

فما هي خصائص التطوير التنظيمي؟ يجيبنا على هذا السؤال "جيسون" وآخرون، بأن خصائص التطوير التنظيمي تشمل ضرورة إدراك وتفهم الإدارة لما يلي: (٢)

(١) التطوير التنظيمي عملية مخططة مستمرة وطويلة الأجل: حيث أن الهدف من التطوير هو التغيير ومواجهة متطلبات التجديد فإن هذه العملية تستلزم جمع معلومات متعددة عن جميع عناصر العمل في المنظمة من تحديد الأهداف، تخطيط العمل، تنفيذ الخطط، متابعتها، وتصحيح الإنحرافات. وحيث أن نتائج مثل هذه الأعمال قد تأخذ وقتاً طويلاً، فإننا بالتالي نتوقع إستمرارية وطول أجل عملية التطوير.

(٢) يعتمد التطوير التنظيمي على أسلوب حل المشكلات Problem Orientation في التعامل مع قضايا التغيير والتجديد: هذا الأسلوب بالتالي يفترض إستخدام علم السلوكيات في حل مشكلات المنظمات.

(٣) يعتمد التطوير التنظيمي مدخل مفهوم النظم System Approach كأساس في إحداث التغيير. فالمنظمة عبارة عن أجزاء وكل جزء يكمل فيها الآخر. ومن الصعب إحداث التغيير في جزء من المنظمة دون أن يترك هذا التأثير بصماته على أجزاء أخرى. فإذا كانت المنظمة تتعامل مع الموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد الطبيعية، والمعلومات / أو تتعامل مع قطاعات خدمية كالإنتاج، والتسويق، والإفراد فإن إتخاذ أي قرار بالتغيير في أحد الموارد أو القطاعات يترتب عليه أحداث التغيير في الأجزاء الأخرى من التنظيم.

(٤) التطوير التنظيمي ليس تشخيص فقط ولكنه عمل تنفيذي فوري: فهو يركز على الإنجاز والنتائج، وليس فقط على وصف المشكلات أو تحديد طبيعتها.

(٥) قد يتطلب التطوير التنظيمي تدخل أطراف داخلية أو خارجية (خبراء للمساعدة في تحديد المشكلات، وجمع المعلومات، واستنباط الحقائق، ثم إحداث التغيير المطلوب).

### مسئولية إحداث التطوير التنظيمي

حينما تظهر الحاجة إلى التغيير تبدأ المنظمة في تقصي الأمور والبحث عن من يضع

الحلول. هناك في الواقع ثلاثة إتجاهات في هذا المجال هي:

وأسلوب أداء، وفي الهياكل التنظيمية والعلاقات القائمة والمتبادلة من الإدارات والأقسام والأفراد.. وربما بين المنظمة ومن هم خارجها أيضاً وغالباً ما تتخذ المنظمات الخطوات التالية لأحداث التطوير. (٢)

**أولاً:** الإحساس بوجود مشكلة ما في مكان ما بالمنظمة، أو بعجز في تحقيق هدف معين ومن ثم تستنفر إمكانياتها لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

**ثانياً:** قد تلجأ المنظمة لعرض المشكلة على خبير خارجي، أو لجنة داخلية، أو لجنة خارجية أو لجنة مشتركة من الداخل أو الخارج لدراسة عميقة لتلك المشكلة.

**ثالثاً:** يقوم من كلف بالمهمة بجميع المعلومات والتي تتعدد مصادرها مثل

● المقابلات

● قوائم الإستقصاء

● ملاحظة العمل

● بيانات تقويم الأداء الشامل في المنظمة

**رابعاً:** يقوم المكلف بإحداث التطوير بعرض ما تجمع لديه من معلومات على الجهة المسؤولة المقابلة في المنظمة للتأكد من مصادر قيمتها ومراكز القوة والضعف فيها، ثم اختبارها لتقوم عليها بقية الخطوات التالية.

**خامساً:** الاتفاق بين الطرفين على تحديد المشكلة القائمة بالفعل وتفويض الخبير المقترح أو اللجنة بالبداية في استكمال جوانب المشكلة والعمل على حلها بالتعاون مع المنظمة نفسها.

**سادساً:** بدء التخطيط المشترك من كلا الطرفين لاتخاذ الخطوات التنفيذية الفعلية لحل المشكلة أو إجراء عملية التطوير المطلوبة أخذاً في الاعتبار الثقافة السائدة في المنظمة، التكنولوجيا المستخدمة، المناخ التنظيمي، تحديد المشكلة نفسها، والوقت والتكلفة المحددة للتدخل المطلوب

**سابعاً:** التنفيذ الفعلي: وهنا يحدث التطوير أو الانتقال من مرحلة لأخرى في التنظيم فقد يحدث في هذه المرحلة:

## ثانياً ، التدخل من الخارج :

البديل الثاني لتشخيص الوضع التنظيمي هو إختيار خبراء ومستشارين من الخارج لفترة مؤقتة يقدمون للإدارة خلالها مساعدتهم في تشخيص المواقف والمشكلات، وتحديد المهارات اللازمة للتغيير وتقديم الإقتراحات الكفيلة بالحلول. إن هؤلاء الخبراء قد يكونوا من الجامعات، المراكز الإستشارية، أو المؤسسات التدريبية. وحين يقدم الخبراء مرئياتهم فقد تطلب منهم الإدارة إذا تبنت هذه المرئيات مساعدتهم في تنفيذ الحلول جنباً إلى جنب مع المعنيين به داخل المنظمة.

ومن مزايا هذا الأسلوب : وجود الخبرة المتخصصة والخلفية العلمية والمنهجية التي تساعد خبير الخارج في معرفة المشكلات وسرعة تشخيصها وتحديد مسبباتها، ومن ثم وضع الحلول المناسبة لها.

وفي الجانب الآخر، فإن سلبيات هذا الأسلوب تكمن فيما يلي :

- ١- اختلاف وجهات النظر بين الخبير الخارجي والمسؤولين في الداخل حول تشخيص المشكلات ووضع الحلول قد لا يساعد على تكوين علاقات ودية، وقد تقود إلى فقدان الثقة بين الطرفين.
- ٢- احتمال تقديم حلول لا تستند على تشخيص واقعي للمشكلات.
- ٣- احتمال نقل بعض أسرار المنظمة للمنظمات المنافسة.

## ثالثاً : التدخل الداخلي والخارجي معاً :

رغم أن هذا الأسلوب هو أكثر أساليب التدخل في إحداث التطوير التنظيمي نجاحاً إلا أنه أقلهم استعمالاً وشيوعاً بين المنظمات. ويقوم هذا الأسلوب على الإستعانة بخبرة خارجية مع تكليف مسئول أو لجنة من داخل المنظمة تعمل جنباً إلى جنب مع الخبير الخارجي. وبهذا يتوفر في هذا الأسلوب المنهج العلمي، مع الخبرة الواقعية والمعلومات الميدانية.

## خطوات أحداث التطوير التنظيمي

نتسأل الآن عن الخطوات المتبعة في أحداث التطوير التنظيمي لكننا نذكر أولاً بأن الهدف من التطوير التنظيمي هو إحداث تغيير في المنظمة إلى الأفضل، إجراءات وأنظمة

● الأسلوب الإنساني.

● الأسلوب البنائي الفني.

ويبرز استخدام الأسلوب الإنساني في تحديد وتشخيص المشكلات التي تحدث بين الأفراد والجماعات، ثم إيجاد الحلول اللازمة لها.

أما الأسلوب الفني، فيفترض أن مشكلات المنظمات غالباً ما تدور حول قضايا التوافق بين الهياكل البنائية للمنظمات، وبين الجوانب الفنية في العمل.

وسنعرض فيما يلي الأساليب المستخدمة في التطوير التنظيمي في كلتا الطريقتين،<sup>(٤)</sup>

١- تحليل الأدوار Role Analysis: الهدف من هذا الأسلوب هو حل المشكلات والصراعات بين الأفراد من أجل خلق روح التوافق والإنسجام والتعاون بينهم. ويتم ذلك من خلال حلقات عمل أو ندوات يجمع فيها الأفراد ذوي الاتجاهات المختلفة للتناقش والحوار بحضور خبير أو مدرب. ويطلب من كل فرد تحديد مرئياته وتوقعاته كتابة ثم تناقش من قبل المجموعة للخروج بمنهج متفق عليه في العمل.

ورغم الوقت الكبير المستنفذ في مثل هذا الأسلوب إلا أن نتائجه الطويلة الأجل ستعكس لاحقاً في تخفيف حدة الصراعات تحسين طرق الاتصالات، وزيادة كفاءة الأداء.

٢- البحوث المسحية والمعلومات المرتدة: يتم هذا العمل من خلال توزيع استقصاء على الموظفين حول بعض الأمور القائمة في المنظمة مثل، ظروف العمل، ساعات العمل، الأجور والرواتب، الخدمات، الحوافز، العلاقات ومعاملة الرؤساء للمرؤوسين. وبعد جمع الاستقصاءات وتحليلها وإستخلاص النتائج يعاد بثها مرة أخرى للموظفين بدءاً من الإدارة. ويقوم كل مسئول بإستعراض هذه النتائج مع مرؤوسيه وطلب إيجاد الحلول اللازمة بطريقة مشتركة.

٣- تدريب الحاسبة وآثار المشاعر: وقد أشرنا إليه في الفصل السابق كوسيلة لتطوير المديرين. ولكننا نعود هنا ونكرر مرة أخرى أن الهدف من هذا الأسلوب هو المكافحة والمصارحة بين أفراد الإدارة لأن كل واحد منهم قد يعتقد أنه يمارس الأسلوب الصحيح

- تغير في الهياكل التنظيمية
- أساليب جديدة في العمل
- قواعد وإجراءات جديدة
- تعديل سلوكيات عمل القائمة

**ثامناً:** جمع البيانات بهدف التقييم: وهنا أيضاً تتم عملية جمع بيانات أخرى ولكن عند أحداث التطوير للتأكيد من تطابق النتائج مع الأهداف المحددة سلفاً وقد يترتب على ذلك تصحيح للمشكلة أو تشخيص آخر لها .. ومن ثم البدء في اتخاذ إجراءات أخرى

### تذكر الآن

إن مجالات التغيير المحتملة من أجل التطوير التنظيمي قد تتناول:

- \* تغيير الأهداف ومجال الأعمال. \* تغيير الأفراد. \* تغيير الموارد والإمكانيات.
- \* تغيير الاستراتيجيات والسياسات. \* الإجراءات وأساليب العمل. \* البناء التنظيمي. \* الأسلوب القيادي. \* الحوافز. \* الأنظمة. \* العلاقات الوظيفية.

### تذكر أيضاً

إن هذه المجالات قد تكون شاملة في كل المنظمة أو في أجزاء منها ، بين كل العاملين أو في قطاع بينهم.

## تحديد أساليب إحداث التغيير والتطوير

يتطلب إحداث التغيير استخدام عدة أساليب واستراتيجيات. ولكننا سنتناول طريقتين من الطرق الشائعة الاستخدام وهي:

## ملخص الفصل

تتعرض المنظمات للهزات والتغيرات نتيجة لظروف وتدخلات متعددة منها الخارجي ومنها الداخلي. وقد تفرض هذه الظروف ضرورة إجراء تغييرات في مسار المنظمة أو رسالتها أو تنظيمها ، أو مناخ العمل السائد بها وذلك من أجل المواءمة بين التغيير وتحقيق الأهداف.

هذا هو محتوى هذا الفصل ، الذي بدأناه بمفهوم التطوير التنظيمي وأهميته وأهدافه. ثم وضحنا طبيعة الظروف الخارجية والداخلية المؤثرة على مسار المنظمات والتي تفرض عليها بين حين وآخر إعادة النظر في التنظيم وإحداث التغيير.

وذكرنا أن أحداث التغيير قد يتم من الداخل أي بتكوين لجنة داخلية ، أو من مسؤولي إدارة الموارد البشرية. وقد يتم الإستعانة بخبير أو شركة استشارية من الخارج. وقد يتم بتطبيق كلا المنهجين معاً. كذلك عرضنا لمراحل التطوير من تشخيص للمشكلات ، ثم تحديد جهة التدخل ، وكذلك أسلوب التدخل. وقد تناولنا في هذا الفصل تحديد أهم الأساليب المستخدمة في أداة التغيير من أجل التطوير وهو أسلوب تحليل الأدوار أسلوب البحوث المسحية والمعلومات المرتدة ، أسلوب تدريب الحساسة ، أسلوب بناء المجموعات ، وأسلوب إعادة التصميم الوظيفي.

في العمل وأن الآخرين يتجنبون عليه. إن دور المدرب هنا حيادي وأحياناً قد يبدو غامضاً بالنسبة للمتدربين. وحقيقة الأمر أن هذا النوع من التدريب هو فرصة لمعرفة النفس أولاً، محاولة فهم الآخرين ثانياً، تقدير أهمية العمل الجماعي ثالثاً، وتطوير سلوكيات إيجابية جديدة في العمل مع الآخرين رابعاً.

٤- بناء المجموعات Team Building: هذا أيضاً أحد أساليب تطوير الجوانب الإنسانية في العمل. حيث يقوم المدرب (وهو خبير في التطوير التنظيمي) بجمع معلومات عن مشاكل قطاع معين من قطاعات، المنظمة، مثل تداخل المسؤوليات، الصراعات أو تأخر الإنجاز عن الوقت المحدد. ثم يتم بعد ذلك جمع مدير هذا القطاع مع موظفيه في حلقة عمل بحضور الخبير المدرب. وفي جو تسوده المصارحة والرغبة في تحسين الأداء.

ومن ناحية أخرى فإن "بناء المجموعات" قد يتناول العديد من الموضوعات التي تثار في النقاش مثل، تحديد الأهداف، تحديد الأولويات، رسم خطوط الصلاحيات والمسؤوليات، تحديد المشكلات، تحسين طرق الإتصال، أو تخفيف حدة الصراعات.

٥- إعادة التصميم الوظيفي: يقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي هو تصميم الوظائف بطريقة تأخذ في الاعتبار الجوانب الإنسانية، والفنية للعمل. وعلى ذلك، فإنه إذا ما اتضح أن المشكلة في المنظمة أو أحد قطاعاتها هي أن الوظائف لا تعكس رغبات الفرد في ممارسة عمل جاد وذو قيمة ومعنى، أو أنها لا تضيف أي نوع من الخبرة للموظف، أو لا تعطي له نوع من الإستقلالية في جمع المعلومات واتخاذ القرار، أو أنها لا توفر له الإمكانيات المطلوبة لإدارة العمل بشكل يحقق النتائج. إذا ما اتضح كل ذلك فإننا نكون أمام مشكلة تتطلب إعادة النظر في تصميم هذه الوظائف بالشكل الذي يتجنب السلبات السابقة، ويحقق التوافق بين رغبات الأفراد، وإنسياب العمليات، وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

## تمرين تطبيقي

تشخيص المشكلات أو الوضع التنظيمي السائد في المنظمة يمثل أول خطوة تجاه التطوير التنظيمي. إن الهدف من هذه الخطوة هو تحديد مجالات التطوير التنظيمي والتي قد تحد من فعالية المنظمة وكفاءتها.

وما هو المطلوب في هذا التمرين هو تقويم هذه الجوانب في القائمة الإستقصائية المرفقة للتعرف على جوانب القوة والضعف في المنظمة التي تعمل بها ، وكذلك المجالات التي تحتاج إلى التطوير من وجهة نظرك.

### التعليمات:

- إذا كنت موظفاً في منظمة ، أو تعمل في منظمة جزءاً من وقتك فأملأ الخانات المقدمة في التمرين بوضع دائرة على الرقم الذي يمثل إجابتك في مجموع الأسئلة المحددة بالقائمة. وإذا لم تكن موظفاً في الوقت الراهن فتذكر آخر منظمة عملت بها ثم أملأ النموذج.
- بعد أن تكمل الإجابة ، حاول أن تسترجع صورة لإحدى المنظمات التي تعتقد أنها على درجة كبيرة من الكفاءة والفعالية .. ثم املأ النموذج مرة ثانية بإجابة نفس الأسئلة (يمكن استخدام لون آخر عند وضع الدوائر على الأرقام) ، ثم قارن بعد ذلك بين النموذجين.



## مصطلحات الفصل

### التطوير التنظيمي Organization Development/OD

عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد ، والتركيز على زيادة فعالية المنظمة.

### التدخل الداخلي Internal Intervention

الخبرة التي تستخدمها المنظمة من داخلها في تشخيص مشكلات التنظيم وتطويره.

### التدخل الخارجي External Intervention

الخبرة الخارجية التي تستعين بها المنظمة في تشخيص مشكلات التنظيم أو إعادة التنظيم وتطويره.

### تحليل الأدوار Role Analysis:

أسلوب تدريب لحل المشكلات والصراعات بين الأفراد يتم من خلال حلقات عمل تجمع بين الأفراد ذوي الإتجاهات المختلفة وبحضور مدرب ، حيث يطلب من الحاضرين كتابة مرئياتهم وتوقعاتهم في العمل ، ثم مناقشتها.

### بناء المجموعات Team Building

أسلوب تدريب من أساليب التطوير التنظيمي يجمع فيه المدرب مدير القطاع أو الدائرة مع موظفيه لمناقشة مشكلة من مشكلات هذا القطاع سبق أن قام المدرب بجمع معلومات عنها .. ثم تدار المناقشة حول أمور هذا القطاع من خلال الحوار البناء والمصارحة وذلك للوصول إلى حل المشكلات القائمة.

## أسئلة للمراجعة


- (١) عرف المصطلحات التالية:
  - التطوير التنظيمي.
  - بناء المجموعات.
- (٢) حدد جوانب التطوير التنظيمي التي تتناولها عملية التشخيص كمرحلة أولى من مراحل التطوير.
- (٣) ناقش في حدود خمسين سطراً مراحل التطوير التنظيمي.
- (٤) ما هو المقصود بالتدخل الخارجي في إحداث التغيير؟
- (٥) لماذا يجب أن تهتم المنظمات بالتطوير التنظيمي؟
- (٦) أيهما يسبق الآخر التطوير التنظيمي أو التغيير التنظيمي؟
- (٧) ناقش هذه العبارة " متى ما تم تشخيص المشكلات ، وتم إختيار أسلوب التطوير ، وتم التنفيذ ، فقد تم إحداث التغيير المطلوب " .
- (٨) طالما أن المنظمة تحرص على تدريب الموظفين وتطوير وتنمية الإداريين والقياديين ، فما هو الداعي إذن للتطوير التنظيمي؟
- (٩) أعرض طريقتين من طرق التطوير التنظيمي التي من شأنها تعديل سلوكيات الأفراد.

أوافق بقوة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بقوة	مجالات التطوير
٥	٤	٣	٢	١	
٥	٤	٣	٢	١	الأهداف: ١. أنا على علم برسالة المنظمة. ٢. أنا على علم بإستراتيجيات المنظمة * الدرجة الإجمالية = .....
٥	٤	٣	٢	١	البناء التنظيمي: ١. البناء التنظيمي الحالي يحقق إنجاز الأهداف. ٢. البناء التنظيمي الحالي يساعد الإدارة على إتخاذ قرارات فعالة. * الدرجة الإجمالية = .....
٥	٤	٣	٢	١	الجوائز: ١. هناك علاقة كما اعتقد بين الزيادة السنوية في راتبي وبين نتائج تقويم الأداء. ٢. هذه المنظمة تهتم بمكافأة الجوانب السلوكية والأدائية في العمل المرتبطة فعلاً بنجاحها. * الدرجة الإجمالية = .....
٥	٤	٣	٢	١	الأنظمة الساندة: ١. أنا أقفهم تماماً واجباتي ومسئولياتي في العمل. ٢. توفر لي المنظمة كل الإمكانيات والموارد لإنجاز عملي بطريقة فعالة. * الدرجة الإجمالية = .....
٥	٤	٣	٢	١	العلاقات الوظيفية: ١. تسود روح العمل الجماعي بالقسم الذي أعمل به. ٢. تحل الخلافات والصراعات بطريقة إيجابية. * الدرجة الإجمالية = .....
٥	٤	٣	٢	١	التمتع القيادي: ١. تدار المنظمة بطريقة ممتازة. ٢. تمكنني هذه المنظمة من الإبداع في عملي. * الدرجة الإجمالية = .....

(\*) المقصود بالاستراتيجيات الأهداف الطويلة المدى للمنظمة في اطار امكانات ومؤثرات العمل داخلياً وخارجياً.

# الباب الرابع

## تقييم الوظائف، ونظام الأجور، والحوافز التشجيعية Job Evaluation, Wages and Incentive Systems

مقدمة الباب الرابع 

الفصل الثالث عشر : تقييم الوظائف 

الفصل الرابع عشر : نظام الأجور 

الفصل الخامس عشر : الحوافز التشجيعية 

## هوامش الفصل الثاني عشر

- 1- Gary Dessler, Human Resource Management, (Essex, England: Pearson Education Limited, 2013) P. 296.
- 2- James Gibson, John Ivancevich, and James donnelly, Jr. Organizations: Behavior, Structure, and Processes (Homewood, Ill.: Richard Irwin, Inc., 1991) PP.641- 42.
- 3- Richard Swanson and Elwood Holton Foundations of HR Development (San Fransisco: Berrett – Koehler Publishers Inc., 2001) pp. 273 – 275.
- 4- Robert Keritner and Anglo Kinicki, organizational Behavior (Homewood, III. Richard Irwin, Inc .,1992) pp. 750 -51.

### مراجع أخرى

- David D. Dubois, Competency Based Human Resource Management (Palo Alto, Calif: Davies-Black Publishing, 2004)
- Tony Grandy and Laura Brown, Value-Based Human Resource Strategy: Developing Your Consultance Role (Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003)
- محمد بن يوسف العطيات ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمديرين (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع ٢٠٠٦م).

## مقدمة الباب الرابع

الأجور والحوافز الإقتصادية هي أهم العناصر تأثيراً في حياة الموظف لأنه من خلال المال يستطيع إشباع الكثير من احتياجاته الطبيعية .. ولا معنى أبداً لأن تهتم المنظمات بالحوافز غير الإقتصادية إذا كان الحافز الإقتصادي غير موجود أو في درجة حد الكفاف.

ولا يختلف علماء الإدارة التقليديون أو المحدثون في أهمية الحافز الإقتصادي كمطلب أول ولكنهم يختلفون في دور الحوافز غير الإقتصادية في تحقيق رضاء الموظف وزيادة إنتاجيته.

وفي هذا الباب فإن محور تركيزنا هو الحافز الإقتصادي الذي يعني الأجر الأساسي للوظيفة، وأية مزايا أو حوافز مادية أخرى غير الأجر.

وبداية سيتناول في الفصل الثالث عشر عملية تقييم الوظائف، أي التمييز بين أهمية الوظائف من حيث مقدار الجهد الذي يبذله الفرد في العمل من أجل تحديد الأجر العادل للوظيفة. وسنلقي الضوء على مجموعة من الأساليب المختلفة في عملية التقييم مثل طريقة الترتيب البسيط، وطريقة التصنيف أو الدرجات، وطريقة مقارنة العوامل، وطريقة النقط.

ثم ننتقل بعد ذلك في الفصل الرابع عشر إلى شرح مفهوم الأجر والعوامل المؤثرة في تحديده، وكيف تسعر الوظائف ويحدد نطاق أجرها.

أما في الفصل الخامس عشر من هذا الباب فنعرض لمفهوم الحوافز وأهميتها في الإنتاجية والرضا الوظيفي. ثم نتناول أسلوب الحوافز التشجيعية للمستويات المختلفة من الموظفين بدءاً من موظفي الإنتاج، والبيع، والإداريين، وانتهاءً بالحوافز المقدمة للمديرين في الإدارة العليا.

## الفصل الثالث عشر

# تقييم الوظائف Job Evaluation

﴿وَبَلِّغْ لِلْمُطَفِّينَ ﴿١﴾ الَّذِينَ إِذَا أَكْمَلُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ﴿٢﴾ وَإِذَا كَالُوهُمْ

(المطففين)

أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ ﴿٣﴾

## أهداف الفصل

- تبرز أهداف هذا الفصل في النقاط التالية:
- تحديد العلاقة بين عملية تقييم الوظائف وبناء الأجور.
  - مسؤولية تقييم الوظائف.
  - التعريف بالطرق المستخدمة في تقييم الوظائف.

## موضوعات الفصل

- أهم الموضوعات التي سيتناولها هذا الفصل هي ما يلي:
- مفهوم عملية تقييم الوظائف وأهميتها وأهدافها.
  - مسؤولية تقييم الوظائف.
  - طرق تقييم الوظائف.
    - طريقة الترتيب البسيط.
    - طريقة التصنيف أو الدرجات.
    - طريقة مقارنة العوامل.
    - طريقة النقط



## مفهوم عملية تقييم الوظائف وأهميتها وأهدافها.

الأجر هو التعويض الذي يأخذه العامل والموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، وقد يتم دفع هذا الأجر على أساس يومي، أو أسبوعي، أو شهري أو سنوي. وطريقة الدفع السائدة بالنسبة للعمالة العادية هي الأجر اليومي أو الأسبوعي، أما بالنسبة للإداريين فغالباً ما يكون الأجر الشهري.

إن المقصود بالأجر في هذا الفصل هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقاً. سواء سمي أجراً أو راتباً، مضافاً إليه الفوائد المالية غير المباشرة مثل إستقطاعات التقاعد، التأمين الصحي، وبدل السكن، وبدل التعليم للأبناء وآية بدلات أخرى.

ويمثل الأجر العادل أهمية للموظف وللمنظمة وللمجتمع على حد سواء.

فالموظف يهتم بالدرجة الأولى أن يكون أجره متناسباً مع ما يقدمه من جهد ومع ما يحمله من مهارات وقدرات ومؤهلات. وكذلك يهتم الموظف أن يحقق له الأجر، المستوى المعيشي اللائق. وأن يتوافق هذا الأجر مع كل زيادة في خبراته ومسئوليته، ومع التصاعد في المستوى الإقتصادي العام.

كذلك يمثل الأجر للمنظمة عنصر تكلفة غالي الثمن فقد تصل مصروفات الأجور إلى (٥٠٪) مثلاً من قيمة التدفقات النقدية المسحوبة في بعض المنظمات. وعلى ذلك فإن الأجر بالنسبة للمنظمة لا بد وأن يتوافق مع عدة عوامل مؤثرة منها.

- ١) إنتاجية الموظف.
- ٢) خبرة الموظف ومهارته ومستوى المسؤولية المناطة به.
- ٣) أن لا يشكل عبئاً على أصحاب المصلحة ومالكي المنظمة.
- ٤) أن لا يتعارض مع الأنظمة والتشريعات الحكومية.

• عبد الرحمن : ولكن يا أخ سعيد السيد رشيد لديه نفس مؤهلاتك ويعمل نفس عملك ويتحمل نفس مسئوليتك. هل تريد منا أن نعطيه أجراً أقل منك؟

• سعيد متسانلاً .. ولكن أليس للخبرة في هذه المنظمة أية قيمة وشأن؟ ألم تطلبوا مني حينما عينتم سعيد أن أقوم بتدريبه على طبيعة العمل؟ أني لا أملك الخبرة فقط أكثر منه ولكنكم حملتموني مسئولية جديدة وهي تدريبه.

• عبد الرحمن : نعم يا سعيد أنت على حق وسأتحدث في الأمر مع إدارة الموارد البشرية بعد ظهر هذا اليوم لأستطلع ما إذا كان بإمكانهم زيادة راتبك.

• سعيد : لا تقلق يا أخ عبد الرحمن فأنا مصر على الاستقالة .. إذا لم يكن باستطاعة هذه المؤسسة أن تفعل ما هو صحيح تطوعاً فإنني أفضل العمل في مكان آخر.

هكذا انتهى الحوار..

### تري ماذا يمثل هذا الحوار؟

إن هذا الحوار يلقي الضوء على موضوع هام من موضوعات وإهتمامات إدارة الموارد البشرية ألا وهو إدارة وتصميم نظام عادل ومحفز للأجور.

فما هو الطريق إلى ذلك؟

إن الوصول إلى ذلك يتطلب أولاً من المنظمة أن تقوم. بخطوة أولى وهامة في نظام الأجور والرواتب هذه الخطوة هي تقييم الوظائف.

فماذا يعني تقييم الوظائف Job Evaluation؟ وكيف تتم هذه العملية؟

أما بالنسبة للمجتمع، فإن الأجر هو مصدر قوة شرائية تحرك الإقتصاد الوطني، وكلما تحسن مستوى الأجور كلما انعكس ذلك على إنعاش إقتصادي لكامل القطاعات الإقتصادية في المجتمع.

كما أن الأجر بالنسبة للمجتمع يمثل واجهة المنظمة وسمعتها. وهو وسيلة استقطاب للكفاءات البشرية الرفيعة ثم للإحتفاظ بها في المنظمة.

إن الأجر كما يرى كثير من الباحثين وكثير من العاملين هو الطريق للوصول إلى الإنتاجية، والرضا الوظيفي. وبمعنى آخر فإن على إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في المنظمات أن تدركان هذه الحقيقة. وكلما كان الأجر عادلاً كلما كانت درجة رضا الموظفين عالية ودوافعهم للعمل أقوى وكلما كانوا أقرب إلى تحقيق أهداف المنظمة. ولكن حينما يعتقد العاملون أن أجورهم لا تتناسب مع مقدار جهدهم فإن ذلك سيؤثر على دافعتهم، ورضائهم، وأدائهم في العمل. وهذا بالتأكيد سينعكس على المنظمة أما في إنخفاض الإنتاجية، أو زيادة دوران العمل، أو إنخفاض معدل الربحية .. وكل هذه تمثل عناصر تكلفة بالنسبة للمنظمة.

### حوار..

إن الحوار التالي يوضح طرفاً من قضية الأجر العادل. ويبرز لنا أهمية الإدارة الجيدة للأجور والرواتب.

- إن دفع سعيد القحطاني مخاطباً رئيسه عبد الرحمن الغامدي، إليك استقالتي.
- ما الخبر يا سعيد. لماذا؟ ماذا حدث؟ هكذا رد عبد الرحمن؟ لقد أمضيت معنا سنتين في العمل ولم أراك هكذا غاضباً.
- سعيد، هذا هو لب المشكلة، نعم لقد أمضيت معكم سنتين ولكن للأسف يبدو أن هذه المؤسسة لا تقدر ذلك. لقد اكتشفت هذا الصباح. إن الموظف الجديد "رشيد" الحربي قد عين معي في القسم بنفس الراتب الذي أتقاضاه.

وتخدم عملية تقييم الوظائف المنظمات في تحقيق عدة أهداف لعل أهمها :

(١) تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجراً أعلى من سواها. بمعنى آخر فإن هذا الهدف يتضمن تقديم قائمة للمنظمة تحدد فيه الأجور حسب أهمية الوظائف ومن ثم تدرج الأجور من الأعلى للأدنى.

(٢) المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور والعمل على ربط فئات الوظائف بطريقة سليمة.

(٣) تلافي شكاوي الموظفين والعمال التي قد تنشأ فيما لو كانت الأجور مصممة بطريقة جزافية.

(٤) استقطاب الكفاءات البشرية من الخارج، وكذلك المحافظة على ما لديها من هذه الكفاءات بالداخل.

(٥) تحديد المخاطر الموجودة في بعض الوظائف أو عدم التجانس بين الواجبات وعلاج ذلك بما يحقق مصلحة المنظمة من العاملين.

(٦) الربط بين الوظائف وتحديد العلاقات بينها، وخطوط السلطة والمسئولية لكل وظيفة، ومنافذ الترقية للأفراد شاغلي هذه الوظائف.<sup>(٢)</sup>

## مسئولية تقييم الوظائف

من أجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها فإن الصفة السائدة في المنظمات هو إسناد هذه المسئولية إلى "لجنة متخصصة" ورغم ذلك فإن هذه اللجان قد لا تكون موضوعية بالكامل، نظراً لخضوعها عادة لإختلاف المفاهيم في حل المشكلات، وللآراء الشخصية في عرض الأفكار أو المبادئ غير أنه عموماً يمكن القول بأن معيار إختيار اللجان التي تمثل آراء متعددة قد يكون أفضل بكثير من إسناد هذه المهمة لشخص واحد، أو إدارة واحدة، أو تجاهلها تماماً.

- يعني "تقييم الوظائف" العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد أهمية كل وظيفة داخل المنظمة وقيمة ما يدفع لها من أجر قياساً بباقي الوظائف في المنظمة ككل<sup>(1)</sup>.
  - أو أنها العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.
  - وبطريقة ومضمون آخر فإن هذه العملية "تعني ربط أجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل"، وكذلك بمؤهلاته وخبراته، ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه.
  - أما من حيث الأسباب والمبررات التي تدعو المنظمات إلى القيام بهذه العملية فيمكن تحديدها على النحو التالي:
- 1- تحديد هيكل أجور رسمي وثابت استناداً إلى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة، وهذا ما يمثل مرجعاً يمكن العودة إليه عند الحاجة.
  - 2- توخي العدالة في نظام الأجور الحالي، أو عندما تدعو الحاجة إلى تطوير هيكل جديد للأجور.
  - 3- الفصل في النزاعات والشكاوي التي قد تنشأ حول قضايا الأجور.
  - 4- وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو الوظائف التي قد يطرأ عليها بعض التعديلات في مواصفاتها ومتطلباتها.
  - 5- تحديد أولوية الوظائف وأهميتها ومن ثم وضع سلم للأجور يحقق مبدأ الأولوية والأهمية.
  - 6- التقيد بالأنظمة والتشريعات التي قد تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور.

١- طريقة الترتيب البسيط Simple Ranking

٢- طريقة التصنيف أو الدرجات Classification or Grading System

٣- طريقة مقارنة العوامل Factor comparison

٤- طريقة النقط Point System

وستتناول كل طريقة من هذه الطرق فيما يلي،

#### ١- طريقة الترتيب البسيط

تعتبر طريقة "الترتيب البسيط" أقدم طرق تقييم الوظائف وأكثرها شيوعاً في المؤسسات والشركات الصغيرة التي لا تمتلك الإمكانيات الفنية أو المالية لإستخدام الطرق الأخرى الأكثر تعقيداً.

وتقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها. فقد تقوم اللجنة بإختيار أعلى وظيفة وأدنى وظيفة ثم ترتب الوظائف الباقية داخل هذه الحدود تصاعدياً أو تنازلياً ويصور لنا الجدول رقم (١٣ - ١) نموذجاً لطريقة ترتيب الوظائف على مستوى الأقسام ومستوى المنظمة.

وتتميز هذه الطريقة ببساطتها وسرعتها وسهولة تطبيقها وإمكانية إستخدامها في المنظمات الصغيرة.

غير أن أهم عيوبها يتلخص في أنها لا تستند على معايير للقياس وإنما على مجرد الرؤيا الشخصية لأعضاء اللجنة، ويصعب الدفاع عنها أمام تساؤلات الموظفين.

#### ٢- طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي

يتم بمقتضى هذه الطريقة تصنيف وظائف المنظمة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة وتعطي لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة، ويتم تحديد خصائص الفئات أو الدرجات أما على أساس وصف الوظائف، أو تشكيل لجنة تقوم بتحديد الدرجات وتحديد خصائصها، ثم مراجعة ذلك على الدرجات الأساسية المعروفة للوظائف في بعض المنشآت، أو ما يسمى بالوظائف النموذجية Benchmark Jobs<sup>(٤)</sup>.

وتتشكل هذه اللجان عادة من مجموعة من المسؤولين من قطاعات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية. وقد تضم أيضاً في عضويتها ممثلين عن الموظفين تختارهم إدارة المنظمة. إن وجود الخبرات المتنوعة والخلفيات الوظيفية المختلفة سيؤدي بلا شك إلى قدر كبير من الموضوعية والإقتراب من الدقة في تحديد قيمة الوظائف وتدرجها.

على أنه يجب أن يراعى في إختيار اللجنة بالإضافة إلى تنوع الخبرات والخلفيات أن يكون على علم شامل بالوظائف التي ستقيم في كافة أرجاء المنظمة، وعلى علم مسبق بالطرق المختلفة المستخدمة في عملية تقييم الوظائف، وكذلك على علم بالأجور السائدة والمماثلة في السوق. (٢)

ولا تنتهي مهمة هذه اللجان بإنهاء أعمالها، ذلك أن الأمر قد يستدعي دائماً مراجعة تصنيف بعض الوظائف نتيجة لبعض التطورات المحدثة عليها إما بزيادة مسؤولياتها، ومتطلباتها وإما بتخفيض هذه المسؤوليات والمتطلبات.

وبطبيعة الحال فإن وجود "لجنة دائمة" تقوم بنفسها بمتابعة تقييم الوظائف التي سبق لها أن حددتها ستكون أفضل وأسرع من تكوين لجنة جديدة لا تمتلك نفس خبرة اللجنة السابقة.

من ناحية أخرى فقد تلجأ المنظمات إلى الإستشارة الخارجية في إسناد عملية تقييم الوظائف، وغالباً ما تتميز هذه الجهات بخبرات متراكمة في هذا المجال نتيجة لتكرار لممارسة والقيام بدراسات متعددة لعملاء متعددين.

على أن تشكيل هذه اللجان سواء كانت داخلية أو خارجية لا يعني تخلي إدارة الموارد البشرية عن الموضوع برمته فهي المسئولة بالدرجة الأولى أمام الإدارة العليا أولاً وأخيراً. على أن يترك إتخاذ قرار التقييم لهذه اللجنة. وحينما تنتهي من أعمالها يستدعي لخبير الخارجي مرة أخرى للمراجعة والتعديل إذا لزم الأمر.

## طرق تقييم الوظائف

تتحدث كتب الإدارة والموارد البشرية عن أربع طرق رئيسية مستخدمة في عملية تقييم لوظائف. هذه الطرق هي:

٣- إختيار معايير التوصيف (مثل طبيعة العمل المطلوب، واجبات الوظيفة ومدى صعوبتها أو سهولتها، درجة الإشراف المطلوبة على الوظيفة، طبيعة ونوعية القرارات التي يتخذها شاغل الوظيفة، درجة التعليم والخبرة المطلوبة للوظيفة، مقدار الجهد المطلوب، ودرجة المسؤولية).

٤- تصنيف الوظائف المراد تقييمها إلى فئات متشابهة وإعطاء كل فئة درجة تعكس طبيعة المجموعة ومواصفاتها.

٥- مراجعة الوظائف النموذجية Benchmark Jobs المماثلة في المنظمات الأخرى (مثل كاتب آلة، مبرمج حاسب آلي، مندوب مبيعات، سكرتير المدير العام ... وهكذا) إن الهدف من هذه العملية هي تحديد أجور الوظائف في المنظمة بطريقة تتناسب مع أجور الوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى.

٦- تطبيق نظام التقييم على بقية الوظائف الأخرى وتحديد الأجر لكل وظيفة داخل الفئات الوظيفية على أساس الحد الأدنى للأجر، والحد الأقصى، أي بداية الأجر ثم الزيادات المتتالية التي تمنح نتيجة للأداء حتى يصل الأجر للحد الأقصى.

ولمزيد من الإيضاح حول هذه الطريقة يقدم لنا الجدول رقم (١٣ - ٢) نموذجاً لتصنيف الوظائف إلى فئات، مع تحديد مواصفات كل فئة أو أمثلة للوظائف التي يمكن إدراجها بالفئة.

وتتميز هذه الطريقة بشيوع إستخدامها في وظائف القطاع الحكومي. ومعروف أيضاً إستخدامها في فئات الوظائف الإدارية، والهندسية، والعلمية في القطاع الخاص. وهي تفضل الطريقة السابقة أي طريقة الترتيب البسيط في أنها تضع معايير للمقارنة بين الوظائف من خلال توصيف الوظائف وتحديد متطلباتها.



طريقة الترتيب على مستوى القطاع		طريقة الترتيب على مستوى المنظمة	
مسمى الوظيفة	الترتيب	مسمى الوظيفة	الترتيب
		المدير العام	١
		نائب المدير العام	٢
<u>إدارة الموارد البشرية</u>		مدير إدارة الموارد البشرية	٣
مدير إدارة الموارد البشرية	١	مدير المبيعات	٤
نائب مدير إدارة الموارد البشرية	٢	مفتش المبيعات المتجول	٥
لشؤون التدريب والتطوير		ميكانيكي أول	٦
مدير قسم التوظيف والعقود	٣	مشغل مخرطة	٧
رئيس قسم وحدة التأشيرات	٤	ماسك حسابات	٨
والإستقدام		معالج كلمات	٩
كاتب تحرير	٥	كاتب	١٠
معقب	٦	عامل	١١
<u>إدارة الإنتاج:</u>		فراش	١٢
مدير إدارة الإنتاج	١		
رئيس قسم الصيانة	٢		
مشغل مخرطة	٣		
عامل خط إنتاج	٤		
عامل عادي	٥		
عامل تنظيفات	٦		

جدول رقم (١٣ - ١) نموذج لطريقة تقييم الوظائف على أساس "الترتيب البسيط"

وتتمثل خطوات هذه الطريقة فيما يلي (٥)

- ١- تحديد الوظائف التي ستخضع للتقييم.
- ٢- إعداد تحليل وتوصيف الوظائف أو استخدامه إن كان موجوداً بالمنظمة.

### ٣- طريقة مقارنة العوامل (\*)

تتطلب هذه الطريقة من "لجنة تقييم الوظائف" مقارنة المكونات الأساسية لكل وظيفة مع الوظائف الأخرى. وتتكون عوامل المقارنة من الجوانب المتعارف عليها في كل الوظائف وهي:

- المسؤولية
- المهارة
- الجهد العضلي
- الجهد الفكري
- ظروف العمل

ويقارن كل واحد من هذه العوامل بين وظيفة وأخرى في نفس الوقت. ويسمح هذا الأسلوب للجنة التقييم أن تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى من خلال إعطاء أجر لكل عامل من عوامل المقارنة ليتحدد في النهاية أجر كل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى. وقبل أن يتقرر الأجر النهائي لكل وظيفة يتم مقارنة الأجر المقترح بالأجور المماثلة لنفس الوظائف في السوق.

ولمزيد من الإيضاح فإن الخطوات الواجب إتباعها في هذه الطريقة هي كما يلي:

**الخطوة الأولى:** تحديد الوظائف النموذجية التي سيتم عليها القياس - وهي الوظائف المماثلة في السوق لتلك المراد تقييمها في المنظمة (مثلاً : سكرتير، مندوب مبيعات متجول، ميكانيكي، كهربائي، كاتب، مأمور ملفات).

**الخطوة الثانية:** تحديد عوامل المقارنة .. وقد تختلف هذه العوامل بالنسبة لفئات الوظائف الفنية، والإدارية، والبيعية. وقد تتراوح هذه العوامل بين أربعة إلى سبعة عوامل، غير أن السائد هو الخمسة العوامل المشار إليها سابقاً، وهي المسؤولية، المهارة، الجهد العضلي، الجهد الفكري، وظروف العمل.

**الخطوة الثالثة:** تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة أساسية وفقاً لأهمية العامل بالنسبة للوظيفة وفقاً لما هو سائد للوظائف النموذجية في السوق المحلي. ويصور لنا الجدول رقم (١٢ - ٢) هذه الخطوط في منظمة وهمية.

