/٨/٢٠٠٨م، تم الاتفاق فيه على العديد من القضايا منها ما يخص التوزيع العادل للمكافئات وان يصدر تعميم لكافة الوحدات بإشراك جميع الكوادر في أعمالها بحسب خصوصية العمل والكفاءة والعمل على إعداد ضوابط لعدالة توزيع العمل والمكافئات (٤١)

٥. وفي ٥/٣/٢٠٠٩م وبعد مرور أكثر من عام على قرار مجلس الوزراء بتشكيل لجنة دراسة بدل طبيعة العمل، وجه رئيس الوزراء أمين عام المجلس بتعديل القرار بحيث يرأس اللجنة نائب رئيس الوزراء لشؤون الدفاع والأمن، وأن ترفع النتائج في غضون شهر من تاريخه.

٦. في ١٤/٤/٢٠٠٩م ابلغ وزير النفط والمعادن رئيس النقابة موافقة مجلس الوزراء على مشروع قرار بمنح حافز إنتاج نفطي للموظفين املاً أن يؤدي هذا الحافز إلى تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاج والانضباط في العمل (٤٢)

٧. في ١٧/٥/٢٠٠٩م وجه الوزير رسالة إلى القيادات الإدارية بالوزارة أرفق بها قرار مجلس الوزراء رقم (١٣٧) لعام ٢٠٠٩م بشأن الموافقة على منح حافز إنتاج نفطي للعاملين في وزارة النفط والمعادن والوحدات التابعة لها (٤٣)



٨. في ٢٠٠٩/٧/١٣م وجه رؤساء وأعضاء اللجان النقابية بأمانة العاصمة، ومحافظتي صنعاء وصعدة، رسالة لوزير النفط والمعادن بعنوان أين بدل طبيعة العمل وحافز الإنتاج بحسب قرار مجلس الوزراء أشاروا فيها إلى انه قد مر شهر ابريل ومايو ويونيو، ولم يرى العاملين أي شي عن الحافز بحيث أصبح العمال يخاطبون اللجان النقابية بأن الأمر لا يعدو كذبة كبرى، لذا فإن هذه اللجان تدعوا إلى منح العاملين في شركتي النفط والغاز الحافز بحسب اللائحة التنفيذية لقانون الأجور والمرتبات وأسوة بما قام به الوزير السابق للوزارة وللهيئات، والذي اتخذ قراره دون الحاجة إلى كل هذه التعقيدات الإدارية والرسائل ما لم فسيتم العودة إلى لإجراءات المناسبة لانتزاع الحقوق بما فيها الإضراب الشامل(٤٤)

هذه الوثيقة تبرز حالة ضعف ردود فعل العاملين والنقابة بحيث استمرت المماثلة من قبل الجهات الرسمية، ولم يتم تنفيذ قرارات مجلس الوزراء ولا توجيهات رئيسه، وقد وقفت النقابة عاجزة عن تحقيق مصالح العاملين والمرتبطة أساسا باستحقاق بدل طبيعة العمل، وتنفيذ نصوص القانون واللائحة التنفيذية التي تحدد آليات صرف الحافز الشهري.

٩. في ٢٠٠٩/٨/٩م وجه وزير النفط والمعادن بصرف الحافز بهدف الارتقاء بمستوى الأداء المرتبط بالإنتاج، وتحقيق الآلية المناسبة لمعالجة بعض أوجه القصور في العائد المادي بين العاملين في مركز الوحدة الإدارية والعاملين في الحقول، وردم الهوة في الامتيازات المادية بين صفوف العاملين بإتباع وسيلة منح الحافز من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، والتميز بالمبالغ بين العاملين في الحقول وفي مراكز الوحدات، وحدد النظام أسس ومعايير الاستحقاق بأن يحقق الموظف زيادة ملموسة في إنتاجه وفي مستوى أدائه لاستحقاق الحافز، وان يلتزم بأوقات الدوام الرسمي والانضباط الوظيفي، وانجاز العمل بالدقة والسرعة في انجازه واحترام رؤسائه والتميز والإبداع في العمل إن وجد(٤٥)

إلا أن مدير عام مؤسسة النفط والغاز بين للوزير القضايا التي برزت أثناء التنفيذ وأهمها أن مندوبي وزارتي المالية والخدمة المدنية ربطوا موافقتهم على إقرار الاعتمادات المالية للحافز بإرفاق توجيهات مباشرة من قيادات الوزارتين أو استكمال توقيع المحاضر المرفقة بتوجيهات الوزير من أعضاء اللجنة الوزارية المشكلة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم(٤١) لعام ٢٠٠٩م حيث اتضح أن بعضهم لم يوقع على المحضر أصلا(٤٦)

والملاحظ أن الحافز تحول إلى استحقاق شهري، وبرغم إن أسس المنح تتضمن الحث على الزيادة الملموسة في الإنتاج، إلا أن الاستحقاق ربط بالالتزام بأوقات الدوام الرسمي واحترام الرؤساء، وهذه الضوابط تتعلق بأساس بالراتب الشهري، أما الالتزام في الإبداع الذي ربطت القوانين الحوافز به فقد ربط بكلمة إن وجد، أي انه أمر غير هام في الاستحقاق، ومع ذلك يمكن للإدارة استخدامه لتحقيق التميز والإبداع في حالة إيجاد معايير كمية يمكن الاستناد إليها عند تقدير الحافز لكل موظف على حدة.