(\*) أنظر الملحق للإطلاع على مكونات كل خاصية من خصائص الوظائف أو وصف جوانبها المختلفة

درجة تصنيف الفئة	توصيف فئات الوظائف
١	* عمل بسيط ومكرر * ينجز تحت إشراف دقيق * يحتاج إلى الحد الأدنى من التدريب * قليل من المسؤولية * قليل من المبادرة مثال : * وظيفة مأمور أرشيف * ساعي أو فراش
٢	* عمل بسيط ومكرر * ينجز تحت إشراف دقيق * يحتاج إلى بعض التدريب وبعض المهارة * يتوقع من الموظف تحمل نوع من المسؤولية * قليل من المبادرة مثال : * كاتب * طابع آلة * منظم أدوات
٣	* عمل بسيط مع تغييرات طفيفة * ينجز تحت إشراف عام أو غير دقيق * التدريب والمهارة مطلوبة * يتحمل الموظف درجة محدودة من المسؤولية * لديه القدرة على المبادرة مثال : * مشغل آلات * كاتب تحرير * معالج كلمات
٤	* عمل معقد نوعاً ما من درجة من التغيير * إشراف عام * مستوى عال من المهارة * الموظف مسئول عن الأدوات التي تحت يده، وسلامتها * درجة أكبر من المبادرة. مثال : مشغل آلات أول * كهربائي ما هو * مشرف تعبئة * ميكانيكي إنتاج * مشرف شحن.
٥	* عمل معقد، مع درجة كبيرة من التغيير * إشراف عام * مستوى عالي جداً من المهارة * مسئول عن الأدوات التي تحت يده، وسلامتها * درجة عالية من الابتكار والمبادرة. مثال : * رئيس كهربائيين * مشرف مصنع * مخطط صيانة

جدول رقم (١٣ - ٢) تصنيف الوظائف إلى فئات ودرجات حسب طريقة الدرجات

غير أن من أهم سلبياتها إستمرار وجود التحيز الشخصي إذا لم يكن هناك وصفاً دقيقاً للوظائف. كذلك قد يصعب إدراج مجموعة من الوظائف داخل فئة معينة ثم إعطاءها وصفاً واحد وخاصة إذا تعددت وكثرت الوظائف داخل كل فئة. وأخيراً فإن هذه الطريقة تتطلب جهوداً ووقتاً كبيراً من اللجنة المسؤولة.

يكون الجزء المخصص من الأجر لهذا العامل هو أربعة أضعاف. وكما هو واضح من الجدول (١٣ - ٣) فإن مسئولية السكرتير تحدد لها أجراً يساوي (٤ ريال سعودي) للساعة أي أربعة أضعاف تقريباً الأجر المخصص لهذا الجزء للفراش (ريال سعودي للساعة).

**الخطوة الرابعة:** وضع الوظائف المختارة على خريطة "مقارنة العوامل" على النحو الموضح في الشكل رقم (١٣ - ١)

وكما يشير هذا الشكل فإن الوظائف المختارة متناثرة بين الأعمدة الخمسة التي تمثل عناصر المقارنة وفقاً لقيمة الأجر المستحق لكل عامل.

ففي خانة عامل المسئولية مثلاً نجد أن مسمى وظيفة سكرتير تأتي بمحاذاة الأجر المخصص وهو (٤ ر.س) الأمر الذي يعني الأهمية النسبية لهذا العامل ومقدار الأجر الذي تعطيه المنظمة لهذا الجزء من واجبات وظيفة سكرتير.

**الخطوة الخامسة:** تمثل الوظائف المختارة في الجدول رقم (١٣ - ٣) والشكل رقم (١٣ - ١) نموذجاً للوظائف الأساسية المعروفة في السوق Benchmark Jobs ويتم بالتالي تقييم الوظائف الأخرى في المنظمة بإدخالها في الخريطة بنفس الطريقة.

فمثلاً إذا أردنا أن نحدد أجر رئيس ميكانيكيين فإننا نتبع التالي: (٦)

(١) تخصص لجنة تقييم الوظائف عوامل المقارنة ومقدار أهمية كل عامل منها قياساً بالعوامل الأخرى، وقد يتحدد ترتيب أهمية العامل على الأساس التالي:

أ. المهارة (الأهمية الأولى)

ب. المجهود الفكري (الأهمية الثانية)

ج. المسئولية (الأهمية الثالثة)

د. المجهود العضلي (الأهمية الرابعة)

هـ. ظروف العمل (الأهمية الخامسة)

(٢) وإذا اعتقدت لجنة التقييم إن درجة المهارة المطلوبة لهذه الوظيفة يجب أن تزيد عن مستوى مهارة الميكانيكي الأول فإن هذا سينعكس على مقدار الجزء المخصص من الأجر لهذا العامل. وهكذا يمكن مقارنة العوامل الأخرى في مقدار

الوظائف النموذجية					عوامل المقارنة الأساسية
فراش	مأمور ملفات	سكرتير	سائق راكعة	ميكانيكي أول	
ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	
١	٣	٤	٦	٨	★ المسؤولية
٢	٤	٥	٤	١٤	★ المهارة
٤	٢	٢	٣	٤	★ المجهود العضلي
١	٣	٥	٢	٦	★ المجهود الفكري
٤	٢	١	٣	٢	★ ظروف العمل
١٢	١٤	١٧	١٨	٣٤	الأجر الإجمالي بالساعة

جدول رقم (١٣ - ٣) تخصيص الأجور على عوامل المقارنة لمجموعة من الوظائف المعرفة

إن على لجنة تقييم الوظائف أن تتأكد من جانبيين وهما تخصيص قيمة الأجر لكل عامل من العوامل المشار إليها، ومقارنة كل عامل مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى وسنشرح ذلك فيما يلي:

**أولاً:** مقارنة أهمية كل عامل مع العوامل الأخرى داخل الوظيفة الواحدة ومن ثم فإن الجزء من الأجر المخصص للعامل يجب أن يعكس أهمية العامل بالنسبة للوظيفة: فمثلاً يتضح من وظيفة ميكانيكي أول في الجدول السابق إن أهم عامل ضمن مجموعة عوامل المقارنة هو عامل المهارة ومن ثم فقد خصص له جزء من أجر الساعة أعلى من العوامل الأخرى (١٤ ريال سعودي).

**ثانياً:** مقارنة كل عامل داخل الوظيفة مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى لتحديد الجزء من الأجر المخصص لهذا العامل. فمثلاً إذا كانت أهمية عامل "المسؤولية" بالنسبة للسكرتير هي تقريباً أربعة أضعافها بالنسبة للفراش فإن هذا يعني أن

وعندئذٍ تنهي اللجنة عملها بوضع قائمة الأجر لوظيفة رئيس الميكانيكيين والتي يمكن أن تأخذ المظهر التالي:

المهارة	●	١٥	ريال
المجهود الفكري	●	٩	
المسئولية	●	٧	
المجهود العضلي	●	٥	
ظروف العمل	●	٤	
		<u>٤٠</u>	
الإجمالي بالساعة		٤٠ ر.س	

وتتميز طريقة "مقارنة العوامل" بالوضوح والسهولة في إستنادها على معايير معروفة، غير أنه يصعب إقناع الموظفين بعدالتها أحياناً. كما أن عدم الدقة في قياس أجر الوظائف النموذجية بالوظائف المماثلة في السوق قد يؤدي إلى عدم الدقة في قياس أجر الوظائف الأخرى بالمنظمة.

#### ٤- طريقة النقط

تعتبر طريقة النقط من أكثر طرق تقييم الوظائف شيوعاً في الإستخدام وهي تشبه طريقة مقارنة العوامل في كونها تستخدم بعض عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف، ولكنها تختلف عنها في إستبدال النقط، بدلاً من الأجر في تقييم أهمية كل عامل أو خاصية من الخصائص الحرجة للوظيفة. كما أن عوامل المقارنة تكون أكثر تفصيلاً.

ولمزيد من الإيضاح فإن الخطوات المتبعة في هذه الطريقة يمكن طرحها كما يلي:

**الخطوة الأولى:** تحديد عوامل المقارنة أو صفات الوظيفة الرئيسية.

ويصور لنا الجدول رقم (١٣ - ٤) العوامل الشائع إستخدامها في هذه الطريقة على نحو أكثر تفصيلاً من طريقة "مقارنة العوامل".

مقدار الأجر	المسئولية	المهارة	المجهود الفكري	المجهود العضلي	ظروف العمل
ريال ١٥ -	رئيس ميكانيكيين	رئيس ميكانيكيين			
٩ -			رئيس ميكانيكيين		
٨ -					
٧ -	رئيس ميكانيكيين	ميكانيكي ١			
٦ -					
٥ -			رئيس ميكانيكيين		رئيس ميكانيكيين
٤ -					
٣ -	ميكانيكي ١ سائق رافعة	سكرتير سائق رافعة مأمور ملفات	ميكانيكي ١ سكرتير	ميكانيكي ١ فراش	فراش ميكانيكي ١
٢ -			سائق رافعة سكرتير مأمور ملفات		
١ -		فراش	سائق رافعة فراش		
- صفر	فراش				سائق رافعة سكرتير مأمور ملفات

شكل رقم ( ١٣ - ١ ) رسم بياني يوضح توزيع الأجر وفق طريقة "مقارنة العوامل" على

مجموعة من الوظائف النموذجية المعروفة في المنظمات (\*)

(\*) ملاحظة : أرجع للجدول رقم (٢-١٢) للتطبيق على الشكل أعلاه.

**الخطوة الثالثة:** تحديد مستوى الدرجات لكل عامل ومكوناته. فمثلاً نظراً لأن درجة المسؤولية، أو العوامل الأخرى تختلف من وظيفة لأخرى فإن نظام النقاط يتطلب تحديد مستويات من الدرجات لكل عامل ولكل عنصر داخل العامل. ويمكن أن تحدد المستويات على أساس درجة عالية، متوسطة، أو منخفضة كما هو واضح في الجدول رقم (١٣ - ٤). ويجب أن تطور لجنة التقييم دليلاً تفصيلياً لتوضيح مفهوم المستويات والمتوقع من كل مستوى من المستويات الثلاثة. ويصور لنا النموذج التالي جزءاً من هذا الدليل فيما يتعلق بالمسؤولية.

### العامل الأول : المسؤولية

#### (ب) ضمان سلامة الآلات والمواد

يقيس هذا العامل مسؤولية الموظف تجاه الآلات والمواد التي يستخدمها في العمل من حيث المحافظة عليها وضمن إستغلالها الاستغلال الأمثل. ويدخل في إطار هذه المسؤولية :

- أشعار المسئولين بحوادث الأعطال، أو تلف المواد.
- المحافظة على نظافة الآلات ووضع المواد في وضع سليم.
- صيانة وإصلاح الأعطال بما يتناسب وواجبات الوظيفة

وبطبيعة الحال فإن مستويات الالتزام بهذه المسؤولية لن تكون متساوية بين جميع الموظفين.. ومن ثم يمكن أن تخصص المستويات الثلاثة التالية للتعبير عن درجة التزام الموظف، أو القدر الذي يحتاجه العمل في هذا الجزء من المسؤولية. فمثلاً يمكن أن تصنف المستويات على النحو التالي، (ارجع للجدول رقم (١٣ - ٤)

- المستوى (١) درجة منخفضة (٢٠) نقطة

يقوم الموظف بإشعار رئيسه أو المسئولين بأي عطل في المعدات، أو تلف في المواد.

- المستوى (٢) درجة متوسطة (٤٠) نقطة

يحرص الموظف على المظهر الجيد للآلات والمواد، وعلى سلامتها والمحافظة عليها. ولديه القدرة على بعض إجراءات الصيانة الوقائية للآلات، أو إصلاح بعض التلفيات الثانوية في المواد.

- المستوى (٣) درجة عالية (٦٠) نقطة

يقوم الموظف بإجراء الصيانة والإصلاحات الأساسية للآلات، وقادر على تحديد الطلبات من المواد من حيث الكمية والنوعية.



الخطوة الثانية: تحديد الحد الأقصى من النقط لجميع عوامل المقارنة مجتمعة ولنفرض أن المجموع هو (١٠٠٠) نقطة.

عوامل المقارنة الرئيسية	العناصر الرئيسية	درجة عالية (٣)	درجة متوسط (٢)	درجة منخفضة (١)
المسئولية	٢٥٠ نقطة			
	(أ) توفير السلامة للموظفين	١٠٠	٧٥	٥٠
	(ب) ضمان سلامة الآلات والمواد	٦٠	٤٠	٢٠
	(ج) تدريب المساعدين	٣٠	٢٠	١٠
	(د) ضمان جودة المنتجات والخدمات	٦٠	٤٠	٢٠
المهارة	٥٠٠ نقطة			
	(أ) التعليم	٢٥٠	١٨٠	٨٠
	(ب) الخبرة	١٥٠	١٢٠	٧٠
	(ج) التدريب	١٠٠	٧٥	٥٠
المجهود	١٥٠ نقطة			
	(أ) المجهود العضلي	١٠٠	٧٥	٥٠
	(ب) المجهود الفكري	٥٠	٣٠	٢٠
ظروف العمل	١٠٠ نقطة			
	(أ) سارة	١٠	٧٠	٥
	(ب) ضوضاء	٢٠	١٥	١٠
	(ج) خطيرة	٤٠	٢٠	١٠
	(د) مكررة ومملة	٣٠	٢٠	١٠
الإجمالي		١٠٠٠		

جدول رقم (١٣ - ٤) عوامل المقارنة المتبعة في طريقة "النقط"

الخطوة السادسة، توزع النقط المخصصة لكل عامل رئيسي على العناصر الفرعية له.

فمثلاً توزع نقط المهارة على التعليم، والخبرة والتدريب على النحو التالي:

● التعليم ٢٥٠ نقطة

● الخبرة ١٥٠ نقطة

● التدريب ١٠٠ نقطة

ويمكن توزيع نقط التعليم على أساس المستويات المتعددة فيه. على أن تخصص الدرجة الأعلى للمستوى الأعلى من التعليم والعكس صحيح .. وهكذا يمكن توزيع بقية النقط على عناصر الخبرة والتدريب وفقاً لسنوات الخبرة وتنوعها، وفقاً لبرنامج التدريب التي حضرها الموظف ونوعها.

إن مميزات هذه الطريقة تبدو أكثر إقناعاً من مميزات طريقة "عوامل المقارنة". حيث أن طريقة النقط لا تحدد لنا أهمية العوامل بشكل عام، وإنما أيضاً العناصر الداخلية لكل عامل، سواء كان ذلك في إطار المسؤولية، أو المهارة، أو الجهد، أو ظروف العمل. كذلك فإن إعطاء أرقام عددية لكل عامل ولكل عنصر يجعل الأمر أكثر سهولة عند المقارنة بين أهمية الوظائف وبعضها البعض.

أما من حيث سلبيات هذه الطريقة فإن أهمها هو طول الوقت الذي يستنفذ في إعدادها وكذلك تكلفة الأعداد، وخاصة إذا كانت المنظمة صغيرة وستعتمد على الخبرة الخارجية. وهي إلى جانب هذه السلبيات تعد أكثر صعوبة وتعقيداً قياساً بالطرق السابقة وخاصة الطريقتين الأولى والثانية.

### الآن تذكر

إن خطوات تقييم الوظائف على أساس النقط تتم على النحو التالي:

١. تحديد عوامل المقارنة (المسؤولية، المهارة، الجهد، ظروف العمل)

٢. تحديد الحد الأقصى للنقط التي ستوزع على عوامل المقارنة (١٠٠٠ مثلاً)

الخطوة الرابعة: تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل الأربعة الرئيسية وفقاً لمرئيات اللجنة. فمثلاً يمكن أن توزع هذه الأهمية على النحو التالي:

● المهارة ٥٠٪

● المسئولية ٢٥٪

● المجهود ١٥٪

● ظروف العمل ١٠٪

الخطوة الخامسة: تحديد مقدار النقط المخصصة لكل عامل رئيسي ويتم ذلك من خلال ضرب النسبة المخصصة للعامل في الحد الأقصى للدرجات. ومن ثم ستكون الصورة على النحو التالي:

$$\bullet \text{ المهارة} = \frac{1000 \times 50}{100} = 500 \text{ نقطة}$$

$$\bullet \text{ المسئولية} = \frac{1000 \times 25}{100} = 250 \text{ نقطة}$$

$$\bullet \text{ المجهود} = \frac{1000 \times 15}{100} = 150 \text{ نقطة}$$

$$\bullet \text{ ظروف العمل} = \frac{1000 \times 10}{100} = 100 \text{ نقطة}$$

## ملحق الفصل الثالث عشر

عوامل المقارنة بين الوظائف : الوصف التفصيلي لكل خاصية من خصائص الوظائف:

ظروف العمل	نماذج المسئوليات	أنواع الجهود	أنواع المهارات
خطيرة	الحرص على الممتلكات	الإستعداد	الدقة في الحسابات
تلوث الملابس	الحرص على الآخرين	التطبيق	الدقة في القياس
غير مريحة	الحرص على الآلات	التركيز	الدقة في القراءة
الإضرار بالعين	الحرص على المواد	التحمل	الدقة في الإختيار
التدخلات المناخية	الحرص على سرية المعلومات	التعب	القدرة على التكيف
الضوضاء	سلامة العمليات	الذاكرة	القدرة على التحليل
البيئة المحيطة	الحرص على التكاليف	الجهد الفكري	القدرة الإبتكارية
الغازات والسوموم	الحرص على سعة المنظمة	الجهد البدني	الإنتباه للأوامر
التوتر النفسي	الإلتزام بالسياسات	سرعة الإستيعاب	القدرة على التعاون
التوتر العصبي	الحرص على مستوى الأداء	الجهد البصري	القدرة على إتخاذ
التأثير على الصحة	الحرص على النوعية	التوازن الفكري	القرار
الأدخنة والغبار	المحافظة على السجلات	رقابة العمل	القدرة على فهم
الجرائنق	إعداد التقارير		التفاصيل
والإنفجارات	الإشراف على الموظفين		التعليم
سارة ومريحة	تدريب المساعدين		التدريب
الضغوط			البراعة
الصراعات			معرفة الآلات والمعدات
الملل			معرفة المواد
			معرفة الطرق
			معرفة العمليات
			القيادة
			القدرة الإدارية
			المهارة اليدوية
			المهارة الميكانيكية
			الخبرة العملية
			الدبلوماسية والمناورة

(\*) المصدر:

M. Carrell, F. Kuzmits, and N. Elbert, Personnel/ Human Resources Management (New York: Macmillan Publishing, co., 1992) P.402

٣. تحديد مستوى الدرجات (منخفض - متوسط - عالي) وكذلك دليل تفسير طريقة النقط.
٤. تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من عوامل المقارنة (انظر الجدول ١٣ - ٤) باستخدام النسب (مثلاً ٥٠% المهارة، ٢٥% المسئولية ..)
٥. تحديد مقدار النقط المخصصة لكل عامل من خلال ضرب النسبة الموضحة في (٤) الحد الأقصى للنقط.
٦. توزيع النقط المخصصة لكل عامل على العناصر الفرعية الداخلية.

## مصطلحات الفصل

**تقييم الوظائف Job Evaluation** : هي عملية تحديد الأهمية النسبية للوظيفة من أجل تحديد الأجر المناسب لها، ويتم ذلك على ضوء عدة إعتبارات أبرزها المهارة، والمسئولية، والجهد الفكري والعضلي، وظروف العمل.

**طريقة الترتيب البسيط Simple Ranking** : تقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها وذلك من خلال تقدير لجنة التقييم لأعلى وظيفة أهمية وأدناها ثم ترتب الوظائف الباقية داخل هذه الحدود.

**طريقة الدرجات Grading System** : يتم بمقتضى هذه الطريقة تصنيف وظائف المنظمة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة، وتعطى لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة ويحدد لها الأجر على هذا الأساس.

**طريقة مقارنة العوامل Factor Comparisons** : تقوم هذه الطريقة على مقارنة مجموعة من العوامل المتعارف عليها مثل المسئولية، المهارة، الجهد العضلي والفكري، وظروف العمل ثم تقارن هذه العوامل بين وظيفة وأخرى لتحديد أهمية الوظيفة وقيمة الأجر لكل عامل من هذه العوامل.

**طريقة النقط Point System** : وهي أكثر طرق التقييم شيوعاً، وتشبه طريقة: "مقارنة العوامل" في كونها تستخدم نفس عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف، ولكن بدلاً من إعطاء قيمة مالية لكل عامل نضع مجموعة من النقط لإبراز أهمية كل عامل من عوامل المقارنة.

## ملخص الفصل

بدأنا في هذا الفصل بموضوع "تقييم الوظائف" وأوضحنا إن هذه العملية هي الأساس في تصميم نظام عادل للأجور والرواتب. وقد عرفنا عملية تقييم الوظائف، وحددنا أهدافها والمسئولين عنها، ثم تناولنا أهم طرق التقييم وهي طريقة الترتيب البسيط، وطريقة الدرجات، وطريقة مقارنة العوامل، وأوضحنا كذلك إيجابيات وسلبيات كل من هذه الطرق الشائع استخدامها في المنظمات.

## تابع حالة دراسية

- لم تكن هناك مشاكل تذكر في المصنع من نظام الأجور القائم وكانت الشكاوي القليلة في هذا الأمر تحل بشكل ودي وبدون صعوبات.
- أبدى مدير إدارة الموارد البشرية في المصنع اعتراضه على وضع نظام جديد "لتقييم الوظائف" في اجتماع مجلس الإدارة مبرراً ذلك بأن الواقع السائد في تحديد الأجور والرواتب وخلال العشرين سنة الماضية لم يواجه أي اعتراض من العاملين بل ويحظى بالقبول من كافة المستويات العاملة.
- لم يقتنع أكثر أعضاء مجلس الإدارة باعتراض مدير إدارة الموارد البشرية وأشاروا إلى أن المصنع لا يقدم للعاملين أية "فوائد إضافية" (\*) fringe benefits عدا المشاركة في الأرباح.
- لم يصل أعضاء المجلس إلى قرار حاسم في الموضوع. البعض خاف من التبعات القانونية، والبعض الآخر رأى تأجيل مناقشة الموضوع إلى وقت لاحق.

### الأسئلة

١. هل من الضروري وجود نظام لتقييم الوظائف في هذا المصنع؟
٢. كيف يستطيع مجلس الإدارة تقييم فعالية نظام الأجور السائد في المصنع؟
٣. ما هي الفوائد الإضافية التي يمكن أن توصى بها كحل وسط إلى جانب الأجور الأساسية، والمشاركة في نسبة من الأرباح السنوية؟
٤. ما هي الفوائد التي يمكن أن تعود على المنظمة وعلى الموظفين من وجود برنامج رسمي "لتقييم الوظائف"؟

(\*) يقصد "بالفوائد الإضافية"، الفوائد غير المالية مثل، أيام العطل المدفوعة الأجر، وبرامج التأمين، والخدمات الطبية، خدمات المتقاعدين .... الخ



## حالة دراسية

### اختلاف مجلس الإدارة

- توفرت لديك المعلومات التالية حول "مصنع الهدى" لمنتجات الألبان بمدينة الطائف.
- بدأ المصنع عند تأسيسه في عام ١٤٠٥هـ بعدد (١٠) أفراد من العاملين وقد وصل العدد نهاية عام ١٤٢٣هـ إلى أكثر قليلاً من ٢٠٠ عامل وموظف.
  - يتوزع نطاق العمل بين هذه العمالة على أقسام المبيعات، المشتريات، الأفراد، المستودعات، والتوزيع، والإدارة العامة.
  - يحقق المصنع أرباحاً جيدة، وقد انتقل أخيراً إلى موقع حديث من حيث المباني والتجهيزات والمعدات، وأعيد من ثم تصميم الهيكل التنظيمي للإدارة الذي يراسه مجلس للإدارة وإدارة تنفيذية محترفة.
  - تبدو العمالة في المصنع في وضع جيد، وهم سعيون وأوفياء لمصنعهم ولصاحب المصنع، وليست لهم مشاكل تذكر مع الإدارة.
  - في نهاية كل عام تقدم إدارة المصنع مكافآت تشجيعية للعامل تقوم على نسبة من الأرباح السنوية المحققة "profit sharing".
  - معدل دورات العماله تقل عن نسبة ١٪ أما معدل الغياب عن العمل فلا يذكر.
  - أثير في اجماع مجلس الإدارة مؤخراً أن هناك شعوراً بالقلق من بعض أعضاء المجلس حول أن المصنع لا توجد به قاعدة عامة واضحة لتقييم الوظائف job evaluation يقوم على تصنيف الوظائف حسب أهميتها ومن ثم تحديد التعويض الملائم لكل وظيفة. وقد أوضح بعض الأعضاء أن هناك من الشركات المنافسة المماثلة "مصنع الهدى" من دخلت في مشكلات نظامية مع الأجهزة المختصة في الحكومة لافتقادها لسياسة واضحة في تقييم الوظائف وتحديد الأجور.

## هوامش الفصل الثالث عشر

- (1) Michael Muller - Camen, Richard Croucher, and Susan Leigh, Human Resourcc Management (London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2008, PP. 248 - 249.
- (٢) عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية" (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٧) ص ٢٣٧..
- (3) Richard Henderson، Compensation Management (Reston VA. : Reston publishing Co.، 1979) PP. 230- 331.
- (٤) محمد عثمان حميد، وحمدي مصطفى المعاز، المدخل الحديث في إدارة الأفراد (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٦) ص ١٢٢
- (5) George Mikovich and Jerry Newman، Compensation، 3rded. (Homewood، Ill. BPI، Irwin، 1990).
- (6) William Werther، Jr.، and keith Davis، Personnel Managemant and Human Resources (New York: McGraw-Hill Book Co.، 1981) PP. 282 -84

## أسئلة للمراجعة

١. ما هو الفرق بين تقويم الأداء وتقييم الوظائف ؟ ( ستة أسطر )
٢. قارن بين طريقتي "عوامل المقارنة"، و"النقط" في تقييم الوظائف (ثلاثة أسطر).
٣. لماذا يجب أن تشكل لجنة لتقييم الوظائف بدلاً من إسناد هذه العملية لفرد واحد؟
٤. قارن بين مزايا طرق تقييم الوظائف الأربعة. ( ١٥ سطر )
٥. ما هي في رأيك العلاقة بين عملية تقييم الوظائف، وعملية توصيف الوظائف؟

## الفصل الرابع عشر

# نظام الأجر Wages System

﴿إعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه﴾

(حديث نبوي شريف)

## أهداف الفصل

نهدف من هذا الفصل إلى تحقيق ما يلي:

- تعريف القارئ بتعريف مفهوم الأجور والرواتب
- أسس تقييم الأجور، والعوامل المؤثرة في تحديدها
- وجهتي نظر العامل والإدارة من الأجر العادل

## موضوعات الفصل

وعلى ذلك ستكون محتويات هذا الفصل ما يلي:

- المفاهيم العامة
  - الفرق بين الأجور والرواتب
  - الأجر النقدي والأجر الحقيقي
  - الأجر كمنصر محفز
  - أسس تقييم الأجور
- الطرق البديلة لقياس دخل العمل
- العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور
- التدخل الحكومي في تنظيم الأجور
- طرق حساب الأجور لموظفي العمليات الإنتاجية
- استقصاء الأجور
- نظام الأجور (الرواتب) للإدارة العليا

يعتبر تقرير الأجر العادل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة اليوم في المؤسسات والشركات. ويزيد من تعقيد هذه المشكلة أن هناك من الخدمات التي تقدم اليوم في كثير من الشركات ما هو ذا طابع مادي مثل التأمين الصحي والمشاركة في الأرباح، وإنشاء النوادي الرياضية والثقافية والمجمعات الاستهلاكية .. الخ. فهل تخصص قيمة هذه الخدمات من الأجر الأساسي للعامل؟ إن ما يهم العامل أو الموظف بالدرجة الأولى هو مقدار الأجر الصافي الذي يحمله إلى منزله. فهذا الأجر هو الذي يحدد مركزه المعيشي وبالتالي مركزه الاجتماعي في المجتمع. ولذلك فإن تحديد الأجر العادل هو أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمنشأة.

وإدارة الأجور والرواتب في المؤسسات هي الإدارة المسؤولة عن تقدير "ماذا يدفع للعامل أو الموظف" وذلك أخذاً في الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر في تحديد هذا الأجر سواء كانت داخلية تتعلق بطبيعة العمل نفسه في المنشأة أو خارجية تتعلق بالمجتمع ككل.

## المفاهيم العامة

### الفرق بين الأجور والرواتب

الأجر في مضمونه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل، وهو لذلك يمكن أن يشمل الرواتب، العلاوات، العمولات، أو أي صورة من صور الدفع المالي، غير أن الاستعمال الشائع لمفهوم الأجر هو أنه ذلك المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع في مقابل الساعة أو اليوم للعمال أو الأجراء الذين لا يعملون بوظائف ذات طابع إداري أو إشرافي، أو ما يسمون بذيوي الياقات الزرقاء. أما الرواتب فقد درجت على أن تميز عن الأجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما قد يكون أسبوعياً أو شهرياً وقد يكون أيضاً سنوياً. والرواتب تدفع عادة لما يطلق عليهم موظفي الياقات البيضاء White Collar Employees وموظفي الأعمال الإدارية والفنية في المستويات الإدارية المختلفة من التنظيم.<sup>(١)</sup>

## أسس تقييم الأجور

أن ما يهم الإدارة والعامل معاً هو الحصول على أجر عادل وخالٍ من إعتبارات المحاباة والمجاملة. ولتحديد مثل هذا الأجر العادل على الإدارة أن تجيب على الأسئلة التالية:

١- هل سيتحدد الأجر طبقاً لإحتياجات العامل، أو طبقاً لقيمة الوظيفة في سلم الوظائف بالمنظمة؟

٢- كيف نوفق بين المصالح المختلفة للمساهمين، والعمال، والعملاء عند تحديد قيمة الأجور؟

٣- كيف نحدد قيمة الوظيفة؟

٤- ما هي العناصر الإقتصادية الداخلة في قيمة الأجر؟

تسير أغلبية الشركات على نظام الدفع على أساس قيمة الوظيفة في سلم العمل الوظائف بالشركة، فإذا ما إتحدت المؤهلات وجميع الشروط الأخرى المطلوبة للوظيفة فإن حاملها سيحصل على نفس الأجر المقرر لها سواء كان عازباً، متزوجاً بدون أطفال أو متزوجاً ومعه أطفال.

والتوفيق بين المصالح المختلفة في الشركة أمر صعب تواجهه الإدارة، فالعامل يريد أجراً يحقق له مستوى معيشي أفضل، والمساهم يريد أرباحاً، والعميل يريد سعراً وجودة والأ سيصرف إلى المنافسين الآخرين. ومعنى هذا أن الإدارة عند قرارها بتحديد القيمة المالية للوظيفة يجب أن تراعى أن يكون أجراً عادلاً، وأن تحقق ربحاً، وأن تبيع بأسعار معقولة وجودة عالية.

ومن المشكلات المتعلقة بتحديد قيمة الأجر هي كيفية تحديد هذه القيمة. لذلك فعلى

الإدارة أن تأخذ في الإعتبار:

(١) أن يكون هيكل ومستوى الأجور لديها مشجعاً ومغرياً للإلتحاق بها..

(٢) أن تكون هناك فروقاً في الأجور والرواتب بين الوظائف المختلفة.

(٣) ألا يؤدي طريقة تحديد الأجر إلى إثارة العامل أو الموظف وإحساسه بالظلم.

(٤) أن يكون الأجر متمشياً مع درجة السلطة والمسئولية.

## الأجر النقدي والأجر الحقيقي

الأجر النقدي Monetary Wage هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمله الفرد ولكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقداً للعامل. ذلك أن هناك من الخصومات ما يجب خصمها من هذا الأجر قبل حصول العامل أو الموظف على أجره أو راتبه والأمثلة على هذه الخصومات هي، أقساط التقاعد، أقساط التأمين الصحي، التأمين الإجتماعي.. هذه الخصومات تمثل نسبياً متفاوتة في الراتب أو الأجر الإجمالي للفرد العامل، وإذا ما استوفيت فإن ما يحصل عليه العامل بعد ذلك من أجر هو ما يسمى بالأجر الحقيقي Real Wage أو Take-Home Pay والأجر الحقيقي يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر. ومفهوم أن هذه القوة تتغير طبقاً لتغير الأسعار وللظروف الإقتصادية العامة في المجتمع .. وكلما ارتفعت الأسعار بالقياس إلى سنة معينة هي سنة الأساس كلما عني ذلك إنخفاض الأجر الحقيقي للعامل نظراً لإنخفاض القدرة الشرائية لهذا الأجر في السوق..

معنى هذا أن أهم ما يعيننا في قياس الأجر الحقيقي هو أن يكون هذا الأجر متغيراً مع التغير في الأسعار حتى لا يضار الموظف أو العامل في ذلك .. وقد يحدث أن يكون الأجر النقدي ضخماً ظاهرياً ولكن الأجر الحقيقي الذي يصل إلى يد العامل لا يحقق له المستوى المعيشي المطلوب ولا يعوضه التعويض الكامل عن ما يقدمه من خدمات.

## الأجر كعنصر محفز

المنظمات التي تدفع أجوراً أعلى تحصل على مستويات عمل أعلى من الأفراد المؤهلين.. هذه هي القاعدة العامة. ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في إجتذاب الأفراد المؤهلين للعمل بالشركات والمنشآت، ومن هذه العوامل، الإستقرار في الوظيفة، مركز الوظيفة الإجتماعي فرص الترقية في الوظيفة، الإعتراف بأهمية العمل، والظروف الجيدة للعمل. والأجر كعنصر تحفيزي هو الأساس في إجتذاب الأفراد ومتى ما كان الأجر مرتفعاً فإنه قد يطفى على العوامل الأخرى، ولكن متى ما كان منخفضاً حتى ومع تحسن الظروف الأخرى للعمل فإن بعض الأفراد قد يفكروا في البحث عن العمل الذي يحقق لهم دخلاً أفضل. وحتى لو بقوا على رأس العمل فمن المؤكد أن شعورهم تجاه الأجر سيكون عدم الإقتناع والرضا.



ولكن ربط القوة الشرائية بصافي الأجر يثير لنا في العادة بعض الصعوبات:

**أولاً،** من الصعب تحديد تكاليف المعيشة لكل أسرة على حدة نظراً لإختلاف متطلبات كل أسرة وإختلاف طبيعة إنفاق دخلها. والمؤشر العام للأسعار لا يقيس التغير في الأسعار لكل أسرة وإنما يقيس التغير العام في الأسعار آخذاً في الإعتبار متوسط الإنفاق العام للأسر ككل.

**ثانياً،** تغير عادات الشراء من وقت لآخر، حيث يميل الإتجاه العام بعض الأوقات للإقدام على شرا الكماليات.

**ثالثاً،** يختلف متوسط الأسعار من منطقة لأخرى وما يعتبر دخلاً كافياً في منطقة معينة قد لا يعتبر كذلك نظراً لإرتفاع مستوى الأسعار في مناطق أخرى.

وإذا كانت القوة الشرائية للدخل الصافي هي القياس الأساسي لكفاية دخل الموظف فإن هذه القوة الشرائية لا تعني أنها المتغير الوحيد الذي يحكم عدالة الدخل وكفايته. إن تحديد الدخل العادل يتوقف على عدة عوامل سوف نناقشها بتفصيل أكثر في جزء لاحق من هذا الفصل.

### **الأجر، وجهة نظر الإدارة**

تمثل الأجور كما سبق أن أسلفنا دخلاً للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات.. والأجر من وجهة نظر الإدارة هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع. ومن هنا يحدث التعارض والخلاف حول الأجر كدخل للعامل وكتكلفة للمنظمة. ومن الواضح أن زيادة الأجر دون الأخذ في الإعتبار المتغيرات الأخرى في المنشأة كالمبيعات، السعر، أو الإنتاج سيكون عبئاً يتحملة أما رجل الأعمال عن طريق إنخفاض نصيبه في الأرباح، أو عناصر الإنتاج الأخرى كتخفيض نصيب الأصول الثابتة من الإستهلاكات السنوية، أو حتى العمال أنفسهم وذلك عن طريق الحد من حجم العمالة. ومن الطبيعي أن يعارض رجل الأعمال أية زيادة في الأجر لأن ذلك يعد إلتزاماً منه بتغيير الهيكل العام للتكاليف والتزاماً منه تجاه القوى العاملة، ولذلك فإن المنظمات تأخذ في الإعتبار عند التفكير في تغيير هيكل الأجور بعض المتغيرات كإنتاجية العامل، وكذلك تكلفة العمل.

ونظراً لصعوبة هذه المشكلة تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى طريقة أكثر إيجابية في طريقة تحديد سلم الرواتب والأجور، وهي "تقييم الوظيفة" Job Evaluation. التي تحدثنا عنها سابقاً.

أما من ناحية العناصر الإقتصادية الداخلة في قيمة الأجر، فإنه لا يمكن القول بجزم بأن هناك عناصر محددة في تحديد الأجر، ومن هنا تنشأ الصعوبة. وسوق العمل يمكن تشبيهه إلى حد كبير بسوق السلعة كلما زاد العرض من العمل إنخفض سعره وكلما قل العرض من مهارة معينة من المهارات المختلفة في سوق العمل كلما زاد الأجر المطلوب للحصول على هذه المهارات. ومن ناحية أخرى فإن من المتصور أن المؤسسات التي تحقق أرباحاً كثيرة تكون دائماً على إستعداد لدفع أجور أعلى من تلك المؤسسات التي تحقق أرباحاً متواضعة.

### ما هو الأجر العادل؟

#### الأجر: وجهة نظر العامل

يعتبر الأجر العادل من وجهة نظر العامل ليس ضرورياً فحسب لمقابلة إحتياجاته اليومية الأساسية، ولكن أيضاً وبمعنى أكثر شمولاً ضرورياً لتسيير دفة الإقتصاد الكلي للمجتمع واستمرار عملية الإنتاج والإستهلاك. فالأجر العادل من وجهة نظر العامل يجب رب العمل مشاكل توقف العمل والإحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية، وهو فوق ذلك الطريق الصحيح لدفع عجلة الإستهلاك والصناعة، وزيادة الأرباح والعمالة.

وتكن السؤال الذي قد يتبادر إلى الذهن الآن هو "كيف يتحدد الأجر العادل؟"

هل الأجر العادل هو ذلك الأجر النقدي قبل الخصومات، أم هل هو الأجر الصافي أو الحقيقي الذي يأخذه الموظف إلى منزله ثم يبدأ التصرف فيه؟ الموظف لا يهتم بالأجر النقدي غالباً ولكنه يهتم بالأجر الذي يأخذه للمنزل فهو الدخل الحقيقي وهو الذي يقيس قوته الشرائية. وقياس الدخل الحقيقي بالقوة الشرائية يخضع تماماً لحركة الأسعار، وكلما ارتفعت الأسعار كلما انخفضت القوة الشرائية للدخل والعكس صحيح. وبمعنى أوضح فإن الموظف لا يهتم إجمالي الأجر المحدد للوظيفة بقدر إهتمامه بما يحصل عليه من سلع وخدمات من القوة الشرائية لدخله الصافي.

## الدخل الأسبوعي

يمثل الدخل الأسبوعي مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع واحد من العمل. ويمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق هي:

$$1. \text{ الأجر الكلي الأسبوعي} = \frac{\text{معدل الأجر} \times \text{ساعات العمل القياسية في الأسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

$$2. \text{ الدخل الكلي الأسبوعي} = \frac{\text{متوسط دخل الساعة} \times \text{ساعات العمل القياسية في الأسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

$$3. \text{ متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي} = \frac{\text{المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

وتمثل الطريقتان الأولى والثانية الطرق النظرية لإحتساب الدخل الأسبوعي وهذا بخلاف الطريقة الثالثة والتي تعطينا المصروفات الفعلية الأسبوعية على الأجور. وفي الطريقة الأولى نستطيع الوصول إلى الأجر الكلي الأسبوعي بإحتساب معدل الأجر للساعة مضروباً في عدد ساعات الأسبوع القياسية مقسوماً على عدد العمال في حقل الإنتاج. فإذا كان معدل أجر الساعة (٢٠) ريال وساعات العمل القياسية في الأسبوع لعمال الإنتاج البالغ عددهم (١٠٠) عامل هو معدل (٤٠) ساعة في الأسبوع، فإن الأجر الكلي الأسبوعي للعامل هو (٦٠٠) ريال، وتكون المعادلة على الوجه التالي:

$$\text{الأجر الكلي الأسبوعي} = \frac{4000 \times 20}{100} = \frac{80000}{100} = 800 \text{ ريال}$$

غير أن من ناحية أخرى فإن على الإدارة المعينة بتحديد هيكل الأجور والرواتب أن تأخذ في الحسبان أن شعور العاملين بعدم الرضا في مستويات الأجور أو المزايا الأخرى الإضافية قد تقود في النهاية إلى: (٢)

- انخفاض معنوية العاملين
- انخفاض الإنتاجية
- زيادة معدل دوران العمالة
- ازدياد نسبة الغياب

#### مقارنة تكلفة العمل بسعر المنتجات

وكما تقوم المقارنة من قبل الموظف بين أجره الصافي والقوة الشرائية لهذا الأجر، فإن معدل الأجر الذي تدفعه المنظمة بالمقارنة بسعر الجملة لمنتجاتها يشكل مقياساً لتغير الأجور وإذا كان هذا المعدل منخفضاً فقد يشجع ذلك المنظمة على تغيير الأجور السائدة لديها، أما إذا كان هذا المعدل كبيراً في رأي المنظمة فقد لا تفكر في زيادة معدل الأجور السائد. ويعترض الموظفون عادة على هذا الأسلوب وخاصة عندما تتجه أسعار لمنتجات إلى الانخفاض.

### الطرق البديلة لقياس دخل العمل

#### متوسط أجر الساعة

متوسط أجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة من ساعات العمل. ويمثل الأجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الأجور التشجيعية، والعلاوات، أو الأجور الإضافية.

#### متوسط الدخل للساعة

يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله إلى منزله مقسوماً على عدد ساعات العمل. وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوماً على عدد ساعات العمل في اليوم، أو الدخل الأسبوعي مقسوماً على عدد ساعات العمل الإجمالية خلال الأسبوع.

## العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور

تواجه المنظمات عدة خيارات في إختيار السياسة المناسبة التي ستتبعها في تحديد الأجور. ومن أبرز السياسات ما يلي:

(١) إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة، وهذا يعني أنها تقدر مستويات الأجور بها على نحو يجعلها قدوة للمنظمات الأخرى، أي متبوعة وليست تابعة.

(٢) إتباع مسلك المنافسة مع المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجور.

(٣) إتباع مسلك التخلف عن مستويا الأجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.

وتختلف الإعتبارات التي يبنى عليها رسم الهيكل العام للأجور وأساليب تحديد المستوى المعقول من الأجر طبقاً لمجموعة من العوامل المؤثرة .. ويمكننا أن نعطي صورة لهذه العوامل فيما يلي مصنفة حسب مصدر التأثير.