وقد أوضح تقرير الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة عن مراجعة الحسابات الختامية للعام ٢٠٠٩م إن اعتماد بدل الحافز النفطي قبل استكمال تطبيق الاستراتيجية الوطنية للأجور والمرتبات لا ينسجم مع أهداف الاستراتيجية<sup>(٤٧)</sup> تظهر هذه العينة من الوثائق التي غطت الفترة ١٩٩١-٢٠٠٩م تفكير الإدارة والنقابة والعاملين تجاه قضية الحوافز والمكافآت والأهداف التي يسعى كل طرف لتحقيقها، من خلال المبررات التي أوردها كل طرف أو تم الاتفاق عليها.

#### جدول رقم (٢) يوضح عدد مبررات طلب منح الحوافز والمكافآت

جزء	مقابل	أوضاع تحسين	بالدوام	الالتزام	العامل	التوزيع	الأعمال	أجزاء	الإنتاج	ورفع الأداء	تحسين	كل	الوظيفي	الانضباط	الرؤساء	احترام	الإبداع	التميز
الإدارة	١		٣	١	٣				٤		٢		١		١		١	
النقابة	١	١																
العاملين																		
الإدارة والنقابة	٤			١														

المصدر:- وثائق الشركة والنقابة

كما تظهر هذه الوثائق الوضع السائد خلال هذه الفترة وردود الأفعال كالآتي:

١. حالة القلق وضعف الاستقرار في العمل خلال هذه الفترة الطويلة، والتي استمرت فيها المطالبات، وتركزت بصفة خاصة على محاولة رفع القيمة الشرائية للأجور والمرتبات، وهو ما لم تستطيع الحكومة استيعابه والاستجابة له، ما ترك الباب مفتوحاً لكل الاجتهادات والحلول حتى وان كانت لا تتفق مع التشريعات الرسمية.

٢. قبول الجهات المسؤولة (مجلس الوزراء، وزارة الخدمة المدنية، وزارة النفط) للأمر الواقع، والمتمثل في استخدام الحوافز والمكافئات بغير ما هدفت إليها القوانين واللوائح السارية كنتيجة رئيسية للعجز عن منح العاملين في الدولة بصفة عامة وفي الشركة بصفة خاصة رواتب وأجور عادلة.

٣. تحول الحوافز والمكافئات إلى مبالغ ثابتة مقطوعة غير مرتبطة بالأداء والإبداع.

٤. تحول بعض تصرفات الإدارة في مجال استخدام المكافئات إلى عامل تثبيط لا عامل تحفيز

٥. عدم الالتزام بالوعود والمماطلة في التنفيذ أوجدت حالة من التذمر واليأس لدى العاملين.

٦. تظهر تخلف الفكر الإداري من خلال:

• اعتبار الحوافز والمكافئات من المصروفات الثانوية حيث تخضع للزيادة والتخفيض لمعايير لا علاقة لها بالرغبة بالإبداع وزيادة الإنتاج.

• استخدام مصطلحات غامضة كعبارة الانضباط الوظيفي.

• ربط احترام الرؤساء من عدمه بالحافز، بينما التعامل معه يكون بأسلوب آخر.

(٢-٥-٣) الحوافز والمكافئات في التقارير الرسمية

تبرز أهمية التقارير الرسمية -الصادرة عن مجلس النواب والجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة- من إنها توضح كيفية استخدام إدارة شركة النفط لمخصصات الحوافز والمكافئات وتأثير ذلك على أداء الموظفين لمهامهم ومن ذلك:

١. تقرير عن عام ٢٠٠١م اظهر إن التجاوز في صرف المكافئات بلغ

١١١،٠٦٢،٤٨٩ ريال من الربط المعتمد ٦٢٠،٠٠٠،٠٠٠ ريال، نتيجة استمرار

صرف المكافئات الشهرية لكافة الموظفين والمعتمدة من قبل وزير النفط حيث تم

الصرف بشكل منتظم دون ربطها بإنجاز الأعمال وتحسين الأداء الذي لا ينسجم مع أهداف صرف الحوافز والمكافئات المحددة باللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية<sup>(٤٨)</sup>

٢. يظهر تقرير الجهاز عن مراجعة الحساب الختامي لوحدات القطاع الاقتصادي لعام ٢٠٠٤م، بشأن المكافئات الآتي:<sup>(٤٩)</sup>

■ حدوث تجاوز كبير جدا في بند المكافئات وبنسبة (١٩,٣٧%) من الربط المعتمد لعام ٢٠٠٤م، نتيجة لعدم الالتزام بأحكام قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية، وعدم الاستناد إلى ضوابط موضوعية لصرافها.

■ قيام الشركة بنقل بدل تشجيع والذي يصرف لجميع الموظفين شهريا من بند المكافئات إلى بند بدلات وتعويضات أخرى.

■ صرف مكافئات شهرية ثابتة (مقطوعة) لجميع الموظفين وبشرائح مختلفة ابتداء من عام ٢٠٠٢م، استنادا إلى موافقة وزير النفط والذي اشترط أن يتم الصرف لضوابط وتحسين الأداء، إلا انه يلاحظ أن صرف مثل هذه المكافئات لا ينسجم مع أهداف صرف الحوافز والمكافئات المحددة باللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية.