### أولاً : الإعتبارات التنظيمية والإداري

يؤخذ بهذا الإعتبار عند تخطيط سياسة الهيكل العام للأجور في المنشأة على أساس أن الأجر يمثل مقابل العمل، وهو ما يقتضي بالتالي تقييم الوظيفة تبعاً لأهميتها واجباتها وقياس مسؤولياتها، وكذا معدلات الأجور للأعمال المماثلة في المنشآت الأخرى، وفرص الترقية وما توفره الوظيفة لشاغلها من مزايا ذات قيمة مالية، ويمكن إلقاء مزيد من التفصيل عن هذه المكونات فيما يلي:

١- واجبات ومسؤوليات الوظيفة: يتحدد الأجر على أساس مسؤوليات وواجبات الوظيفة دون أي إعتبار للشخص القائم بالعمل من حيث الجنس أو السن أو الحالة الإجتماعية للعامل إن كان متزوجاً أم عازباً.

٢- معدلات الأجور المماثلة: إن مراعاة مساواة الأجور بالمنشآت القائمة أو تقاربها من الأجور السائدة في المنطقة أمر ضروري وهام لإجتذاب العمال والأفراد للمنشأة.

وبالمثل فإن إحتساب الدخل الكلي الأسبوعي بالطريقة الثانية يمكن الوصول إليه بنفس الطريقة غير أن متوسط دخل الساعة سيكون أعلى من معدل الأجر ذلك أن متوسط دخل الساعة يمثل الأجر الأساسي مضافاً إليه الفوائد المالية الأخرى التي تحسب للعامل.

أما الطريقة الثالثة فهي مبسطة ويمكن معرفة متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي للعامل عن طريق قسمة مجموع المدفوعات الأسبوعية على عمال الإنتاج ثم يقسم الرقم على عدد العمال الفعليين للوصول إلى متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي للعامل.

وتمتاز الطريقة الثالثة عن الطريقتين الأولى والثانية في أنها مرنة من حيث البسط وهو "المدفوعات الأسبوعية" الذي قد يتغير من حين لآخر تبعاً لطول أو قصر ساعات العمل الأسبوعية. غير أن الصعوبة التي تواجهنا في الطرق الثلاثة هي الخاصة بمن سيشمل عمال الإنتاج؟ هل سيشمل عمال الإنتاج مثلاً العاملين بالإنتاج على أساس التفرغ الكلي أو العاملين بالإنتاج جزئياً أم جميعهم؟ فلو كان العاملون بالإنتاج لأوقات جزئية سيدخلون ضمن إطار عمال الإنتاج فإن معنى هذا أن حساب معدل الدخل الأسبوعي سيكون منخفضاً ولن يعطينا الصورة الحقيقية لنفقات الإنتاج الخاصة بعنصر العمل. وقد يعطينا الإنطباع بوجود نوعاً من البطالة أو البطالة الجزئية نتيجة لانخفاض هذا الدخل.

### متوسط الدخل السنوي

ويحسب متوسط الدخل السنوي للعامل عن طريق قسمة المبالغ الحقيقية المدفوعة سنوياً للأجور على عمال الإنتاج. وهنا أيضاً تقابلنا المشكلة الخاصة بتحديد من سيدخل ضمن إطار هؤلاء العمال؟ هل هم العاملون كلياً، أم العاملون جزئياً، أم العاطلون في فترة من فترات السنة. إن تقرير ذلك يعتمد في العادة على الأوضاع الإقتصادية العامة. ففي أوقات الركود الإقتصادي يرى البعض أن يحسب متوسط الدخل السنوي لكل العمال في المنشأة أو الصناعة سواء العاملون منهم أو العاطلون لفترات متباينة في خلال السنة.

وحجة هؤلاء أن إستبعاد العاطلين عن العمل من حساب الدخل السنوي سيعطي في النهاية صورة غير حقيقية عن مستوى الأجور في الوقت الذي يعاني فيه آخرون من العمال من إنعدام الدخل أو إنخفاضه إلى صورة مزرية.

## ثالثاً : الإعتبارات الاقتصادية :

تقضي هذه الإعتبارات بالنظر إلى الأجر على أساس أنه يمثل عنصر تكلفة ونوعاً من الإنفاق يشكل عبئاً مالياً على المشروع، مما يتطلب مراعاة الإنتاجية والإمكانات المالية للمشروع وإعتبار العمل سلعة تخضع لعوامل العرض والطلب.

١- **معدل الإنتاج** : إن إعتبار الأجر كعنصر من عناصر الإنتاج يقتضي بالتالي أن يراعى في تحديده كمية هذا الإنتاج ونوعيته. ويتطلب ربط الأجر بالإنتاج على هذا الأساس وجود معدلات أداء أو إنتاج قياسية، وأن يحدد الأجر وفق هذه المعدلات، على أن يكون هناك عنصراً للتحفيز في زيادة الأجر كلما زاد الإنتاج عن المعدلات القياسية.

٢- **الإمكانات المالية للمنشأة** : أن قدرة المشروع المالية تلعب دوراً هاماً في تحديد الأجور. فالمنظمات التي تحقق أرباحاً كبيرة تكون أقدر من غيرها على دفع أجور أعلى، ولا يمكن أن يطلب من المنشأة أن تدفع أجوراً أعلى إذا كانت معدلات الإنتاجية منخفضة وتكاليف الإنتاج تميل إلى الإرتفاع بالمقارنة بالمنشآت المنافسة، إذ قد تتحمل المنشأة عبء هذه الزيادة فيتأثر ربحها، وبذلك تفقد المنشأة أهم حافز لها على الإستمرار في الإنتاج.

٣- **عوامل العرض والطلب** : لقد تبين لنا فيما سبق أن عوامل العرض والطلب على العمل وفي ظل المنافسة الكاملة تلعب دوراً هاماً حسب مفهوم النظرية التنافسية في تحديد أجر العمل .. وإن هذا الأجر يتناسب تناسباً طردياً مع الطلب عليه بينما يتناسب تناسباً عكسياً مع العرض منه.

٤- **الأجر السائد في المهن المشابهة في السوق** : أن دراسة السوق شيء أساسي في تحديد مستويات عادلة كالأجور بالمنظمة. ورغم أن لكل وظيفة أجر سائد في سوق العمل يتحكم فيه سوق العرض والطلب على الوظيفة أو المهنة إلا أن المنظمات تتناسب فيما بينها على إجتذاب واستقطاب الكفاءات ودفع أجوراً ومرتببات أعلى من الأجر السائد ويمكن على أن حال إستقصاء المعلومات عن الأجور السائدة في السوق عن عدة مصادر: (٢)

غير أن الأخذ بهذا المبدأ يجب ألا يخلق نوعاً من التنافس بين المنشآت المختلفة في المنطقة الواحدة على زيادة الأجور لإجتذاب العمال خشية أن لا يؤدي ذلك إلى عدم مقابلة الزيادة في إنتاجية العامل للزيادة في الأجر. ذلك أن زيادة الأجر بمعدل أعلى من زيادة الإنتاج سوف يحمل المنشأة تكاليف إنتاج أكبر وبالتالي يؤثر على معدل الأرباح.

٣- فرص الترقية والمزايا المالية: كلما ضاقت فرص الترقية في وظيفة معينة في المنظمة كلما وجب رسم أجور أعلى لمثل هذه الوظيفة والعكس صحيح. ومن ناحية أخرى يجب مراعاة المزايا التي قد يحصل عليها العامل عند تحديد أجر الوظيفة. والأمثلة على بعض المزايا، هي الإجازات المدفوعة، والعلاوات الدورية المساكن المخفضة، التأمين الصحي أو المواصلات المجانية.

### ثانياً العوامل الاجتماعية :

وتتمثل الإعتبارات الاجتماعية في وجهات نظر المجتمع بما فيه من أفراد وحكومة نحو أجر العامل والشروط التي يجب أن تتوفر في الأجر. والأمثلة على هذه الإعتبارات ما يلي:

(١) تكاليف المعيشة: (مستوى الأسعار السائدة): التغير في مستوى الأسعار من مكان لآخر ومن فترة زمنية لأخرى يؤثر تأثيراً مباشراً على القوة الشرائية لدخل العامل. لذلك فإنه يجب مراعاة مستوى الأسعار السائدة في المجتمع وذلك عن طريق مؤشر الأسعار والأرقام القياسية لتكاليف المعيشة، ومن ثم تحديد الأجر بما يتلاءم مع هذه الظروف.

(٢) الحد الأدنى للأجور: تضع بعض التشريعات الحكومية في بعض الدول حداً أدنى للأجور وذلك لإعتبارات إنسانية. ويراعى في تحديد هذا الحد أن يقابل الأجر متطلبات الفرد العامل من مسكن ومأكل ومشرب وملبس وضمان جزء من الرفاهية العامة للعامل.



وفي كلتا الحالتين فإن عمال مثل هذه المنشآت قد يحققون أجوراً منخفضة قياساً بزملائهم في المنشآت الأخرى والذين قد يجمعهم تنظيم معين يحمي مصالحهم.

(٢) يرى بعض الإقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط للتنمية. ففي رأي هؤلاء وتصورهم أن أية خطة للدولة يجب أن تتبنى خطة للأجور، وهذا يعني التدخل لتنظيم هذه الأجور في كافة القطاعات الحكومية وغير الحكومية وذلك لضمان التوازن في عناصر التنمية.

(٣) قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للأضرار الإقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة والتي قد تنشأ نتيجة عدم إتفاق العمال وأرباب العمل على أجر معين، الأمر الذي يهدد بالتوقف الكامل عن الإنتاج أو تقديم الخدمات. فتوقف عمال التلفزيون مثلاً أو الكهرباء عن أداء خدماتهم نتيجة لإنخفاض أجورهم وعدم التوصل إلى زيادتها مع المنشآت المختصة قد يؤدي إلى أضرار خطيرة يتضرر منها المجتمع والدولة أيضاً. وفي مثل هذه الحالة تتدخل الدولة وتفرض إرادتها على الطرفين مما يتلاءم وتحقيق المصلحة العامة.

### ثانياً : الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي

يأخذ التدخل الحكومي في تنظيم الأجور صوراً مختلفة تتوقف على الأسباب المبررة لهذا التدخل. ويمكننا هنا أن نلقي الضوء على بعض هذه الصور.

١ - **تحديد الحد الأدنى للأجور** : تتدخل الدولة بفرض حد أدنى للأجور يطبق على جميع العمال والمنشآت في قطاع أو آخر بهدف منع الإستغلال من قبل أرباب العمل أو إجبار المنشآت ذات الكفاية الإنتاجية المنخفضة على تحسين مستوياتها أو الإنسحاب من سوق العمل.

٢ - **تحديد الحد الأقصى للأجور** : قد تتدخل الدولة في فرض نظام يحدد الحد الأقصى للأجور من قبل المنشآت في أوقات أو ظروف تملي على الدولة هذا التدخل .. ففي الحروب مثلاً قد ترى الدولة زيادة طاقتها الإنتاجية لمقابلة

- الجمعيات المهنية
- الغرف التجارية
- مكاتب التوظيف
- شبكة الإنترنت

## التدخل الحكومي في تنظيم الأجور

لقد أسلفنا في مناقشات سابقة عن دور الدولة في تحديد الأجور في المجتمع، إضافة إلى العوامل الأخرى المؤثرة في تقرير سياسة ومستوى الأجور .. وبقي علينا في هذا الجزء أن نحدد الأسباب وراء تدخل الدولة أحياناً في تنظيم الأجور في القطاع الأهلي بكافة نشاطاته التجارية والصناعية والخدمات، ونحدد أيضاً الصور المختلفة التي يمكن أن يأخذها تدخل الدولة في تنظيم الأجور.

### أولاً : أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور

يمثل في الغالب موظفو الدولة عدداً بسيطاً بالقياس إلى مجموع العاملين في المجتمع، وعلى اعتبار مبدأ عدالة الدولة في تقرير سياسة الأجور والرواتب لموظفيها فإن الدولة يجب أن تقف أيضاً موقف المدافع عن مصالح الأفراد الآخرين العاملين في القطاعات الأهلية المختلفة تحسباً من إستغلال منظمات الأعمال للعمال وفرض إرادتهم مما يضر بالمصلحة الوطنية للمجتمع ككل ممثلين في الأفراد والدولة. وإذا نحن تعمقنا في الأسباب التي قد تدفع الدولة للتدخل في سياسة تنظيم الأجور بالمجتمع بكافة قطاعاته لأمكننا طرح الأسباب التالية:

(١) ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل، ولذلك فقد تكون هناك ظواهر مختلفة من سوء توزيع الأجور وظروف العمل بالنسبة للعاملين في بعض القطاعات الصناعية أو التجارية وقد يكون هذا ناجماً إما بسبب إستغلال المنظمات للعاملين معهم أو بسبب ضعف الكفاية الإنتاجية للمنشأة لأسباب قد تتعلق بسوء الإدارة والتنظيم.

الوحدة المنتجة، أو يكون التحديد في صورة "وقت" مسموح لإنتاج عدد معين من الوحدات (خمسين وحدة مثلاً في الساعة) فإذا أنتج العامل في يومه (٤٥٠) وحدة فإنه يستحق أجر تسع ساعات.

ونعرض مزيداً من التفصيل فيما يلي:

### أولاً - طريقة الدفع حسب الوقت (الأجر الزمني)

تعتبر طريقة الدفع حسب الوقت أكثر طرق دفع الأجور شيوعاً في الإستخدام من قبل المنظمات. ومن خلالها يتم الدفع للموظفين والعاملين وفقاً لنظام الأجر بالساعة، أو الأسبوع، أو الشهر، وأحياناً السنوي بالنسبة للإدارة العليا. ويغلب أسلوب الأجر بالساعة أو الأجر الأسبوعي على العاملين من ذوي "الياقات الزرقاء" أو العاملين المرتبطين بالإنتاج المباشر (عمال المصانع، والعمالة غير الماهرة) أما نظام الأجر الشهري فغالباً ما يشيع تطبيقه بين موظفي "الياقات البيضاء" أي الإداريين وذوي المهن الرفيعة، مثل المهندسين، والأطباء والمستشارين القانونيين، وأساتذة الجامعات.

وهناك عدة اعتبارات تفرض على المنظمات اختيار طريقة الدفع على أساس الوقت

نذكر منها ما يلي:

- (١) صعوبة توفر مقياس دقيق لقياس الوحدات المنتجة في بعض الوظائف.
- (٢) عدم إمكانية تحكم العامل أو الموظف في كمية العمل أو المنتج بسبب تدخلات خارجية أو عدم القدرة على السيطرة على طريقة الإنتاج أو الإدارة التي يستخدمها العامل في العمل.
- (٣) حينما يكون معيار الجودة أكثر أهمية من معيار الكم.
- (٤) عدم وضوح العلاقة بين الجهد المبذول وكمية العمل.
- (٥) عندما يكون العمل في حاجة إلى مهارة مهنية عالية.
- (٦) كثرة العطلات التي لا دخل للعامل فيها وعدم قدرته على تجنبها.
- (٧) حينما يكون هناك إشرافاً دقيقاً من المشرف على الموظف بحيث لا يكون هناك مجالاً للتباطؤ أو الكسل.

متطلبات الحرب في جميع القطاعات وخاصة قطاع صنع السلاح. وقد يحدوا هذا بالعمال إلى المطالبة بأجور عالية قد تضر بمصلحة القطاع الصناعي أو قد تتوقف عملية الإنتاج. وفي هذه الحالة لا ترى الدولة بدءاً من تطبيق الحد الأقصى للأجور منعاً لإستغلال العمال لظروف الدولة. ويعترض العمال على إتباع سياسة تحديد الحد الأقصى للأجور. فالعمال يهتمهم الحصول على أجور عالية ولذلك فإن أي تحديد لما يمكن أن يتقاضوه سوف ينظر إليه على أنه نوع من عدم العدالة.

وبالنسبة للمنظمات فإن فرض تحديد الحد الأقصى للأجور يمكن أن يضطر عمالهم إلى الخروج من منشأتهم والبحث عن منشآت تقدم أجوراً أعلى.

٣- **حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين:** تتدخل الدولة أيضاً في تنظيم الأجور وتحديد مستوياتها عند الخلاف بين المنشأة أو الصناعة ممثلي العمال حول تحديد الأجر عند تجديد عقد العمل. وفي هذه الحالة قد تتدخل الدولة كوسيط لحل الخلاف عن طريق ما يسمى بلجان التحكيم أو فض المنازعات. فإذا رفض ممثلاً الطرفين تنفيذ أحكام لجنة التحكيم فإن الدولة قد تلجأ إلى أساليب أكثر شدة لتطبيق مرثياتها في تسوية النزاع وذلك حرصاً منها على تجنب الأضرار التي قد تلحق بالدولة أو المجتمع.

### طرق حساب الأجور لموظفي العمليات الإنتاجية

قبل أن نتطرق إلى أهم أنواع الأجور التشجيعية لموظفي الإنتاج فإننا نود أن نلقي مزيداً من التفصيل على أهم الطرق الشائعة في حساب أجور العاملين بحقل الإنتاج وهي:

- طريقة الأجر حسب الوقت (الأجر الزمني)

- طريقة الأجر حسب النتائج

وفي كثير من الأحوال، قد تستخدم الطريقتين معاً.

ويتكون الأجر الزمني عادة بتحديد فئة للأجر عن وحدة زمنية يقضيها العامل مثلاً ساعة أو يوم، أما نظام الأجر حسب النتائج أو الإنتاج، فيكون من خلال تحديد فئة لأجر

٢. تفرق هذه النظم بين العمال على حسب إختلاف كفاءتهم وقدرتهم على العمل.

٣. العدالة في النظام حيث تعطي للعامل على أساس ما بذله من جهد.

ومن ناحية أخرى فإن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة هو أنها:

(١) تتطلب وجود ظروف مثالية للعمل .. بمعنى أن لا تكون هناك تعطيلات في إنباب

الإنتاج أو مراحل العملية الإنتاجية والتي قد تؤدي إلى عطلة العامل.

(٢) تعطي مجالاً لإضطراب العلاقة بين العامل وصاحب العمل.

(٣) تثير الأحقاد بين العمال وبعث روح الشقاق مما يهدد علاقاتهم الإجتماعية.

### استقصاء الأجر Wage survey

يلعب أسلوب مسح أو إستقصاء الأجر دوراً مهماً في تحديد قيمة الأجر الذي تدفعه المنظمات. وتلجأ كثير من هذه المنظمات لهذا الأسلوب وخاصة عندما تود تحديد أجزور الوظائف النموذجية أو المعروفة والمتشابهة بين المنظمات.

والجهة المعنية بهذه الإستقصاءات هي المنظمات المشابهة في قطاع عمل المنظمة، وفي نفس المنطقة التي تعمل بها. ويمكن أحياناً الإعتماد على بحوث الأجزور الصادرة من المنظمات المهنية، أو الجهات الحكومية، أو الغرف التجارية. غير أن بعض المنظمات قد تلجأ بالإضافة إلى الإستعانة بهذه البحوث إلى إجراء مسح للأجزور في المنظمات المنافسة والمشابهة في نفس المنطقة بغرض تحديث نظام الأجزور لديها، وكذلك مسابرة الأجزور السائدة في السوق، أو لكون المعلومات المنشورة المتوفرة عن الأجزور السائدة في السوق لا تقدم معلومات عن الوظائف التي تود المنظمة استقصاء الأجزور عنها.

ويمثل "استقصاء الأجزور" الخطوة الثانية بعد عملية تقييم الوظائف التي تساعد الإدارة على وضع نظام عادل ومحفز للأجزور.

من جانب آخر فإن هناك عدة خطوات للقيام بإستقصاء الأجزور وأهم هذه الخطوات

ما يلي:

ونود أن نشير هنا إلى أنه متى ما توفرت إمكانية تحديد معيار لقياس كمية العمل فإن نظام الأجر الزمني يمكن أن ينطوي على تحفيز العامل أو الموظف من خلال تحديد أجر يتناسب مع زيادة الإنتاجية.

فلو فرضنا مثلاً أن العامل قد أوفى بالحد الأدنى من كمية العمل وكان أجره للساعة هو (٢٠) ريالاً ومدة العمل اليومي (٨) ساعات فإن أجره سيكون في هذه الحالة هو:

$$٨ \times ٢٠ = ١٦٠ \text{ ريالاً}$$

وإذا ما تجاوز العامل الكمية المعيارية فإن أجره سيكون مثلاً ٢٤ ريالاً للساعة.. وفي هذه الحالة يكون مقدار أجره اليومي يساوي

$$٨ \times ٢٤ = ١٩٢ \text{ ريالاً}$$

ولعل أهم ما يميز طريقة الأجر الزمني هي سهولة تطبيقها وكذلك قبولها إجمالاً من العمال. غير أن من أهم سلبياتها أنها قد تغفل الجهود والفروق الفردية بين العاملين وخاصة إذا كانت هناك صعوبة في تحديد معايير كمية للعمل المطلوب إنجازه، كما أنها تتطلب إشرافاً دقيقاً ولصيقاتاً من المشرفين أو رؤساء العمال.

### ثانياً - طرق الدفع حسب الإنتاج

يرجع تاريخ نظام الأجر بالإنتاج إلى نظام الحرف حيث كان العامل ينتج وحدات من السلعة تامة الصنع، وكذلك إلى نظام الإنتاج المنزلي حيث كان من الصعب تقدير الوقت اللازم لإنتاج وحدة من السلعة فكان الدفع على أساس عدد الوحدات المنتجة أقرب إلى الدقة من محاسبة العامل على الوقت الذي قضاه في إنتاج السلعة.

ويرجع الفضل لتايلور Taylor في حفز المشتغلين بالإدارة على التفكير في وضع نظم للأجور تعتمد على الإنتاج.

ولعل أهم ما يميز هذه الطريقة هو ما يلي:

- ١- يعتمد دخل الفرد بطريق مباشر على الإنتاج ولذلك يمكن لصاحب العمل أن يقدر مقدماً تكلفة العمل لكل وحدة منتجة.

وكما يلاحظ في الشكل رقم (١٤ - ١) فإننا قد أدرجنا بعض الأسئلة في نموذج الإستقصاء وليس كل الأسئلة المحتملة في مثل هذه الإستقصاءات.

وبالإضافة إلى الأسئلة السابقة فإن نموذج الإستقصاء قد يضم أسئلة أخرى حول:

- سياسات الإستقطاب والإختيار.
- أنواع الإجازات المدفوعة.
- أنواع العطلات الرسمية المدفوعة.
- أنواع التأمين المتاحة في مجال العلاج.
- المكافآت التشجيعية ومكافآت الجدارة.
- سياسات التقاعد.

أولاً، تحديد المنظمات التي سيشملها المسح الإحصائي : وغالباً ما تكون هذه المنظمات المشابهة في السوق والتي لديها نفس النوعية من الأعمال والوظائف، أو الموظفين.

ولإغراء هذه المنظمات بالتجاوب مع عملية الإستقصاء فإن على المنظمة القائمة بهذا الإستقصاء أن تقدم بعض المغريات، مثل تبادل نتائج المعلومات التي تحصلت عليها المنظمة إلى المنظمات التي قامت بتعبئة الإستبيانات، وكذلك التعهد كتابة لهذه المنظمات بسرية المعلومات المتحصلة.

ثانياً، تحديد المنطقة الجغرافية التي سيشملها المسح الإحصائي : وهذا يعتمد على طبيعة عمليات المنظمة. فلو كانت هذه العمليات من النوع المتواجد بكثرة في منطقة العمل فإن المنظمة تكتفي بعينة من المنظمات المشابهة. أما إذا كان طبيعة عمل المنظمة فريد من نوعه في منطقتها فإنها قد تلجأ إلى المسح الجغرافي الشامل على مستوى القطر.

ثالثاً، تحديد حجم عينة معقول من المنظمات المشابهة: إن تحديد عدد كبير قد يؤدي إلى جهود وتكلفة ضخمة، كما أن تحديد عينة صغيرة قد لا تكون مقياساً جيداً.

رابعاً، أعداد استبيان المسح بلغة سهلة وواضحة، وأن يكون موحداً بالنسبة لكل المنظمات المراد مسحها، وأن تكون مسميات الوظائف المطلوب معرفة أجرها معروفة لدى جميع المنظمات ولا تحمل مسمياتها معاني مختلفة (أنظر الشكل رقم (١٤ - ١)).

هذا ويمكن أن يتم المسح الإحصائي بوحدة من الطرق التالية :

- الاستبيان المكتوب وهو الأسلوب الشائع ولكنه قد لا يولد إجابات كثيرة.
- المقابلة الشخصية وهو أكثر تكلفة وأكثر دقة.
- المكالمات التليفونية وهي أقل تكلفة قياساً بالطريقتين السابقتين.



ما هو معدل الأجر الإضافي للعمل في الأعياد والإجازات؟

..... × ١٥٠٪ من معدل الأجر الأساسي

..... × ٢٠٠٪ من معدل الأجر الأساسي

• طريقة أخرى .....

• هل دفعتم علاوات أو أي أجر إلحاقى خلال الإثني عشر شهراً الأخيرة.

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة نعم - فضلاً حدد آخر تاريخ للدفع .....

..... - النسبة التقريبية من الأجر

• هل أجريتم تعديلات شاملة على نظام الأجور خلال السنتين الأخيرتين؟

لا

نعم

• إذا كانت الإجابة بنعم فضلاً حدد ما يلي:

..... نسبة التعديل ..... التاريخ

..... نسبة التعديل ..... التاريخ

### الأجور الرواتب المبدئية - خريجو الثانوية العامة

• كم متوسط الأجر الأولي المدفوع لخريج الثانوية العامة الذي لا يجيد الطباعة ولا الإختزال وبدون خبرة؟ ..... ريال سعودي

• كم متوسط الأجر الأولي لخريج الثانوية العامة الذي يستطيع طباعة ما بين (٥٠-٦٠) كلمة في الدقيقة، وبدون خبرة؟ ..... ريال سعودي

• كم متوسط الأجر الأولي لخريج الثانوية العامة الذي يستطيع طباعة ما بين (٥٠-٦٠) كلمة في الدقيقة، وما بين (٨٠-٩٠) كلمة في الدقيقة في الإختزال، وبدون خبرة ..... ريال سعودي.

### الأجور والرواتب المبدئية لخريجو الجامعات (بكالوريوس)

• كم متوسط الأجر الأولي لخريج الجامعات تخصص إدارة أعمال، محاسبة تمويل، إدارة، إقتصاد في وظيفة غير فنية في منظماتكم؟ ..... ر.س

• كم متوسط الأجر الأولي لخريج الجامعات تخصص هندسة، رياضيات، إحصاء في وظيفة فنية بمنظماتكم؟ ..... ر.س

تابع شكل رقم (١٤ - ١)

## استبيان استقصاء الأجور

## الموظفين وساعات العمل

- كم عدد موظفي المنظمة ؟ .....
- كم عدد ساعات العمل الأسبوعية الإعتيادية ؟ .....
- كم مقدار الوقت المخصص لإستراحة الغذاء ؟ .....
- كم عدد إستراحات العمل القصيرة ؟ .....
- ما هو الوقت التقريبي المخصص لكل استراحة ؟ .....
- هل تطبقون خمسة أيام أسبوع عمل ؟  نعم  لا
- هل يعمل بعض موظفيكم في ورديات عمل ؟  نعم  لا
- إذا كانت الإجابة نعم فضلاً أجب على السؤال التالي:

الوردية	عدد ساعات الوردية	نسبة الأجر
• وردية ثانية مساوية .....	.....	.....
• وردية ثالثة ليلاً .....	.....	.....
• أخرى .....	.....	.....
• هل تتبعون نظام ساعات العمل المرنة حسب رغبة الموظف؟	<input type="radio"/> نعم <input type="radio"/> لا	

## سياسات دفع الأجور والرواتب

- إذا كانت ساعات العمل الأسبوعية المعتادة لديكم أقل من (٤٠) ساعة، فهل تدفعون أجراً إضافياً (خارج وقت الدوام) لساعات العمل الزائدة عن المعدل المعتاد إذا كانت أقل من (٤٠) ساعات؟  نعم  لا
- إذا كانت لديكم بعض المجموعات التي تعمل أقل من (٤٠) ساعة فضلاً حددوها:
- ..... المجموعة ..... ساعات العمل .....
- ..... المجموعة ..... ساعات العمل .....

شكل رقم (١٤ - ١) جزء من نموذج استقصاء الأجور

- الإحتفاظ بالمديرين الممتازين وعدم التفريط فيهم.
- اجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة.
- تحفيز الإداريين على الإرتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة.
- تحقيق المزيد من الإرتياح والإزدهار للمنظمة.

### أنتبه

يجب أن لا نفهم مما سبق أن أجور ورواتب المديرين تحدد عشوائياً بل لابد وأن تحرص المنظمات على وضع كادر للوظائف الإدارية العليا شأنها شأن بقية الوظائف من حيث:

- تحديد فئات ووظائف الإدارة العليا.
  - تحديد نطاق الراتب والإمتيازات الأخرى.
  - تحديد أسلوب التدرج في الرواتب.
- هذا إلى جانب الاعتبارات الأساسية التي أشرنا إليها سابقاً.

إن نجاح المنظمة وإستمرار هذا النجاح، وحسن سمعتها داخلياً وخارجياً لن يتحقق إلا من خلال إدارة واعية ومسئولة تدرك وجودها ومسئولياتها تجاه ذوي المصالح المتعددة المرتبطة بالمنظمة. والإدارة العليا ليست كبقية الإدارات الأخرى فهي تتعامل مباشرة مع:

- أصحاب الملكية.
- مجلس الإدارة
- الموظفين.
- الموردين والموزعين.
- المنافسين.

## نظام الأجور للإدارة العليا

يقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمات مسئوليات ضخمة تجاه تحقيق أهداف المنظمة، وأهداف العاملين، وأهداف المجتمع. ومن أجل ضمان فعالية الإدارة العليا ونجاحها في تحقيق الأهداف فإن أجورهم وحوافزهم لا بد وأن تكون بنفس القدر من الإهتمام.

وإذا كانت الأجور والرواتب في مستوى الإدارات الوسطى والدنيا وبقية الوظائف قد تتحدد في الأجور الشهرية أو الأسبوعية، أو اليومية، وكذلك في مستويات الزيادة المتدرجة التي تخضع لتقارير الأداء، أو مستويات المعيشة، أو الأقدمية، فإن رواتب المديرين تخضع لمعايير أخرى وحوافز أخرى إلى جانب الرواتب الأساسية.

كذلك، نضيف أن الفرق بين تحديد رواتب الإدارة العليا وبقية الموظفين يستند على أن المعايير التي تحكم رواتب الموظفين هي معايير:

- توصيف الوظائف.
- تقييم الوظائف.
- تقويم الأداء.
- العلاوات المختلفة.

وهذا بطبيعة الحال يختلف عن معيار تحديد رواتب المديرين في الإدارة العليا والذي يخضع لإعتبارات أساسية هي<sup>(1)</sup>:

- الأداء العام للمنظمة.
- مقدار ما يقدمه المنافسون من إجراءات وحوافز.
- حجم المسئوليات الملقاة على المدير
- حجم المنظمة وإمكانياتها المالية.
- المستوى التعليمي - ومستوى الخبرة

ومن ثم فإن تصميم كادر الأجور والرواتب لموظفي الإدارة العليا لا بد وأن يأخذ في الاعتبار تحقيق الأهداف التالية:

## ملحق : نظرية العدل في الأجر (Stacey Adams 1963)<sup>(١)</sup>

هي تقوم على عقد مقارنة اجتماعية واقتصادية بين قيمة الأجر وما يقابله من عمل وأن أي إجحاف بين الأجر كالمصدر ومورد العمل سوف يضطر الأفراد العاملون إلى تصحيح هذه الأوضاع بنفسهم.

وتفضيلاً تتم المقارنة هنا بين مدخلات العمل ومخرجاته، وبين مصادر العامل إلى موارده وهنا يستطيع العامل أن يقارن بين ما تقدمه من عمل وما يأخذه من عطاء بما يحصل عليه من زميل له بموقع يشابه، أو سياسة الأجور في المنظمة، أو المعدل السائد في السوق.

ويميل عطاء العامل أو ما يورده للمنظمة ساعات العمل، الأدوات المستخدمة في العمل، مستوى الجهد المبذول، الخبرة ومستوى الأداء وأيضاً ظروف العمل أن كانت سيئة أو سارة أما مصادر العمل فهي تمثل الأجر، والفوائد، والمركز المرموق، والقبول من الرؤساء والزملاء في العمل.

ولتصحيح أي إجحاف فإن العامل لا يستطيع أن يحكم في المصادر ولكنه يستطيع أن يتحكم في جهده من خلال التباطؤ في العمل أو زيادة أيام الغياب من أجل لفت نظر الإدارة ومن ثم تصحيح الوضع

هل تستقيم هذه النظرية في المجتمعات العربية؟

- الرأي العام.

- الدولة.

وبسبب ضخامة المسؤولية فإنها لا بد وأن تحظى بأجور وإميازات لا تخضع لنفس المعايير تقريباً التي يخضع لها بقية الموظفين في المنظمات. وإن المديرين في القيادة العليا هم "وكلاء" أصحاب المال، ومن ثم فإن ارتباط زيادة أجورهم بمستوى الأداء العام للمنظمة سيدفعهم إلى اتخاذ قرارات رشيدة، ومحققة لتطلعات أصحاب المال.

### هذا يعني إذاً

إن الأساس في تحديد أجور الإدارة العليا ومستويات الزيادة في الأجر، هو مستوى الأداء العام للمنظمة.

### غير أن هذا لا يعني

تجاهل بعض الاعتبارات الأخرى التي تؤخذ في حساب أجور الإدارة العليا إلى جانب مستوى الأداء العام للمنظمة، مثل نظام تقييم الوظائف والأجور السائدة في سوق هذه الكفاءات الرفيعة، وهو ما يخضع لسوق العرض والطلب، والذي يبدو أنه يواجه ندرة في العرض من هذه الكفاءات، الأمر الذي يحتم على المنظمات بذل كل سبل الإغراء للمحافظة على ما لديها من كفاءات رفيعة، واستقطاب ما تحتاج إليه من سوق العمل، أو من المنظمات المنافسة.

## مصطلحات الفصل

**الأجر والراتب Wage and Salary** : وهو يمثل التعويض المادي المباشر وغير المباشر الذي يتقاضاه من المنظمة لقاء خدماته لها.

**نطاق الأجر Rate Range** : يعني نطاق الأجر تحديد مدى الأجر في حدوده الدنيا والوسطى والقصوى : ويعني أيضاً بداية مربوط الراتب ونهايته.

**أصحاب الياقات البيضاء White Collars** : يقصد بهم مجموعة العاملين في الحقول الإدارية.

**أصحاب الياقات الزرقاء Blue Collars** : يقصد بهم مجموعة العاملين في الأعمال الحرفية والمهنية والعادية.

## ملخص الفصل

تناولنا في هذا الفصل عرضاً شاملاً لأنظمة الأجور الشائعة في منظمات الأعمال، وذكرنا بدءاً بمفهوم الأجر، وأهمية الأجر العادل للموظف وللإدارة معاً كذلك عرضنا مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد الأجر وعلى رأسها الأجور المقدمة في المنظمات المنافسة كذلك شرحنا مفهوم إستقصاءات الأجور في السوق وكيف أن المنظمات لا تستطيع تجاهلها واعتماد مؤشرات التوصيف الوظيفي فقط كمصدر لقياس الأجر.

ثم ختمنا الفصل بإيضاح أسلوب تحديد رواتب الإدارة العليا وأهم الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ عند تقدير رواتب هذه الفئة من القيادات الإدارية في المنظمات.



## هوامش الفصل الرابع عشر

- (١) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الفاروق للإستثمارات الثقافية، ٢٠٠٨) ص ١٦٦.
- (2) Biswajeet Pattanayak, Human Resource Management (New Delhi: Prentice - Hall of India, 2008). P.284.
- (٣) سلسلة المميزون الإداريون، إدارة الموارد البشرية، (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، ٢٠٠٥) ص ٢٠٢.
- (4) Syed Tahir Hijazi, " Determinants of Executive Compensation and Its Impact on Organizational Performance", Compensation & Benefits Review 39 No. 2 (March - April 2007) P. 58. In, Gary Dessler, HRM (Essex, England : Person Education Limited, 2013).
- (٥) مهارات الإدارة، علم نفسك بالطريقة المثلى، (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، ٢٠٠٢) ص ١٧٩.

## أسئلة للمراجعة

١. حدد لماذا تحتاج المنظمات لنظام عادل للأجور؟ (ستة أسطر)
٢. عرف المصطلحات التالية في حدود سطرين لكل تعريف:
  - الأجر النقدي والأجر الحقيقي .
  - الراتب .
  - وظائف القياس النموذجية Bench- Mark Jobs للأجور .
٣. قارن بين عملية تقييم الوظائف. وعملية إستقصاء الأجور من حيث الأهداف والنتائج.
٤. هل توافق على سرية نظم الأجور التي قد تتبعها بعض الشركات؟
٥. ما هو المقصود بالريادة والتبعية في تحديد الأجور؟ (أربعة أسطر)
٦. لماذا تتدخل الحكومة أحياناً في تنظيم الأجور؟ وما هي أساليب التدخل المحتملة؟
٧. ما هي العوامل المؤثرة في تحديد سقف الأجور؟
٨. ما هي الاعتبارات التي تحدد مقدار الراتب للمستويات الرفيعة من الإداريين؟

## الفصل الخامس عشر

# الحوافز التشجيعية

## Incentive Systems

﴿لِّلَّذِينَ أَحْسَنُوا الْحُسْنَىٰ وَزِيَادَةٌ﴾

(سورة يونس)

## أهداف الفصل

- التعريف بمفهوم التحفيز وأهميته بالنسبة للموظفين.
- التعريف بدور التحفيز في تحقيق الإنتاجية والإشباع الوظيفي.
- تحديد دور الإدارة في عملية التحفيز.
- معرفة إحتياجات الموظفين.
- تحديد الأنواع المتعددة للحوافز.
- التعريف بالأسلوب المتبع لتحفيز المستويات المختلفة من الموظفين.

## موضوعات الفصل

سيتطرق هذا الفصل لمناقشة الموضوعات التالية:

- مفهوم التحفيز وأهمية دراسة الحوافز.
- أهمية معرفة إحتياجات العاملين .
- طبيعة الإحتياجات الإنسانية
- محفزات العمل وأهداف الإدارة .
- الحوافز التشجيعية لموظفي الإنتاج
- الحوافز التشجيعية لموظفي البيع.
- الحوافز التشجيعية للأداريين
- حوافز المديرين في الإدارة العليا
- الحوافز المالية الشاملة على مستوى المنظمة .

## التحفيز والحوافز

إذا أخذنا في القياس النظرة الإدارية إلى الحوافز فإن موضع الإهتمام والتساؤل هنا يصبح لماذا يعمل بعض الأفراد بجد وإخلاص ويعمل آخرون عكس ذلك. لماذا يحضر محمد مبكراً إلى عمله؟ ولماذا لا يؤخر عمل اليوم إلى الغد؟ ولماذا لا يتحرك من مكتبه إلا في نهاية الدوام الفعلي؟ لماذا تتميز علاقة محمد مع رئيسه وزملائه بأنها مثمرة ومنتجة بينما يتميز زميله خالد بالكسل وعدم المبالاة وكثرة الغياب والتباطؤ في العمل؟ وبمعنى آخر فإننا نتساءل لماذا يلجأ بعض الموظفين إلى نهج أساليب متعددة في الفعل ورد الفعل؟

### مفهوم التحفيز

يعرف (ستيرز ومورتر) عملية التحفيز بأنها "دفع الفرد لإتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره" (١).

أما "أرمسترونج" فيربط بين الحاجة والحوافز أو الدافعية فيقول أن "إحساس الفرد بأن هناك حاجة لإشباعها يصرفه للبحث عن عمل معين وحينها يترتب على هذه الحاجة هدف يقوده إما لإشباع الحاجة بالحصول عليها وأما لعدم القدرة على تحقيقها" (٢).

فالجوع مثلاً يولد الشعور بالحاجة إلى الطعام. والتعب يولد الحاجة إلى النوم والرغبة في الإنجاز تدفع إلى محاولة الصعود والنجاح في تحقيق الأهداف الإدارية. والرغبة في إرضاء الذات تدفع مثلاً لقول الشعر أو كتابة القصة، أو الرسم. وهكذا نجد أن كل سلوك يمارسه الفرد إنما هو في حقيقته نتيجة دوافع داخلية تتبع من داخل الفرد وإحساسه نحو إشباع احتياجاته غير المشبعة.

بعبارة أخرى فإن "التحفيز" إنما يعبر عن إثارة رغبات. أو احتياجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها.

وحينما نقول أن على الرئيس أن يحفز مرؤوسيه على العمل فإننا إنما نقصد أن على هذا الرئيس أن يعمل على إشباع هذه الاحتياجات والتي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوس إلى إتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب.

- ١- تأثير وضغوط بعض العوامل البيئية الداخلية والخارجية على المنظمات مثل الضغوط الاقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية، الأمر الذي يتطلب من المنظمات إبتداع طرق ووسائل لتحسين أو على الأقل للمحافظة على أدائها وفعاليتها. وهذا بدوره يستدعي بطبيعة الحال الإستغلال الأمثل لموارد المنظمة المالية، والمادية، والبشرية.
- ٢- إن هناك إرتباطاً مباشراً بين كثير من نشاطات الموارد البشرية وبين عملية التحفيز أو صياغة برنامج الحوافز، وخاصة في مجالات تحليل الوظائف وتوصيفها، تخطيط الموارد البشرية وتقدير إحتياجات المستقبل، الإستقطاب والإختيار، تقويم الأداء والتدريب والتطوير، الأجور والحوافز، المنافع والخدمات، والتطوير الوظيفي والترقيات ويصور لنا الشكل رقم (١٥ - ٢) تشعب هذه العلاقة ومدى إرتباطها بالنتائج المتوقعة على مستوى المنظمة أو الأفراد.
- ٣- تغير نظرة الإدارة إلى العمل الإنساني القائم على النظرة للعامل الإقتصادي كدافع للعمل والإنتاجية إلى نظرة جديدة ترى بوجود حوافز أخرى إلى جانب العامل الإقتصادي مثل طبيعة العمل، الإنجاز فرص التقدم والترقية.
- ٤- إن أسلوب الترهيب كحافز قد يؤدي إلى مردود إيجابي مؤقت للإدارة ولكنه مع الأمر الطويل سيثير مجموعة من المشاكل وهو ما قد ينعكس على الإنتاجية والربحية واستمرارته المنظمة.
- ٥- يضاف إلى ذلك الاعتبارات القانونية والتشريعية التي تحدد فيها الأنظمة الحكومية وخاصة أنظمة العمل حدود الأجور وأنواع الحوافز المالية وغير المالية، والمنافع والمزايا التي يجب أن تقدمها المنظمات اجبارياً أو اختيارياً لموظفيها<sup>(١)</sup>.

#### حوافز العمل:

يعبر عن الرغبات والإحتياجات عادة " بالمحفزات " Motivators وهي التي تقود الفرد وتدفعه إلى إتخاذ سلوك أو تصرف معين. (الحوافز او المحفزات تعني نفس المفهوم)

وفي مجال العمل فإن الحوافز أو المحفزات قد تشمل بالنسبة للموظف ما يلي،

- راتباً أعلى، ومنافع مادية وإجتماعية أخرى.
- لقباً وظيفياً مرموقاً، وإنجازات كبيرة.