■ صرف مكافئات لعدد كبير من الموظفين والتي على سبيل المثال (مكافئة الترتيبات المحاسبية، ومكافئة مبيعات الشركة بالعملة الأجنبية، مكافئة الترحيلات البنكية).

٣. يظهر تقرير اللجنة الخاصة المكلفة بدراسة الحسابات الختامية للموازنات العامة لعام ٢٠٠٥م عدم التزام إدارة الشركة بأحكام قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية بشأن الصرف من بند المكافئات وعدم الاستناد إلى ضوابط موضوعية عند الصرف من هذا البند<sup>(٥٠)</sup>

٤. توصل تقرير للجهاز بعنوان نتائج الفحص المستندي لحسابات فرع الشركة بتعز لعام ٢٠٠٦م للآتي:<sup>(٥١)</sup>

■ إن التجاوز في بند المكافئات والحوافز بلغ ٦٩,٤٢١,٨٠٧ ريال، بنسبة ١٦١%

■ يتسم صرف المكافئات والحوافز بالمبالغة وبصورة تقديرية ودون توفر معيار واضح، ودون ذكر أي أعمال متميزة للصراف.

■ إضافة مسئولي الفرع لمعظم كشوفات الصرف للأقسام بما يؤدي لحصول بعضهم على أكثر من ست مكافئات في عملية الصرف الواحدة، إضافة إلى ما يصرف لهم

بهذا البند من مستحقات أخرى شهريا يزيد عن راتبين شاملين لكلا منهم، وان هذا الصرف يتعارض مع أحكام اللائحة التنفيذية للقانون المالي رقم(٨) لعام ١٩٩٠م، والتي لا تجيز صرف المكافئات لأكثر من راتبين في السنة وهو ما يعتبر إضرارا بالمال العام.

■ ضرورة وضع نظام خاص للمكافئات والحوافز وفقا للإجراءات والضوابط المنصوص عليها في لائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية والقانون المالي، والتوقف عن صرف المكافئات الثابتة، واقتصار الصرف للمكافئين بطبيعة أعمالهم وتناسب المبلغ المصروف مع حجم العمل.

٥. تقرير للجهاز يظهر قيام فرع الشركة بمحافظة صنعاء بالإسراف في صرف المكافئات نظرا لافتقار معظمها للمستند القانوني وما يثبت صحة الصرف، إضافة لعدم كفاية الاعتمادات وبلغ ما امكن حصره في هذا الإطار مبلغ ٣١٤،٢٦١،٣ ريال لعدد ١٢ عملية صرف، والتي تعتبر صرفا بدون وجه حق وسوء استخدام للموارد بالمخالفة لأحكام القانون المالي(٥٢)

٦. تقرير الجهاز عن مراجعة الحسابات الختامية للعام ٢٠٠٩م يشير إلى عدم وجود أسس وضوابط تنظم عملية صرف المكافئات، حيث لوحظ انه تم صرف مكافئات بمبالغ كبيرة لعدد كبير من الموظفين مقابل أعمال بسيطة وروتينية بالإضافة إلى المبالغة في المكافئات المنصرفة بصورة دورية لبعض الأنشطة واللجان(٥٣)

تظهر هذه العينة من التقارير إن استفادة [مجلس الوزراء، وزارة الخدمة المدنية، وزارة النفط والوحدات التابعة لها] من الحوافز والمكافئات لازال قاصرا وبعيدا عن الأهداف التي يجب تحقيقها، كما تثبت عدم الأخذ بمخرجات الأجهزة الرقابية والتعامل معها بجدية والاستفادة منها في تقييم أداء الإدارات الاشرافية، وفي عمل سياسات للأجور والمرتبات تعمل على النهوض بالإدارة اليمينية لكي تقوم بالمهام المناطة بها، كما تؤكد هذه التقارير صحة الفرضية الثانية حول ضعف التزام إدارة الشركة بالقوانين وللوائح المنظمة لمنح الحوافز والمكافئات، ويرجع ذلك إلى إن الإدارة عملت أحيانا من خلال الصلاحيات المتاحة لها في بعض بنود الميزانية ومنها بند المكافئات على إحداث زيادة منتظمة في رواتب العاملين لمواجهة غلاء المعيشة وانخفاض القيمة الحقيقية للأجور والمرتبات والاستجابة الجزئية لمطالب النقابة والعاملين.

### ثالثاً: الاستنتاجات والتوصيات

سعت الدراسة لإبراز النصوص القانونية في التشريعات الصادرة خلال فترة الدراسة، والتي وردت في قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية، وقانون الهيئات والمؤسسات والشركات العامة، وقانون تنظيم النقابات العمالية، وقانون الوظائف والأجور ولائحته التنفيذية، والتي يحدد فيها المشرع المبادئ الواجب الالتزام بها عند وضع الأنظمة الخاصة بالحوافز والمكافئات وعند صرفها بحيث يتم الاستغلال الأمثل لما يتم إنفاقه من موازنات، كما كشفت عن عجز وزارة الخدمة المدنية عن وضع أنظمة للحوافز والمكافئات بحيث توجه لتشجيع الإبداع وتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية.

كما تناولت الدراسة اللوائح الداخلية للشركة والتي تطرقت لقضية منح الحوافز والمكافئات للموظفين بشكل مقتضب دون مراعاة لما ورد في التشريعات الرسمية من ضرورة وضع أنظمة تشمل قواعد وأسس ومقاييس ومعايير فنية تتناسب وخصوصية وطبيعة أنشطة الشركة والحاجة لتحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع وتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية.

كما تم تحليل الوثائق ذات العلاقة بالدراسة، والتي أظهرت ضعف التزام الإدارات باللوائح والقوانين وقلة فهمها للدور الحقيقي للحوافز والمكافئات، وكذا ضعف دور العاملين والنقابة في تحقيق مطالبهم بحيث تحولت إلى مجرد وسيلة لزيادة الرواتب وتحسين المستوى المعيشي، وبالتالي الخروج عن الأهداف الحقيقية لها، كما أوضحت الخلافات التي حدثت وما ارتبط بها من تلويح بالإضرابات وإضرابات وتوقف عن العمل، كما بينت قلة الالتزام بالتوصيات الواردة في التقارير الرسمية، والمتعلقة بالتجاوز في بند المكافئات والحوافز، والمبالغة بالإسراف في الصرف باستمرار دون ربطها بإنجاز الأعمال وتحسين الأداء، وإضافة المسؤولين لمعظم كشوفات الصرف.

وفيما يلي أهم الاستنتاجات والتوصيات:

#### (١-٣) الاستنتاجات

١. إن الموظفين والنقابين حرصوا من خلال المطالبة المستمرة بالحوافز والمكافئات على تحسين مستوى معيشة العاملين بالدرجة الأولى في ظل انخفاض القيمة الحقيقية للأجور والمرتبات، والتصاعد المستمر لتكاليف المعيشة.

٢. خضوع الشركة للقوانين التي تحدد المرتبات والأجور للعاملين في جهاز الخدمة المدنية بما في ذلك قطاع الأعمال حد من قدرتها على منح عاملها الأجور العادلة والكافية.

٣. عمل المشرع من خلال القوانين السارية على الفصل بين ما يمنح كمقابل العمل، وبين الاستحقاق للحوافز والمكافئات، ولكن ذلك ارتبط بالغموض وعدم وضوح الأهداف.

٤. لم يتم الالتزام بالتشريعات وعمل معايير وإرشادات علمية وعملية تحدد المستحقين للحوافز والمكافئات.

٥. حاولت النقابة دفع الإدارة إلى استخدام الحوافز والمكافئات بما يؤدي إلى تحفيز العاملين وتطوير أداءهم.

٦. إن الإدارات المتعاقبة في شركة لم تكن في المستوى الذي يمكنها من استخدام الحوافز والمكافئات في الاتجاه السليم الذي ينمي قدرات العاملين ومهاراتهم لأسباب منها:

■ الرغبة في حل مشكلة الانخفاض المستمر للقيمة الحقيقية للأجور والمرتبات والتصاعد المستمر في تكاليف المعيشة، عبر الصلاحيات والإمكانات المتاحة لها.

■ الضغوط القوية للنقابة والعاملين.

■ الحاجة للحفاظ على استقرار العمل، وتمكين الشركة من القيام بالمهام المناطة بها.

■ تغليب الجانب التقديري للمدراء في منح الحوافز والمكافئات، وعدم وجود معايير كمية واضحة يمكن الاعتماد عليها، فتح المجال للمحاباة ومنح من لا يستحق.

٧. إن هناك تعاون حقيقي وفعال بين الإدارة والنقابة، ما أدى أحيانا إلى الانحراف عن الأهداف العلمية والعملية للحوافز والمكافئات، وبالتالي ضعف الالتزام بالقوانين واللوائح.

٨. إن الجهات الاشرافية في الدولة قد اضطرت إلى الاعتراف بما يمنح العاملين من حوافز ومكافئات بغض النظر عن الاستحقاق ووجود أنظمة من عدمه.

٩. عدم وجود أنظمة تحدد آليات الاستحقاق والصرف اوجد التذمر بين العاملين، وهو ما يؤثر على حسن الأداء، وبالتالي تصبح الحوافز والمكافئات عامل إحباط وليس عامل تشجيع.

### (٢-٣) التوصيات

١. العمل على وضع سياسات وفق معايير علمية وعملية للأجور والمرتبات تراعي ظروف العمل وشروط أدائه والظروف المجتمعية، بحيث تصبح عوضاً عادلاً للعاملين عن عملهم، والمحفز الرئيس لأدائه، بما يغطي بقدر الإمكان خبراتهم ومؤهلاتهم ومهاراتهم، ويمكنهم من تغطية احتياجاتهم الإنسانية، مما يضمن حسن سير العمل وعدم الانشغال بقضايا أخرى بهدف رفع مستوى المعيشة ومواجهة انخفاض القيمة الحقيقية للأجور والمرتبات.
٢. ترشيد تصرفات الإدارة من خلال وضع نظم واضحة للحوافز والمكافئات وبمعايير كمية ما أمكن تراعي الاستحقاق والحاجة للتحفيز والإبداع والابتكار، بما يؤدي لتطوير الأداء وحسن استخدام الإمكانيات والموارد، والابتعاد عن الحوافز والمكافئات الجماعية التي لا تراعي هذه المعايير وتصبح حق مكتسب.
٣. تفعيل آليات الرقابة والمحاسبة بما يؤدي إلى عدم إهدار الموارد الخاصة بالحوافز والمكافئات.
٤. إيجاد آليات للمشاركة بين الإدارة والنقابة لضمان نجاح نظم الحوافز والمكافئات.
٥. إيجاد وعي حقيقي داخل صفوف النقابات والعاملين بالهدف من نظم الحوافز والمكافئات في تطوير الأداء والابتكار، وليس مجرد متمم للرواتب والأجور، بحيث يتم الفصل بين المطالبة بزيادة الأجور والمرتبات كحق مقابل العمل والحاجة للحوافز والمكافئات.
٦. التزام منظمات الأعمال بتنفيذ سياسات لتقييم أداء العاملين لمعرفة مدى نجاح نظم الحوافز والمكافئات في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعلى النقابات أن تسهم في إنجاحها.