ومن ناحية أخرى فإن التحفيز يبدأ من شعور الفرد بحاجته إلى شئ معين، ومن ثم تصبح هناك حاجة محددة، ثم يتصرف الفرد أو يتخذ سلوكاً يهدف منه إلى إشباع هذه الحاجة، ويمكن تصوير ذلك في الشكل التالي:



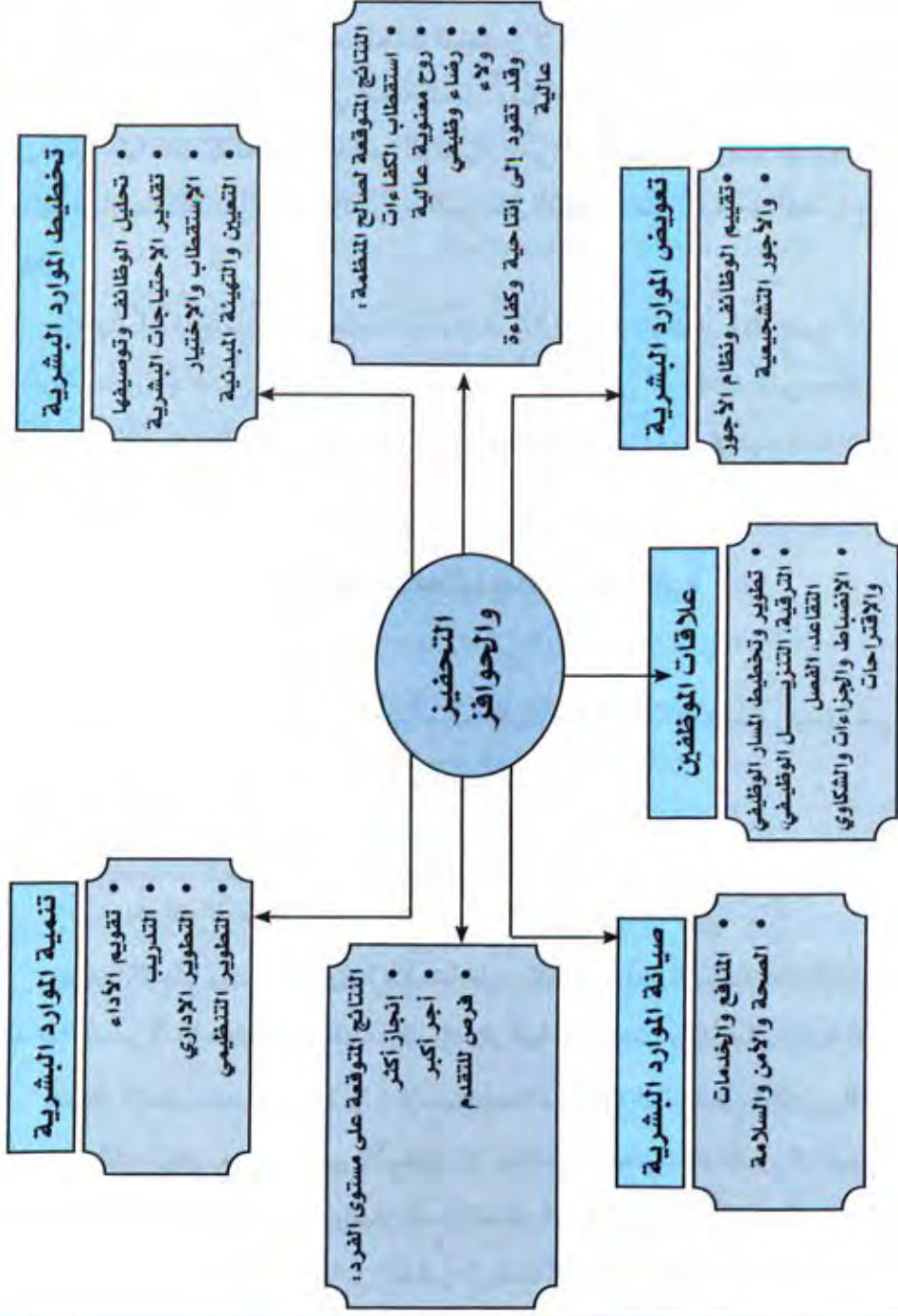
شكل رقم (١٥ - ١) التحفيز وعملية اشباع الاحتياجات

غير أنه من الناحية العملية قد تبدو عملية التحفيز وإشباع الإحتياجات أكثر تعقيداً مما يظهر في الشكل السابق وذلك لأن دوافع السلوك قد تكون داخلية أو خارجية. فمثلاً نلاحظ أن دوافع السلوك الخاصة بالبحث عن الطعام أو المسكن أو النوم أو الجنس هي دوافع داخلية تتبع من إحساس الفرد بحاجته إلى إشباع هذه المتطلبات. كذلك فإن دوافع السلوك الخاصة بالرغبة في الإنجاز، والحصول على مراكز أعلى في العمل. وتكوين العلاقات الإجتماعية قد تكون دوافع خارجية، بمعنى أنها قد تخضع لتأثير البيئة الخارجية للفرد. فترقية زميل مثلاً قد تولد لدينا الرغبة في الحصول على ترقية أيضاً. والثناء على إنجازات شخص قد تولد لدينا الرغبة في الحصول على نفس الثناء.

ونستنتج مما تقدم أن سلوك الفرد سواء كان سبباً أو نتيجة إنما هو فعل أو رد فعل لشعور داخلي بضرورة تلبية رغبات وإحتياجات معينة قد تثيرها غرائز داخلية أو مؤثرات خارجية.

### لماذا الإهتمام بدراسة الحوافز؟

تشير الدراسات المختلفة في مجال التحفيز إلى أسباب مختلفة للإهتمام من قبل إدارة المنظمات بهذا الموضوع، ولعل أهم هذه الأسباب هي ما يلي: (٢)



شكل رقم (١٥ - ٢) العلاقة بين التحفيز والحوافز ونظام الموارد البشرية يوضح مجالات التأثير المحتملة على مختلف النشاطات والوظائف



● إسماً بارزاً على واجهة باب مكتب فخم.

● إحتراماً وتقديراً من الرئيس والمرؤوسين والزملاء.

وفي المنظمات والقطاعات الإنتاجية فإن على المديرين أن يبرزوا إهتماماً بحوافز الموظفين وكيفية إشباعها. إن هذا يعد أمراً مهماً وخاصة إذا عرفنا أن وسائل إشباع الإحتياجات قد تكون متعددة. فمثلاً قد يلتحق الموظف بأحد النوادي الإجتماعية الخارجية مفضلاً ذلك على النادي الداخلي في المنظمة، أو قد يعمل في عمل إضافي خارجي بعد نهاية الدوام إذا شعر بأن إحتياجاته الطبيعية غير مشبعة بالكامل بدلاً من العمل الإضافي داخل المنظمة التي يعمل بها. إنما هو مطلوب من المديرين في هذه الحالة هو التعرف على هذه الحوافز ودفع الأفراد للعمل من خلال تقديمها لهم. وبالطبع فإننا لا نتوقع من المنظمات أن تستحوذ على الموظفين إستحواذاً كاملاً لأن رغبات الموظف وإحتياجاته ليست مقصورة على المنظمة فقط ولا بد من أن تكون هناك رغبات وإحتياجات يسعى الموظف للحصول عليها خارج إطار عمله. إذن فإن التأكيد يصبح هنا على تلك الحوافز الموجودة داخل المنظمة والتي يجب على الإدارة أن تستثمرها بما يحقق أهدافها أو رغبات وإحتياجات الموظفين.

وإجمالاً، فإن محفزات العمل يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات<sup>(٥)</sup>.

(١) حوافز مالية وتشمل :-

- الأجر أو الراتب الأساسي. - العلاوات. - العمولات.

- خارج وقت الدوام

(٢) الحوافز غير المالية وتشمل :-

- الاعتراف بالإنجاز - الثناء والتقدير.

- الرضا الوظيفي. - فرص التقدم الوظيفي.

(٣) المنافع ويمكن أن تشمل :-<sup>(\*)</sup>

- الخدمات العلاجية. - خدمات الطعام المخفضة

- كوبونات أو قسائم الاشتراك المجانية أو المخفضة في النوادي الصحية والرياضية.

(\*) سيكون هناك تفصيلاً أكثر للمنافع والخدمات في الفصل السادس عشر.

الوفاء بها فإن تأمينها يصبح في حد ذاته مطلباً أولاً يسعى الإنسان إلى ضمانه، وتلافي الأخطار التي تحد من تحقيقها.

وعلى عكس الإحتياجات الطبيعية الأولية، فإن الإحتياجات الإجتماعية هي إحتياجات "مكتسبة"، ولا تولد مع الإنسان وأن إشباعها يتوقف على مشاركة الآخرين، وتجاربهم وهي أي هذه الإحتياجات تختلف من بيئة لأخرى ومن مجتمع لآخر حتى داخل البيئة الواحدة وأمثلة الإحتياجات، الإجتماعية، "حب الإتصال وتكوين العلاقات مع الآخرين"، "والرغبة في الإنتماء"، "تكوين الصداقات"، (أي الحصول على رضاء الآخرين وقبولهم).

وأية محاولة من قبل الأشخاص أو المنظمات للحد من هذه الإحتياجات أو تطويقها أو الوقوف ضدها سينعكس على معنويات الأفراد ونفسياتهم، وطرق تفكيرهم، وإنتاجيتهم في العمل. لذلك فإن ردود الفعل الناجمة عن مثل هذه المواقف في التنظيمات الرسمية، هو ظهور التنظيمات غير الرسمية بشعاراتها وأهدافها المختلفة.

ويأتي بعد ذلك النوع الثالث من الإحتياجات، وهي الإحتياجات الذاتية والنابعة من تقدير الفرد لذاته ورغبته في الإستئثار والإستقلال، السيطرة وتقدير الآخرين له. وكما أسلفنا فإن الإنسان إجتماعي بطبيعته ويرغب في الإنتماء وتكوين العلاقات مع الآخرين.. غير أن لذلك حدوداً معينة يحرص الفرد على عدم تجاوزها، وهي الإحتفاظ بشخصيته الخاصة داخل إطار معين ومعروف بين رؤسائه وزملائه في العمل.

والإنسان أيضاً يحب الإطراء والثناء وتقدير الآخرين له وإنجازاته. وعلى الإدارة أن تعي أن ذلك يمثل مطلباً هاماً من مطالب موظفيها. فكل إنسان مهما كان عمله ومستواه الإداري إبتداء برئيس مجلس الإدارة وإنتهاء بالعامل المسؤول عن الحراسة أو التنظيف يود أن يكون موضع تقدير الآخرين وثناءهم على إنجازاته وإتقانه لعمله.

### تدرج الإحتياجات وأولويتها (نظرية ماسلو)

يتفق علماء النفس والإجتماع والإدارة والإقتصاد على أن إحتياجات الإنسان متعددة، وأن عملية الإشباع هي عملية لانهائية. فإشباع مطلب معين يقود بالتالي إلى السعي من جديد لإشباع مطلب آخر.

وفي رأي ماسلو فإن الإحتياجات الطبيعية للإنسان هي بالضرورة أولى إحتياجاته

## أهمية معرفة احتياجات العاملين

إن إدراك الإدارة لمعرفة احتياجات الموظفين لا بد وأن يستند أساساً إلى معرفتها لإحتياجات الإنسان والأسباب التي تدفعه للعمل. ومثل هذا الإدراك يساعد بلا شك الإدارة إلى فهم احتياجات في تحقيق أهدافها الرسمية. ومن ثم العمل على إشباعها وهو المدخل السليم لبناء علاقات متوازنة بين الطرفين تقوم على الفهم والتعاون بدلاً من الصراع وتبادل التهم.

وإحتياجات الموظفين كبشر متعددة ومتباينة، ولكن جميع الموظفين وفي جميع المستويات الإدارية يسعون جاهدين للحصول على هذه الإحتياجات من المنظمات التي يعملون بها. فإذا تحقق الإشباع لمطلب معين ظهر مطلب آخر وظهرت جهود أخرى لإشباع هذا المطلب .. وهكذا.

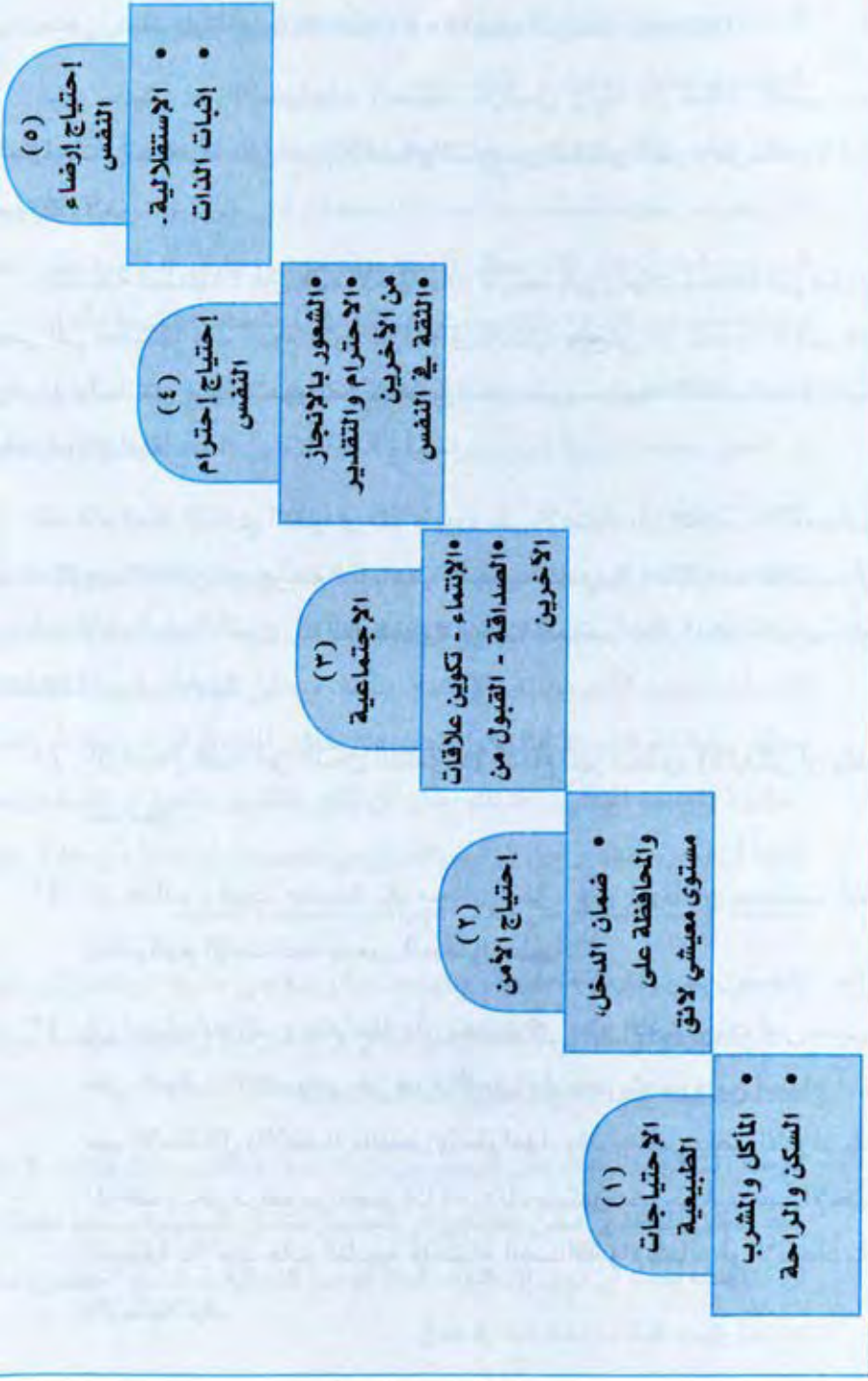
## طبيعة الإحتياجات الإنسانية

### ما هي الإحتياجات الإنسانية؟

لقد جرى العرف على تصنيف إحتياجات الإنسان إلى ثلاث تقسيمات رئيسية هي:

- الإحتياجات الطبيعية Physical Needs
- الإحتياجات الإجتماعية Social Needs
- إحتياجات الإستئثار الذاتي Egoistic Needs

وتسمى الإحتياجات الطبيعية (بالإحتياجات الأولية)، أما الإحتياجات الإجتماعية، والذاتية فتسمى (بالإحتياجات الثانوية) على إعتبار أنها تلي الإحتياجات الطبيعية في الأهمية. وتمثل الإحتياجات الطبيعية في (الإحتياجات الغريزية) النابعة من التكوين الطبيعي للإنسان والتي تولد بمولده، وهي الأساس في استمرار والحياة للعنصر البشري، مثل إحتياجات (المأكل) (المشرب) (والهواء)، (والمسكن)، (والملبس)، (والراحة). وبمقتضى النظرية القائلة بأن الإنسان إقتصادي التفكير فإن هذه الإحتياجات تعد الإحتياجات الوحيدة التي يسعى الإنسان دائماً لتحقيقها. وإذا ما أصبحت هذه الإحتياجات عرضة للخطر أو عدم



شكل رقم (١٥ - ٣) تدرج الأولويات في الاحتياجات الإنسانية عند (ماسلو)

المتعددة. فإذا جاع الإنسان فإن الطعام هو المطلب الأول. وإذا توفر هذا الطعام ظهرت من ثم الحاجة الثانية في سلسلة الإحتياجات، وهي المحافظة على مصدر هذا الطعام. والدخل المالي من الوظيفة هو في حد ذاته إحتياج أولي. إذ بدون هذا الدخل لن يحقق الفرد إحتياجاته الطبيعية كالطعام والملبس والسكن. لذلك فإنه من الطبيعي جداً أن تحرص الإدارة قبل أن تبحث في تحسين ظروف العمل على تحسين الدخل المالي للموظف ثم تفكر بالتالي في إشباع الإحتياجات الثانوية. فإذا كان على سبيل المثال مستوى الرواتب والأجور ضئيلاً بالمقارنة مع المستوى العام للمعيشة وبالجهد المبذول في الوظيفة فإن الموظف سيشعر في قرارة نفسه أن الإدارة قاصرة عن مقابلة إحتياجه الأساسي وستضيق بالتالي جهود الإدارة في تحفيز الأفراد لمزيد من العمل والإنتاجية، أو خلق الوفاق والإنسجام بين الطرفين.

فضلاً انظر الشكل (١٥ - ٣).

ونستنتج مما تقدم أن هناك عدة إحتياجات للموظفين يمكن أن نجملها على النحو التالي:

- ١- **الدخل**، هو وسيلة إشباع الإحتياجات الأولية وإحتياجات الأمن وضمن الإستقرار في مستوى معيشي معين أو الإرتقاء به.
- ٢- **ضمان البقاء في الوظيفة**، وضمان الوظيفة أو إنتظام الدخل هو من الأمور الهامة التي يحرص عليها الموظف وخاصة في المجتمعات التي تتميز بالتقدم التكنولوجي السريع وخطر إحلال الآلة محل الإنسان، وهو موضوع يشكل أهم بنود عقد العمل والمفاوضات بين الإدارة والمؤسسات العمالية في المجتمعات المتقدمة بالذات.
- ٣- **تكوين العلاقات**، يسعى الموظف في العادة لتكوين علاقات إجتماعية مع زملائه في العمل، وهذه الرغبة تتبع من إحتياج الفرد لتكوين الصداقات وفرض تأثيره على الآخرين.
- ٤- **التقدير والثناء**، يرغب الموظف كذلك في الحصول على التقدير والثناء على إنجازاته في العمل من قبل رئيسه وزملائه وهي رغبة نابعة أصلاً من إحتياج الإنسان لتقدير الآخرين له والإعتداد بذاته. ويمكن للإدارة في هذا الإطار أن تحقق رغبة الموظف في الثناء والتقدير من خلال المكافأة أو الترقية، أو إعطاء "جائزة الموظف المثالي". كذلك يمكن أن يكون التقدير شفويًا أو كتابيًا، ويمكن أيضاً أن يكون التقدير من الرئيس للمرؤوس شخصياً، أو معلنًا من خلال مجلة المنظمة أو نشراتها، أو من خلال الجرائد والصحف المحلية.
- ٥- **الحصول على وظيفة محترمة**، وتنبع هذه الرغبة من حاجة الموظف إلى تقدير ذاته وشعوره والإحساس بأنه شخص منتج. وأنه من خلال عمله ومواهبه يساهم فعلاً مساهمة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة.
- ٦- **فرصة الترقى والتقدم**، على الرغم من أن الرغبة في التقدم والترقية قد لا تكون عند بعض الموظفين ممن يخشون أو يتجنبون تحمل المسؤولية مطلباً ملحاً، إلا أن الموظف يحب أن يرى أن هناك فعلاً فرصاً للترقية يستطيع الحصول عليها عندما يثبت كفاءة وإخلاصاً في عمل.

## محفزات العمل وأهداف الإدارة

ما هي رغبات الموظفين في المنظمات؟ أو ماذا يريد الموظف من الإدارة؟

عند حديثنا عن الإحتياجات المختلفة للإنسان رأينا أن هناك العديد من هذه الإحتياجات وأنها تختلف من حيث الأهمية والتدرج من شخص لآخر، ومن مكان لآخر أيضاً، ومن وقت لآخر.

وبالنسبة للمنظمات فإن هذه الإحتياجات تترجم إلى رغبات محددة من قبل الموظف يسعى إلى تحقيقها منذ اليوم الأول للإلتحاق بالعمل. ويمكن أن نتصور الكثير من هذه الرغبات وأنها تتدرج في الأهمية من شخص لآخر حسب خلفيته الإقتصادية والإجتماعية النفسية والثقافية.

لقد قام الفكر الإداري التقليدي منذ ظهوره على الإعتقاد بأن الجانب الإقتصادي يمثل الهدف الوحيد للعاملين. ومع إعتقادنا بأهمية الجانب المادي في إحتياجات الموظف وأولويتها على بقية الإحتياجات الأخرى، ألا أننا نشك في أن هذا الجانب، يمثل المطمح الوحيد للموظف وذلك لعدة أسباب أهمها:

- (١) إن إشباع الفرد من الدخل النقدي هو إشباع غير محدود ولا يمكن أن يقف عند حد معين.
- (٢) إن هناك رغبات متعددة في مجال العمل، وأن الموظفين بمختلف أشكالهم وخلفياتهم الإجتماعية يسعون للحصول عليها.
- (٣) إن إحتياجات الفرد متداخلة وأن تحقيق كل هذه الإحتياجات أمر نسبي، وأنه حتى الجانب الإقتصادي من هذه الإحتياجات قد يتصارع مع إحتياج آخر مثل حب الإستقلال والإعتداد بالنفس وإحترامها، وقد يضحي بعض الأفراد في بعض المواقف بدخل مرتفع من العمل إذا كان ذلك سيكون على حساب بعض الإحتياجات المصنفة بالإحتياجات الثانوية كإحتياج الصداقة والإنتماء، أو الإعتداد بالنفس والإستقلالية.

## ما هي الأعمال المحفزة أو المحبطة لعنويات الموظفين؟

- ★ وظائف هامشية يكلف بها موظفون ذو مهارة وخبرة عالية.
- ★ حجم عمل ضخم يكلف به الموظف لأنه منتج. مما يولد الشعور بالإرهاق والاستغلال لجهوده.
- ★ تجنب الرئيس للأعمال الشاقة والصعبة وتكليف الرؤوس بها و ثم تصيد أخطاؤه.
- ★ السلطة القسرية من الرئيس على الموظف وإجباره على أعمال ليست من طبيعة وظيفته.
- ★ إعطاء الرئيس وعوداً للموظف ثم عدم الالتزام بها.
- ★ إذكاء التوترات بين الموظفين والشلية.



٧- **ظروف عمل مريحة**: من المسلم به أن كل موظف يأمل في الحصول على ظروف عمل مريحة وجذابة وهذه الرغبة نابعة أصلاً من عدة إحتياجات أهمها الإحتياج الخاص بانتظام العمل وضمان إستمراره، وكذلك الإحتياج الخاص بشعور الفرد بأهميته وتقدير الآخرين له. ومن الطبيعي مثلاً أن وجود الموظف في مكتب مريح ومكيف ومزود بالتليفون ووسائل العمل الحديثة يعد مؤشراً من مؤشرات المركز الإجتماعي للوظيفة. وتزداد هذه الإمتيازات الوظيفية كلما علت مرتبة الوظيفة في الكادر الإداري. وقد تزداد هذه الإمتيازات بزيادة أهمية الموظف وقوة نفوذه الشخصية بغض النظر عن أهمية وظيفته.

٨- **الرئيس الكفاء والعدل**: إن القيادة الحكيمة هي رغبة يهفو إليها جميع الموظفين والقيادة الحكيمة تتبع من الحجة إلى ضمان الإستمرار والبقاء في الوظيفة، وهي حاجة طبيعية إذا قيست بحاجة الفرد في الحياة والبقاء. ومن المسلم به أيضاً أن كل موظف يأمل في أن يكون رئيسه المباشر على قدر كبير من الكفاءة والإحترام والشخصية والعدل، ومع مثل هذا النوع من القيادة كبير من الكفاءة والإحترام والشخصية والعدل، ومع مثل هذا النوع من القيادة الإدارية لن يجد الموظف غضاضة في تنفيذ الأوامر والتعليمات، وعلى عكس ذلك فإن من الصعب على الموظف تنفيذ تعليمات رئيسه إذا شعر أن الرئيس هزيل الشخصية عديم الكفاءة وموضع سخرية من الأنداد ومن الرؤساء الآخرين أو من رئيسه المباشر.

وباختصار، فإن رغبات الموظفين في المؤسسات متعددة وهي قد تختلف من حيث الأهمية والأولويات من بيئة إجتماعية إلى أخرى تبعاً لإختلاف القيم والمبادئ والمقومات الحضارية والثقافية للمجتمع. فمثلاً يحتل الجانب الأمني أي الحاجة للأمن الوظيفي، شكلاً أكثر اهتماماً في الثقافة اليابانية قياساً بالثقافة الأمريكية.

وكذلك قد يختلف الوضع بالنسبة للثقافة العربية قياساً بالثقافات الأخرى في تصورنا لأهمية الإحتياجات في نظرية "ماسلو" وترتيبها.

كذلك فإن بعض العمال قد يلجأون في هذه الحالة إلى المحافظة على مستوى الإنتاج الذي يضمن لهم كسباً يقارن بالمستوى العادي للكسب في الصناعة ويحجمون عن بذل أي جهد أكبر خوفاً من إلتجاء صاحب العمل إلى تخفيض أجر الوحدة.

ب- **أجر الساعة القياسي**: إن أحد مساوئ أجر القطعة هو ثبات تكلفة العمل المباشر دون أن يكون لزيادة حجم الإنتاج أي أثر في خفض نصيب الوحدة المنتجة من هذا العنصر من عناصر التكلفة " العمل المباشر " ، ولذلك لجأ رجال الأعمال إلى تحديد سعرين للقطعة المنتجة، سعر لعدد معين من الوحدات المنتجة في الوقت القياسي، وسعر آخر مخفض للوحدات التي تنتج بعد بلوغ مستوى عددي معين من الإنتاج .. مثال ذلك أن يكون أجر القطعة ريالين للعشرة قطاع الأولى وإذا زاد لإنتاج عن هذا العدد في اليوم (ثمانى ساعات عمل) يتقاضى العامل ريال ونصف مثلاً عن كل وحدة إضافية .. وبذلك تنخفض تكاليف الإنتاج عندما يزيد الإنتاج. وتتفرع من هذه الطريقة (Standard hour plan) طرق معروفة لحساب الأجور التشجيعية هي طريقتي هالسي وروان.

وستولى فيما يلي شرح كلاً من الطريقتين، (٥)

#### ★ طريقة هالسي:

وقد ظهرت هذه الطريقة للأجور كوسيلة للتغلب على أهم مشاكل الأجر الموحد للقطعة. وبموجب هذه الطريقة يحدد وقت قياسي لأداء عمل معين وعند إنتهاء العامل من هذا العمل يتقاضى أجر الوقت الذي استفذه في العمل مضافاً إليه أجر جزء من الوقت الذي وفره. وتفاوت النسبة التي يتقاضاها العامل من الوقت المقتصد بين (٣٠٪) و (٧٠٪) غير أنه في أغلب الحالات التي تطبق فيها هذه الطريقة يتقاسم العامل وصاحب العمل الوقت المقتصد بالنصف أي (٥٠٪) لكل من العامل وصاحب العمل. فإذا كان الوقت المحدد لعمل معين هو (١٢) ساعة واستطاع العامل إنجازه في (٨) ساعات فقط وكانت النسبة هي (٥٠٪) فإن العامل يتقاضى أجراً عن الـ (٨) ساعات التي قضاها فعلاً في العمل مضافاً إليها أجر ساعتين من الوقت المقتصد.

## الحوافز والأجور التشجيعية

هل المال عنصر محفز في العمل؟

وبمعنى آخر هل كل عطاء إقتصادي هو عنصر محفز ويدفع الموظفين إلى مزيد من الإنتاجية؟ إن الإجابة على هذا السؤال تتوقف على من سيجيب على هذا السؤال.

الإداريون التقليديون من أصحاب نظرية الإدارة العلمية يعتقدون إعتقاداً تاماً في هذا الرأي، أما الإداريون المحدثون من إتباع النظريات السلوكية فيعتقدون بأهمية العامل الإقتصادي في تحفيز الموظف، ولكنهم لا يتجاهلون تأثير عوامل أخرى مثل القيادة العادلة وظروف العمل الجيدة، تكوين العلاقات، والشعور بالإنجاز.

ونحن هنا على أي حال، وقد تناولنا في الجزء السابق بعض النقاط الهامة في الحوافز، لن نتناول الجدل بين النظريات ولكننا سنقتصر في مناقشتنا على الجانب المالي من الحوافز، وهو ما يتعلق بالأجور التشجيعية، والحوافز المالية الأخرى المرتبطة تأسيساً وأسلوباً.

وهناك طرق كثيرة لحوافز الإنتاج والأداء منها ما يتعلق بموظفي الإنتاج ومنها ما يتعلق بموظفي المبيعات، ومنها ما يتعلق بالإداريين وكذلك بالإدارة العليا، وسنعرض هذا تباعاً.

### أولاً: الحوافز التشجيعية لموظفي الإنتاج

(١) الأسلوب الفردي

أ. طريقة أجر القطعة الموحد، ويقصد بها دفع أجر واحد لكل وحدة منتجة بغض النظر عن حجم المنتج. وهي الطريقة الأكثر شيوعاً من بين طرق، الدفع بالإنتاج ويصلح تطبيقها إذا كان الإنتاج من النوع المستمر حيث يمكن حساب عدد الوحدات المنتجة، ولذلك فإن كسب العامل يعتمد إعتقاداً مباشراً على كمية المنتج.

ويلجأ بعض أصحاب الأعمال إلى تخفيض أجر القطعة بعد تطبيقه بمدة معينة حينما يجدون أن الأجر الذي حددوه يعطي العامل فرصة لكسب يومي يزيد عن متوسط ما يتقاضاه العامل المماثل في الصناعة .. الأمر الذي يثير من حفيظة العمال ضد نظام الأجور التشجيعية.

ولعل أهم مزايا طريقة هالسي ما يلي:

١. تحفز العامل على توفير الوقت حيث أن زيادة أجره مرتبط بقدرة ما يوفره من الوقت.

٢. تحقق إنخفاضاً في تكاليف الإنتاج كلما كبر حجمه.

ومن عيوب الطريقة: هو الإعتراض الشديد الذي يثيره العمال ضدها إذ أنها تسلب العامل نتيجة جهده في العمل، بالإضافة أنها تثير مشكلة للإدارة خاصة بعدم التقدير الدقيق لتكلفة العمل وبالتالي مراقبة الكفاءة.

ولعل التبرير لمشاركة صاحب العمل للعامل في جزء من الوقت المقتصد، هو عدم التحديد العلمي للوقت القياسي للعمل.

#### ★ طريقة روان

تتفق طريقة روان مع طريقة هالسي في أن كليهما تعطى العامل علاوة إضافية على أجر الوقت المستنفذ وهذه العلاوة هي نسبة من الوقت المقتصد ويحسب الأجر طبقاً للمعادلة الآتية:

الأجر المستحق =

$$\text{أجر الساعة (الوقت المستنفذ + } \frac{\text{الوقت المستنفذ}}{\text{الوقت المقتصد}} \times \text{الوقت المقتصد)}$$

مثال:

إذا كان الوقت المحدد للعمل هو (١٠٠) ساعة واستطاع العامل أن ينفذه في (٦٠) ساعة ومتوسط أجر الساعة هو خمسة ريال يكون الأجر كالتالي:

$$= (60 + 40 \times \frac{60}{100}) \times 5$$

$$= (24 + 60) \times 5$$

$$= 84 \times 5 = 420 \text{ ريال}$$

ومن الملاحظ أن تكلفة العمل للوحدة المنتجة تقل مع انخفاض الوقت المستنفذ في العمل وفي نفس الوقت يزيد كسب العامل عن كل ساعة يقضيها في العمل. ويمكن التعبير عن طريقة هالسي في دفع الأجر بالمعادلة التالية:

الأجر المستحق للعامل = أجر الساعة (الوقت المستنفذ فعلاً في العمل + ٥٠% مثلاً من الوقت الموفر).

مثال،

إذا كان الوقت القياسي المحدد لأداء عمل معين هو عشرة ساعات، وأجر الساعة خمسة ريال مع علاوة (٥٠%) على الوقت الموفر فإن تكلفة العمل وكسب العامل تكون كالتالي:

الوقت المستنفذ في العمل للوحدة	الأجر المستحق للوحدة بالريال	كسب العامل عن الساعة بالريال
١٠	$10 \times 5 = 50$	٥
٨	$45 = 0,50 \times (8-10) \times 5 + 8 \times 5$	٥,٦٢
٦	$40 = 0,50 \times (8-10) \times 5 + 6 \times 5$	٦,٦٧
٥	$37,5 = 0,50 \times (5-10) \times 5 + 5 \times 5$	٧,٥٠

عندما تلجأ المنظمات إلى تطبيق طريقة هالسي فإنها تعتمد في تحديد الوقت القياسي للعمل على السجلات السابقة للإنتاج دون أي تعديل في طريقة العمل والأدوات المستعملة مما يستتبعه دائماً الدراسة العلمية لطريقة العمل أي دراسة الزمن والحركة.

## (٢) الأسلوب الجماعي

تلجأ بعض المنظمات إلى استخدام الحوافز التشجيعية لموظفي وعمال الإنتاج باستخدام المقاييس الجماعية، وهناك عدة بدائل محتملة لإستخدام هذا الأسلوب.<sup>(١)</sup>

١. حساب معدل قياس للإنتاج لكل عامل وتسجيل ما حققه كل عامل منهم فعلاً:

وبعد ذلك يتم حساب الأجور بواحد من الأسس التالية:

- أ. يدفع لجميع العمال أجر أعلى معدل تحقق في مجموعتهم.
- ب. يدفع لجميع العمال أجر أدنى معدل تحقق في مجموعتهم.
- ج. يدفع لجميع العمال متوسط أجر المعدل المحقق من الجميع

٢. حساب معدل قياس للإنتاج على أساس إنتاج المجموعة ككل ويدفع للجميع نفس الأجر إستناداً على أساس أجر القطعة المحدد سلفاً، أو على أساس معدل الإنتاج القياسي في الساعة.

ولعل من الأسباب التي تدعو إلى نظام الأجر التشجيعي الجماعي ما يلي:

- أ. تبدو بعض الأعمال أحياناً متداخلة ومترابطة، ويتوقف إنجاز عمل الفرد في المجموعة على أعمال آخرين كما هو الحال في عمال خطوط الإنتاج.
- ب. الأجر التشجيعي الجماعي لا يولد الغيرة والحسد بين أعضاء المجموعة، بل يوجد بينهم روح الإحساس بالتعاون والمساندة.
- ج. إلتزام الجماعة بالمعدلات القياسية وخاصة المتفق عليها قد يقلل من الحاجة إلى الإشراف الدقيق عليهم.
- د. يمكن إعتبار هذا الأسلوب كوسيلة تدريبية للعمال أثناء العمل نظراً لأن كل فرد من المجموعة يريد أن ينجز العمل في الوقت المحدد.

غير أنه مما يؤخذ على أسلوب الحوافز الجماعية الإتكالية، وإغائها للجهود الفردية، ومن ثم إعتقاد العمال بعضهم على بعض في تحقيق المعدلات المطلوبة.

ومن ذلك يتضح أن العلاوة الإضافية التي يتقاضاها العامل وهي أجر

$$\frac{60}{100} (100 - 60) \text{ أي } 24 \text{ ساعة تختلف عن مقدار العلاوة التي يحصل عليها}$$

في طريقة هالسي والتي تحتسب له 50% من الوقت المقتصد

وعلى سبيل المثال إذا استطاع العامل في الحالة السابقة أن يتم العمل في (45) ساعة فقط فإن أجره يكون كالآتي:

$$\text{طبقاً لطريقة روان} \quad (45 - 100) \times \frac{45}{100} + 45 =$$

$$= 24 \frac{2}{3} \text{ ساعة عمل}$$

$$= 248,3 \text{ ريال}$$

$$\text{وطبقاً لطريقة هالسي} \quad 0,5 \times (45 - 100) + 45 =$$

$$= 27,5 \text{ ساعة عمل} \quad 362,5 \text{ ريال}$$

وهنا يتضح الفرق، فالعلاوة الإضافية في حالة طريقة روان هي  $24 \frac{2}{3}$

ساعة عمل. في حالة هالسي تكون هذه العلاوة عن  $27 \frac{1}{3}$  ساعة عمل.

وإذا وصل الوقت المستنفذ إلى 30 ساعة فإنه على أساس طريقة روان تكون

العلاوة الإضافية 21 ساعة عمل في حين أنها على حسب طريقة هالسي تصل إلى

25 ساعة عمل.

وتتماثل الطريقتان على أي حال في أن كليهما تضمن للعامل حد أدنى من الأجر هو

أجر الوقت المستنفذ فعلاً في العمل.

## ٢. العمولة

يتم الدفع هنا على أساس النتائج. أي أن أجر الموظف يتم بناء على حجم الصفقات وقيمتها.

ومن مزايا هذه الطريقة، أنها تحقق هدف أولئك الموظفين النشطين من رجال البيع الذين سيحصلون على أجور توافق ما يبذلونه من جهد ووقت.

كذلك فإن حساب الأجر في هذه الطريقة يبدو سهلاً ومقنعاً للموظفين.

غير أن من أهم عيوب هذه الطريقة هو تركيز رجال البيع على إتمام الصفقات بغض النظر عما يتبع ذلك من خدمات البيع. ويضاف إلى ذلك أن تركيز رجال البيع سيكون على إجراء صفقات حاضرة دون التطلع لمزيد من العملاء الجدد. وأخيراً فإن مقدار العمولة سيعتمد على حالات السوق أي حالة الإزدهار وتزايد المبيعات، وحالة الإنكماش الإقتصادي ونقص المبيعات.

## ٣. المزيج من الراتب والعمولة

يتحدد في هذه الطريقة راتباً أساسياً للموظف (هو بالطبع أقل من مستوى الراتب الأساسي في حالة إعماده مفرداً لدفع الأجر) زائداً نسبة مئوية من الربح الإجمالي أو ربح الصفقة.

وتجمع هذه الطريقة بين مزايا وعيوب كلا الطريقتين السابقتين. ويضاف إلى عيوبها أيضاً أنها تستنفذ وقتاً كبيراً من الإدارة في حساب أجور القائمين بالبيع، ولا تستطيع الإدارة أن تحدد مقدماً حجم المبيعات المتوقع، أو مصروفات هذه المبيعات.

## ثالثاً : الحوافز التشجيعية للموظفين الإداريين

تعمل المنظمات على إتباع عدة أساليب في تحفيز موظفيها خلال فترة حياتهم العملية. وينطلق هذا التحفيز من عدة إعتبارات هي الزيادة في الأجر بسبب إرتفاع المعيشة، أو الزيادة بسبب تراكم الخبرة، أو إرتفاع مستوى الأداء وسنناقش فيما يلي أنواع هذه الحوافز:



## ثانياً : الحوافز التشجيعية لموظفي البيع

تشير الكثير من الدراسات إلى أن رجال البيع يفضلون أسلوب الحوافز التشجيعية في تحديد رواتبهم وأجورهم. وفي دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أشار أكثر من 95%) من شملتهم الدراسة إلى موافقتهم على هذه الطريقة. (٧)

وتتضمن طرق دفع الأجور لرجال البيع عدة أساليب منها، الراتب الأساسي زائداً بعض الحوافز مثل العلاوات، والجوائز، العمولات، المزيج من الطريقتين وسنتناول شرح هذه الطرق فيما يلي:

### ١. الراتب

يدفع لرجل البيع راتباً أساسياً زائداً بعض الحوافز مثل العلاوات أو الجوائز المقدمة لكثير رجال البيع حجماً في المبيعات. وينتشر استخدام هذا الأسلوب في وظائف البيع لمنتجات الفنية التي تحتاج لما يسمى "مهندسي المبيعات"، وهم بائعين ولكن ذوي خبرات فنية تمكنهم من ترويج البيع وإتمام الصفقات وشرح الجوانب الفنية للمنتج المباع وأحياناً تدريب المستخدمين لهذا المنتج على طريقة تشغيله وصيانته.

وتفضل بعض المنظمات ورجال البيع هذا الأسلوب نظراً لمعرفةهم بحدود إمكانات السوق وتقديرهم لنصيبيهم المتوقع سلفاً من المبيعات لمنتجاتهم.

ومن مزايا هذه الطريقة أن رجال البيع يعرفون مقدماً مقدار دخولهم، وكذلك تعرف للمنظمات مقدار مصروفات البيع التي سيتحملونها مقدماً. كما أن هذه الطريقة تسمح للمنظمات أن تجري التبادل بين رجال البيع في مناطق البيع التابعة للمنظمة دون حدوث أية مشاكل.

ومع ذلك فإن لهذه الطريقة بعض السلبيات، ولعل أهمها أن تحديد الأجر أو الراتب يعتمد على النتائج بل قد يربط الأجر بمقدار تراكم الخبرة أو الأقدمية، وهو ما قد يكون منصراً غير محفزاً لاؤلك النشطين من رجال البيع.

من جانب آخر فإن العلاوة المرتبطة بالأداء تثير بعض المشكلات ومن أهمها،<sup>(٩)</sup>

(١) هناك علاقة طفيفة بين تقارير تقييم الأداء، ومعدلات الزيادة، ويدرك معظم الموظفين ذلك. نتيجة لعوامل أخرى تدخل في تقييم الأداء.

(٢) يظل احتمال تحيز الرؤساء والمشرفين في عملية تقييم الأداء أقوى من إعتبارات الزيادة في الإنتاجية.

(٣) كذلك هناك إدراك شائع بين الموظفين بأن العلاقة بين تقييم الأداء وزيادة الأجر قد لا يكون واقعياً.

ومن أجل احتمالات هذه المشكلات فإن على إدارة المنظمة أن تعي أهداف نظام تقييم الأداء وأن تقوم بمراجعة شاملة بين حين وآخر للتأكد من فعاليته وقبوله من قبل الموظفين.

#### حوافز غير مالية :

إن الإدارة الفعالة هي التي تأخذ في الاعتبار أهمية الحوافز في تحقيق أقصى درجات الرضا الوظيفي ومن ثم الإنتاجية وعليه فإن على الإدارة مراعاة ما يلي:

● الاستعانة بحوافز مبتكرة غير نقدية إلى جانب المكافآت النقدية، إعطاء المزيد من الاستقلالية والمسئولية أسلوب أثبت نجاحه كجانب تحفيزي.

● كافئ كل موظف حسب احتياجه الذي يشبعه سواء كان ذلك اقتصادياً أو معنوياً أو نفسياً.

● ضع خططاً مرنة لبرنامج الحوافز تشمل التعدد والتنوع ليختار فيها الموظفون وفق رغباتهم واحتياجاتهم.

● حاول استخدام أساليب غير مألوفة مثل "موظف الشهر"، أو تخصص مواقف سيارات مميزة، أو مكافأة عشاء فاخر للموظف وعائلته في مطعم فاخر، أو حتى إجازة قصيرة مدفوعة التكاليف.

● قدم الحافز بشكل فوري للربط بين الإنجاز والحافز.

### ١- زيادة الأجور الشاملة لكل الموظفين (الربط مع مستوى المعيشة)

الهدف من هذه الزيادة أو العلاوة هو مواجهة الإرتفاع في مستويات المعيشة، أو مسايرة مستويات الأجور السائدة في المنظمات المنافسة، أو سوق العمل. ويمكن أن تحدد الزيادة في ظل هذا الإعتبار بنسب ثابتة أو مبالغ محددة وغالباً ما تخضع هذه النسبة، أو المبلغ المقطوع للتطورات في معدل مؤشر الأسعار. وإذا ما أخذ في الإعتبار أن تكون الزيادات على شكل نسبة من الراتب وكانت هذه النسبة متساوية للجميع مثلاً (٥%) فإن الموظفين في المراتب العليا سيحصلون على مبالغ مقطوعة أكبر من تلك التي يحصل عليها الموظفين في المراتب الأدنى، ويمكن أن تعالج المنظمات هذا الأمر بتحديد نسب أكبر للزيادة في المراتب الدنيا ونسب أقل في المراتب العليا. وأياً كان الأسلوب والنسبة التي ستأخذ بها المنظمة فإنها ينبغي لها التأكد من أن نسبة الزيادة ستكون متوافقة مع نسبة الزيادة في الأسعار، ومسايرة أيضاً لمستويات الزيادة السارية في سوق العمل.

### ٢. الزيادة على أساس الأقدمية (تراكم الخبرة)

يعتمد التدرج في زيادة الأجر هنا على أساس تراكم الخبرة أو مدة العمل في الوظيفة. وقد تمنح المنظمة هذه الزيادة أو العلاوة سنوياً، أو بعد فترة معينة من العمل وذلك بنقل الموظف من درجة إلى درجة معينة داخل فئة الأجر (كأن ينتقل مثلاً من الدرجة الرابعة في المرتبة الخامسة إلى الدرجة الخامسة في نفس المرتبة).

### ٣. الزيادة على أساس الكفاءة

يتم في هذه الطريقة ربط الزيادة في الأجر أو منح العلاوة بإرتفاع معدل الأداء للموظف. وعلى ذلك يمنح الموظف زيادة في الأجر بمقدار ما يتمخض عنه تقرير "تقويم الأداء" من تحسين الموظف في إنتاجه وسلوكياته الأخرى في العمل.

وتستند العلاوة الممنوحة على أساس الكفاءة على ثلاثة إفتراضات هي،<sup>(٨)</sup>

- ١- إمكانية قياس الإختلاف في مستويات الأداء بين الموظفين.
- ٢- إدراك الموظفين بأن العلاوة مرتبطة أساساً بمستوى الأداء.
- ٣- إن الأفراد سيحرصون على تحسين مستواهم من أجل إستمرار الحصول على علاوات الكفاءة.

وأهم الامتيازات والحوافز الطويلة الأجل التي يمكن أن تقدم لمديري الإدارة العليا ما يلي:

(أ) الحق في شراء بعض أسهم المنظمة: قد تعطي بعض المنظمات مديريها في الإدارة العليا الحق في شراء بعض أسهمها بالسعر السائد في السوق أو سعر الإصدار، خلال فترة معينة وبعدهم معين. فمثلاً لو منح مدير إحدى الشركات الحق في شراء (٥٠٠٠) سهم بسعر (١٠٠) ريال (سعر الإصدار) خلال سنتين وارتفع سعر السهم خلال هذه الفترة إلى (١٥٠) ريال فإنه سيحني من هذه العملية ربحاً قدره:  $٢٥٠,٠٠٠ = ٥٠٠٠ \times (١٥٠ - ١٠٠)$  ريال.

ويفضل كثير من المديرين في الشركات الناجحة هذا الخيار كما يفضله أيضاً مالكي الشركات أصحاب الأسهم إنطلاقاً من:

- إن هذه الأسهم لا تمنح مجاناً ولكن المدير يدفع أموالاً للإستحواذ عليها.
- إن شعور المدير بكونه قد أصبح مالكاً لجزء من رأس مال الشركة أو المنظمة التي يعمل بها يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد والنشاط لتحقيق الكسب وتجنب المخاطر، وهذا ما يفيد أيضاً بقية المساهمين.

(ب) الحصول على أسهم مجانية: تمنح بعض المنظمات المديرين في الإدارة العليا بعض أسهمها في حالة ما إذا حققت المنظمة أهدافها الطويلة الأجل. ويمكن قياس ذلك بنسبة العائد على السهم.

(ج) تعويض إنهاء الخدمة: إذا أنتهت خدمات المدير في الإدارة العليا لأسباب أخرى غير إنتهاء خدمته النظامية أو إحالته للتقاعد، أو بسبب عدم القدرة الشخصية أو تقديمه هو شخصياً للإستقالة، فإن بعض الشركات تمنحه تعويضاً مالياً لقاء خدماته السابقة في الشركة. ومن الحالات التي يمكن أن تمنح فيها مثل هذه التعويضات، حالات الإندماج بين المنظمة ومنظمة أخرى، وحالات شراء المنظمة بواسطة شركة أكبر الأمر الذي قد يؤدي إلى الإستغناء عن بعض المديرين.

كما أن حالات التخفيض في المرتبة الوظيفية قد تؤدي إلى إحتجاج المدير على هذا العمل ومن ثم تعرض عليه المنظمة أما قبول تخفيض المرتبة، أو قبول التعويض والخروج

## رابعاً : حوافز المديرين في الإدارة العليا

يمكن تصنيف حوافز المديرين في الإدارة العليا إلى البنود التالية:

- العلاوات السنوية.
- الحوافز التشجيعية طويلة المدى.
- المزايا المالية غير المباشرة.

### ١. العلاوات السنوية

غالباً ما يرتبط منح هذه العلاوات بمستوى الأداء العام للمنظمة أو مستوى الأداء الخاص بالقطاع الذي يرأسه المدير. غير أنه لا يمكن التفاوضي عن أن بعض المديرين يرغب في أن ترتبط العلاوة السنوية بمستوى أدائه الشخصي.

والعلاوة السنوية إما أن تكون في شكل زيادة نقدية تضاف إلى أساس الراتب. وإما أن تكون على شكل إشترك في ملكية المنظمة من خلال حصة في أسهمها.

### ٢. الحوافز المالية طويلة المدى

الهدف من الحوافز التشجيعية طويلة المدى هو "إثراء المديرين" وخاصة ذوي الخدمات الطويلة، أو ممن أمضوا على الأقل أكثر من سنتين، والمنطق الذي يحكم فلسفة "الإثراء" هو أن المديرين في الإدارة العليا يرتبط عادة مصيرهم بمصير المنظمة، ومن ثم فإن أي قرارات يتخذونها حيل المستقبل ستأخذ في الإعتبار مصالحهم الشخصية. وإذا كان الحال كذلك فإنهم لابد وأن يحرصوا على أن تحقق هذه القرارات مصلحة المنظمة وأهدافها والتي ستعكس بالتالي على تحقيق مصالحهم الشخصية. وكلما كانت هذه الحوافز كبيرة ومغرية كلما ازداد سعي المديرين ونشاطهم تجاه مصلحة المنظمة وقدرتها وأدائها، واستمرارها بقوة وفعالية في المجتمع وبين أوساط المنافسين.

## ١) المشاركة في المكاسب

تعني المشاركة في المكاسب المشاركة في الوفورات التي تحققها المنظمة في عملياتها الإنتاجية أو الخدمية في العناصر التالية:

- تحسين الإنتاجية (معبراً عنها في وفورات تكلفة العمالة)
- تحسين الجودة (معبراً عنها في إنخفاض نسبة الرجيع والتالف)
- وفورات المواد (معبراً عنها في إنخفاض نسبة تكلفة الخردة)

وغالباً ما تتراوح نسبة المشاركة بين المنظمة والموظفين من (٦٥-٧٥%) للموظفين، و(٢٥-٣٥%) للمنظمة من النفقات الموفرة من المبالغ المخصصة لهذه البنود.

إن الهدف من عملية المشاركة في المكاسب هي ربطها بأهداف المنظمة والموظفين، والتأكيد على أن أي تحسين في أداء المنظمة سينعكس بالتالي على رفاهية الجميع.

ومن أجل الوصول إلى تحديد نسبة العائد المردود على المنظمة والإفراد فإن هناك خطوتين أساسيتين لا بد من القيام بها:

- (أ) تكوين لجنة من ممثلي الإدارة وممثلي الموظفين لتحديد المعايير التي ستستخدم في تحديد الوفورات الناجمة عن تحسين الإنتاج، والتنوعية ووفورات المواد.
- (ب) المراجعة الدورية من قبل اللجنة لهذه المعايير لتعديلها أو تقديم إقتراحات جديدة بخصوصها.

## ٢. المشاركة في الأرباح

من الأساليب المستخدمة في تحفيز الأفراد لمزيد من الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة هو المشاركة في الأرباح الصافية. وقد تحدد الإدارة العليا للمنظمة نسبة هذه الأرباح من مجمع الأرباح الصافية وتقرر توزيعها إضافة إلى الأجور والرواتب الأساسية. وهناك ثلاثة طرق للمشاركة هي:

- أ. **التوزيع الدوري للأرباح**؛ ويتم بمقتضى هذه الطريقة حساب نسبة المشاركة في الأرباح من مجمع الأرباح الصافية السنوي ثم توزع نقداً على الموظفين بنسب سبق تحديدها.

من المنظمة. وقد يتخذ هذا التعويض صورة مكافأة مالية مقطوعة، أو استمرار صرف راتبه لعدد محدود من السنوات سنتين مثلاً أو ثلاثة رغم أنه لا يعمل خلال هذه الفترة بالمنظمة.

### ٣. المزايا المالية غير المباشرة،

من أجل تحقيق المزيد من الرضا والإشباع الوظيفي فإن بعض المنظمات تقدم إمتيازات وحوافز أخرى للمديرين في شكل غير نقدي .. وأمثلة هذه الإمتيازات والحوافز ما يلي:

- أ. سيارة تناسب مع المركز الوظيفي القيادي .
- ب. مكتب مؤثث تأثيثاً فاخراً، وقد يكون ملحقاً به إستراحة جانبية.
- ج. تأمين صحي يغطي كافة أنواع العلاجات.
- د. إشتراك عضوية في بعض النوادي الرياضية والإجتماعية.
- هـ. سكن مؤثث.
- و. دفع مصروفات ورسوم تعليمات الأبناء.
- ز. تلفون جوال للاستخدام الشخصي مع دفع فاتورة الاتصال بحددا على مُتفق عليه.

### خامساً : الحوافز المالية الشاملة على مستوى المنظمة

تعمل بعض المنظمات على أن تعمق في موظفيها الإحساس بالولاء للمنظمة، وكذلك الإحساس بأنهم جزء لا يتجزأ منها، وأن ما يصيبها من خير ورفاهية سينعكس عليهم أيضاً في مزيد من الحوافز والتعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة. وهذا بطبيعة الحال سيؤثر على معنويات الموظفين ويدفعهم إلى المزيد من البذل والعطاء والتفاني في خدمة المنظمة.

وبصفة عامة فإن الحوافز التي تقدمها المنظمة بصفة شاملة يمكن أن تدخل في إطار التصنيفات التالية:

١- المشاركة في المكاسب Gainsharing Plans

٢- المشاركة في الأرباح Profit-Sharing Plans

٣- توزيع أسهم تملك في رأس مال المنظمة.

## لكي تكون مؤثراً في تحفيز العاملين عليك بالتالي: <sup>(١١)</sup>

- |   |   |
|---|---|
| ● شجّع الجميع على المساهمة في وضع الأهداف وتحديد أسلوب الوصول إليها.                | ● عامل العاملين كلهم بإنصاف وعدل واحترام وتقدير.  |
| ● زود كل العاملين بالأدوات المطلوبة وبالتدريب المطلوب لنجاحهم.                      | ● اعمل على مساعدة العاملين لحل مشكلات عملهم.  |
| ● ادفع على الأقل الأجور الشائعة للوظائف في السوق للعاملين بشركتك.                   | ● شجع العاملين على الحصول على معلومات ومهارات جديدة.  |
| ● وفر للعاملين أدوات الأمن والسلامة لعملهم.   | ● أظهر الاهتمام والاعتبار للجميع كأفراد متميزين لهم كيانهم المتفرد.                           |
| ● عندما تلقى التعليمات على العاملين تأكد من أنها سهلة الفهم ومقبولة من جانبهم.      | ● اجعل كل فرد من العاملين جزءاً لا يتجزأ من الفريق ككل.                                       |
| ● تعرف تماماً على قدرات كل شخص وقم بإسناد المهام بناءً على قدراته لاداء هذه المهام. | ● اجعل الأفراد دائماً في وضع المتحدي والمهتم اهتماماً شديداً بعمله والمتحمس له تحمساً شديداً. |
| ● لا تخلق حاجزاً بينك وبين العاملين معك واستمع لهم باهتمام وبتعاطف إيجابي.          | ● انظر بعين التقدير والاعتبار لأفكار ومقترحا العاملين بالنسبة للعمل.                          |
| ● امتدح العامل الذي قام بأداء عمل ناجح واشكره على عمله الجيد.                       | ● بلغ الجميع بمستوى أدائهم لوظائفهم وتقدمهم في العمل.   |
| ● قدم إجابات سريعة ومباشرة وفورية لأسئلة العاملين.                                  |   |



ب. تجميع إستحقاقات المشاركة في الأرباح ودفعها متأخراً عند التقاعد، أو العجز عن العمل، أو دفعها لورثة الموظف في حالة الوفاة إلى جانب إستحقاقاته الأساسية في التقاعد في الحالات المشار إليها.

ج. مزيج من الطريقتين : حيث يوزع جزء من الأرباح نقداً ويحجز جزء آخر يوزع عند التقاعد أو العجز أو الوفاة.

### ٣. توزيع أسهم تملك

أثبت هذا الأسلوب نجاحاً كبيراً في المنظمات التي بدأت تطبيقه على موظفيها. ذلك أن شعور الموظف أنه أصبح مالكاً في المنظمة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل وهذا ما ينعكس تلقائياً على الإنتاجية والأرباح ويحقق الإستفادة للطرفين المنظمة، والموظفين.

### هل هناك حوافز أخرى؟

نعم: قد تكون لدى بعض المنظمات حوافز أخرى لكافة مستويات العاملين مثل (١٠)

حافز التميز، سواء في الأداء، أو السلوك، أو التعاون، أو الابتكار.

حافز الإنجاز، تحقيق كمية أو نسبة أعلى من الجهد يساهم في تعظيم الربح أو سمعة المنظمة.

حافز الترشيح في التكاليف: اقتراح من موظف أدى إلى توفير في تكلفة المنتج أو الخدمة مع المحافظة على جودتها.

## أخيراً.. يجب أن تعرف..

أن تعين المواعيد يقود إلى الاحباط وأن الاحباط يقود إلى أمور أخرى منها: (١٣)

١١ كثرة الغياب.

١٢ إضاعة الوقت / استراحات مصطنعة. محادثات جانبية خارج إطار العمل، قراءة الجرائد والمجلات، مكالمات تليفونية... الخ.

١٣ التثقل بين المكاتب، لداول الإشاعات، تعطيل عمل الآخرين.

١٤ انخفاض الإنتاجية.

١٥ عدم الاستعداد لتحمل المسؤولية.

١٦ التخلف والتأخيرية المواعيد الخاصة كالاجتماعات، أو الإنصراف المبكر من العمل.

١٧ عدم الاكتراث أو الإلصاق أو التفهم للتعليمات.

## نصائح من خبراء الإدارة..

في الوقت الذي يغلب فيه اعتبار الراتب هو المقابل للجهد والوقت الذي يبذله الموظف في عمله إلا أن هناك إتجاهاً متزايد نحو مبدأ "الدفع على معيار الإنجاز" أي أن يدفع للموظف إضافة إلى راتبه المقرر أجر تشجيعي/ أو مكافأة تشجيعية مقابل إنجازته الذي يعلوا على المعايير المحددة للإنجاز من قبل المنظمة.

أن سعي المنظمات لرفع كفاءة الأفراد وتحقيق إنتاجية كمية ونوعية أفضل في العمل يؤدي بالتالي إلى قدرة المنظمة على المنافسة والبقاء والاستمرار، وكذلك على مزيد من الربحية والسمعة الحسنة. وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن هناك ارتباطاً فعلياً بين الأجور أو المكافآت التشجيعية وبين زيادة الإنتاجية.

ولكي تكون الحوافز التشجيعية فاعلة فإنها لابد وأن تستند على قواعد واضحة في عملية التطبيق في نفس الوقت. ومن أهم هذه القواعد ما يلي (١٢)

- لابد وأن تكون مخرجات العمل واضحة وقابلة للقياس.
- لابد وأن تكون هناك علاقة ثابتة بين مهارة العامل وجهده في جانب ومخرجات عمله من جانب آخر.
- سهولة قياس المخرجات وربطها بالفرد أو المجموعة (مجموعة فريق العمل).
- لابد وأن يقوم نظام المكافآت والحوافز الإضافية إلى زيادة فعالية في الإنتاجية.
- لابد وأن يكون هناك فهماً مشتركاً وتأييداً من قبل العاملين أو من يمثلهم، والإدارة للأخذ بقاعدة الحوافز التشجيعية في المنظمة.

## مصطلحات الفصل

**التحفيز Motivation** : يعرف التحفيز بأنه العملية التي تهدف إلى دفع الفرد لإتخاذ سلوك معين، أو تغيير مساره، كما يمكن تعريف عملية التحفيز بأنها عبارة عن إثارة رغبات أو إحتياجات الفرد، ودفعه للعمل على إشباعها.

**نظرية ماسلو Hierarchy of Needs** : محاولة لفهم الإحتياجات الإنسانية المتعددة وترتيبها من حيث أهمية إشباعها. ووفقاً لهذه النظرية فإن هناك خمس إحتياجات رئيسية للإنسان يأتي على رأسها في الأهمية، الإحتياجات الطبيعية من مأكلاً ومشرب ومأوى، ثم الإحتياجات الخاصة بالأمن، ثم الإحتياجات الإجتماعية، يليها إحتياج إحترام الذات، وأخيراً إحتياج الإعتزاز بالنفس.

**طريقة الأجر الزمني Standard Time** : يتم حساب أجور العاملين على أساس يومي، أو أسبوعي أو شهري، أي على أساس معيار زمني وبغض النظر عن النتائج المتوقعة في العمل.

**طريقة أجر القطعة / أو حسب النتائج Peice Rate Wage** : يتم حساب الأجور على أساس كمية الإنتاج ووفقاً لمعايير محددة سلفاً، فإذا زاد الإنتاج عن ذلك ثم حساب الأجر التشجيعي وفقاً للطريقة التي تقررها الإدارة.

**طريقة هالسي "** : يتم بموجب هذه الطريقة تحديد وقت قياس لأداء عمل معين وعند إنتهاء العامل من العمل يتقاضى أجر الوقت الذي استنفذه مضافاً إليه جزء من الوقت الذي وفره - ٥٠% مثلاً.

**الأقدمية Seniority** : يقوم هذا المفهوم على أن الزيادة في الأجر أو الترقية تمنح نتيجة لتراكم خبرة الموظف وزيادة فترة عمله في المنظمة.

## ملخص الفصل

عرضنا في بداية هذا الفصل مفهوم وأهمية نظرية التحفيز، وماهية حوافز العمل المختلفة بالنسبة للأفراد والمنظمات، وحاجة الإدارة إلى معرفة الإحتياجات الإنسانية للموظفين، وطبيعة هذه الإحتياجات وأولوياتها. ثم إنتقلنا بعد هذا المدخل النظري إلى عرض موسع لطبيعة الحوافز التشجيعية ممثلة في طرق دفع الأجور، أو المكافآت وقد ناقشنا في هذا السياق الحوافز التشجيعية لكل من:

- موظفي الإنتاج سواء على أساس فردي أو جماعي.
  - موظفي البيع.
  - الموظفين الإداريين.
  - الإدارة العليا.
  - المنظمة ككل بجميع موظفيها وفئاتهم المتعددة.
- وقد بدا لنا واضحاً أن هناك طرقاً وأساليب متعددة في تحفيز هذه المستويات المختلفة من العاملين، وإنها وإن اختلفت جميعاً فإن الهدف يصب في مجرى واحد ألا وهو زيادة عطاء الأفراد وإنتاجيتهم، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة في النمو والإزدهار، وتحقيق أهداف الأفراد في التقدم والرخاء.

## أسئلة للمراجعة

- (١) ما الفرق بين عملية التحفيز، ومصطلح الحوافز؟
- (٢) عرف المصطلحات التالية:
  - الأجر حسب القطعة.
  - الأجر الزمني.
  - علاوة الأقدمية.
  - علاوة الكفاءة.
  - عمولات البيع.
- (٣) حدد الفرق بين أسلوب هالسي وروان في حساب الأجر، وما هو وجه الشبه بين الطريقتين.
- (٤) ماذا تعني نظرية ماسلو في أولوية الإحتياجات بالنسبة لإدارة المنظمة؟
- (٥) هل تقوم نظرية ماسلو في أولوية الإحتياجات في كل مكان وكل زمان؟ وهل تستطيع أن تحدد على سبيل التصور ترتيب الإحتياجات بالنسبة لموظفي القطاع الخاص في الشركات السعودية؟
- (٦) لماذا تميز الإدارة في نظام الأجور التشجيعية بين المستويات والفئات الوظيفية المتعددة.
- (٧) يقال، أن الموظفين يعارضون أحياناً نظم الأجور التشجيعية المرتبطة بمعايير الإنتاج المسبقة .. لماذا؟
- (٨) متى يمكن إستخدام أسلوب الحوافز الجماعية بدلاً من الحوافز الفردية؟
- (٩) متى يمكن استخدام حوافز البيع على أساس العمولة، أو على أساس الراتب المقطوع؟
- (١٠) ما هو المقصود " بالمشاركة في المكاسب " - وما هي الخطوات الواجب إتباعها لتطبيق هذه الطريقة.
- (١١) أذكر الطرق المختلفة لحوافز المديرين في الإدارة العليا.

## تابع مصطلحات الفصل

**الكفاءة Merit:** يقوم هذا المفهوم على أساس أن الموظف لا يمنح الترقية أو الزيادة في الأجر أو المكافآت التشجيعية إلا إذا أثبتت تقارير تقييم الأداء إرتفاع إنتاجيته، وبغض النظر عن مدة الخبرة أو سنوات العمل.

**المشاركة في المكاسب Gainsharing:** تقوم هذه الطريقة على أن يشارك العاملون في المنظمة أو إحدى قطاعاتها في أية وفورات ناجمة عن تحسين الإنتاجية، أو النوعية، أو وفورات استخدام المواد، وذلك بعد ترحيل جزء من هذه الوفورات لحساب الإحتياطي، وأرباح المنظمة، ويوزع الباقي على الموظفين.

## تابع تمرين تطبيقي

أحياناً يختلف قليلاً عن المعتاد. يرفع السيد قاسم تقريراً حاسوبياً مفصلاً في نهاية كل أسبوع إلى رئيسته يوضح فيه حجم العمليات ونوعياتها.

**ياسر الفيضي، أستاذ محاسبة**

يعمل ياسر الفيضي كأستاذ مساعد في مادة المحاسبة بإحدى الجامعات الخاصة. تنحصر مسؤولياته في التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع.

يقدم إلى رئيس قسم المحاسبة في نهاية كل عام تقريراً للأداء مفصلاً فيه كافة الأعمال التي قام بإنجازها. يشتمل التقرير على معلومات عن المواد التي يقوم بتدريسها من حيث محتوياتها، أسلوب التدريس، الإمتحانات والواجبات وكيفية تقييم الطلاب وملخص نتائجهم الفصلية. كذلك يشمل التقرير أعمال لجنة النشر في القسم، وبعض الأعمال الأخرى ذات الصبغة الأكاديمية والمجتمعية. يقوم بعد ذلك رئيس القسم بقراءة التقرير وتحديد الدرجة التي يستحقها ياسر ما بين "ممتاز"، "جيد جداً"، "جيد"، "مرضي"، "غير مرضي".

**سعود الحارثي، بائع سيارات في وكالة الشرق**

يعمل سعود الحارثي كرجل بيع في معرض سيارات يابانية في مدينة "الطائف". قاعة العرض بها أكثر من رجل بيع يتناوبون العمل فيما بينهم وفق نظام متفق عليه. حينما يدخل الزبون للشراء، أو للإطلاع أو التحري يتقدم إليه أحد هؤلاء البائعين لتقديم الخدمة المطلوبة. يسجل المشرف على القاعة حركة المبيعات اليومية ويعرضها بالتالي على مدير الوكالة للنظر فيها وتقدير نشاط وإنجازات رجال البيع.



## تمرين تطبيقي (\*)

- فيما يلي مجموعة من الوظائف المختارة. والمطلوب هو الإجابة على الأسئلة داخل الشكل (١٥-٤).
- يتولى أستاذ المادة قيادة المناقشة داخل الفصل الدراسي. سيكون هناك داخل المجموعة وظائف ينطبق عليها نظام الحوافز التشجيعية وأخرى يتناسب معها فقط نظام الأجور أو الرواتب الثابتة.

فيحان العتيبي، بائع متجول على المحلات خارج نطاق العمران

يقوم فيحان بجولات بيع يومية مندوباً عن شركة أغذية كبيرة. تغطي جولته بعض القرى القريبة من "جدة" حيث يزود البقالات والمطاعم باحتياجاتها من منتجات مختلفة من المشروبات، والمأكولات الطازجة، والمجمدة والمبردة. وفي نهاية اليوم يقدم فيحان تقريراً مفصلاً عن إنجازاته لكل صنف أو مجموعة من المبيعات المتحققة.

مروان الشهري، عامل خط تجميع في مصنع

مروان هو أحد العاملين بمصنع لإنتاج الأثاث المنزلي بمدينة الدمام في خط تجميع دواليب غرف النوم. تنحصر مهمته في تلميع وصقل قطع الخشب على خط الإنتاج حينما تصله في موقعه.

يعمل معه على هذا الخط عشرة عمال آخرين، يقوم المشرف عليهم في نهاية العمل بتسجيل الوحدات المنتجة للمجموعة في تقرير عمل يومي.

قاسم الصميلي، مدخل بيانات

يعمل قاسم الصميلي في مؤسسة حكومية تعنى بشؤون المتقاعدين في وظيفة "مدخل بيانات". البيانات المدخلة بطبيعة الحال متشابهة وإن كانت

(\*) أدخلت بعض التغييرات على التمرين في الأسماء وبعض المهن لتتناسب مع البيئة المحلية مع البقاء على فكرة التمرين الأساسية.. (المرجع رقم ١٢) صفحة هوامش الفصل الحادي عشر.

اسم الموظف	الإجابة	الإجابة	الإجابة	الإجابة	الإجابة	الإجابة	اسم الموظف
	(أ) بالكتابة	(ب) بالكتابة + حافظ	(ج) فقط	(د) فقط + حافظ	(هـ) فقط حافظ		
فيحان العتيبي	باع متجول						
مروان الشهري	عامل خط تجميع						
قاسم الصميلي	مدخل بيانات						
ياسر الشفي	أستاذ محاسبة						
سعود الحارثي	باع سيارات في وكالة						
رفيق الإسلام خان	خياط ملابس رجالي						
ناصر الحكمي	محامي تحت التمرين						

شكل (١٥-٤) حدد الأجر، الراتب، الحافز بين البدائل الخمسة

### أسلوب الجوائز التشجيعية

- إذا اخترت مجموعة من الجوائز المذكورة، حدد وحدة القياس التي يستحق بموجبها الجوائز، صاغ الوحدات المبيعة كمية الوحدات المنتجة.
- إذا اخترت أي من (ب)، (د)، (هـ) وضع الأسلوب المقترح للحافز المطلوب للموظف من بين:
- \* علاوة على كمية الإنتاج
  - \* حافز تميز
  - \* علاوة مقطوعة
  - \* أسهم مجانية
  - \* مشاركة في الربح

## تابع تمرين تطبيقي

رفيق الإسلام خان، خياط ملابس رجالي

تتخصص مهمة رفيق الإسلام في مصنع "الموضة للخياطة" الذي يقع بمدينة "أبها" جنوب المملكة في حياكة وتجهيز "الأكمام والجيوب" لقمصان الرجال في عمل يومي مستمر. يتولى المشرف عليه جمع ما أنجزه خلال العمل اليومي على مرحلتين الأولى في منتصف الدوام والأخرى في آخر الدوام.


ناصر الحكمي، محامي

يعمل ناصر الحكمي.. وهو متخرج حديثاً من قسم القانون في إحدى الجامعات السعودية في إحدى أشهر مكاتب المحاماة المتخصصة في قضايا وأعمال الشركات والمؤسسات التجارية. تتخصص مهمته في متابعة الموضوعات الخاصة بإشهار الشركات واستصدار التصاريح، واستخراج الوكالات.. ويتطلب هذا العمل إتصالات مكثفة مع العميل من جهة، ومع وزارة التجارة والصناعة، ووزارة العدل، والمحاكم، والأمانات والبلديات. من جهة أخرى يتطلب عمله أيضاً البحث والدراسة لكل قضية أو عميلة وكتابة الملخصات من هذه القضايا، وتمثيل العملاء في المحاكم والأجهزة الأخرى. يقوم رئيسه بتقييم عمله كل ستة أشهر بدون استخدام أية مواد مكتوبة في هذا التقييم.

# الباب الخامس

## صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها

### Maintenance of Human Resources

مقدمة الباب الخامس. 

الفصل السادس عشر : المنافع والخدمات. 

الفصل السابع عشر : الصحة والسلامة، والمعنويات. 

## هوامش الفصل الخامس عشر

- (1) Robert Callahan, C. Patrick Fleenor, And Harry Kudson Understanding Organizational Behavior, (Columbus: Charles Merrill Publishing Company, 1986) P. 81.
- (2) Michael Armstrong, Employee Reward Management and Practice (London Kogan Page, 2007) PP. 120 - 120.
- (3) Andrew Szilagi, Jr., and Mark Wallace, Jr., Organizational Behavior and Performance, (Santa Monica, Cal., Goodyear Publishing Co., 1980) P.10.
- (4) Nick Wilton, Introduction to Human Resource Management (London : Sage Publication, 2011) PP. 219 - 220.
- (5) Ibid., P.P. 217- 218 .
- (6) k. Aswathappa, Human Resource Management (New Delhi: Tata macgraw-hill Publishing company) (limited,2008 ) PP.316- 323.
- (7) Dow Scott and Timothy Cotter, "The Team That Woks Together Earn Together" Personnel Journal, Vol. 63, (March, 1984) PP. 59- 67
- (8) William Mihalk' "More Research is Needed : Goals May Motivate Better, Personnal Administrator Vol. 28 No. 11 (October1983)PP.61 -67.
- (٩) مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية (الأسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٧) ص ٣٨٣-٤٢٠.
- (١٠) سلسلة المتميزون الإدارة، إدارة الموارد البشرية (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، ٢٠٠٥)
- (11) Michael R Carrell and etal., Personnel/ Human Resources Management (New York: Macmillan Publishing Co. 1992) P. 434
- (12) Ibid., PP. 435 – 436.
- (13) Patrick Forsyth, How to Motivate People? (New Delhi: Kogan Page, 2008) PP. 2 – 3.

## مقدمة الباب الخامس

تعني صيانة الموارد البشرية المحافظة عليها بشكل يحقق فعاليتها وإنتاجيتها، الأمر الذي يحقق أهداف المنظمة وطموحاتها.

لكن عملية المحافظة هذه ليست ذات بعد واحد وهو تحقيق أهداف المنظمة، بل هي ذات بعدين، أهداف المنظمة ورغبات واحتياجات العاملين.

ويستلزم هذا العمل إنفاقاً ضخماً من المنظمات. ذلك أن الأجور والرواتب لا تكفي كعامل إجتذاب ثم المحافظة على ما تملكه المنظمات من القوى البشرية بل إن تقديم العديد من برامج الحوافز المادية وغير المادية يمثل شكلاً آخر من عوامل الإستقطاب والمحافظة على الموارد البشرية.

من هنا فإن الفصل السادس عشر من هذا الباب سيلقي الضوء على أهم المنافع والخدمات المقدمة للعاملين إما إلزاماً بحكم النظام، وإما تطوعاً بتقدير من المنظمة نفسها أو بقوة تقابلات أو ممثليات العمال.

أما الفصل السابع عشر من هذا الباب فتعرض فيه إلى أنواع أخرى من رعاية الموظفين ذلك هو برامج الرعاية الصحية، والأمن والسلامة ورفع المعنويات. إن مبررات الإنفاق المسبقة على برامج المنافع والخدمات، أو برامج الرعاية الصحية والسلامة تبررها النفقات الكبيرة لدوران العمل، وإنخفاض الروح المعنوية، وتدهور الإنتاجية ومن ثم الأرباح. وإذا كان الخيار بين هذا وذاك فإن المنظمات الرشيدة هي التي ستدرك أهمية الإنفاق حاضراً لتحقيق المكاسب الكبيرة مستقبلاً. ذلك أن القوة البشرية السعيدة هي أصل قوي من أصول المنظمة وهي شجرة وافرة الأغصان تظلل صاحبها والعابر بقربها.

الفصل السادس عشر

المنافع والخدمات  
Benefits and Services

﴿ هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَنِ إِلَّا الْإِحْسَانُ ﴾

(سورة الرحمن)

## أهداف الفصل

تتمثل الأهداف العامة لهذا الفصل فيما يلي:

- التعريف بمفهوم المنافع والخدمات وأهميتها للمنظمة والموظفين.
- التمييز بين مفهومي المنافع والخدمات.
- إيضاح مجالات القرارات الإستراتيجية في مجال المنافع والخدمات.
- التعرف على الوسائل المتاحة أمام المنظمات للتعريف بالخدمات المتاحة للأفراد.

## موضوعات الفصل

- تعريف المنافع والخدمات
- أهمية المنافع والخدمات
- تصميم برامج المنافع والخدمات
  - الخيارات الإستراتيجية
  - اساسيات التصميم
- تصنيف المنافع والخدمات
  - المنافع
  - الخدمات
- التعريف والإعلام بالمنافع والخدمات



## تعريف المنافع والخدمات

تمثل المنافع والخدمات نوعاً من التعويضات غير المباشرة التي تمنحها المنظمات للموظفين إما بشكل تطوعي، وإما بشكل تفرضه الأنظمة الحكومية، ويمكن تصنيف هذه المنافع والخدمات إلى المجموعتين التاليتين:

- المنافع ذات الصبغة المالية

- الخدمات الإجتماعية

وتختلف قدرة المنظمات في الوفاء بهذه المنافع والخدمات من منظمة لأخرى، فالمنظمات الكبرى ذات القدرات المالية الكبيرة يمكن أن تقدم خدمات ومنافع متعددة لموظفيها أكثر مما تفرضها عليها التشريعات الحكومية .. أما المنظمات الصغيرة فقد تقدم القليل من هذه الخدمات والمنافع، ولكن بما يتوافق مع الحد الأدنى مما تتطلبه الأنظمة الحكومية.

وتختلف فلسفة المنظمات في مجال تقديم المنافع والخدمات، فالبعض ينظر إليها كوسيلة لتعزيز الرفاهية الإقتصادية والإجتماعية للموظف وأسرته، والبعض ينظر إليها لتعزيز مستوى الأداء والإنتاجية، والبعض ينظر إليها من الزاويتين معاً.

ومهما كانت نظرة الإدارة لها فإنها تمثل بلا شك أعباء مالية على المنظمة تتوقع أن تعوضها من خلال إزدياد قدرة الموظف على العطاء والإنتاجية. من ناحية أخرى فإن تصميم برنامج المنافع والخدمات وإدارتها لا بد وأن يتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي يجب أن تحرص من خلالها على تحقيق أهدافها وأهداف الموظفين معاً. وبمعنى آخر فإن على إدارة الموارد البشرية المسئولة مباشرة عن مثل هذه البرامج أن تحرص على تكيف هذه البرامج في إطار السياسة العامة للمنظمة سواء فيما يتعلق بتحقيق مستويات الأداء المطلوبة من الموظفين، أو نوع الحوافز المقدمة لهم، والتي تدفعهم إلى التضامن مع سياسة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية الطويلة والقصيرة المدى.

## تصميم برامج المنافع والخدمات

إن التخطيط الجيد من قبل إدارة المنظمة لبرامج المنافع والخدمات هو مؤشر جيد ليس لموظفي المنظمة الحاليين فحسب، ولكنه أيضاً للأفراد المحتمل إتحاقهم بالمنظمة مستقبلاً فهو إذن وسيلة محافظة وصيانة للموجودين، واستقطاب واجتذاب لمن هم بالخارج.

وعلى ذلك فإن أهداف تخطيط برنامج ناجح للمنافع والخدمات لابد وأن يبنى على إستراتيجية وفلسفة المنظمة تجاه الحاضر والمستقبل. فإذا كانت إستراتيجية المنظمة الحاضرة تركز على إستقطاب الكفاءات البشرية الرفيعة من سوق العمل فإن تصميم برامجها للخدمات والمنافع لابد وأن يعكس ذلك في شكل منافع وخدمات سريعة وواضحة ومميزة وقصيرة الأجل من حيث المردود، أما إذا كانت إستراتيجية المنظمة تعكس رغبتها في المحافظة على كوادرها البشرية القائمة لأجال طويلة فإن تصميم برامج الخدمات والمنافع لابد وأن يتوافق مع هذا الإتجاه أما في شكل برامج منافع للمشاركة في الأرباح، أو في شكل برامج خدمات للرعاية الصحية الشاملة، والتأمين الإجتماعي.

### أهداف تصميم برنامج المنافع والخدمات

بصفة عامة فإن عملية تصميم برامج المنافع والخدمات لابد وأن يحقق للمنظمة أو أن تحقق هي من خلاله الأهداف التالية: (٢)

١. القدرة على المنافسة مع المنظمات المشابهة في سوق العمل.
٢. أن يتوافق مع أفضليات الأفراد ورغباتهم وأعمارهم.
٣. أن يكون منسجماً وغير متناقضاً مع التشريعات والأنظمة الحكومية.
٤. أن تدفع إلى تنمية العلاقات الودية الطيبة بين الإدارة والموظفين.
٥. أن يؤدي إلى استقطاب الكفاءات، ويحافظ على الخبرات والكفاءات القائمة.

## لماذا تهتم المنظمات ببرامج المنافع والخدمات؟

لوتساءلنا الآن عن الأسباب التي تدعو المنظمات للإهتمام ببرامج المنافع والخدمات، لوجدنا أنها متعددة. وعلى سبيل المثال يمكن أن نضع مجموعة من هذه الأسباب.

**أولاً** : الإحساس لدى كثير من المنظمات بفلسفة "الرعاية الأبوية" لموظفيها. ذلك أن مزيداً من الرعاية والإهتمام بالموظفين ومشاكلهم الإجتماعية والإقتصادية والصحية قد يخفف عنهم جوانب كثيرة من القلق والتشتت الفكري الذي ينقلونه معهم من منازلهم إلى أماكن عملهم - وهو ما يؤثر في النهاية على مستوى إنتاجيتهم كماً ونوعاً. ولذلك فإن مشاركة الموظف لهومومه والتخفيف عنه في الوقت الذي يمثل نوعاً من العون والمساعدة له، إلا أنه سينعكس في الأجل الطويل لمصلحة المنظمة.

**ثانياً** : إن عملية التعاقد أو الشراء الجماعي الذي تقوم به المنظمات لبعض الخدمات والمنافع للموظفين يعني إستفادة الموظف مباشرة من التوفير في التكاليف الناجمة عن قدرة المنظمة في الحصول على تخفيضات نتيجة لشراء كميات أكبر من هذه الخدمات والمنافع. فلو ترك الموظف لقيامه منفرداً لشراء ما يحتاجه من خدمات أو منافع فقد يدفع الكثير مما لو تولت المنظمة القيام بذلك. وأمثلة ذلك هو شراء التأمين الصحي، التأمين على السيارات، شراء المنازل .. الخ

**ثالثاً** : إن المنظمات لا يمكن أن تتجاهل ما تقدمه المنظمات المنافسة في سوق العمل. فإذا أرادت هذه المنظمات أن تستقطب أحسن الكفاءات البشرية، أو أن تحافظ على ما لديها فإن عليها أن تقدم لهم من الحوافز الإضافية الممثلة في منافع وخدمات بشكل يتوافق مع ما هو سائد لدى المنافسين، أو قد تتحوا لأكثر من ذلك إذا كانت إمكانياتها المالية تسمح بذلك.

إن الإهتمام بتقديم منافع وخدمات للعاملين قد ترتب عليه إرتفاع تكلفة هذه البرامج بالنسبة للمنظمات. وتشير بعض الدراسات التي أجريت في هذه الخصوص إلى أن تكلفة هذه البرامج قد تصاعدت منذ منتصف القرن العشرين الماضي من ٤% من إجمالي التعويضات المالية إلى ٢٢% من إجمالي تكلفة الأجور في بعض المنظمات.<sup>(١)</sup>

## تذكر:

إن تصميم برامج جيدة للمنافع والخدمات يمكن أن يجتذب الكفاءات الجديدة ويحافظ على مخزون المنظمة من هذه الكفاءات. وأن البرامج السيئة للمنافع والخدمات قد تؤدي إلى خروج الموظفين من المنظمة للبحث عن فرص أفضل، وتحرمها كذلك من اجتذاب العناصر الأكفأ في العمل.

## تذكر أيضاً:

إن المنافع والخدمات قد لا تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مباشرة ولكنها حتماً ستؤدي إلى خلق الرضاء الوظيفي لدى الموظفين، الأمر الذي يقودهم إلى البقاء في المنظمة وتوفير تكاليف غير منظورة عليها في الأجل الطويل.

### المبادئ الأساسية في تصميم المنافع والخدمات

لابد وأن يكون لكل إنفاق عائد .. هذا هو المبدأ الذي تقوم عليه منظمات الأعمال. ومن ثم فإن نفقات المنافع والخدمات لابد وأن تحقق للمنظمات في الأجل الطويل مردودات مادية، وقد تتمثل هذه المردودات في:

- اجتذاب أفضل الكفاءات البشرية من سوق العمل.
- المحافظة على الكفاءات البشرية الحالية.
- إزدياد الولاء للمنظمة من قبل العاملين.
- تحسن الإنتاجية، وجودة العمل نتيجة إرتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم للمنظمة.
- إنخفاض نسبة الحوادث وبالتالي إنخفاض تكلفتها.