## الهوامش

- ١- محمد انس قاسم جعفر، المبادئ الأساسية للوظيفة العامة في الإسلام، ومدى تطبيقاتها المعاصرة في المملكة العربية السعودية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٢م، (الأستاذ محمد كرد علي، الإدارة الإسلامية في عز العرب، ص١٣٤، ١٣٥)، ص٣١، ٣٢
- ٢- سعيد عبد المؤمن انعم، نظام الأجور والمرتبات بين النظرية والتطبيق، دراسة تحليلية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير منشورة، مركز عبادي للدراسات والنشر، صنعاء، ط١، ٢٠٠٤م، ص٥٦، ٦٨، ١١٧
- ٣- عادل حسن، إدارة الأفراد، والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٨٤م، ص٢٨٧، ٢٨٨
- ٤- صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، ١٩٩٣م، ص٤٦
- ٥- طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، منشورات الجبلية الحقوقية، بيروت، ط١، ٢٠٠٥م، ص٣٦١، ٣٦٥
- ٦- محمد انس قاسم جعفر، الموظف العام، وممارسة العمل النقابي، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٦م، ص١٠٩
- ٧- عادل حسن، إدارة الأفراد، والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص٢٨٨
- ٨- أنور سلامة، الوجيه في إدارة الأفراد، د، م، ن، ص١٦٣
- ٩- سعيد عبده سعيد الشداوي، عن الحوافز في الجهاز الإداري للدولة في الجمهورية اليمنية، مثال الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، مجلة دراسات يمنية، مركز الدراسات والبحوث اليمني، صنعاء، العدد (٦٧)، أكتوبر- ديسمبر ٢٠٠٢م، ص٢٣٩-٢٤١، ٢٥٨، ٢٥٩، ٢٦٨، ٢٦٩
- ١٠- انس عبد الباسط عباس، محمد نشوان الواكي، دوافع العمل في القطاع النفطي اليمني (دراسة ميدانية)، مجلة شئون العصر، المركز اليمني للدراسات الإستراتيجية، صنعاء، العدد ١٦، يوليو- سبتمبر ٢٠٠٤م، ص٦١، ٦٢، ٨٠-٨٢
- ١١- انس عبد الباسط عباس، الرضى الوظيفي للعاملين في الشركة اليمنية لتكرير النفط، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، المجلد ١١، العدد ٢١، يناير- يونيو ٢٠٠٦م، ص٦٦، ٦٨، ٨١

- ١٢- بومقرة نعيم، الحركة النقابية في الجزائر وسياستها المطالبية: الأجر نموذجاً، مجلة إضافات، الجمعية العربية لعلم الاجتماع، بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، العدد الأول، شتاء، ٢٠٠٨م، ص ٢٧- ٢٩، ٣١، ٣٣، ٤٥
- ١٣- القانون رقم (٤٧) لعام ١٩٧٨م بنظام العاملين بالدولة طبقاً لأحدث القوانين ومتضمناً مذكرته الإيضاحية ولائحته التنفيذية والقوانين والقرارات والكتب الدورية المكتملة له والصادرة بشأنه، وزارة التجارة الخارجية والصناعة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة، ط ٢٢، ص ٤١، ٤٢
- ١٤- الجمهورية اليمنية، وزارة الشئون القانونية، الجريدة الرسمية، العدد السابع، الجزء السادس، ١٥/٤/١٩٩١م، ص ٧، ٨
- ١٥- الجمهورية اليمنية، وزارة الشئون القانونية، تشريعات الخدمة المدنية، أغسطس ٢٠٠٥م، ط ٢، ص ٣، ١٣
- ١٦- المرجع السابق، ص ٨٣، ٨٤
- ١٧- المرجع السابق، ص ١٣٨، ١٥١
- ١٨- الجمهورية اليمنية، وزارة الشئون القانونية، قرار جمهوري رقم (٩٩) لعام ٢٠٠٦م، بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم (٤٣) لعام ٢٠٠٥م، بشأن نظام الوظائف والأجور والمرتبات، ص ١، ١٧، ١٨
- ١٩- الجمهورية اليمنية، وزارة الشئون القانونية، قانون رقم (٣٥) لعام ٢٠٠٢م، بشأن تنظيم النقابات العمالية، ٢٠٠٢م، ص ٢
- ٢٠- الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، شركة النفط اليمنية، اللائحة الإدارية، ص ٣، ١٢
- ٢١- الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، شركة النفط اليمنية، لائحة الموارد البشرية، ص ١٥
- ٢٢- الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والثروات المعدنية، شركة النفط اليمنية، محضر اجتماع لجنة شئون العاملين بالإدارة العامة، ١٢/٥/١٩٩١م، ص ٦، ٧
- ٢٣- الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والثروات المعدنية، شركة النفط اليمنية، محضر اجتماع النقابة مع الأخ المدير العام، ص ٢
- ٢٤- الجمهورية اليمنية، النقابة العامة للنفط والتعدين والكيماويات، النقابة الفرعية، صنعاء، بيان عن اجتماع الجمعية العمومية للجنة النقابية بالإدارة العامة لشركة النفط، ص ٢

- ٢٥- الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والثروات المعدنية، شركة النفط اليمنية، محضر اجتماع الإدارة بالنقابة، ص ٤
- ٢٦- محضر اجتماع وزير النفط والمعادن مع قيادات ومدراء الدوائر في شركة توزيع المنتجات النفطية، ٢٧/٣/٢٠٠٢م، ص ١، ٢
- ٢٧- رسالة بدون رقم بتاريخ ٢٠/١/٢٠٠٣م، ص ١
- ٢٨- الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، شركة النفط اليمنية، إدارة تموين الطائرات بالوقود مطار صنعاء الدولي، محضر اجتماع اللجنة النقابية بالإدارة، ص ٢، ٣
- ٢٩- الجمهورية اليمنية، شركة النفط اليمنية، محضر اجتماع لجنة شئون العاملين بالإدارة العامة، رقم (٧)، ٢/٤/٢٠٠٥م، ص ٤
- ٣٠- الجمهورية اليمنية، شركة النفط اليمنية، محضر اجتماع لجنة شئون العاملين بالإدارة العامة، ١١/٦/٢٠٠٥م، ص ٣
- ٣١- الجمهورية اليمنية، شركة النفط اليمنية، فرع تعز، محضر مدير عام فرع الشركة بتعز مع نواب المدراء ورؤساء الأقسام، ١٥/٥/٢٠٠٦م، ص ٢
- ٣٢- الجمهورية اليمنية، وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، محضر اتفاق بشأن معالجة مستحقات موظفي المؤسسة اليمنية للنفط والغاز والوحدات التابعة لها لاستكمال النقل إلى الهيكل العام للأجور والمرتبات، ص ٢
- ٣٣- الجمهورية اليمنية، مجلس الوزراء، الأمانة العامة، قرار مجلس الوزراء رقم (٤٦٧) بشأن ضبط الإنفاق والموازنة بين تدفق الإيرادات وحدود النفقات، ١٦/٢/٢٠٠٨م، ص ١، ٢، الجمهورية اليمنية، وزارة المالية، تعميم رقم (٢) لعام ٢٠٠٩م، ص ١، ٢
- ٣٤- الجمهورية اليمنية، النقابة العامة للنفط والتعدين والكيماويات، نقابة شركة النفط، ذمار، رسالة دون رقم أو تاريخ
- ٣٥- يشبه هذا الحافز قرار مجلس الوزراء المصري رقم (٤٢٤٩) لعام ١٩٩٨م بمنح العاملين المدنيين بالدولة حافزا ماليا بنسبة لا تقل عن ٢٥% من الأجر الأساسي الشهري كمكافأة شهرية تعادل الفرق بين هذه النسبة وما يتقاضوه فعلا ماعدا الوحدات التي تسري على العاملين بها نظم إثابة أفضل، القانون رقم (٤٧) لسنة ١٩٧٨م بنظام العاملين بالدولة، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠٩
- ٣٦- الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، رسالة الوزير الموجهة إلى القيادات الإدارية بالوزارة ووحداتها المختلفة، ٧/١/٢٠٠٨م، مرجع ون م/٨٣، ص ١، ٢، البيان الصادر من القيادات النقابية بتاريخ ٧/١/٢٠٠٨م، ص ١