## الخيارات الإستراتيجية وسياسات تصميم برامج المنافع والخدمات

لا مهرب للمنظمات من أن تقدم لموظفيها خدمات ومنافع مختلفة سواء كان ذلك بنص النظام أو بشكل تطوعي .. ومادام الأمر كذلك فإنه أيضاً لا مفر أمام الإدارة المسؤولة، من تحديد إطار واستراتيجية الخدمات والمنافع. وبشكل عام يمكن أن تدرج أهم الخيارات الإستراتيجية عند تصميم مثل هذه البرامج في التوجه الذي تريد أن تسير عليه فيما يتعلق بحجم هذه المنافع والخدمات ونطاقات تدرجها، وكذلك بمدى وحدود التكلفة المترتبة عليها ومن خلال هذه الإستراتيجية تتشكل عندئذ سياسات المنظمة في هذا المجال والتي يمكن أن تشمل ما يلي: (٢)

- ١- **المنافسة**، وتتعلق بمجال وبرامج الخدمات والمنافع المقدمة حالياً في المنظمة ومقارنتها مع ما تقدمه المنظمات المنافسة في سوق العمل.
- ٢- **الإلتزام بالأنظمة والتشريعات الحكومية**، التي تنظم حقوق العاملين ومجال الخدمات المقدمة لهم وكيف يمكن للمنظمة أن تضي بهذه الإلتزامات.
- ٣- **نوعية برامج المنافع والخدمات**، التي يرغبها الموظفون ومن هم المستحقون لها.
- ٤- **الإعلام**، تعريف الموظفين بحقوقهم من هذه المنافع والخدمات.
- ٥- **مرونة الإختيار**، البدائل المتاحة للإختيار من بين البرامج المختلفة وما هي درجة المرونة الممكنة في الإختيار، وتحقيق رغبات الموظفين في هذه البدائل.
- ٦- **التكلفة الإجمالية** للمنافع وقياسها بالرواتب والأجور الفعلية كأن يقاس بدل النقل أو بدل السكن كنسبة من إجمالي الأجر الشهري أو السنوي للموظف. وغالباً ما تمثل تكلفة المنافع والخدمات ما بين ٣٠ - ٤٠٪ من إجمالي الأجور والرواتب للعاملين.

٣. تعويضات الفصل الإضطراري من الخدمة.

٤. التأمين بأنواعه.

٥. مكافآت الإقتراحات البناءة.

٦. مكافآت التميز.

١- مدفوعات الإجازات والعطلات **Vacations & Holidays**: تتعدد مدفوعات

الإجازات والعطلات وفقاً لأنظمة الدول وأنظمة المنظمات الداخلية. ومن هذه الإجازات والعطلات ما هو وطني على مستوى الدولة ومنها ما يخص المنظمة، ومنها ما يترتب على إحتياجات مباشرة للفرد. وعلى سبيل المثال يمكن أن يكون تصنيف الإجازات والعطلات على النحو التالي:

(أ) **الإجازات وتشمل+**: الإجازات المرضية، الإجازات الإضطرارية، إجازات الولادة للسيدات، الإجازات الدينية (إجازتي عيد الفطر وعيد الأضحى المبارك)، إجازات الوفاة لأحد أقارب العامل من الدرجة الأولى، وإجازات دخول الإمتحانات الجامعية كما يحدث بالنسبة لحضور الطلبة المنتسبين في مقر الجامعة أو المراكز الأخرى خارج المقر الرئيسي لها، وإجازات "التفرغ العلمي" **Sabbatical Leave** التي تمنح لأساتذة الجامعات بعد كل أربع أو خمس سنوات من العمل المتواصل وذلك بهدف تطوير المهارات التعليمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس.

(ب) **العطلات** : وهي الإجازات الطويلة التي يستحقها العاملین سنوياً أو نصف سنوياً، وتتراوح مددها عادة ما بين أسبوع للعاملين إلى خمسة وأربعين يوماً بالنسبة للقيادات الإدارية العليا.

(ج) **الأوقات المخصصة للراحة**. مثل استراحة الشاي الصباحية، أو بعد الظهر استراحة الغداء، استراحة التبديل ما بين الورديات.

إن الصفة الجامعة بين كل هذه الإجازات والعطلات هي أنها مدفوعة الأجر بالنسبة للموظف والعامل. وبعضها مدفوعة بحكم النظام، والبعض الآخر تدفعه المنظمات تطوعاً وعن طيب خاطر كنوع من إجتذات الكفاءات أو إرضاء الموظفين.

على أنه يجب ألا تتجاهل المنظمة عدة مبادئ أخرى يجب التأكد منها عند تقييم برامج الخدمات والمنافع .. هذه المبادئ أو الإرشادات يمكن عرضها على النحو التالي:

- ١) يجب أن تحقق المنافع والخدمات إشباع حاجات الموظفين الحالية أو المستقبلية.
- ٢) يجب أن تصمم هذه المنافع والخدمات لتحقيق أهداف جماعية وليست فردية.
- ٣) يجب أن تغطي هذه البرامج مجالاً واسعاً من المنافع والخدمات الإقتصادية والإجتماعية، والترفيهية.
- ٤) يجب عدم الإيحاء عند تقويمها على أنها هبة أو منحة من المنظمة.
- ٥) يراعى أن تكون تكلفة كل هذه الخدمات محتملة من المنظمة وقادرة عليها.
- ٦) يجب أن يراعى في تصميم المنافع حاجة مختلف الأعمار بين العاملين وذلك أن الشباب لهم أفضلياتهم، كما أن كبار السن من الموظفين لهم أفضليات أخرى.

### تصنيف برامج المنافع والخدمات

سنقوم في هذا الجزء بتصنيف برامج "المنافع" و"الخدمات" إلى قسمين رئيسيين لهما اشتقاق فرعية وهما :

- برامج المنافع والمزايا.
- برامج الخدمات الإجتماعية.

#### أولاً ، برامج المنافع والمزايا

ليس هناك معيار واضح للفرقة بين "المنافع" و "الخدمات" التي يحصل عليها العاملون بالمنظمات، ولكن درج على تعريف "المنافع" بأنها مجموعة الخدمات المختلفة ذات الطبيعة المالية المباشرة. ويمكن تصنيف برامج المنافع على النحو التالي: (٤)

١. مدفوعات الإجازات والعطلات.

٢. علاوات التقاعد.

لأسباب إجتماعية أم دينية أم إقتصادية. وعموماً فإن من أهم أنواع التأمينات الشائعة في المنظمات الخاصة هي تأمينات الحوادث، تأمينات الصحة والعلاج، وتأمينات مخاطر المهنة، التأمينات الإذخارية، وغالباً ما تأخذ كل هذه التأمينات الصفة الجماعية لا الفردية حيث تقوم المنظمة بشراء بوليصة تأمين جماعية لكل موظفيها أو لقطاعات معينة منها (مثل عمال الإنتاج والصيانة) الذين يحتاجون عادة للتأمين على مخاطر المهنة. وتغطي مثل هذه التأمينات حالات العلاج أو الوقاية، حالات العجز الدائم أو المؤقت، حالات الوفاة. وقد تمتد خدمات بعض المنظمات التأمينية لشراء بواليص تأمين لموظفيها على الحياة يستفيد منها الموظف بعد فترة زمنية معينة إذا كان حياً أو يستفيد منها ورثته إذا فارق الحياة الدنيا.

٥- مكافآت الإقتراحات البناءة: تقوم بعض المنظمات بتقديم مكافآت مالية للإقتراحات التي تسهم في تحسين نوعية الإنتاج، أو الأداء، أو تحقق وفورات مالية في مجالات معينة من العمل، ومن أشهر هذا النوع من المكافآت ما يسمى بمكافآت تخفيض تكلفة الإنتاج والمشاركة في هذا التوفير أو ما يسمى بنظام Scalon Plan للمشاركة في الأرباح.<sup>(٥)</sup>

٦- مكافآت التميز: وهي المكافآت التي تقدمها الإدارة للمتميزين في أعمالهم الذين يحققون مستويات أعلى من الأداء مما تحدده المعايير التي تضعها المنظمة. وقد يكون الأداء يمكن قياسه فعلاً من خلال علاقات ممتازة مع العملاء تعود بالنفع على المنظمة وسمعتها، أو الولاء، والتميز المعرفي.

### ثانياً : برامج الخدمات الإجتماعية

تمثل المنافع السابق الإشارة إليها نوعاً من الخدمات ذات الصبغة المالية المباشرة، ويشترك في الحصول عليها جميع الموظفين والعاملين. أما الخدمات الإجتماعية فقد لا تغطي بالضرورة جميع العاملين، وقد يغطي بعضها الجميع دون تمييز. والخدمات الإجتماعية قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لجميع الموظفين إذ أن ذلك يتوقف على مدى شعور الموظف بحاجته إلى الخدمة في مجال معين.



٢- **علاوات التقاعد Retirement Pension**: تلتزم المنظمات الخاصة بدفع علاوات تقاعدية شهرية أو سنوية إضافة إلى ما يستقطع من راتب الموظف لهذا الغرض، وتودع جميعاً في الهيئة الحكومية المختصة بهذا العمل (مصلحة التأمينات الإجتماعية مثلاً) لإستثمارها ثم تدفع هذه العلاوات عند إستحقاق العامل أو الموظف للتقاعد على شكل رواتب شهرية أو سنوية. وتلجأ بعض المنظمات إلى إنشاء صناديق إيداعية للموظفين، إضافة إلى علاوات التقاعد، حيث تودع في هذه الصناديق نسبة من الأرباح المحققة سنوياً، وتمنح هذه الأرباح المتراكمة بعد ذلك لمن يمضي فترة معينة من العمل المتواصل مع المنظمة. وتشكل مثل هذه الصناديق الإيداعية دعماً مهماً لمعاشات التقاعد التي غالباً ما تكون ضئيلة في مقدارها قياساً بالراتب التقاعدي.

ولعل من أهم النقاط التي يجب الإشارة إليها هنا هو أن علاوات التقاعد هي وسيلة جيدة للربط بين العامل والشركة بعد التقاعد، حيث يستمر في صلته بها وتلقي أخبارها. كما أن بعض الشركات والمنظمات قد تذهب في تطوير وتنمية علاقاتها بموظفيها السابقين إلى منحهم بطاقات خاصة تؤهلهم لبعض الخدمات والتسهيلات الخاصة بإستخدام مرافق وأندية الشركة الإجتماعية أو الترفيهية، أو أن تقوم بصفة دورية بإرسال النشرات والأخبار، والأنظمة الجديدة، وكل ما يتعلق بتطور العمل في المنظمة. وقد يمتد الأمر ببعض المنظمات إلى إنشاء نادٍ خاص بالمتقاعدين ذو صبغة ترفيهية واجتماعية.

٣- **تعويضات الفصل الإضطراري من الخدمة Severanc Pay**: وهي تعويضات مادية تمنح للموظف الذي تم الإستغناء عنه بسبب تقليص حجم العمالة في المنظمة لأسباب إقتصادية، أو الإندماج مع شركة أخرى - وتصرف هذه التعويضات على شكل مساعدة مادية يغلب عليها الطابع الإنساني والأخلاقي ريثما يستطيع أن يتدبر أموره في عملٍ جديد.

٤- **التأمين Insurance**: تتعدد أنواع التأمين التي يمكن أن يستفيد منها الموظفون. كذلك تتراوح أهمية أنواعها ومدى الإحتياج لبعضها من بلد لآخر سواء كان ذلك

## ما رأيك ؟

تحتاج المنظمات الكبرى في القطاعات الخاص والعام بالمملكة العربية السعودية وربما في دول عربية أخرى لخدمات أخرى ذات مردود مادي ومعنوي على الموظف والمنظمة مثل :

- نقل الأبناء إلى المدارس في وسائل نقل خاصة بالمنظمة واعادتهم إلى منازل ذويهم .
- إنشاء وحدات رعاية للاطفال والرضع للزوجات العاملات داخل كيان المنظمة.
- إنشاء وحدة خدمات للموظفين تكلف بأعمال استخراج التأشيرات ، الاقامات، مراجعة الدوائر الحكومية مثل الجوازات، القضاء، كتاب العدل، المرور.... الخ.

وبالإضافة إلى الخدمات السابقة، قد تقدم المنظمات خدمات أخرى مثل،

- خدمات الطعام .. مثل إنشاء مطعم بالمنظمة لتقديم الوجبات الساخنة خلال إستراحات الغداء، أو تقديم الأطعمة والمشروبات الخفيفة على عربات متنقلة تجوب مواقع الإدارات والقطاعات المختلفة، أو تقدم آلات الخدمة الذاتية المثبتة في مواقع مختلفة بالمنظمة.
- خدمات الشراء المخفض من منتجات المنظمة، أو من سوق خاص، أو جمعية تعاونية تقوم في مقر المنظمة.
- الخدمات التعليمية : وتحظى برامج الخدمات التعليمية بإهتمام كثير من المنظمات نظراً لجاذبيتها للكثير من الشباب الملتحق بالعمل. وتتمثل هذه الخدمات في إتاحة الفرصة للموظفين بالإلتحاق بالبرامج التعليمية المتاحة بالجامعات لإستكمال الدراسة الجامعية أو الدراسات العليا إما في شكل التفرغ الكامل، أو التفرغ الجزئي، والمساهمة مادياً في تكلفة التعليم.

## التعريف والإعلام بالمنافع والخدمات

إنه ليس كافياً أن تقدم المنظمات خدمات جيدة وتتغلب على منافسيها في هذا المجال، بل لابد أن تعرف الموظفين بهذه الخدمات سواء المنتظر توظيفهم، أو القائمين فعلاً على رأس العمل.

إن الهدف من الخدمات الإجتماعية بالدرجة الأولى هو الترفيه ورفع الروح المعنوية، وأهم الخدمات الشائعة في المنظمات سواء كانت خاصة أو حكومية ما يلي:

- الخدمات الصحية وخدمات الرعاية الإجتماعية والنفسية.
- النوادي الرياضية.
- النوادي الإجتماعية المخصصة للموظفين وعوائلهم والتي يمكن إستخدامها في حالات المناسبات كالزواج، والإحتفالات، والتعارف، والأعياد.
- النوادي الثقافية.
- الرحلات الترفيهية.
- المكتبات
- المواصلات
- الإسكان المخفض وخاصة في مناطق العمل النائية، أو حيث ترتفع أجور الإسكان، أو تصبح نادرة.

وكما هو الحال في المنافع فإن بعض الخدمات تكون ملزمة بحكم النظام العام للدولة والبعض الآخر تطوعي تقوم بها المنظمة، وقد تتجاوز الحد الأدنى المطلوب وفق النظام. وتختلف نوعية وكمية هذه الخدمات باختلاف القدرات المالية للمنظمة وسمعتها ومركزها في السوق التنافسي.

وتمثل مثل هذه الخدمات عوامل جذب وإستقطاب للموظفين، وكذلك عوامل صيانة ومحافظة من أجل رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة إخلاصهم وولائهم للمنظمة التي يعملون بها.

### سؤال

هل تستطيع أن تحدد بعض المؤسسات والمنظمات الكبرى في بلدك التي تتميز ببرامج جيدة للخدمات، ونوعية الخدمات المقدمة؟

إن كل هذه الوسائل يمكن أن تقدم للموظفين معلومات عن الخدمات والمنافع القائمة، وكذلك أية تعديلات قد تطرأ على هذه الخدمات وترى المنظمة أهمية تعريف العاملين بها.

### هل تريد أن تكون منظمة متميزة؟

إن تقديم المزايا والمنافع التالية إلى جانب ما ذكر سابقاً سينعكس بالتالي على رفع معنويات العاملين لديك ويرفع مستوى أدائهم وولائهم للمنظمة. الأمر الذي يُكرس إنتماؤهم ويقاؤهم في العمل. هذا إلى جانب أنها ستكون وسيلة جذب واستقطاب للعناصر المتميزة في سوق العمل.<sup>(٨)</sup>

- تقديم القهوة والوجبات الخفيفة ووجبات الغداء المدعمة زهيدة الثمن.
- سداد اشتراكات العاملين السنوية في الاتحادات والجمعيات المهنية.
- سداد اشتراك العاملين في المجالات والدوريات المهنية والفنية.
- سداد اشتراك العاملين في النوادي الاجتماعية وفي سيارات الشركة التي يتم منحها للعاملين لاستخدامها وسداد أقساط تملكها.
- خدمات رعاية الأطفال ورعاية المسنين.
- سداد رسوم الدراسة للأولاد، وتقديم المنح الدراسية لهم، أو المشاركة في سداد رسوم دراستهم، أو تأسيس مدارس خاصة تابعة للشركة.
- تحديد أيام ومواعيد يأتي فيها العاملون للعمل بملابس غير رسمية.
- تخصيص غرف لممارسة الرياضة والترفيه.
- تقديم الخدمات الاستشارية المالية والخدمات البنكية للعاملين.
- المساعدة في ترتيبات زواج العاملين وعائلاتهم وإمكانية حصولهم على تخفيضات مناسبة للحفلات من الفنادق وقاعات المناسبات.

## تعريف الموظفين الجدد

من أجل إستقطاب الكفاءات البشرية الرفيعة يجب أن تقوم المنظمات بتعريف هؤلاء بالخدمات والمنافع المتاحة لهم. ويمكن أن يتم أسلوب التعريف في هذا المجال خلال المراحل التالية: (٦)

- (١) مرحلة المقابلات : يمكن للمقابلين هنا أن يقدموا للمتقدمين للعمل صورة إجمالية عن مجالات الخدمات والمنافع المتاحة لهم فيما إذا التحقوا بالعمل في المنظمة.
- (٢) مرحلة التهيئة المبدئية : بعد أن يكون قد صدر قرار تعيين الموظف يمكن أن تقدم له إدارة الموارد البشرية أو الأفراد قائمة مكتوبة تحدد فيها المنافع والخدمات المتاحة للموظف، وكيفية الحصول عليها، وشروط إستحقاقها.
- (٣) مرحلة الدعم والمتابعة : ويمكن أن تتم هذه العملية بعد تعيين الموظف بأسبوعين أو أكثر للتأكد من أنه قد أحيط علماً بالخدمات والمنافع المتاحة، ومن ثم الإجابة على أية أسئلة قد يطرحها حول الموضوع.

## وسائل التعريف بالمنافع والخدمات

أمام المنظمات عدة وسائل لتعميم المعلومات حول الخدمات والمنافع المتاحة أمام الموظفين .. ومن هذه الوسائل: (٧)

- النشرات الدورية.
- لوحات إعلانية في المواقع المختلفة بالمنظمة.
- اللقاءات الدورية بين الإدارة والموظفين في جميع المستويات.
- دليل الخدمات والمنافع
- الخطابات الإخبارية
- استقصاء عينة من الموظفين للتأكد من إستيعابهم للخدمات المتاحة.
- سياسة الباب المفتوح بين إدارة الموارد البشرية والموظفين عند طلب الإجابة على أية أسئلة تتعلق بالخدمات والمنافع.

## مصطلحات الفصل

**التافع Benefits:** وتعرف بأنها مجموعة من المزايا المختلفة والفوائد ذات الطبيعة المالية المباشرة مثل، مدفوعات الإجازات والعطلات، معاشات التقاعد والتأمين.

**الإجازات Vacations:** وتشمل الإجازات التوقف المؤقت عن العمل لأسباب مرضية أو قهرية، إجازات الولادة والرضاعة للسيدات، الإجازات الرسمية في الدولة كالأعياد والمناسبات.

**العطلات Holidays:** هي التوقف المؤقت عن العمل والتي تمنح للموظف بعد إتمامه فترة معينة في العمل وينص عليها عقد التوظيف أو العمل وتمنح عادة سنوياً، ويمدد متفاوتة حسب مستوى الفرد في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

**علاوات التقاعد Retirement Pension:** وهي حصيلة ما يستقطع من راتب أو أجر الموظف كنسبة من راتبه يضاف عليها ما يستقطع من صاحب العمل ويودع الجميع في مؤسسة متخصصة لهذا الغرض يستفيد منها العامل في حالة عجزه الكامل، أو المؤقت عن العمل، أو تستفيد منه عائلته في حالة وفاته.

**التأمين Insurance:** تتعدد أنواع التأمين التي يستفيد منها الموظفين والعمال ولكنها جميعاً تمثل التزاماً من صاحب العمل تجاه الموظفين. وأهم أنواع التأمين الشائعة في مجال العمل هي تأمين المخاطر، وتأمين العلاج.

**الخدمات Services:** تمثل الخدمات نوعاً من الفوائد غير الملموسة مالياً للموظفين وتتعدد أنواعها لتشمل خدمات العلاج، الخدمات التعليمية، الخدمات الإجتماعية، إنشاء النوادي الرياضية، المواصلات والإسكان في موقع المنظمة.

**"خطة سكالون" Scalon Plan:** وهي خطة تتركز على تقليص تكاليف الإنتاج ثم تقاسم الوفرة بين المنظمة والعمالة. وغالباً ما يكون التقاسم على أساس 50% لكل طرف.

## ملخص الفصل

أبرزنا في هذا الفصل الإطار العام لمفهوم المنافع والخدمات الإلزامية والتطوعية التي تقدمها المنظمات للعاملين بها، وأوضحنا أهمية ومبررات تقديم هذه المنافع والخدمات الإقتصادية والإجتماعية، سواء كانت نظامية أو تطوعية، وقد أشرنا إلى مجموعة من الأهداف في إطار تقديم المنافع والخدمات أهمها، القدرة على منافسة المنظمات الأخرى، فعالية التكلفة، التوافق مع رغبات الأفراد، الإنسجام مع الأنظمة والتشريعات الحكومية، وأن تدفع إلى تنمية العلاقات الودية بين الإدارة والعاملين.

ثم عرضنا بعد ذلك الإستراتيجيات الأساسية في تصميم برامج الخدمات والمنافع، وذكرنا أن أهم هذه الإستراتيجيات هي التأكد من أن المنظمة تقف مع مستوى المنظمات المنافسة أو أكثر في إطار الخدمات والمنافع، وأن تلتزم بالأنظمة الحكومية، وأن تسمح للعاملين بالإختيار بين البدائل المتاحة، وأخيراً أن تعرف العاملين بحقوقهم من هذه المنافع والخدمات.

وقد ذكرنا كذلك أن المبادئ التي تحكم إطار تقديم الخدمات والمنافع هي المحافظة على العاملين ورفع روحهم المعنوية، وكذلك اجتذاب واستقطاب العناصر البشرية الرفيعة من سوق العمل.

وعند الحديث عن أنواع المنافع والخدمات تناولنا أربعة أنواع من المنافع وهي، مدفوعات الإجازات والعطلات، علاوات التقاعد، التأمين، ومكافآت الإقتراحات البناءة... وتندرج تحت كل نوع من هذه المنافع تصنيفات أخرى منها.

وفي إطار الخدمات، تقدم المنظمات تشكيلات واسعة من هذه الخدمات بعضها إلزامي والبعض الآخر تطوعي، وأهم هذه الخدمات، الخدمات الإجتماعية، والثقافية، والترفيهية، والرياضية، والتعليمية، والإسكان والمواصلات.

وقد ختمنا الفصل بالأساليب المتاحة أمام الإدارة لتعريف موظفيها الجدد والحاليين بمختلف المنافع أو الخدمات التي يمكن أن يحصلوا عليها من المنظمة.

## أسئلة للمراجعة

١. لو كنت مديراً عاماً لإحدى الشركات الكبرى، ما هي المنافع الإلزامية التي ستقدمها للموظفين طبقاً "لنظام العمل والعمال السعودي"، وما هي المنافع التطوعية التي ستوصي مجلس إدارة الشركة بتقديمها للموظفين؟
٢. اشرح كيف يمكن أن تكون المنافع المقدمة للموظفين عامل إستقطاب وجذب، ومحافظة على الموارد البشرية بالمنظمات؟
٣. ما هي في رأيك المبررات وراء قيام المنظمات بتقديم المنافع والخدمات للموظفين؟
٤. ما هي في رأيك أهم الإستراتيجيات التي يجب أن يستند عليها نظام تصميم المنافع والخدمات؟
٥. ما هي في رأيك أهم المنافع التي يفضلها الملتحقين من الشباب بالوظائف؟ وما هي في رأيك أفضليات المتقدمين سناً في هذه المنافع؟
٦. عند تخرجك من الجامعة هل ترغب في الإلتحاق بوظيفة حكومية، أو شركة خاصة؟ ولماذا؟
٧. عدد الخدمات التي تقدمها المنظمات الخاصة لموظفيها. وما هي في رأيك أهم هذه الخدمات في بيئة الأعمال السعودية؟
٨. عرّف المصطلحات التالية:
  - المنافع
  - الخدمات
  - علاوة التقاعد
٩. حدد كيف يمكن للمنظمات أن تعرف منسوبها بمختلف الخدمات المقدمة لهم. وما هي الوسائل المستخدمة في ذلك؟
١٠. ما هو المقصود بتعويض الفصل الإضطراري من الخدمة ولماذا تقوم بعض المنظمات بدفعها إذا لم يجبرها القانون على ذلك؟



## حالة دراسية

تعاني شركة العرب لإنتاج المنظفات الكيماوية مشكلة حادة في معدل دوران العمالة. إذ تبلغ هذه النسبة (٤٠٪) سنوياً بين الفنيين والإداريين، وتزداد إلى (٧٥٪) بين العمال العاديين.

وتشير إستقصاءات الأجور التي أجرتها الشركة إلى أن معدل الأجور السائد فيها أعلى من مستويات الأجور في الوظائف المماثلة في سوق العمل. أما ما تقدمه الشركة من الخدمات والمنافع فهي ليست جذابة، ومع ذلك تعتقد الشركة أن ما تقدمه من هذه المنافع والخدمات لا يقل عما تقدمه الشركات المنافسة. فهي تقدم للموظفين التأمين الصحي، والإجازات والعطلات المدفوعة، وتقدم لهم مكافأة مقطوعة خلال شهر رمضان المبارك. ومع ذلك فلا يبدو الموظفين سعداء بهذه المنافع. ومن جهة أخرى فإن الشركة تعاني صعوبة في ملء الوظائف الشاغرة التي تظل لمدد طويلة دون الحصول على المؤهلين للوظائف مما يضطرها للبحث عن الأفراد في مدن أخرى وتتحمل تكلفة إضافية في ذلك.

### والمطلوب الآن هو،

- ما هي الإضافات التي يمكن أن تقدمها الشركة على برنامج المنافع والخدمات القائمة؟
- كيف يمكن أن تتخلص الشركة من مشكلة إرتفاع معدلات دوران العمل؟
- هل ترى أن يوكل موضوع تحديد المنافع والخدمات في الشركة لمستشار خارجي - ولماذا؟
- كيف تتخذ القرار في إطار " تحليل التكلفة والفوائد " لبرنامج متكامل من الخدمات والمنافع ؟

## الفصل السابع عشر

# الصحة والسلامة والمعنويات

## Health & Savety & Morale

﴿ قُلْ لَنْ يُصِيبَنَا إِلَّا مَا كَتَبَ اللَّهُ لَنَا ﴾

(سورة التوبة)

## هوامش الفصل السادس عشر

- (١) سلسلة المتميزون الإداريون، إدارة الموارد البشرية (بيروت، مكتبة لبنان ناشرون، ٢٠٠٥)، ص ٢١٣.
- (2) George Milkovich and John Boudreau, Human Resource Management (Homewood, Ill. Richard Irwin, Inc., 1991) P.533
- (3) Michael Armstrong, A Handbook of Employee Reward Management and Practice, (London: Kogan Page, 2007) P.460
- (4) Gary Dessler, Human Resource Management, (Essex, England: 2013) PP. 457- 460
- (٥) سعاد نايف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧) ص ٢٩٢
- (6) Michael Carrell, et.al, Personnel/ Humman Resource Management (New York: Macmillan Publishing Co., 1991) P. 15
- (7) Joseph Martochino, Employee Benefits – A Primer for Human Resource Professionals, (Boston, MA: Metraw – Hill, 2003)
- (٨) سلسلة المتميزون الإداريون، المرجع السابق، ص ٢٣٢

## أهداف الفصل

بعد قراءتك لهذا الفصل تكون قد أحطت علماً بالأمر التالى:

- مبررات تقديم الخدمات الصحية وخدمات السلامة للعاملين فى المنظمات.
- أنواع الخدمات الصحية وبرامج السلامة.
- التكاليف الإقتصادية لبرامج السلامة.
- الإجهاد ومؤشراته وكيفية علاجه فى المنظمات.
- إستراتيجيات إدارة برنامج متكامل للرعاية الصحية وبرامج الأمن والسلامة.
- أهمية الحرص على معنويات العاملين من أجل الإحتفاظ بقوة عمل سليمة ومنتجة.

## موضوعات الفصل

الموضوعات التى سيتعرض لها هذا الفصل هى:

- برامج الخدمات الصحية.
  - البرامج العلاجية
  - البرامج الوقائية
  - برامج الرعاية الخاصة
  - الأمراض المهنية
  - الإجهاد والضغط.
- الأمن والسلامة
  - أسباب الحوادث
  - مبررات الإنفاق على الأمن والسلامة
  - إدارة الأمن والسلامة
- المعنويات والرضاء الوظيفي.

## الخدمات الصحية

تمثل الأعباء المالية التي تتحملها المنظمات بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الإنفاق على الموظفين من أجل علاجهم ووقايتهم هم وأفراد أسرهم تمثل أعباء كبيرة تتزايد يوماً بعد يوم وخاصة في ظل تكلفة العلاج والدواء المتصاعدة.

ومن أجل قوة عمل صحية وسليمة تقوم المنظمات بأنواع متعددة من البرامج الصحية منها ما هو علاجي، ومنها ما هو وقائي، ومنها ما يختص بحالات الرعاية الخاصة.

### البرامج العلاجية :

ويدخل في إطار هذه البرامج ما يقدم في الوحدة الطبية بموقع المنظمة، ومنها ما يقدم خارجها في المستشفيات الخاصة أو المتخصصة. وتلجأ الكثير من المنظمات للتعاقد مع شركات التأمين لعلاج منسوبيها وعوائلهم وفق قواعد معينة قد يساهم الموظف أحياناً في تكلفة العلاج وقد تتحملها المنظمة بالكامل. وقد تشمل البرامج العلاجية العمليات الجراحية، التنويم بدون جراحة، علاج البصر أو الأسنان أو أي أزمات مرضية طارئة سواء كانت نتيجة لظروف العمل مثل الإرهاق والحوادث، أو نتيجة لظروف خاصة بالموظف.

### البرامج الوقائية

الهدف من مثل هذه البرامج هو تجنب الموظفين والعمال أخطار العمل المحيطة بهم، أو الأخطار البيئية المحلية، واتخاذ الإحتياطات اللازمة لذلك. ومن أجل ذلك قد تنشأ وحدة طبية بمقر المنظمة لتحقيق هذا الهدف.

### برامج الرعاية الخاصة

وهي برامج ذات طبيعة خاصة مثل اللياقة البدنية Physical Fitness، علاج الإجهاد والضغط النفسية، مكافحة التدخين. (\*)

(\*) نظراً لأهمية موضوع الضغوط والاجهاد فإننا سنتناولها بمزيد من التفصيل في الصفحات التالية.

## الأمراض المهنية

يتعرض العاملون وخاصة في القطاعات الصناعية لأنواع كثيرة من الأمراض والتي قد لا تظهر إلا بعد فترة طويلة من العمل. ويمكن تصنيف هذه الأمراض إلى ما يلي :

- الأمراض الناجمة عن الحرارة، الضوضاء، الإشعاعات.
- الأمراض الناجمة عن استخدام المواد الكيماوية، الغبار، الأبخرة السامة، الغازات والمعادن المؤكسدة.
- الأمراض الناجمة عن التعرض للبكتيريا، الحشرات.
- أمراض الإجهاد والتوتر.

وتشير الكثير من أنظمة العمل في الدول المختلفة إلى الأمراض المهنية وتخصص لها الكثير من النصوص القانونية سواء في تحديد نوعية هذه الأمراض أو مسبباتها أو كيفية التعامل معها.

## الأجهاد والضغط

يعتبر الإجهاد من الأمراض المهنية الشائعة في عصرنا هذا وخاصة بين طبقة المديرين في الإدارات العليا. وعلى الرغم من الصعوبة في تعريف الإجهاد إلا أنه يمكن أن نختار التعريف التالي:

الإجهاد هو حالة من التوتر النفسي (وقد يترتب عليه أو يؤدي إلى اضرار بدنية) يتعرض له الأفراد نتيجة تدخلات خارجية، أو مواقف ظرفية، أو حوادث هامة يواجهونها في مجال العمل. والضغط هي مرادفة للإجهاد والتوتر، ويمكن تعريفها أيضاً بأنها الشعور بالألم والأسى والضجر من الحياة - ويصاب بها الأشخاص على الصعيدين العضوي والنفسي كرد فعل على ظروف الشخص الحياتية.

ومن أجل برنامج ناجح للخدمات الصحية فإن على المنظمات مراعاة الاعتبارات التالية، وفقاً لحجم المنظمة ودرجة خطورة العمل بها:

- الإعراف من قبل الإدارة العليا بأهمية برامج الخدمات الصحية.
- رسم سياسة واضحة للرعاية الصحية للموظفين وتعريفهم بها.
- وجود بعض التسهيلات والمعدات الطبية في موقع المنظمة للحالات الطارئة.
- وجود جهاز إسعاف متكامل للحالات والحوادث الطارئة.
- وجوب توفر هيئة استشارية طبية للرجوع إليها في الحالات المرضية المستعصية.
- تعيين جهاز للمسؤولين عن الصحة العلاجية والوقائية.
- التأكيد على مراعاة التصميم الدقيق لمكان العمل بالشكل الذي يخفف من حوادث العمل.
- العمل على التحسين المستمر لبرامج العلاج والوقاية.
- التعاقد مع شركات التأمين لعلاج المنسوبين وعوائلهم عند الحاجة في المستشفيات المحلية أو حتى في الخارج إذا لزم الأمر.
- الإلتزام بالأنظمة والتشريعات المحلية مثل "نظام العمل والعمال السعودي"، و"نظام الخدمة المدنية السعودي"، و"منظمة العمل العربية"، ومنظمة العمل الدولية. International Labor Organization.

### قاعدة:

الاهتمام بصحة وسلامة العاملين وبيئة المجتمع ليس منحة تقدمها المنظمة لهؤلاء وإنما هي أمور تعود عليها مباشرة بالنفع. فالعامل المريض بدنياً ونفسياً هو عبء على المنظمة وعكس ذلك هو الصحيح.

ويمكن أن تضاف أيضاً إلى هذه المسببات مسببات أخرى مثل:

● التعامل مع الآخرين (العلاقات العامة).

● الظروف الطبيعية للعمل، الحرارة، البرودة، الضوضاء، الأبخرة، والروائح، الغبار.

● مسببات الحياة الخاصة للفرد داخل الأسرة أو المجتمع.

● صعوبة الترقية إلى منصب أعلى .

ومن ناحية أخرى فإننا قد نتساءل عن كيفية قياس الإجهاد والتوتر وكيف نتعرف على

مؤشراته. وللإجابة على ذلك فإن الخطوة الأساسية هي استخدام استقصاءات الاجهاد

والتي يمكن توزيعها على العاملين وتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والعبر منها، ثم إتخاذ

خطوات العلاج اللازمة الوقائية والعلاجية.

ويوضح الجدول رقم (١٧ - ٢) مؤشرات الإجهاد، وكيفية قياسها.

للإسترشاد بها من قبل الإدارة في معالجة الظاهرة.

تكرار الحدوث			مؤشرات الإجهاد والتوتر
دائماً	أحياناً	نادراً	
			● التدخين المتواصل
			● استخدام الأدوية المنبهة أو المهدئة
			● الصداع بدون سبب عضوي
			● الشعور بالتعب والحمول
			● عدم القدرة على النوم (القلق والإرهاق)
			● صعوبة الاستيقاظ من النوم
			● تعب المعدة أو الإسهال بدون سبب
			● عدم القدرة على الاسترخاء أو الراحة
			● الاعتماد الشديد على العمل للنسيان أو الراحة
			● الانفعال الشديد حتى لأتفه الأسباب
			● الشعور بعدم الثقة أو الفعالية
			● عدم القدرة على التركيز أو إنجاز العمل
			● عدم الاهتمام بالهوايات أو الاستمتاع بالفراغ
			● الخوف والقلق بدون سبب



أسباب الإجهاد ومؤشراته

وللإجهاد عدة أسباب منها ما يتعلق بظروف العمل، ومنها الأسباب المتعلقة بسمات الأفراد أنفسهم، ومنها ما يواجهه العاملون من الضغوط الإجتماعية. ويوضح لنا الجدول رقم (١٧-١) الصور المتعددة لمسيبات الإجهاد داخل كل تصنيف من هذه التصنيفات الثلاثة. (١)

الأسباب الاجتماعية	الأسباب الفردية	الأسباب الإدارية (ظروف العمل)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● اختلاف المفاهيم حول القيم والعادات</li> <li>● عدم التمييز أو الوضوح بين المسموح والممنوع</li> <li>● الوساطات</li> <li>● المجاملات</li> <li>● الهجوم الإعلامي على الفرد أو المنظمة التي يرأسها</li> <li>● الأحاديث السلبية المتداولة عن المنظمة أو قيادتها في أوساط المجتمع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● توقعات مبالغ فيها</li> <li>● طموح غير معقول</li> <li>● عقبات وظيفية</li> <li>● صور مضطربة لمعنى النجاح</li> <li>● اليأس والتراجع</li> <li>● المشكلات المالية</li> <li>● الشعور بالنقص الاجتماعي</li> <li>● غياب الأولويات</li> <li>● التداخل بين قواعد العمل ومطالب الأسرة.</li> <li>● تقادم السن</li> <li>● عدم وضوح الهدف</li> <li>● الإهتمام المتزايد بالعمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التعقيد التنظيمي.</li> <li>● الأحداث الطارئة</li> <li>● الجمود الوظيفي</li> <li>● الجمود الإداري (عدم القدرة على التكيف)</li> <li>● صراع القوة</li> <li>● الدفاع عن الصلاحيات</li> <li>● ضغط المعلومات</li> <li>● الجمود التنظيمي</li> <li>● إعاقة الطموح</li> <li>● عدم كفاءة المرؤوسين</li> <li>● عدم وضوح معايير الترقية.</li> <li>● المواعيد المحددة للإنجاز</li> <li>● الميزانيات المحددة</li> <li>● سوء التصميم الوظيفي</li> <li>● زيادة أعباء العمل</li> <li>● ضغط الرؤساء</li> </ul>

جدول رقم (١٧-١) الأسباب المختلفة للإجهاد والتوتر

(٤) تقديم بعض وسائل الترفيه داخل مكان العمل أو خارجه مثل الأنشطة الرياضية، الحفلات، الرحلات، الأندية الثقافية.

### دور الرئيس المباشر للعامل:

من ناحية أخرى فإن للرئيس المباشر للعامل دوراً هاماً من تخفيف مظاهر الإجهاد والتوتر والضغط عن العاملين لديه، بل أنه هو خط الدفاع الأول الذي يجب أن يتصدى لهذه الظاهرة.

ومن أبرز الخطوات التي يمكن إتباعها من قبل الرئيس ما يلي: (٢)

- إعادة النظر في توزيع العمل دون إرهاق للبعض وإراحة الآخرين.
- تجنب حدوث الصراعات بين الموظفين.
- إدخال المتعة في العمل والتقليل قدر الإمكان من الروتين والملل في الأداء.
- محاولة مراقبة أي علامة من علامات التوتر والإجهاد بين العامل والعمل بسرعة على التخلص منها أو وقفها قبل أن تستفحل وتتحوّل إلى مرض لا قدر الله.
- التعرف على أسباب التوتر فقد لا يكون مرتبطاً بالعمل وإنما من خارجه كمشاكل أسرية، أو ديون خارجية أو خلافه. إذا أمكن الرئيس المساعدة في ذلك فهو أفضل ويضمن عدم انحدار مستوى أداء العامل وانخفاض روحه المعنوية أو تدهورها.
- إشراك العاملين في التغيير، إذا أصبح ذلك ضرورياً حتى لا يفاجأوا بغموض الموقف وتعقيدات العمل الجديدة إذا وجدت.
- مساعدة الموظفين في التعرف على مستقبلهم الوظيفي من خلال التخطيط لذلك، والحاقهم بعمليات التدريب والتطوير التي تؤهلهم للمراتب الوظيفية العليا.

### دور العاملين أنفسهم في التغلب على الإجهاد:

هناك الكثير من الإجراءات التي يستطيع العامل المجهد أن يتخذها للتخفيف من المشكلة أو عدم تحولها إلى مرض أو توقف نهائي عن العمل. ويقدم لنا "كريبن" بعض النصائح في هذا الإطار. (٤)

## هل تصدق؟

وجدت إحدى دراسات المسح المعتمدة على بيانات رقمية أن ٦٠% من المديرين يعتبرون أن الترقية هي واحدة من أكثر الأمور إثارة للتوتر والضغط في حياتهم، وأن الأشد تأثراً بهذه الحالة هم الذين يتولون مناصب إدارية قيادية في الدرجات الوظيفية الأقل والمتوسطة (٢).

## إدارة الإجهاد والضغط : دور الإدارة ودور الفرد

ليس هناك من شك فيما يترتب على الإجهاد من أضرار مباشرة على العمل لعل أهمها تدهور الروح المعنوية وانخفاض العطاء. ومن أجل ذلك فإن على الإدارة أن تعالج هذه الظاهرة من خلال الإهتمام بمسبباتها، ثم إتخاذ البرامج اللازمة حيال التخفيف من نتائجها.

وتتعدد الطرق التي يمكن أن تعالج بها الإدارة ظاهرة الإجهاد. غير أن أهم الإجراءات في التخفيف من هذه الظاهرة ومراقبتها هي إتخاذ الإجراءات التالية:

(١) **الوقاية:** تقوم الإدارة هنا بخطوة أولية وهي تعريف وتحديد المشكلات القائمة والمحتملة في محيط العمل والتي يمكن أن يترتب عليها الإجهاد النفسي أو البدني. ثم يلي ذلك إتخاذ الإجراءات الضرورية للقضاء عليها أو التخفيف من أثارها. ومن الوسائل المستخدمة للتعرف على مسببات الإجهاد وتحديد المشكلات المحتملة والقائمة هي قوائم الإستقصاء، ومقابلات الموظفين.

(٢) **تغيير المناخ التنظيمي:** ويقصد بالمناخ التنظيمي هنا أجواء وظروف العمل مثل، نظام الحوافز والمكافآت، الجزاءات والطراز القيادي، ودرجة الرضاء الوظيفي واتجاهات الموظفين حيالها. ويتطلب الأمر هنا من الإدارة أن تحدد المناخ التنظيمي النموذجي الذي يتصوره الموظفون وتعمل على تحقيقه.

(٣) **تحسين الظروف المادية للعمل:** مثل التخلص من الضوضاء، الحر الشديد، الغبار، الأبخرة، وكذلك حماية العاملين من أخطار الأعمال من حيث التأكد من سلامة المواد ومعدات العمل ومن مواقعها الصحيحة والتخلص مما يمكن أن يشكل مثل هذه الأخطار.

- أوجد لنفسك هوية خارج محيط العمل.
- أعد استراتيجية لمواجهة إجهاد وضغوط العمل تعتمد فيها على تجاربك السابقة وكن دائماً مستعداً عند أول إشارة أو إنذار بالخطر.
- إذا وجدت حلاً لمشكلة ما فامضي فيه بغض النظر عن ما يخالجك من شعور تجاه هذا الحل (شريطة أن يكون في هذا الحل مرضاة للنفس ومرضاة للرب، وعدم الإضرار بالآخرين).
- إذا زاد الإجهاد لدرجة لا تحتمل فالتجأ إلى الطبيب أو الاستعانة برأي متخصص.