- ٣٧ - الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، شركة النفط اليمنية، رسالة رقم ٣٥،  
٢٠٠٨/١/١٢ م
- ٣٨ - للمزيد انظر البيان الصادر في ٢٠٠٨/١/١٩ م، والبيان الصادر في ٢٠٠٨/٢/٥ م
- ٣٩ - الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، رسالة رقم ٥٥٢، ٢٠٠٨/٥/١٣ م، ص ١، ٢
- ٤٠ - الجمهورية اليمنية، مجلس الوزراء، رسالة رقم رو/ ٣٥٠٤/٨، ٢٠٠٨/٧/١٦ م
- ٤١ - محضر اجتماع المكتب التنفيذي للنقابة العامة وبعض النقابيين من مختلف المحافظات مع  
معالي وزير النفط والمعادن ورئيس المؤسسة العامة للنفط والغاز، ٢٠٠٨/٨/١٦ م، ص ١،  
٣، ٤، الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، رسالة رقم ون م / ١ - ١٢٣٠،  
٢٠٠٨/٨/١٩ م، ص ١، ٢
- ٤٢ - الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، رسالة رقم ون م / ٥٨ - ١٦٢٦،  
٢٠٠٩/٤/١٤ م
- ٤٣ - الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، رسالة رقم ون م / ١١ - ٧٥٢، ٢٠٠٩/٥/١٧ م
- ٤٤ - الجمهورية اليمنية، النقابة العامة للنفط والتعدين والكيماويات، صنعاء، رسالة  
بتاريخ ٢٠٠٩/٧/١٣ م
- ٤٥ - الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، نظام الحافز النفطي لموظفي الوزارة  
والوحدات التابعة لها، ص ١، ٤
- ٤٦ - الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، المؤسسة اليمنية للنفط والغاز، رسالة  
رقم (٢٠٠٩/٨/٥٨٦ م)، ٢٠٠٩/٨/١٦ م
- ٤٧ - تقرير الجهاز المركزي بنتائج مراجعة الحسابات الختامية لموازنات وحدات القطاع  
الاقتصادي (العام والمختلط)، للسنة المالية ٢٠٠٩ م، النسخة الالكترونية، ص ١٤٤ - ١٤٥
- ٤٨ - صحيفة الوسط، صنعاء، العدد (١٥)، ٢٠٠٤/٧/٢٨ م، ص ٤
- ٤٩ - تقرير الجهاز عن مراجعة الحساب الختامي لوحدات القطاع الاقتصادي لعام ٢٠٠٤ م،  
ص ٣٣
- ٥٠ - الجمهورية اليمنية، مجلس النواب، تقرير اللجنة الخاصة المكلفة بدراسة الحسابات  
الختامية للموازنات العامة للعام المالي ٢٠٠٥ م، النسخة الالكترونية، الجزء الثالث، ص ٣٣
- ٥١ - الجمهورية اليمنية، رئاسة الجمهورية، الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، فرع تعز،  
تقرير بنتائج الفحص المستندي لحسابات فرع شركة النفط اليمنية تعز للعام المالي ٢٠٠٦ م،  
ص ١٩، ٢٢، ٢٣
- ٥٢ - صحيفة الثوري، صنعاء، العدد (١٩٢٥)، ٢٠٠٦/٨/١٧ م، ص ٤
- ٥٣ - تقرير الجهاز المركزي، للسنة المالية ٢٠٠٩ م، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٥

## المراجع

### أولاً: الكتب

١. أنور سلامة، الوجيز في إدارة الأفراد، ١٩٨٠م، د، م، ن
٢. سعيد عبد المؤمن انعم، نظام الأجور والمرتبات بين النظرية والتطبيق، دراسة تحليلية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير منشورة، مركز عبادي للدراسات والنشر، صنعاء، ط١
٣. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، ١٩٩٣م
٤. طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، منشورات الجلبى الحقوقية، بيروت، ط١، ٢٠٠٥م
٥. عادل حسن، إدارة الأفراد، والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٨٤م
٦. محمد انس قاسم جعفر، الموظف العام، وممارسة العمل النقابي، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٦م
٧. —، المبادئ الأساسية للوظيفة العامة في الإسلام، ومدى تطبيقاتها المعاصرة في المملكة العربية السعودية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٢م

### الدوريات

١. انس عبد الباسط عباس، الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة اليمنية لتكرير النفط، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، المجلد ١١، العدد ٢١، يناير-يونيو ٢٠٠٦م
٢. بومقرة نعيم، الحركة النقابية في الجزائر وسياستها المطلوبة: الأجر نموذجاً، مجلة إضافات، الجمعية العربية لعلم الاجتماع، بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، العدد الأول، شتاء، ٢٠٠٨م

٣. سعيد عبده سعيد الشدادي، عن الحوافز في الجهاز الإداري للدولة في الجمهورية اليمنية، مثال الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، مجلة دراسات يمنية، مركز الدراسات والبحوث اليمني، صنعاء، العدد (٦٧)، أكتوبر- ديسمبر ٢٠٠٢م

## القوانين واللوائح

١. القانون رقم (٤٧) لعام ١٩٧٨م بنظام العاملين بالدولة طبقاً لأحدث القوانين ومتضمناً مذكرته الإيضاحية ولائحته التنفيذية والقوانين والقرارات والكتب الدورية المكتملة له والصادرة بشأنه، وزارة التجارة الخارجية والصناعة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، القاهرة
٢. الجمهورية اليمنية، وزارة الشئون القانونية، الجريدة الرسمية، العدد السابع، الجزء السادس، ١٩٩١/٤/١٥م
٣. الجمهورية اليمنية، وزارة الشئون القانونية، قانون رقم (٣٥) لعام ٢٠٠٢م، بشأن تنظيم النقابات العمالية، ٢٠٠٢م
٤. الجمهورية اليمنية، وزارة الشئون القانونية، تشريعات الخدمة المدنية، أغسطس ٢٠٠٥م، ط ٢
٥. الجمهورية اليمنية، وزارة الشئون القانونية، قرار جمهوري رقم (٩٩) لعام ٢٠٠٦م، بإصدار اللائحة التنفيذية للقانون رقم (٤٣) لعام ٢٠٠٥م، بشأن نظام الوظائف والأجور والمرتبات
٦. الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، شركة النفط اليمنية، اللائحة الإدارية، ٢٠٠١م
٧. الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، شركة النفط اليمنية، لائحة الموارد البشرية، ٢٠٠٦/٩/١١م

## الوثائق

١. الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والثروات المعدنية، شركة النفط اليمنية، محضر اجتماع لجنة شئون العاملين بالإدارة العامة، ١٩٩١/٥/١٢م
٢. الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والثروات المعدنية، شركة النفط اليمنية، محضر اجتماع النقابة مع المدير العام، ١٩٩١/٦/١١م

٣. الجمهورية اليمنية، النقابة العامة للنفط والتعدين والكيماويات، النقابة الفرعية، صنعا، بيان عن اجتماع الجمعية العمومية للجنة النقابية بالإدارة العامة لشركة النفط، ١٩٩٥/٤/١٩ م
٤. الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والثروات المعدنية، شركة النفط اليمنية، محضر اجتماع الإدارة بالنقابة، ١٩٩٧/٢/٢٤ م
٥. محضر اجتماع وزير النفط والمعادن مع قيادات ومدراء الدوائر في شركة توزيع المنتجات النفطية، ٢٠٠٢/٣/٢٧ م
٦. رسالة بدون رقم بتاريخ ٢٠٠٣/١/٢٠ م
٧. الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، شركة النفط اليمنية، إدارة تموين الطائرات بالوقود مطار صنعا الدولي، محضر اجتماع اللجنة النقابية بالإدارة، ٢٠٠٤/٥/١٢ م
٨. الجمهورية اليمنية، شركة النفط اليمنية، محضر اجتماع لجنة شئون العاملين بالإدارة العامة، رقم (٧)، ٢٠٠٥/٤/٢ م
٩. الجمهورية اليمنية، شركة النفط اليمنية، فرع تعز، محضر مدير عام فرع الشركة بتعز مع نواب المدراء ورؤساء الأقسام، ٢٠٠٦/٥/١٥ م
١٠. الجمهورية اليمنية، شركة النفط اليمنية، محضر اجتماع لجنة شئون العاملين بالإدارة العامة، ٢٠٠٥/٦/١١ م
١١. الجمهورية اليمنية، وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، محضر اتفاق بشأن معالجة مستحقات موظفي المؤسسة اليمنية للنفط والغاز والوحدات التابعة لها لاستكمال النقل إلى الهيكل العام للأجور والمرتبات
١٢. الجمهورية اليمنية، النقابة العامة للنفط والتعدين والكيماويات، نقابة شركة النفط، نمار، رسالة دون رقم او تاريخ
١٣. الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، رسالة الوزير الموجهة إلى القيادات الإدارية بالوزارة ووحداتها المختلفة، ٢٠٠٨/١/٧ م، مرجع ون م/٨٣، ص ١، ٢، البيان الصادر من القيادات النقابية بتاريخ ٢٠٠٨/١/٧ م
١٤. الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، شركة النفط اليمنية، رسالة رقم ٣٥، ٢٠٠٨/١/١٢ م
١٥. البيان الصادر في ٢٠٠٨/١/١٩ م، والبيان الصادر في ٢٠٠٨/٢/٥ م
١٦. الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، رسالة رقم ٥٥٢، ٢٠٠٨/٥/١٣ م
١٧. الجمهورية اليمنية، مجلس الوزراء، رسالة رقم رو/٣٥٠٤/٨، ٢٠٠٨/٧/١٦ م

١٨. محضر اجتماع المكتب التنفيذي للنقابة العامة وبعض النقابيين من مختلف المحافظات مع معالي وزير النفط والمعادن ورئيس المؤسسة العامة للنفط والغاز، ١٦/٨/٢٠٠٨م
١٩. الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، رسالة رقم ون م / ١ - ١٢٣٠، ١٩/٨/٢٠٠٨م
٢٠. الجمهورية اليمنية، مجلس الوزراء، الأمانة العامة، قرار مجلس الوزراء رقم (٤٦٧) بشأن ضبط الإنفاق والموازنة بين تدفق الإيرادات وحدود النفقات، ١٦/١٢/٢٠٠٨م، ص ١، ٢، الجمهورية اليمنية، وزارة المالية، تعميم رقم (٢) لعام ٢٠٠٩م
٢١. الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، رسالة رقم ون م / ٥٨ - ١٦٢٦، ١٤/٤/٢٠٠٩م
٢٢. الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، رسالة رقم ون م / ١١ - ٧٥٢، ١٧/٥/٢٠٠٩م
٢٣. الجمهورية اليمنية، النقابة العامة للنفط والتعدين والكيماويات، صنعاء، رسالة بتاريخ ١٣/٧/٢٠٠٩م
٢٤. الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، نظام الحافز النفطي لموظفي الوزارة والوحدات التابعة لها، ٩/٨/٢٠٠٩م
٢٥. الجمهورية اليمنية، وزارة النفط والمعادن، المؤسسة اليمنية للنفط والغاز، رسالة رقم (٢٠٠٩/٨/٥٨٦م)، ١٦/٨/٢٠٠٩م
٢٦. الجمهورية اليمنية، مجلس النواب، تقرير اللجنة الخاصة المكلفة بدراسة الحسابات الختامية للموازنات العامة للعام المالي ٢٠٠٥م، النسخة الالكترونية
٢٧. الجمهورية اليمنية، رئاسة الجمهورية، الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، فرع تعز، تقرير بنتائج الفحص المستندي لحسابات فرع شركة النفط اليمنية تعز للعام المالي ٢٠٠٦م
٢٨. تقرير الجهاز المركزي بنتائج مراجعة الحسابات الختامية لموازنات وحدات القطاع الاقتصادي (العام والمختلط)، للسنة المالية ٢٠٠٩م، النسخة الالكترونية

## الصحف

١. صحيفة الوسط، صنعاء، العدد (١٥)، ٢٨/٧/٢٠٠٤م
٢. صحيفة الثوري، صنعاء، العدد (١٩٢٥)، ١٧/٨/٢٠٠٦م