ومن جانبنا نقول إذا زادت عليك مشاكل العمل وسرت فيك علامات الإجهاد والتوتر فعليك بكتاب الله المبين لعلك إنشاء الله تجد فيه الراحة والخلود إلى النفس والطمأنينة (ألا بذكر الله تطمئن القلوب)

## الأمّن والسلامة

### مبّررات خدمات الأمن والسلامة

إن المنطلق لفكرة برامج الأمن والسلامة في المنظمات تنبثق من عدة أسباب لعل أهمها:

#### الأسباب الأخلاقية :

تنظر الإدارة هنا إلى الفرد العامل كإنسان يجب الإهتمام به والحرص على سلامته وحمايته من الأخطار التي يتعرض لها أثناء العمل، وكذلك للتخفيف بقدر ما يمكن من الآم الموظف وأسرته حينما يتعرض للحوادث أثناء العمل.

#### الأسباب النظامية :

تعمل المنظمات على توفير أساليب الحماية والسلامة من أخطار العمل لأن الأنظمة والتشريعات الحكومية والدولية تلزمها بذلك وتساؤلها عند حدوث الأخطار أو تعرض الموظف

- الإعتراف بواقعية التوتر كجزء من الحياة الإنسانية والعملية، وأن الشعور بالتردد أو الإحباط أحياناً عند مواجهة المشكلات أمر ليس فيه بأس.
- البرود وعدم الإنفعال. وكلما كان التوتر أو الإجهاد شديداً، كلما كان على الفرد أن يعطي نفسه ثقة أكبر في معالجة الأمور، ويطلب مساعدة المقربين منه في ذلك.
- الوقاية خير من العلاج. الحرص على الإهتمام ببرنامج حياتي منظم في مجال الصحة، الرياضة، الغذاء، النوم، الأنشطة الإجتماعية، والخلود إلى النفس.
- معرفة سبب الإجهاد والضغط وليس نتائجه، فربما يجد الفرد أنه يبالغ في تقدير أهمية الظروف التي يواجهها.
- لا تدع الإجهاد والتوتر يحتويك، ولا تتصرف على ضوء عاطفتك.
- حاول أن تحدد وقتاً كافياً ومكاناً مريحاً للتأمل في ما تواجهه بدلاً من الإنغماس في المشكلات.
- تجنب الشعور بالذنب ولا تسمح للآخرين بأن يوحوا لك بذلك، لا تحاول محاكمة نفسك أو الإقلال من شأنك.
- اشغل نفسك بنشاطات مريحة تاركاً دراسة الموقف أو المواقف التي تواجهها لوقت آخر تملك فيه الصفاء الذهني والراحة النفسية.
- تجنب ردود الفعل المترتبة على الضغوط والإجهاد مثل، المهدئات، التدخين، الإنغماس في العمل، فمثل هذه الأمور تزيد الموقف تأججاً.
- إذا كان التوتر والإجهاد بسبب الظروف الوظيفية فحاول أن تسعى للنصح من الزملاء الأكفاء في العمل، ولا تحاول الحصول على هذه النصائح من الزملاء أو الأصدقاء الأقل كفاءة وخبرة.
- اشترك في نشاطات خارجية لخدمة المجتمع فقد يترتب على ذلك زيادة تقديرك واحترامك لنفسك، وكذلك تقدير واحترام الآخرين لك.

- تكلفة الوقت الضائع لرئيس العامل المصاب.
  - تكلفة الوقت الضائع للعامل المصاب نفسه أثناء الحادث (أجر العامل أثناء علاجه)
  - تكلفة الوقت الضائع للمصاب أثناء زيارته للمستشفى أو بقاءه فيه.
  - تكلفة الوقت الضائع في التحقيق في الحادث.
- (٢) تكلفة الإنتاج وتشمل:
- تكلفة تعطل الإنتاج عند حدوث الإصابة (وتمثل الخسارة في الربح المحتملة من المنتج).
  - تكلفة تعطل أو تباطؤ الإنتاج لدى العاملين الآخرين.
  - تكلفة المواد التالفة وتكلفة التنظيف والتسوية بعد الحادث (إن وجد).
  - تكلفة المعدات أو الأدوات التي أصابها التلف عند الحادث (إن وجد).
  - تكلفة إحلال عامل محل العامل المصاب.
  - تكلفة غرامات التأخير التي قد يطالب بها العملاء فيما لو تأخر تسليم الطلبات أو تقديم الخدمة بسبب الحادث.
- (٤) الغرامات الحكومية العامة المترتبة على الحوادث في حالة مخالفة صريحة للأنظمة والتعليمات.

#### أسباب الحوادث والإصابات:

يصنف الخبراء الأسباب الرئيسية للحوادث إلى ثلاثة أسباب هي:

١- الصدفة.

٢- ظروف العمل غير الآمنة.

للحوادث. وقد يترتب على الحوادث تعويضات تلزم بها المنظمة ويلزم بها الرئيس المباشر عنه إذا كانت هذه الأخطار والحوادث ناجمة عن ظروف عمل تسببت فيها المنظمة لأسباب إهمال، أو حرصاً على توفير المصروفات على برامج الأمن والسلامة، أو نتيجة للضغط والإجهاد في العمل.

#### ملاحظة - من نظام العمل والعمال السعودي ونظام التأمينات الاجتماعية

ينص نظام العمل والعمال السعودي على الالتزامات المختلفة التي ينبغي على أصحاب العمل توفيرها من أجل حماية العاملين وتأمين سلامتهم من كافة أخطار العمل، وخاصة في المنظمات التي يزيد فيها عدد العاملين عن خمسين عاملاً.<sup>(٥)</sup> كما ينص نظام التأمينات الاجتماعية على تعويضات الأخطار المهنية التي تصيب العاملين والتزامات أصحاب العمل تجاه ذلك.

#### الأسباب الاقتصادية :

تعمل المنظمات جاهدة على تجنب الحوادث والأخطار التي يتعرض لها العاملون نظراً للتكاليف الكبيرة التي تتحملها عند حدوث هذه الأخطار. وهذه التكاليف لا تتضمن التكاليف المباشرة فحسب والتي تتحملها المنظمة في العلاج الأولي للموظف ثم نقله للمستشفى ومتابعة علاجه، وإنما تتجاوزها إلى بنود كثيرة من النفقات غير المباشرة.

وعلى سبيل المثال يمكن أن تصنف تكاليف الحوادث إلى أربعة مجموعات هي :

(١) التكلفة المباشرة الخاصة بإسعاف المصاب وعلاجه.

(٢) نفقات الوقت الضائع وتشمل :

- الوقت الضائع للموظفين أو العمال الزملاء عند حدوث الحادث ومحاولة إكتشاف الأمر وإسعاف المصاب.

- ضعف في تصميم برامج السلامة ضمن مدخلات النظام الشامل.
- نظرة غير حازمة لتعريف وتحليل والبقاء على مواقع الخطر المحتملة للمنظمة.
- قصور في برنامج التدريب وأدواته المساندة.
- الإجهاد والإرهاق : تزداد حالات الحوادث والإصابات في الساعات الأخيرة من العمل قياساً بالساعات الأولى.
- المناخ التنظيمي : ويقدر بعض الخبراء أن نسبة الحوادث ستزداد كلما كان العامل يتعرض للمضايقات أو العداوات من الزملاء في العمل، أو كلما كان يشعر بالإستياء من معاملة رئيسه، أو كلما شعر أن بقاءه في العمل غير مضمون. (٦)

#### العامل نفسه :

تشير كثير من البحوث والدراسات إلى أن الأسباب الرئيسية وراء الحوادث هي العامل نفسه. ذلك أنه بالرغم من أن المنظمات تستطيع أن تسيطر وتتحكم في الأخطار المحيطة بمكان وظروف العمل، إلا أن نسبة من الحوادث لا تزال ترتبط بالعامل نفسه. ومن الأسباب التي يمكن أن ترتبط بالعامل ويترتب عليها بعض الحوادث والإصابات هي بعض تصرفات العامل غير المسؤولة وغير المأمونة. وأمثلة ذلك ما يلي:

- عدم القدرة على صيانة الآلات التي يعمل عليها والتي تدخل في إطار مسؤوليته الشخصية.
- عدم استخدام وسائل الوقاية والحماية من الأخطار.
- العمل بأكثر أو أقل من السرعة المحددة.
- إزالة وسائل الحماية من المعدات والآلات والأدوات المستخدمة بحجة أنها تعيق العمل أو تحد من السرعة المطلوبة.
- استخدام آلات وأدوات غير مأمونة أو استخدامها بطريق غير مأمونة.



٣- العامل أو الموظف نفسه.

وحيث أن السبب الأول قد يحدث رغم كل الإحتياطات فإن المنظمات عادة ما تركز على معالجة الإحتمالين الأخيرين، وهما ظروف العمل غير الآمنة، والعامل نفسه.

### ظروف العمل غير الآمنة :

تعدد ظروف العمل غير الآمنة وتتخذ أشكالاً كثيرة حسب طبيعة الأعمال التي تمارسها المنظمات، وبصفة عامة فإن معظم الحوادث والإصابات تتجم عن:

- معدات وآلات غير سليمة.
- أوضاع غير سليمة، وإجراءات غير منطقية في مكان تواجد الآلات والمعدات أو حولها (مثلاً سوء التوصيلات الكهربائية أو تقادمها، ضيق الممرات أو إزدحامها).
- تخزين غير سليم (إكتظاظ المخازن، سوء التخزين، إختلاط المواد الضارة مع مواد أخرى).
- سوء الإضاءة والتهوية.
- عدم وجود الحماية الكافية حول الآلات الضخمة الأمر الذي قد يؤدي إلى إحتكاك العمال أو إصطدامهم بطريقة غير مقصودة بهذه الآلات وحدوث الإصابة.
- عدم كفاية وسائل حماية الأفراد.

وبالإضافة إلى الأسباب السابقة يمكن أيضاً إضافة سببان آخران لا يقلان أهمية عما

سبق وهما :

- أسباب متعلقة بالوظيفة نفسها : حيث تحمل بعض الأعمال درجة خطورة أكبر من غيرها، وكذلك تزداد الخطورة في بعض الأقسام دون غيرها.
- أسباب متعلقة بالإشراف:
- إشراف ضعيف من قبل الرئيس المباشر.

وكثيراً ما نقابل في حياتنا العملية أو الإجتماعية مثل هؤلاء الناس ممن هم دائمى التعثر، أو الإصطدام بالأشياء أو من تسقط الأشياء من أيديهم، أو من يتصرفون بسرعة متناهية في الأمر دون تفكير. مثل هؤلاء الناس كما تشير الدراسات تزداد لديهم درجة تعرضهم للحوادث دون غيرهم.

### مببرات الإنفاق على الأمن والسلامة

يتضح مما سبق ضخامة عبء التكاليف التي تتحملها المنظمات التي تواجه مثل هذه الأخطار، ولأجل ذلك فإن قيام المنظمات ببرامج جيدة وناجحة للأمن والسلامة سيترتب عليه تحقيق الفوائد المالية التالية:

١. إنخفاض تكلفة التأمين على الحوادث.
٢. إنخفاض مصروفات الدعاوي القانونية التي يمكن أن يرفعها المتضررون من الحوادث والأخطار.
٣. التوفير في مدفوعات الأجور والتعويضات التي تدفع للموظفين أو العمال المصابين.
٤. إنخفاض مدفوعات الأجور الإضافية، أو تكلفة تدريب العمال الذين سيقومون مؤقتاً بعمل العامل المصاب.
٥. ثبات الإنتاجية أو زيادتها وهو عكس النقص المتوقع بسبب توقف الإنتاج.

### إدارة الأمن والسلامة

من أجل إدارة فاعلة ومتكاملة للأمن والسلامة فإن هناك ثلاثة أنواع من البرامج يمكن أن توجه لها المنظمات عناية خاصة. هذه البرامج تتمثل فيما يلي:

- (١) برامج هندسة التصميم لمواقع العمليات.
- (٢) البرامج التثقيفية.
- (٣) برامج الدعم والمتابعة.

- استخدام أساليب غير مأمونة في بعض العمليات مثل التحميل، الإنزال، الرفع، المزج أو الخلط.
- المزاح مع الآخرين، أو الإستهتار.

- ولعله من المناسب أن نسأل أنفسنا السؤال التالي:
- ما الذي يدفع العامل لتصرفات غير مسؤولة وغير مأمونة في العمل؟

والإجابة على هذا السؤال كما تشير بعض الدراسات هو أن بعض السمات الفردية عند بعض الأشخاص تكون مصدراً محتملاً للحوادث .. ومن هذه السمات: (٧)

- درجة الذكاء.
- الشخصية.
- الدافعية.
- المهارة الفكرية.
- المهارة الميكانيكية.
- التجربة والخبرة الشخصية.

ويرى المهتمون بهذا الدراسات إلى أن مثل هذه السمات قد تقود إلى إتجاهات وسلوكيات ضارة، مثل إتجاهات وعادات في العمل غير مرغوبة. إنعدام القدرة على التمييز، والإقدام على المخاطرة، وهذه بدورها تؤدي في النهاية إلى الحوادث والإصابات. (٨)

وتشير أيضاً بعض الدراسات والنظريات إلى أن هناك عادة من الناس من يمكن أن نطلق عليهم "المستهدين للحوادث" "Accident-Prone People".

يتعرض بعض العاملين الذين لم يوجهوا إلى كيفية الإستخدام الصحيح للآلة، أو تركيب السوائل، أو معالجة المواد الكيماوية والحارقة للحوادث والإصابات. ويمكن دعم هذه البرامج ببعض الحوافز التي من شأنها أن تشجع العاملين على تجنب الحوادث مثل تقديم المكافآت المالية، أو الدروع والشهادات التقديرية، ويمكن أن تطل هذه الحوافز الأقسام نفسها التي تقل أو تنعدم بها الحوادث والإصابات.

من جانب آخر فإن اشتراك العاملين أنفسهم مع الإدارة أو مهندسي التصميم في تصميم برامج الوقاية من الأخطار، يمكن أن يكون عنصراً مهماً وفعالاً في تجنب الأخطار.

### ثالثاً، برامج الدعم والمتابعة،

يمثل الالتزام من قبل الرؤساء والمشرفين والموظفين ببرامج الوقاية من الأخطار عنصراً حرجاً في التقليل من هذه الأخطار أو التخفيف من نتائجها.

وتقع على الإدارة والمشرفين مسؤولية كبيرة في هذا الإطار وتبنيه العاملين بالأخطار والزامهم وحتى معاقبتهم عند تجاهل القواعد المنظمة لتفادي الحوادث والإصابات على أن على الإدارة المسؤولة عن "الصحة والسلامة" أن تنظر باهتمام أيضاً إلى إتخاذ خطوات مسبقة للتخطيط لبرامج السلامة أهمها<sup>(٩)</sup>:

١. تحديد بدائل الإستراتيجيات.
٢. تطوير السياسات والإجراءات، وأنظمة برامج التدريب اللازمة للسلامة.
٣. تحليل أسباب الحوادث بعد جمع المعلومات وتصنيفها ومعرفة تكرار بعض الحوادث.
٤. تنفيذ البرامج الوقائية من الحوادث.
٥. تقييم مدى نجاح سياسات وإجراءات معالجة الحوادث.

## أولاً ، هندسة وتصميم مواقع العمليات

تقع مسئولية تصميم مواقع العمليات على المهندسين .. وتتناول عملية التصميم ما يلي:

- التأكد من الإضاءة الكافية
  - صلاحية وسلامة الأدوات والمعدات المستخدمة
  - التأكد من وجود وسلامة أدوات ووسائل الأمن والسلامة مثل الملابس، الأحذية، الخوذات، وغطاء الأيمن.
  - التأكد من صلاحية التوصيلات والأطراف الكهربائية.
  - التهوية المناسبة.
  - التخزين السليم للمواد الكيماوية والبويات والمواد المتفجرة.
- وغالباً ما ينادي مهندسو التصميم بإتباع الخطوات التالية في برامج الحماية والسلامة :
- إزاحة مسببات الأخطار والحوادث.
  - استخدام مؤشرات السلامة في الأدوات والمعدات.
  - استخدام الملصقات التي تشير إلى مناطق الخطر وخاصة بالقرب من المواد الكيماوية والمتفجرات
  - تدريب العمال والموظفين
  - استخدام عناصر الوقاية مثل الملابس، والخوذات والأحذية، وغطاء الأيمن
- ثانياً ، البرامج التثقيفية ،

إن تعليم وتثقيف الموظفين والعمالين الجدد على مخاطر العمل، واستخدام الأدوات والمواد يمثل عنصراً هاماً في التقليل من الحوادث والإصابات، ولذلك فإن من المتوقع أن

## المعنويات والرضا الوظيفي

ماذا تعني المعنوية؟ وما هي العلاقة بين الروح المعنوية للعاملين والرضا الوظيفي؟ وكيف يمكن للإدارة أن تحقق الرضا الوظيفي لموظفيها، ومن ثم المحافظة عليهم داخل المنظمة وعدم تسربهم إلى الخارج؟

### مفهوم المعنوية العوامل المؤثرة فيها

يمكن أن تعرف "المعنوية" بأشكال مختلفة، ولعل ذلك يعود إلى أن "المعنوية" هي من المصطلحات التي يمكن الإحساس بمعانيها بصورة أكبر من التعبير الكلامي عن محتوياتها. ومن هنا لا نستغرب أن نجد مثلاً التعريفات التالية:

"المعنوية هي شعور الجماعة أو الفرد الذي يترتب عليه تحقيق أهداف ملحة"

"المعنوية هي التي تصنع الفرق بين النجاح و الفشل"

"المعنوية هي خليط من مشاعر الفخر، و الثقة، والتشوق، و الحماس".

وفي تقديرنا أن المعنوية هي إحساس الفرد أو الجماعة بحالة من الانشراح أو الاكتئاب نتيجة أحداث أو مواقف معينة تواجههم في حياتهم العملية أو الأسرية

إن كل هذه المعاني و على الرغم من اختلافها اللفظي إلا أنها تتفق جميعاً في شيء ما لا نستطيع تعريفه و لكن نستطيع الإحساس به.

ومن ناحية أخرى فإن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على مقدار تفاعل الأجزاء السابقة المكونة للمعنوية. وبمعنى آخر فإن مستوى أو درجة معنوية الأفراد تخضع لعوامل داخلية في إطار العمل وعوامل خارجية.

ومن العوامل التي يمكن ربطها بالجماعة في إطار العمل أن نشير إلى المجموعة التالية:

(١) القيم والأهداف، كلما كانت درجة التوافق بين الجماعة على القيم والأهداف كبيرة كلما ارتفع بالتالي مستوى المعنوية لديهم.

إن هذا التوافق سيؤدي بلا شك إلى تخفيف حدة الصراع المحتمل بين أعضاء المجموعة و يسمح لها بالتالي بالتركيز على تحقيق أهدافها المطلوبة (\*).

(\* ) انظر الحالة الدراسية رقم ٣ آخر الفصل.

إليك الآن هذه المعلومات الهامة من منظمة العمل الدولية ILO: (١٠)

١. يتعرض عدد (٢,٢) مليون رجل وامرأة سنوياً تقريباً للوفاة في العالم من جراء حوادث العمل، والأمراض المهنية المرتبطة بالعمل، ومن هذا العدد يموت بسبب الحوادث حوال (٣٦٠,٠٠٠) و(١,٩٥) مليون بسبب أمراض مرتبطة بطبيعة العمل.
٢. يموت كل يوم في العالم (٥٥٠٠) تقريباً في حوادث العمل ومن أمراض مرتبطة بالعمل.
٣. يتعرض أكثر من واحد مليون عامل يومياً للحوادث في أنحاء العالم يموت منهم العدد الذي أشرنا إليه في الفقرة السابقة.
٤. تقدر إجمالي الخسائر السنوية المباشرة وغير المباشرة في العالم بسبب حوادث العمل. بما يعادل ٤٪ من الناتج الإجمالي العالمي أو ما يعادل ١,٢٥ ترليون دولار أمريكي تتوزع على (تكلفة الوقت الضائع في الحوادث، التعويضات، توقف الإنتاج، المصروفات الطبية).
٥. يموت في الدول المختلفة (النامية) ما يقرب من (٦٥,٠٠٠) نسمة بسبب المواد الخطرة الموجودة في أماكن العمل. وقد تكون الأعداد أكبر من ذلك نتيجة عدم توفر المعلومات الدقيقة في بعض الأقطار.
٦. تشير المعلومات المتوفرة عن حوادث العمل في الدول الصناعية أن أكثر الموتى في هذه الحوادث هم من العاملين في مجال "البناء".
٧. تُعد الأمراض المهنية الرئوية (أمراض الرئة) لدى عمال المناجم والصناعات المرتبطة بها (الاسبستوس، الفحم، السيلكون) من المشاكل الكبرى المثيرة للاهتمام في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. ويموت بسبب "الاسبستوس" ما يقرب من ١٠٠,٠٠٠ (مائة ألف عامل) سنوياً، والرقم مرشح للارتفاع.

## الرضا الوظيفي والروح المعنوية

يفرق كثير من كتاب الإدارة وعلم النفس بين مصطلحي "الرضا الوظيفي" و"Job Satisfaction" و"الروح المعنوية" أو "المعنوية" Morale فالرضا الوظيفي في رأيهم هو أمر يتعلق بالفرد، بينما تتناول المعنوية وصفاً للمجموعة، فيقال مثلاً أن المرؤوس الفلاني راضٍ عن وظيفته، وأن معنويات المجموعة الفلانية في القسم الفلاني مرتفعة للغاية. غير أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والمعنويات هي عوامل مشتركة كما يعتقد كثير من الباحثين، وأنه من الصعب في أحيان كثيرة الفصل بين ما يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا أو الإشباع الوظيفي، أو بين ما يؤدي إلى ارتفاع معنويته.

"ونأتي الآن للسؤال التالي وهو: كيف يتحقق الرضا الوظيفي أو ما هي العوامل التي تؤثر في تحقيق هذا الرضا زيادةً أو نقصاً" الإجابة يمكن تحديدها كما يلي:

**أولاً،** المستوى الوظيفي والمهني للفرد: لعل أهم الجوانب الوظيفية التي تؤثر في درجة الرضا لدى قطاع كبير من الموظفين هو المركز الإداري للفرد داخل الهيكل التنظيمي. إذ كلما علا مركز الفرد وكبرت مرتبته بحكم ما لديه من مؤهلات وخبرات، كلما عمق ذلك لديه الشعور بالإشباع الوظيفي. وبطبيعة الحال فإن هذا الإحساس ليس مستغرباً إذا عرفنا المميزات المترتبة على وجود الفرد في وظيفة إدارية مرموقة سواء من حيث الدخل المالي، أو مقدار السلطة و الصلاحيات، ودرجة الحرية المقترنة بالوظيفة..

**ثانياً،** تصميم الهيكل التنظيمي: يربط بعض الباحثين بين التصميم العام للهيكل التنظيمي وبين درجة الرضا الوظيفي، وفي رأيهم فإنه كلما اتسع نطاق الوحدة الإدارية أي زاد أعداد الأفراد العاملين في قسم واحد كلما قلت درجة الإشباع، وكلما صغرت الوحدة الإدارية كلما أدى ذلك إلى زيادة التفاعل والنشاط الاجتماعي بين أفرادها.

**ثالثاً،** نوع التقنية المستخدمة في العمل: ويرى الباحثون هنا أنه كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في العمل تعتمد على أساس الإنتاج الكبير Mass Production كلما نجم عن ذلك انخفاض درجة الرضا الوظيفي نظراً للتخصص الدقيق وروتينية



- ٢) **احتمال النجاح**: كلما كانت درجة الاحتمال لدى المجموعة كبيرة في سعيهم المشترك إلى تحقيق الأهداف، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع معنوياتهم والعكس صحيح.
- ٣) **مقدار النجاح المحقق**: بالقدر الذي يتحقق فيه نجاح المجموعة في تحقيق الأهداف بالقدر الذي ينعكس ذلك على معنوياتهم.
- ٤) **درجة الإشباع الفردي**: كلما كانت درجة الإشباع الفردية عالية كلما أدى ذلك إلى ارتفاع معنوية الفرد و انعكس ذلك بالتالي على ارتفاع معنوية الجماعة.
- أما العوامل الخارجية التي تؤثر على درجة معنوية الجماعة فيمكن إيجازها على النحو التالي:

- ١- **طبيعة العمل**: يمكن أن تحقق المجموعة إشباعاً وظيفياً ينعكس على معنوياتهم حينما يرتبط هذا العمل باحتياجاتهم، درجة المهارة المطلوبة، التجارب أو الخبرة، والمستوى العلمي لأعضاء المجموعة. ومن هذا المنطلق فإن السياسات الإدارية في مجال تصميم الوظائف، وكذا السياسات الإدارية في مجال اختيار الأفراد وتعيينهم، وتقييمهم، وترقياتهم، لا بد وأن تأخذ في الاعتبار ضرورة الربط بين متطلبات الأفراد في الوظيفة، ومتطلبات المنظمة.
- ٢- **نوع الإشراف**: كلما كان الإشراف متراحياً نوعاً ما بحيث يسمح للأفراد ببعض الحرية في أداء الوظيفة، وكلما كانت الكفاءة الإدارية والمهنية للرئيس مرتفعة، كلما ساعد ذلك على رفع معنوية الأفراد والعكس صحيح.
- ٣- **ضغط العمل**: كلما زادت درجة الرقابة على العمل كلما ازداد ضغط العمل على الأفراد وكلما ساهم ذلك في انخفاض معنوياتهم.
- ٤- **أهداف المنظمة وقيمتها**: كلما كانت أهداف المنظمة وقيمتها ذات معنى وفعلاً منطقياً وأخلاقياً وإنسانياً من العاملين كلما انعكس ذلك إيجابياً على معنوياتهم والعكس كذلك صحيح.

"ولقد أجريت عدة دراسات في هذا المجال كان أبرزها دراسة "فيكتور فروم" والمعروفة  
بنظرية التوقع "Expectancy Theory والتي يمكن أن نلخص نتائجها كما يلي: (11)

(١) هناك علاقة مباشرة بين الإشباع الوظيفي والمعنوية، وبين معدل الدوران البشري،  
وكلما كانت المعنوية ودرجة الإشباع كبيرة في المنظمة كلما انخفض بالتالي معدل  
الدوران البشري.

(٢) هناك علاقة بين الإشباع الوظيفي والمعنوية وبين نسبة الحوادث في العمل وهي علاقة  
عكسية.

(٣) إن العلاقة بين الإنتاجية والإشباع الوظيفي والمعنوية تبدو غير واضحة أو متناقضة.  
فلقد كان يعتقد بوجود علاقة إيجابية (أو طردية) بين المعنوية والإشباع وبين الإنتاجية.  
أي أن ارتفاع المعنوية وتحقيق درجة أعلى من الإشباع الوظيفي يقود بالتالي إلى ارتفاع  
الإنتاجية. وقد أثبتت بعض الدراسات وجود هذه العلاقات بينما أثبتت دراسات أخرى  
عكس هذا المفهوم. على أن غالبية الأبحاث في هذا المجال على حد تعبير "فروم" لا  
ترى ترابطاً بين الإنتاجية والمعنوية. وبمعنى آخر فإن المعنوية والإنتاجية هما عاملان  
مستقلان بعضهما عن البعض وليساً متداخلين.

ومع ذلك فأنتنا لا نستبعد من الناحية العملية تواجد الاحتمالات التالية في مجال  
العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين،

- تفاهم تام بين الرئيس والمرؤوس يقود إلى إنتاجية عالية ومعنوية عالية.
- تناظر تام بين الرئيس والمرؤوس يقود إلى إنتاجية منخفضة ومعنوية منخفضة.
- رئيس متفهم ومرؤوس غير متفهم يقود إلى إنتاجية متدنية ومعنوية عالية.
- مرؤوس متفهم ورئيس غير متفهم يقود إلى إنتاجية عالية ومعنوية متدنية.

العمل، وكلما كان تصميم عمليات الإنتاج يميل إلى التنوع والتشكيل كلما أدى ذلك إلى الارتقاء بدرجة الإشباع الوظيفي.

رابعاً،

جداول العمل: يعتقد بعض الباحثين أن هناك علاقة بين جداول العمل ودرجة الشعور بالرضاء أو الإشباع من الوظيفة، فكلما زادت ساعات العمل كلما أدى ذلك إلى الشعور بعدم الإشباع، وكلما قلت هذه الساعات وزادت فرص الموظف في الاستمتاع بوقت فراغ أكبر كلما زادت درجة إشباعه من الوظيفة.

خامساً،

الحالة العامة لسوق العمل: حينما يتميز سوق العمل بظروف من البطالة (أي يصبح عدد الوظائف الموجودة أقل من عدد الباحثين عن عمل) كلما يتجه اهتمام العاملين إلى مقدار الدخل المحقق من الوظيفة، وكذلك الحفاظ على هذه الوظيفة (متطلب الأمن). وحينما يحدث العكس أي تصبح الوظائف الموجودة في السوق أكثر من عدد الباحثين عن عمل كلما حول ذلك اهتمام العاملين إلى تحقيق الاحتياجات الثانوية في قائمة الاحتياجات مثل الحاجة إلى القبول والاعتراف، أو الحاجة إلى تحقيق الإنجاز.

سادساً،

نظرة الأفراد إلى العمل: ويقصد بذلك مدى تقدير الفرد للعمل وحاجته إليه، فإذا كان الفرد ينظر للعمل كنوع من استغلال الوقت فإن اهتمامه سيتركز على الجوانب غير المادية من الحوافز في تحقيق الرضاء والإشباع الوظيفي، أما إذا كان الفرد مدفوعاً للعمل بحكم حاجته المادية فإن هذا الاتجاه سيكون هو المسيطر على شعوره نحو درجة الإشباع والرضاء الوظيفي، و من ثم يصبح الحافز المالي هو المعيار أو العامل المؤثر في درجة الرضاء الوظيفي زيادةً أو نقصاناً.

### ماذا يعني الرضاء الوظيفي والمعنوية للإدارة

على الرغم من أن تحقيق درجات عالية من الإشباع الوظيفي والروح المعنوية للأفراد هو أمر مطلوب من الإدارة، إلا أن هذين المطلبين لا يشكلان مطلبين منعزلين في عملية التوجيه والقيادة الإدارية. ذلك أن هناك ترابطاً وثيقاً بين هذين المطلبين وبين بعض العناصر الهامة في العمل الإداري مثل معدل الدوران البشري، درجة الغياب عن العمل، نسبة الحوادث، والإنتاجية.

## مصطلحات الفصل

**الأمراض المهنية Occupational Illness**، ويقصد بها الأمراض المرتبطة مباشرة بالأعمال المهنية المختلفة بالمنظمات والتي تنجم عن تعرض العامل لظروف عمل سيئة مثل الحرارة، إستنشاق بعض الأبخرة السامة، التعرض للكيمياويات، لسع الحشرات، البكتيريا، أو أمراض الإجهاد والتوتر.

**الإجهاد Stress** : وهو حالة من التوتر النفسي والجسدي التي يتعرض لها العاملون نتيجة تداخلات العمل، أو التعرض لمواقف أو أحداث بالغة التأثير وبشكل سريع ومتلاحق وتتوقف قوة الإجهاد على السمات الشخصية للأفراد ومدى إستجابتهم للتفاعل مع الأحداث.

**المستهدفين للحوادث Accedent Prone** : وهم الأفراد الذين يرتكبون الحوادث بطريقة لا إرادية، مثل التعثر في الأشياء، أو الإصطدام بها، أو سقوط الأشياء من أيديهم، أو الذين يتصرفون بسرعة في بعض الأمور رغم خطورة هذا التصرف.

**الصحة المهنية Occupational Health**: تعني الحرص على خلو العاملين من الأمراض البدنية أو النفسية ذات الصلة بالعمل.

**السلامة المهنية Occupational Savety** : ونعني بها حماية العاملين من الإصابات الناجمة عن حوادث العمل.

**البيئة الأمانة Secure Environment** : هي بيئة عمل تحمي العاملين من احتمالات الإصابات في العمل، أو التعرض لأمراض مرتبطة بالعمل. وقد تمتد هذه الحماية إلى المناطق المحيطة بالعمل.

**الأمن الصناعي Industrial Savety** : ويقصد به توفير الحماية من الإصابات والحوادث في المجمععات الصناعية، أو الأماكن التي تعتمد في أعمالها على الآلات والمعدات والمواد ذات الطبيعة الخطرة.

## ملخص الفصل

هناك ارتباط وثيق بين إنتاجية الفرد في العمل وبين صحته وسلامته. فالفرد الصحيح البنية والصافي الذهن يكون أكثر تحمساً للعمل من الفرد المريض، أو المعرض للخطر أثناء العمل.

إن اهتمام المنظمات بالرعاية الصحية وسلامة العاملين قبل أن تكون عملية أخلاقية فهي عملية اقتصادية بالدرجة الأولى. فالمرض والحوادث يمكن أن توقف الإنتاج أو تعيقه وهذا ما ينعكس على أنواع متعددة من التكاليف التي تتحملها المنظمات.

وقد بدأنا الجزء الأول من هذا الفصل بالحديث عن برامج الخدمات الصحية وأبرزنا أنواعها، وحددنا الاعتبارات الأساسية، أو المبادئ التي تحكم قيام المنظمات بهذه البرامج. وتطرقنا لموضوع الإجهاد أو التوتر في العمل، وحددنا مسبباته ومؤثراته، وطرق التعامل معه سواء من قبل الإدارة أو من قبل الأفراد لأنفسهم.

وقد انتقلنا بعد ذلك إلى الجزء الثاني المتعلق بالأمن والسلامة وحددنا ثلاثة أسباب وراء اهتمام المنظمات بهذا الجانب وهي أسباب أخلاقية، ونظامية، واقتصادية. ولزيد من التفصيل عن الأسباب الاقتصادية بينا الأنواع المتعددة التكاليف التي تتحملها المنظمات عند وقوع أي حادث في العمل سواء التكاليف المباشرة المتمثلة في علاج وأجور العامل المصاب، أو التكاليف غير المباشرة المتمثلة في توقف الإنتاج. أو تكلفة الوقت الضائع للأفراد.

وقد عرضنا في هذا الجزء أسباب الحوادث سواء المتعلقة بظروف العمل غير الآمنة، أو العامل نفسه، ثم حددنا مبررات الإنفاق على برنامج متكامل للأمن والسلامة، والبدائل المتاحة للإدارة في إقرار مثل هذه البرامج.

وختمنا الفصل بشرح للدور الذي يبرزه الإهتمام بالمعنويات وتحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين في شحذ طاقاتهم وقدراتهم من أجل تحقيق إنتاجية أعلى، وكذلك من أجل المحافظة عليهم داخل المنظمة وعدم التطلع إلى الخروج منها إلى مجالات عمل أخرى.

### المطلوب :

١. حدد درجة الأهمية في الإجابة على كل فقرة من الفقرات الثلاثة في الأسئلة.
٢. إذا كانت إجابتك على الفقرة الثانية من السؤال (ب) أكبر درجة من السؤال الذي قبله (أ) فهذا يعني أن هناك شعوراً " بعدم الرضا الوظيفي " .
٣. إذا اتضح لك كمدير مسئول أن إجابة الفقرة الثانية هي أكبر في كل الأسئلة فهذا يعني أن عليك أن تتقصى أسباب عدم الرضا وتعمل على معالجته، وذلك في إطار مقدار أهمية كل بند من البنود الثمانية بالنسبة للعامل والمنظمة.

## تمرين عصف ذهني:

## استقصاء حول عدم الرضا الوظيفي

الحد الأدنى	٠	٠	٠	٠	٠	الحد الأقصى	
							(١) الفرصة لمساعدة الآخرين؟
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	أ- ما هو القدر المتاح الآن؟
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	ب- ما هو المطلوب تحقيقه؟
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	ج- ما هي أهمية ذلك بالنسبة لي؟
							(٢) الفرصة المتاحة لتطوير صداقات
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	أ- ما هو القدر المتاح الآن؟
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	ب- ما هو المطلوب تحقيقه؟
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	ج- ما هي أهمية ذلك بالنسبة لي؟
							(٣) الشعور باحترام الذات
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	أ- ما هو القدر المتاح الآن؟
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	ب- ما هو المطلوب تحقيقه؟
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	ج- ما هي أهمية ذلك بالنسبة لي؟
							(٤) درجة الأهمية والاعتبار في المنظمة.
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	أ- ما هو القدر المتاح الآن؟
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	ب- ما هو المطلوب تحقيقه؟
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	ج- ما هي أهمية ذلك بالنسبة لي؟
							(٥) درجة الأهمية والاعتبار خارج العمل.
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	أ- ما هو القدر المتاح الآن؟
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	ب- ما هو المطلوب تحقيقه؟
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	ج- ما هي أهمية ذلك بالنسبة لي؟
							(٦) الفرصة المتاحة لإبراز المهارات.
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	أ- ما هو القدر المتاح الآن؟
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	ب- ما هو المطلوب تحقيقه؟
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	ج- ما هي أهمية ذلك بالنسبة لي؟
							(٧) الفرص المتاحة كالترقية والتقدير.
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	أ- ما هو القدر المتاح الآن؟
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	ب- ما هو المطلوب تحقيقه؟
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	ج- ما هي أهمية ذلك بالنسبة لي؟
							(٨) العمل في مناخ يسوده روح الجماعة.
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	أ- ما هو القدر المتاح الآن؟
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	ب- ما هو المطلوب تحقيقه؟
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	ج- ما هي أهمية ذلك بالنسبة لي؟

## حالة دراسية (٢)

في منشأة صناعية في المنطقة الصناعية بمدينة جدة حدث انفجار ضخّم إذ اشتعلت النيران في أحد أقسام الإنتاج. أدى هذا الانفجار إلى فزع بين العمال والإداريين الذين يتجاوز عددهم مائتين وهم من جنسيات مختلفة أغلبهم من الوافدين.

- مدير الإنتاج هولندي الجنسية ويتحدث الإنجليزية بصعوبة.
  - المصنع بطبيعة الحال بجوار مصانع أخرى وبعضها بها مستودعات لمواد سريعة الاشتعال.
- إدارة المصنع لم تعد برامج تدريب للعاملين لمواجهة مثل هذه الحالة.

### الأسئلة :

١. باعتبارك المدير المسئول كيف تعالج هذه الحالة؟
٢. ما هي على وجه التحديد أوجه النقص الإداري الذي أدى إلى هذه الحادثة؟
٣. ما هي الخطوات المطلوبة لإقرار برنامج متكامل للأمن والسلامة؟



## حالة دراسية (١)

أقر مجلس إدارة شركة تعبئة الفواكه والخضروات برنامجاً جديداً للتعبئة يقوم على استخدام الآلات بدلاً من العمل اليدوي. يبلغ عدد عمال الشركة ٥٠٠ عامل. وتتخوف الشركة من بعض الأخطار والإصابات بين العاملين محدودي التعليم والثقافة وبعضهم أمي لا يقرأ ولا يكتب. وتقدم الشركة أجوراً طيبة وخدمات جيدة للعاملين. وتدل تجربة بعض الشركات المماثلة على حدوث بعض الإصابات للعاملين. وقد ألزمت شركة تعبئة الفواكه والخضروات الشركة الموردة لهذه الآلات بتدريب عمالها على نواحي الأمن والسلامة لمدة ثلاثة أشهر بعد التوريد. كما أنها خصصت مبلغ نصف مليون ريال كجوائز ومكافآت في برنامج الأمن والسلامة. ومع ذلك ترى الشركة أنه لا بد من وجود برنامج دائم للأمن والسلامة.

والمطلوب الآن وعلى ضوء ما تعرفه عن نظام العمل والعمال السعودي أن تجيب على ما يلي:

- (١) ترى ما هي التزامات الشركة وفقاً لهذا النظام فيما يتعلق بالأمن والسلامة ؟
- (٢) هل توافق أساساً على التعديل الذي أقره مجلس الإدارة في مجال التعبئة ؟

## تابع حالة دراسية (٣)

- لقد طلب منه المشرف على القسم الإنصراف إلى منزله خوفاً عليه من العمال. الذين بدأ تحريضهم يمتد إلى الأقسام الأخرى. ... مضى السيد مارون إلى مكتبه وفكر في الأمر وبعد حين استدعى مدير الإنتاج السيد "معتصم أبو الوفا" والمشرف على قسم التعبئة بالمصنع السيد أحمد هارون للتداول في الموضوع.

(١) والمطلوب الآن أن نشارك هؤلاء الثلاثة في معالجة هذه المشكلة مع الأخذ في الاعتبار:

- إن العاملين في قسم التعبئة هم من المجموعات المختارة ويتميزون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط.
  - السيد "نادر" عمل أحياناً محل السيد أحمد هارون المشرف على قسم التعبئة في حالة غيابه ويتمتع بمهارة فنية عالية.
  - العمال يهددون بالتوقف عن العمل حتى يتم إتخاذ إجراء فوري إزاء الإهانة التي وجهت إليهم.
- (٢) هل تعتقد أن مثل هذه المشكلة يمكن أن تحدث في أي دولة أخرى سواء من حيث العقيدة، أو الجنس، أو اللون.
- (٣) هل تعتقد أن المشكلة هي قيادية بالدرجة الأولى أم أنها مشكلة اختلاف في الثقافة؟

### حالة دراسية (٣)

يحتل المصنع السعودي لإنتاج البلاستيك مركزاً جيداً بين مصانع البلاستيك في المملكة العربية السعودية. وفي مدينة جدة على وجه التحديد. وتتعدد منتجاته في مجال الأدوات المنزلية التي تتمتع بجودة عالية وإقبال من المواطنين من كافة مناطق المملكة.

ويتولى إدارة المصنع لبناني مستقدم اسمه مارون جبران على خبرة ودراية كافية في مجال هذه الصناعة.

يعتبر قسم التعبئة من أهم أقسام المصنع ويقوم بالإشراف عليه السيد أحمد هارون ويعمل فيه مجموعة من السعوديين والوافدين، ومن ضمنهم إثنين من المسيحي الديانة.

عند عودته من جولة خارجية لاحظ "السيد مارون" مدير المصنع تجمعاً بين العمال في الوقت الذي يفترض فيه أن يكونوا في خط الإنتاج. استدعى مدير المصنع مدير إدارة الإنتاج السيد "معتصم أبو الوفا" السوداني الجنسية ليسأله عما حدث في المصنع.

أجاب: العمال متوقفون في قسم التعبئة وهم في حالة هياج وغضب. هكذا أخبرني المشرف عليه م السيد أحمد هارون.

لماذا؟ يقولون أن السيد "نادر" زميلهم في قسم التعبئة قد وجه إليهم إهانة كبرى ووصمهم بأنهم كسالى حينما كانوا يتوجهون لأداء صلاة الظهر. كما أنه يتناول بعض المشروبات أثناء العمل في الوقت الذي هم فيه صائمون دون مراعاة لشعائرتهم الدينية.

- وماذا كان موقف المشرف عليهم "السيد أحمد هارون"؟
- لقد حاول تهدئتهم، ولكنهم يصرون أنهم لن يعودوا للعمل إلا إذا فصل السيد "نادر" من الشركة.
- وأين هو السيد نادر الآن؟..

## هوامش الفصل السابع عشر

- (1) James Cribbin, "Leadership: Your Competitive Edge" (New York: American Management Association, 1981) P. 241..
- (٢) أندرو لي، أسرار النجاح في الإدارة (المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، ٢٠١٠) ص ٥٣.
- (٣) مهارات الإدارة (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، ٢٠٠٣) ص ٣٢٥.
- (4) James Cribbin, OP. Cit., PP. 208 – 223.
- (٥) نظام العمل والعمال السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/٢١ وتاريخ ١٣٨٩/٠٩/٠٦هـ والمراسيم المعدلة له.
- (6) D.S. Thelan et al., Health and Safety in the work – Place: A New Challenge for Business Schools, "Personnel Administrator Vol. 20, No.1 (October 1985, PP. 66 – 69).
- (7) Laster Bittel, What Every Supervisor Should Know? (New York: McGraw-Hill Book Co. 1964) P.96.
- (8) Dave Zobar, Safety Climate In Industry Organization: Theoretical and Implications, Journal of Applied Psychology, Vol.65 Febuary 1980, PP 96 – 102.
- (9) K. Aswathappa, Human Resoure Mangement-Textet and Caser, (New Delhi, McGraw-Hill Publishing Co., 2008) P.479.
- (10) Nick Wilton, Human Resource Management (London: Sage Publication, 2011) P.402.
- (11) See B. Schaffer, "Leadership and Motivation", Supervision 69, No.2 (Febuary 2008) PP. 6 – 9 in Gary Dessler, Human Resource Management (Essex, England: Pearson Education Ltd. 2013).


## أسئلة للمراجعة


- (١) عرف المصطلحات التالية في حدود سطرين لكل منهما:
  - الأمراض المهنية.
  - الإجهاد أو التوتر.
  - هندسة تصميم مواقع العمليات.
- (٢) لماذا يجب على المنظمات الإهتمام بالرعاية الصحية للعاملين؟ وما هي الإعتبارات الأساسية في إنشاء برنامج متكامل للرعاية الصحية؟
- (٣) حدد أنواع البرامج الصحية التي يمكن أن تقوم بها المنظمات، وأيها في رأيك تعتقد أنها أكثر إلزاماً بموجب الأنظمة الحكومية؟
- (٤) أكتب مقالة من عشرين سطرأ عن الإجهاد في العمل.
- (٥) ما هي الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها إدارة المنظمات في القضاء على أو التخفيف من مشاكل الإجهاد التي يتعرض لها المديرين والعاملين؟
- (٦) هل كل فرد منتج هو بالضرورة فرد مجهد؟ لماذا نعم؟ ولماذا لا؟
- (٧) أذكر برنامجاً خاصاً بك تلجأ إليه عندما تبدو عليك مؤشرات الإجهاد في المذاكرة أو في العمل .
- (٨) في رأيك ما هي أهم التكاليف التي تتحملها المنظمات عند حدوث الإصابات بين العاملين في الأقسام الإنتاجية؟
- (٩) ما هي أسباب الحوادث؟
- (١٠) هل هناك إرتباط بين شخصية الفرد وبين درجة إرتباطه بالحوادث في العمل؟
- (١١) كيف ترسم الإدارة برنامجاً متكاملأ للتخفيف من آثار الحوادث، أو منعها؟
- (١٢) عرف المعنوية وحدد العلاقة بينها وبين الرضاء الوظيفي، ثم اشرح لماذا تحرص المنظمات على معنويات عالية للعاملين؟


# الباب السادس


## إدارة علاقات الموظفين

## Employee Relations Management

مقدمة الباب السادس 

الفصل الثامن عشر: تطوير، وتخطيط المسار الوظيفي. 

الفصل التاسع عشر: إدارة علاقات الموظفين. 

الفصل العشرون: إدارة مشاكل الموظفين 

## مقدمة الباب السادس

تواجه إدارة الموارد البشرية وهي تتعامل وجهاً لوجه مع الموظفين الكثير من المشاكل المتعلقة بقضاياهم وتطلعاتهم. ويأتي على رأس هذه القضايا والتطلعات فرص الموظفين في النمو والتطوير الوظيفي.

وستبدأ هذا الباب بقضية "تطوير وتخطيط المسار الوظيفي ودور الموظفين أنفسهم في تحديد خط سيرهم الوظيفي ومتطلبات التطوير للوصول إلى طموحاتهم الوظيفية. غير أنه بدون مساعدة الإدارة لهم ستضيع جهودهم في الهواء.

إن هذه العملية تحتاج إلى فهم واضح من قبل الموظف لقدراته وحدود إمكانياته وتتطلب في نفس الوقت من الإدارة مساعدته في كيفية تحقيق أمانه وتطلعاته من خلال برامج التدريب والتعليم وزيادة القدرات والمهارات. وهذا ما يتناوله بالتفصيل الفصل الثامن عشر.

ويتعلق الفصل التاسع عشر من هذا الباب بقضايا شؤون الموظفين من ترقية وتنزيل وظيفي، ونقل، وفصل من الخدمة، وإستغناء مؤقت، وإستقالات، وتقاعد. وعلى الرغم من أن هذه الجوانب تؤثر تأثيراً مباشراً على إنتاجية الموظف، ورضاؤه الوظيفي، إلا أنها أيضاً تؤثر على المنظمة.

وكما أن للموظفين تطلعاتهم وطموحاتهم فإن مجال العمل عادة لا يخلو من المشاكل المتعددة التي يجب أن تواجهها الإدارة بحزم وعدالة في نفس الوقت. ولعل أهم جوانب مشاكل الموظفين تتمثل في إنخفاض مستويات الأداء. وكذلك في سلوكيات التعامل سواءً تجاه الرؤساء أو الزملاء، أو العملاء، أو المنظمة ككل.

ومن هنا فإن رسم سياسة واضحة وقواعد عادلة في التعامل مع مثل هذه الإتجاهات يجب أن يكون المرتكز الأساسي في تحديد معايير الإنضباط أولاً، ثم كيفية التعامل مع النماذج المتوقعة من إنخفاض الاداء وسلوكيات العمل.

## الفصل الثامن عشر

تطوير وتخطيط المسار الوظيفي

Career development and  
planning

﴿ لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ ﴾

(سورة البلد)



## تابع مقدمة الباب السادس

وقد حاولنا في الفصل العثرون من هذا الباب أن تقدم نماذج وصوراً مختلفة لبعض المشاكل المتوقعة في العمل، ثم أوضحنا بعد ذلك كيفية التعامل مع هذه المشاكل، وكذلك أسلوب إدارة الإنضباط وتحديد الجزاءات، وإجراءات الشكاوي والتظلمات.

## أهداف الفصل

تتمثل أهداف هذا الفصل فيما يلي:

- معرفة المقصود بالمسار الوظيفي ولماذا تهتم به المنظمات؟
- تحديد دور الفرد ودور المنظمة في التخطيط للتطوير الوظيفي للموظفين.
- إلقاء الضوء على المراحل الهامة في المسار الوظيفي للفرد وتصميم المسار.

## موضوعات الفصل

إنطلاقاً من الأهداف السابقة فإن موضوعات هذا الفصل ستتناول ما يلي:

- تعريف التطوير الوظيفي وأهميته.
- إدارة التطوير الوظيفي (مسئولية الموظف).
- إدارة التطوير الوظيفي (مسئولية المنظمة).
- تخطيط المسار الوظيفي (المهني).
- - تصميم المسار الوظيفي.
- - المسار الوظيفي المزدوج.

يشقى الإنسان في هذه الأرض ويتعب ليستمر في الحياة، وليحسن من وضعه المعيشي. وهو من أجل تحقيق هدفه هذا يسعى ويبحث حتى يوفر لنفسه ولن يعول مصدراً دائماً وأمناً للدخل. ولكن تحقيق هذا الهدف يكتفه كثيراً من الصعاب. فالسعي من أجل الرزق يحتاج إلى عمل، والعمل يحتاج إلى جهد ووقت وصحة وعلم وفكر ومثابرة، كل هذا ووقت الإنسان محدوداً، وطاقاته وقدراته محدودة أيضاً.

مع ذلك فالإنسان لا يكتفي بإشباع احتياجاته الاقتصادية من العمل بل ينظر إلى أكثر من ذلك. فهناك احتياجات إجتماعية، واحتياجات نفسية ولا بد من إشباعها أو السعي في تحقيقها كلياً أو جزئياً.

إن ما سبق هو مقدمة لحديثنا في الجزء من الفصل عن تطوير وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد.

- فما هو المقصود بتطوير وتخطيط المسار الوظيفي؟
- وما أهميته؟ وما هي أهدافه؟ وفوائده؟
- وكيف نضع إستراتيجيته؟ وكيف نديره؟

### التطوير الوظيفي (\*)

لماذا ينتقل الأفراد من وظيفة لأخرى؟! ومن مؤسسة عمل لأخرى؟ لماذا يشعر بعض الموظفين بالإحباط في أعمالهم؟ لماذا تزداد نسبة الغياب ودوران العمل لدى بعض الموظفين؟ كم مرة سمعنا عن موظفين طال انتظارهم للترقية إلى مراكز وظيفية أعلى؟ لماذا لا يشعر بعض الموظفين بالولاء لمنظماتهم؟ لماذا لا يخلص بعض الموظفين في أداء واجباتهم؟

(\*) قد نجد مصطلحات أخرى في كتب الإدارة لهذا المفهوم مثل "التنمية الوظيفية"، النمو الوظيفي "التقدم الوظيفي"، "التخطيط المهني"، "المستقبل الوظيفي"، "التطوير المهني" وجميع هذه المفردات تعني في الأصل انتقال الموظف من وظيفة لأخرى أو من موقع لموقع آخر وبشكل يحقق دخلاً أفضل ومركزاً أفضل.

## ونسأل الآن السؤال التالي :

ماذا يجب أن تهتم المنظمات بالتطوير الوظيفي ؟

لقد أخذ الإهتمام بموضوع التطوير الوظيفي وتخطيط مساره يزداد في الآونة الأخيرة بين المنظمات. وذلك أن نجاح المنظمات واستمرار بقائها لا يضمه لها جودة منتجاتها، ولا تعدد أسواقها، ولا كثافة رأس مالها، ولا زيادة أرباحها أو نفوذها .. وإنما وراء البقاء والنجاح العنصر البشري القادر، والمواهب النيرة التي يمكن أن تدفع بالمنظمة للنمو والتطور، ومواكبة التغير والتجديد .

ومن أجل ذلك لم يعد التطوير الوظيفي والإهتمام بتحقيق الطموحات مطلب يقتصر على الأفراد، بل هو أيضاً مطلب للمنظمات. إذ كيف تستطيع المنظمات أن تحقق أهدافها بقوة بشرية عاجزة وخاملة ومحبطة. إن الإنسان المحبط في مجال العمل، الإنسان الذي يجد الأشياء تتغير من حوله وهو لا يتغير، لا يمكن أن يكون معطاءً ومنتجاً. كما أن المنظمة التي لا تعير موظفيها الإهتمام بمطالبهم وطموحاتهم لن تكون معطاءً ومنتجة بالنسبة للمجتمع. الآلات والأموال والمكاتب الفخمة لا تحقق النتائج. إن هذا معروف ومجرب. كم من الشركات تقلس وتصفى أعمالها؟ كم من الشركات تزدهر ثم تحتضر ثم تموت ؟ وكم من الشركات من أوشكت على الإفلاس ثم نفضت عنها الغبار وتبوأت قمة الهرم. هل هذه الأمور محض صدف أم وراءها عمل ؟ بالتأكيد وراءها عمل ووراء هذا العمل عقل بشري يتخذ القرار ويحل المشاكل.

إن هنالك إذاً كثيراً من الأسباب تدعو المنظمات للإهتمام بمسيرة التقدم الوظيفي ونموه للموظفين. لعلنا نستعرض بعض أهم هذه الأسباب فيما يلي؛ (٢)

- (١) أن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطوراً في الوقت الراهن.. وأن هذا التطور يعني في المقابل إزدیاد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح.
- (٢) أن المنظمات التي تسعى إلى الإهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا

ولماذا يستمر بعض الموظفين في أعمالهم في منظمة واحدة، ولماذا يشعر البعض بالسعادة في محيط أعمالهم وممارسة وظائفهم.

إن إجابات كل الأسئلة السابقة يمكن أن تندرج تحت بند واحد وهو "الحوافز".  
وفرض التطوير الوظيفي المتاحة في المنظمات هي إحدى هذه الحوافز. فماذا يعني "التطوير الوظيفي"؟

### مفهوم التطوير الوظيفي، وأهميته

- تعدد التعريفات لما يسمى "بالتطوير الوظيفي" أو "النمو الوظيفي" ونختار فيما يلي مجموعة من هذه التعريفات. ونبدأ بتفسير الأفراد للتطوير الوظيفي.
- التطوير الوظيفي هو الترقية إلى مناصب أعلى في خط الوظيفية الواحد. (هذا هو التعريف الشائع عند عامة الناس).
- من جانب آخر، فإن للإدارة مفهومها وفلسفتها تجاه التطوير الوظيفي ومن ثم إدارة هذه العملية وتخطيطها.
- فعلى مستوى المنظمة يعرف التطوير الوظيفي بأنه العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين إعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين إحتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو. (1)

إن هذه العملية ليست سهلة وليست مجرد رغبات وأمانى من الموظف للوصول إلى أعلى المراكز بل لا بد لها من جهد وقدرات من جانب الفرد، وتخطيط ومساعدة من جانب الإدارة. أن الفرد السعيد في العمل هو الفرد الذي يجد الطريق مفتوحاً أمامه دون عوائق لتحقيق رغباته وطموحاته. كما أن المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تتيح للأفراد أن يبرزوا مهاراتهم ويخرجوا مكامن طاقاتهم في خدمة المنظمة وتحقيق طموحاتها. أن عملية بناء القدرات الوظيفية للأفراد هي عملية مشتركة بين الموظف والإدارة قوامها إدراك الموظف لقدراته الشخصية، وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المنظمة لحاجتها لطاقات الموظف واستغلالها بما يحقق لها أهدافها الحاضرة والمستقبلية.

## إدارة التطوير الوظيفي (مسئولية الموظف)

تحقيق الذات، والإنجاز، والطموح هي رغبات تنطلق من الفرد نفسه وتدفعه لمزيد من العمل. غير أنه ليس كل الناس لديهم الرغبة والطموح في الإنجاز وإثبات الذات. فهناك من الناس من يفضل الإسترخاء والقبول بما يأتيه دون إجهاد نفسه والبحث أو التطلع إلى موقع أفضل. كذلك الحال بالنسبة للموظفين، البعض منهم لا يجتهد في طلب المناصب الأعلى، أو تنمية وتطوير نفسه للتقدم إلى مراكز أفضل مكتفياً بمشاهدة الآخرين وهم يصارعون ويناطحون من أجل الوصول إلى أهدافهم وأحلامهم الوظيفية. ذاك إنسان سلبي الأهداف، والآخر إيجابي وحركي. الأول ليس لديه تصوراً للمستقبل ومن ثم لا يفكر فيه، أما الآخر فلديه التصور ويسعى له ويطلب العون على ذلك. أن الفرق بين الأول والثاني هو أن الثاني يدير معركة لتحسين وضعه الوظيفي مرحلة بعد مرحلة وفترة بعد أخرى. أما الأول فلا يأبه لذلك.

إن وظيفة المنظمات الناجحة هي أن تتزع الأول من سباته وأن تحرك فيه الرغبة، وأن تساعد الثاني على تحقيق طموحه ورغباته.

ولكن قبل أن تكون المنظمة قادرة على العون يجب على الفرد نفسه أن يبدأ خطواته الأولى باكتشاف نفسه وقدراته، وطموحاته، ومكامن قوته وضعفه. أي بمعنى آخر يجب عليه أن يدير بنفسه أولاً خط سيره الوظيفي، ثم بعد ذلك يطلب المساعدة. وفي كثير من منظمات اليوم الحديثة فإن المساعدة موجودة وتخطيط وإدارة التطوير الوظيفي هو عمل رسمي للمديرين تجاه مرؤوسيهـم.

## إدارة التطوير الوظيفي: (مسئولية المنظمة)

أن مسؤولية تطوير المستقبل الوظيفي والمهني للموظف هي مسؤولية مشتركة بين الموظف نفسه وبين المنظمة التي يعمل بها. وفي هذا الإطار تستطيع المنظمة أن تقدم مساعدات شتى في تحقيق حلم الموظف في الترقى والطموح. والأمثلة على ذلك ما يلي: (٤)

التطوير ستكون بلا شك أكثر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر، وستكون أكثر إحتفاظاً بالعناصر البشرية المؤهوبة والطموحة.

(٢) أن المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبليهم الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم، وإنما أيضاً تحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة أمامهم في المستقبل.

(٤) إن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم، ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما يمكن أن نصنف أسباباً أخرى هي: (٣)

١. تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية المنظمة في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية، والمهنية الرفيعة، والإدارية، ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.

٢. إن الإدارة الجيدة والإهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم ستعود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة، وكل ما أدرك الموظفون مدى الإرتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم من التقدم كل ما زاد ولاؤهم وإخلاصهم للمنظمة.

٣. أن المنظمات التي لا تلقي شأنًا للإهتمام بالتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلاً حالات من التكدر والإختناقات في الهياكل التنظيمية والوظائف، الأمر الذي يؤدي إلى الجمود في نظام الترقيات في كل المستويات الوظيفية والتنظيمية. وهذا بالطبع مما سينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل.

٤. إن إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسن فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المنظمة خارجياً وسيزيد من جاذبيتها في إستقطاب الكفاءات البشرية من الخارج.

وعلى إدارة الأفراد أو الموارد البشرية أن تحتفظ بسجلات للمتقدمين لهذه الوظائف من الموظفين داخل المنظمة سواء الذين تم تعيينهم أو الذين تم تجاوزهم.

إن مثل هذا السجل يمثل مؤشراً للمنظمة بأن المتقدمين لديهم الرغبة في الاستمرارية في العمل معها، وتحقيق نموهم الوظيفي في ذات المنظمة. وعلى إدارة الأفراد أيضاً أن تعقد جلسات الإرشاد والتوجيه مع الأفراد الذين لم يتم اختيارهم للتفاهم والاتفاق حول تخطيط مسارهم الوظيفي وتهيئتهم لوظائف أخرى في المستقبل مشابهة لما تم الإعلان عنها.

### استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب

هذه الطريقة تمكن الإدارة من اكتشاف المواهب ومن ثم وضع خطط النمو الوظيفي التي تخصهم مستقبلاً. ويمكن أن تغطي هذه الاختبارات المجالات التالية:

- المهارات الإشرافية والقيادية.
- اختبارات الذكاء ( الحسائية، و اللفظية، و المنطقية ).
- اختبارات الشخصية.

إن استخدام هذه الاختبارات مع إجراء المقابلات الشخصية يمكن أن تقود إلى اكتشاف المواهب ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

كما يرى "دسلر" أن على الإدارة أن تقدم الفرص التالية،<sup>(٥)</sup>

للموظفين لمساعدتهم في تطوير مسارهم المهني والتقدم الوظيفي

١. المساعدة من خلال نتائج تقييم الأداء.
٢. ورش العمل لتخطيط المسار المهني.
٣. تقديم برامج معلوماتية من خلال الإنترنت On-line Program عن الموظف ثم تحديد حاجته التدريبية على ضوءها.
٤. معلمين خاصين في حقول مهنية معينة.
٥. إنشاء مراكز التطوير المهني داخل المنشأة.



## ورشة العمل:

تقدم الوظيفة بصفة دورية ما يسمى "بورش العمل" workshops ومن خلالها يستكشف الموظف من خلال جلسات الحوار والمناقشة مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية أو الأقسام التي يعمل بها مجالات القوة والضعف سواء في أدائه، شخصيته، أو سلوكه، فرص العمل المتاحة للترقية، وكيفية الوصول إليها، والمساعدات التي يمكن ان تقدمها له إدارة المنظمة لتحقيق طموحاته.

## الإشراف والتوجيه المباشر من الرئيس:

من خلال تعليم، نصح، تشجيع الرؤوس على أهم الأساليب في الوصول إلى طموحاته الوظيفية والمادية.

## الكتيبات والنشرات الخاصة بالتطوير المهني:

وهي مطبوعات مخصصة لمساعدة الموظفين في كيفية تنمية قدرتهم ومهاراتهم الوظيفية في جوانبها السلوكية والأدائية.

## جلسات الإرشاد و التوجيه

تعقد هذه الجلسات داخل المنظمة بين الموظفين و رؤسائهم، و أعضاء من إدارة الأفراد، أو الاستعانة بمستشارين من الخارج. إن الهدف من هذه اللقاءات هو اكتشاف المواهب و الموظفين الناشطين و الطموحين في مستقبل أفضل. و تتم هذه الجلسات وفق الخطوات التالية:

## الاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الموظف

من الأساليب المستخدمة في اكتشاف الموظفين المحتملين لتبؤ المناصب الهامة و الطامحين في مستقبل وظيفي أعلى، هو "إعلانات الوظائف الداخلية" التي تعلن عنها المنظمة إما من خلال لوحات الإعلانات في المواقع الهامة بالمنظمة، أو النشرات الدورية التي تصدرها إدارة الموارد البشرية، أو إدارة علاقات الموظفين.

أيضاً للإحساس بالأمان في الوظيفة. ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة التوجيه السليم.

وفي المرحلة الثانية، مرحلة التقدم يتركز اهتمام الموظف على الإنجاز والاستقلالية، وتحقيق الذات. ولذلك تبدو الترقيات إلى وظائف ذات مضمون ومعنى ومسئولية، والحرية في اتخاذ القرارات، والمزيد من السلطات أهم احتياجات وتوقعات الموظف في هذه المرحلة.

أما في المرحلة الثالثة، وهي مرحلة المحافظة على المكاسب، فإن توقعات الموظف واحتياجاته ستتقلص عن ذي قبل إذ أن ما يهم الموظف في هذه الحالة ليس الحصول على مزيد من المكاسب ولكن الاحتفاظ بما حققه من مكاسب. في هذه المرحلة يكون الموظف قد وصل تقريباً إلى أقصى طموحاته. وفي هذه المرحلة تتجلى إبداعاته حيث يكون الموظف قد أَرْضَى كل إشباعاته تقريباً سواءً المالية أو النفسية والاجتماعية. ولكن مع ذلك فإن الموظف سيسعى في هذه المرحلة إلى التركيز على جلب الاحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين.

إن احتمال ظهور ما يسمى "بأزمة منتصف الطريق" يمكن أن تظهر خلال هذه المرحلة. فحينما لا يتمكن الموظف من تحقيق الإشباع من الوظيفة، أو حينما يكون غير راضياً عن وظيفته ومشواره الوظيفي يبدو قلقاً وتتراكم عليه الأزمات النفسية والصحية. وقد يكون من نتائج هذه الأزمة تدهور صحته وعدم رغبته في تحقيق تقدم آخر، وتبدأ إنتاجيته وعطاؤه في التنازل، ويفقد من ثم تأييد رؤسائه. وهذا ما يضاعف من مشكلاته وينعكس مرة أخرى على أدائه.

وتأتي أخيراً، المرحلة الرابعة، أي مرحلة الاستعداد للتقاعد. في هذه المرحلة يكون الموظف قد حقق كل طموحاته تقريباً. وليس لديه من الإحتياجات غير احتياج تأكيد الذات Self Actualization من خلال ممارسة بعض النشاطات التي لم يكن يستطيع ممارستها خلال مساره الوظيفي، مثل الانتماء إلى الجمعيات الخيرية، أو الإلتحاق ببعض النوادي الاجتماعية، أو ممارسة بعض الأعمال المنزلية المهنية، كالنجارة، أو البستنة، أو إشباع الرغبة في القراءة والإطلاع.

ويصور لنا الجدول رقم (١٨ - ١) هذه المراحل الأربعة بصورة أكثر تفصيلاً من حيث العمر، والنشاطات، والمتطلبات النفسية والاحتياجات الأساسية التي يسعى الموظف إلى إشباعها. (٧)

## والآن تذكر

- أن عملية التطوير الوظيفي هي عملية طويلة الأجل ، و تتضمن تقويم الموظف من حيث قدراته و طاقاته ، وجانب القوة والضعف في شخصيته ، وأهدافه القصيرة والطويلة الأجل. وكيف يمكن المؤامة بينها وبين احتياجات المنظمة وأهدافها وخططها.
- إن هذه العملية ذات شقين ، الشق الأول و يتمثل في العمل الجاد والمنظم من قبل الموظف في ما يسند إليه من أعمال ، وتطوير نفسه إذا أراد تحقيق تطلعاته في مركز أفضل ، والشق الثاني يتمثل في تهيئة الفرصة للموظف من جانب المنظمة في فتح الأبواب المغلقة أمامه من خلال توفير مجالات التطوير، ثم وضعه في المكان المناسب.

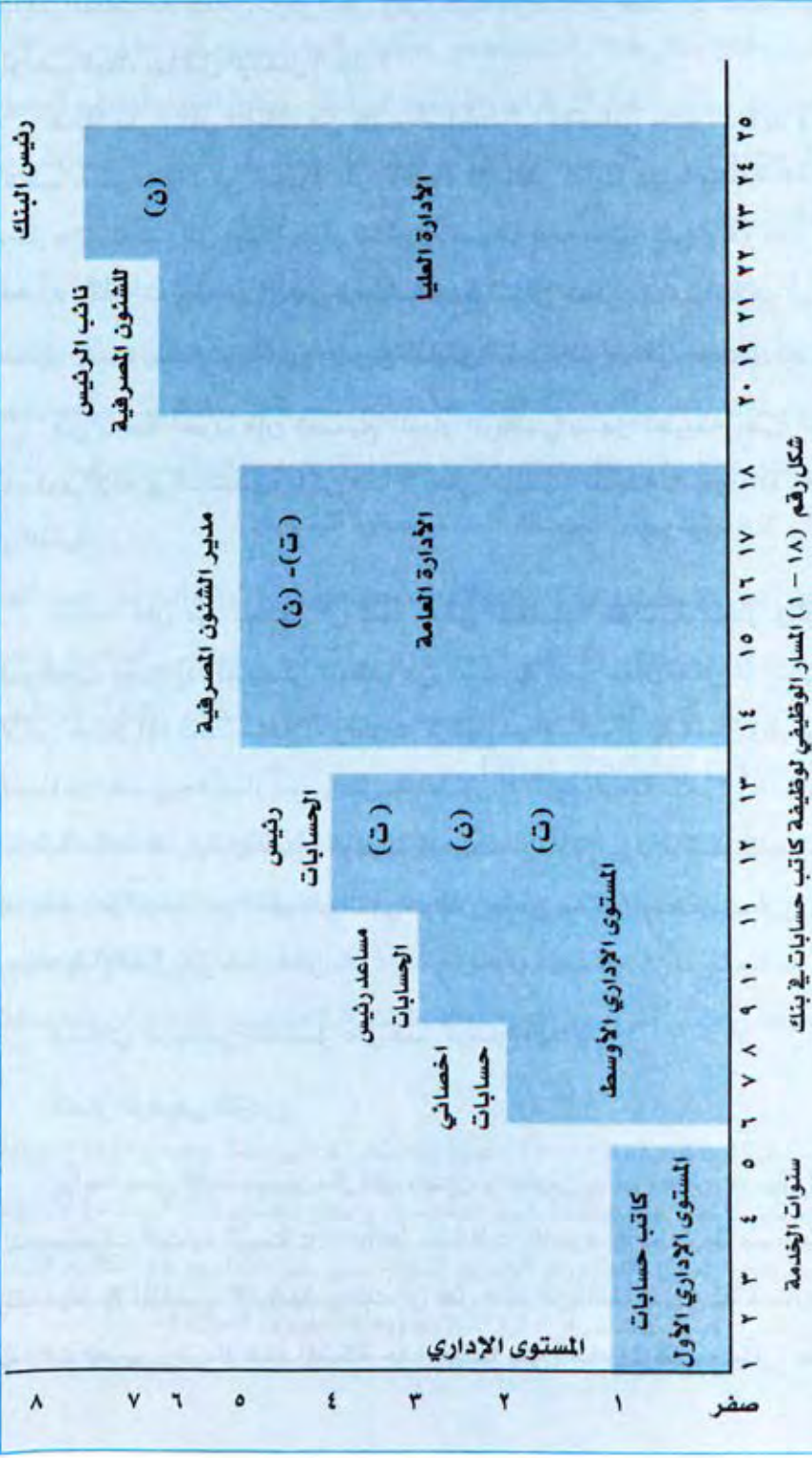
## تخطيط المسار الوظيفي (المهني)

تخطيط المسار الوظيفي أو المهني للموظفين هو عملية مشتركة بين الإدارة والموظف وهي تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي أو مهني متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب، وكذلك الوقت الزمني لعبور كل مرحلة.

يمر وصول الموظف الطموح إلى تحقيق هدفه الوظيفي في النمو والتقدم عبر أربعة مراحل رئيسية هي ما يطلق عليها "المسار الوظيفي" Career Path وهي: (٦)

- ١- مرحلة التأسيس أو البداية.
- ٢- مرحلة التقدم. التنقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة أو خارجها.
- ٣- مرحلة المحافظة على المكاسب: الحرص على الاستمرارية حينما يصل الموظف إلى أعلى المراتب.
- ٤- مرحلة الانسحاب: وهي الفترة المباشرة التي تسبق التقاعد.

وتختلف احتياجات الموظف وتوقعاته عبر كل مرحلة. ففي مرحلة التأسيس أو البداية يحتاج الموظف لمن يقف بجانبه و يوجهه، ويحتاج لتدعيم قدراته ومهاراته للعمل. ويحتاج



شكل رقم (١٨ - ١) المسار الوظيفي لوظيفة كاتب حسابات في بنك

(ت) نقطة تدريب استعداداً للنقل لوظيفة أعلى

(ن) نقطة نقل لوظيفة أخرى

(ت، ن) نقطة نقل لوظيفة أخرى مع احتياج للتدريب

مراحل المسار الوظيفي				المراحل
مرحلة الانسحاب من سن ٥٥-	مرحلة حفظ المكاسب من سن ٤٠-٥٤	مرحلة التقدم من سن ٢٥-٣٩	مرحلة التأسيس من سن ٢٢-٢٤	الخصائص
يشارك الآخرين تجاربه.	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين.	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات.	* الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة و المهارة في العمل. * الإستعداد لقبول التوجيهات.	الوظيفية النشاطات
لعب أدوار خارج مكان العمل.	الإعتماد على الآخرين في إشباع الاحتياجات.	الاعتماد على الذات في الحصول على المنافع.	الإعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع.	التطلبات النفسية
تأكيد الذات.	إحترام النفس.	الإنجاز والاستقلالية.	الأمن الوظيفي.	الاحتياجات أهم

جدول رقم (١٨ - ١) المراحل الأربعة في تكوين المسار الوظيفي

### تصميم المسار الوظيفي والترقية المخططة

يتطلب التقدم نحو الهدف الأعلى للموظف التفاهم بينه وبين رئيسه عند التحاقه بالعمل مباشرة على خط سير النمو أو التقدم الوظيفي. إن مثل هذه الخطوة إضافة إلى أنها توضح معالم الطريق الذي سيسلكه الموظف نحو تحقيق طموحاته ، والأسلوب والمتطلبات نحو هذا التقدم، إلا أنه في نفس الوقت يمثل مدخلاً جيداً لإدارة الموارد البشرية /الأفراد في التخطيط لاحتياجاتها المستقبلية من الوظائف والمراكز وملئها من الداخل من خلال ما يسمى " بالترقية المخططة".

إن تصميم المسار يمثل في الواقع خط التطور الوظيفي أو الترقية المخططة في الوظائف أو المهن. ولعل الشكل رقم (١٨ - ١) يوضح لنا هذه الحقيقة. ففي هذا الشكل يكون الأساس أيام الرئيس المباشر للموظف الجديد بتحديد الوظائف المختلفة التي يحتمل أن

الأداء، ويكون لديه الطموح والرغبة إلى الصعود في مجال مهنته. ونظراً لقصر خط المسار الوظيفي فإن أمثال هؤلاء المتخصصين يصلون في وقتٍ سريعٍ إلى أعلى مراتب هذه الوظائف ثم يقفل أمامهم خط الترقيات والصعود إلى أعلى، ويكون الخيار أمامهم الجمود الوظيفي، أو الانتقال إلى الجانب الإداري أو الإشرافي في العمل والذي قد يتعارض مع رغباتهم الشخصية.

وكما يواجه هؤلاء الأفراد مشكلة في تقدمهم الوظيفي فإن المنظمات نفسها تواجه هذه المعضلة. ذلك أن تغيير المسار الوظيفي لهؤلاء المتخصصين وتحويلهم إلى وظائف إدارية وإشرافية بحجة إتاحة فرص الترقية الوظيفية أمامهم سيحرم هذه المنظمات من مهاراتهم الفنية، وقد ينقل هؤلاء إلى وظائف إدارية لا يرغبونها وقد لا يحسنون التصرف فيها، الأمد الذي سيؤدي في النهاية بمبدأ الاستثمار السليم للموارد البشرية.

ومن أجل الاحتفاظ بمكانة هؤلاء المتخصصين والاستفادة من مهاراتهم الفنية والعلمية والعملية، وكذلك إتاحة فرص التقدم الوظيفي أمامهم وعدم حرمانهم من ذلك فقد تلجأ بعض المنظمات إلى ما يسمى بنظام "المسار الوظيفي المزدوج" Dual- Ladder Career.

ويقوم هذا النظام على إنشاء خطين متوازيين للمسار الوظيفي أحدهما في الحقل التخصصي والآخر في الحقل الإداري. ومن ثم يعني التحرك في اتجاه المسار الإداري تحقيق فرص أكبر في التمتع بالمركز والسلطة والنفوذ واتخاذ القرارات. أما التحرك في اتجاه المسار الفني التخصصي فيعني المزيد من الحرية والاستقلالية في ممارسة المهنة ولكن بدون سلطة أو نفوذ.

ويوضح لنا الشكل رقم (١٨ - ٢) نموذجاً للتحرك على مسار وظيفي مزدوج لوظيفة مهندس تصميم تنتهي عند وظيفة كبير مهندسين يصبح بإمكان هذا المهندس أن يختار أحد طريقتين إما الطريق الإداري أو الطريق التخصصي غير الإداري، مع إمكانية التبادل بين المسارين متى رغب المهندس أو إدارة المنظمة ووفقاً للظروف السائدة.

يترقى الموظف خلالها من مركز لآخر. وكل وظيفة من هذه الوظائف لها متطلباتها وشروطها الواجب الوفاء بها قبل الانتقال إليها.

فمثلاً لكي ينتقل الموظف من كاتب حسابات إلى أخصائي حسابات لابد وأن يكون قد اكتسب خمس سنوات من الخبرة على الأقل، وأن يتلقى تدريباً على الوظيفة الجديدة. ولكي يصل هذا الموظف إلى وظيفة مدير الشؤون المصرفية فإنه يحتاج إلى أربعة عشر من سنوات الخبرة زائداً التدريب على العمل الجديد.. وهكذا حتى يتمكن في نهاية الأمر أن يصعد إلى مستوى رئيس البنك بعد اثنتين وعشرين سنة من الخبرة المتواصلة في الأعمال البنكية.

من ناحية أخرى فإن تصميم المسار الوظيفي يسهل تطبيقه على الوظائف في المستوى الإداري التنفيذي، ولكن هذا لا يعني استحالة تنفيذه في الوظائف الاستشارية أو الفنية.

كذلك، فإن من المحتمل أن تقوم بعض المنظمات بتصميم مسار وظيفي مزدوج للموظفين، بحيث إذا لم يتمكن الموظف من السير في مسار معين يمكن له السير في المسار الآخر. فمثلاً إذا كانت مؤهلاته وقدراته لا تتيح له الاستمرار في مسار وظيفي معين مثل الحسابات فقد يوجه لمسار آخر يتمثل في الشؤون الإدارية البحثية. كما أن عدم وجود فرص وظيفية متاحة للترقية في مسار الوظيفة قد يدعو الإدارة إلى ترقية الموظف في مسار آخر شريطة توفر المؤهلات والخبرات والقدرات اللازمة من جانب الموظف للمسار الآخر، وكذلك رغبته في الانتقال إلى مسار آخر.

وسنلقي المزيد من التفصيل على هذا الموضوع فيما يلي:

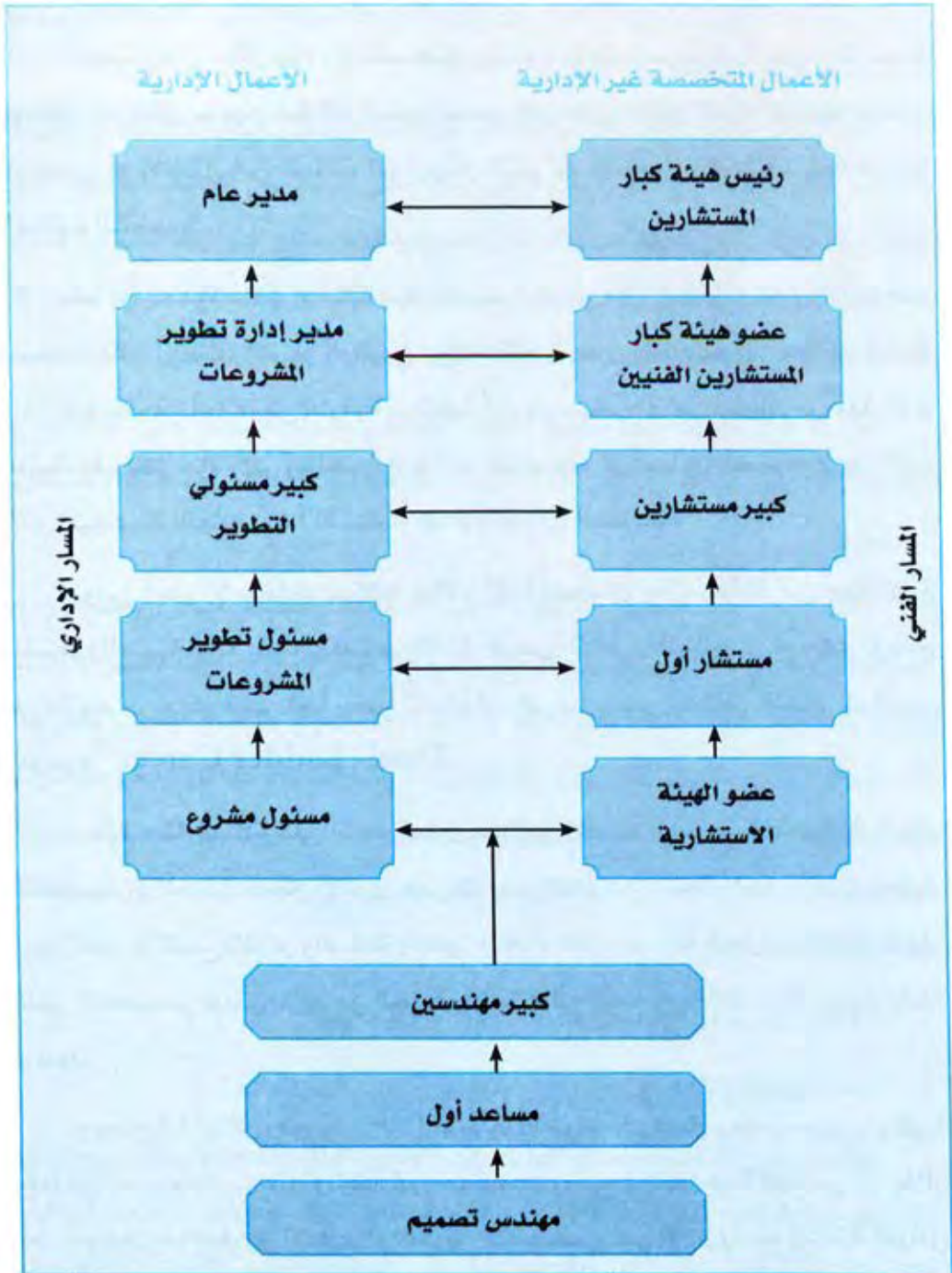
### المسار الوظيفي المزدوج

يواجه بعض التخصصين مثل المهندسين، والفنيين، والمبرمجين، ورجال البيع، وذوي التخصصات العلمية البحتة Science مشكلات ظاهرة في تخطيط مسارهم الوظيفي وتقدمهم في المناصب القيادية. وذلك أن مثل هذه الوظائف تنتهي في مسارها الوظيفي في وقت قصير. وتزداد هذه المشكلة حدةً حينما يكون أداء الموظف ممتازاً حسب تقارير

بعد الأخذ في الحسبان تجنب كل ما يمس مكارم الأخلاق من انتهازية، وتعلق، ومجاملات، وخدمات خاصة، عليك إتباع النصائح التالية :

- اعرف أولاً مصادر قوتك وضعفك.
- التفاني والبذل في أي عمل تكلف به مهما كان صغيراً أو غير مهماً في رأيك حين يطلب منك ذلك.
- الإلتزام بالموعد المحدد للتنفيذ الذي يطلبه منك رؤسائك ويفضل أن تنفذ المطلوب قبل الموعد المحدد.
- افهم ماذا يعني الأداء الجيد في العمل بالنسبة لرؤسائك واعمل على الإلتزام بهذا المفهوم.
- اختر الوظائف التي تمنحك فرصة الظهور إذا تأكدت أنك تمتلك بعض الصفات القيادية.
- احرص على التعلم في مجال عملك، واستعن بشخص مرموق في هذا المجال داخل المنظمة أو الإدارة التي تعمل بها ليكون مرجعاً إضافياً لك وسنداً عند الحاجة.
- كلما حرصت على إتاحة الفرصة لمرووسيك في تطوير أنفسهم كلما كانت فرصتك في الترقية إلى أعلى أكثر. أن تدريب المرؤوسين ومساعدتهم على التطور لا يجعل الإدارة تتردد في ترفيتك بحجة عدم وجود البديل.
- لا تتردد في تزكية نفسك لتولي بعض الفرص المتاحة في المنظمة، أو الإنضمام إلى لجان وفرق عمل. هذا يعطي المسؤولين الإنطباع، بجديتك وولائك للمنظمة . ولكن احرص على اختيار التقدم للوظائف واللجان التي تثق من قدرتك في التصدي لها.
- إذا أتاحت لك فرص عمل أفضل في الخارج تقدم إليها إذا كانت تحقق لك النفوذ





شكل رقم (١٨ - ٢) المسار الوظيفي المزدوج لوظيفة مهندس تصميم

للنجاح في مسالك العمل أو مناحي الحياة فلسفات ونظرات ومعايير مختلفة بين الناس، وهذه كلها تتوقف على عدة أمور منها:

- الطموحات.
- الثقة بالنفس.
- الخلفية الثقافية والاجتماعية والإقتصادية.
- السن.

وقد قام أحد العاملين باستقصاء بين مجموعة من زملائه المدراء ليوضحوا له ما هي معايير "النجاح المهني" أو "المسار الوظيفي" فكانت إجاباتهم على النحو التالي: (٨)

- الاستحقاق المنتظم للعلاوة السنوية دون توقف.
- القدرة على الطيران في الدرجة الأولى.
- إنجاز العمل المطلوب مني على أحسن صورة.
- الحصول على مرتب سنوي مقداره مائة ألف دولار. (\*)
- إحترام الزملاء لي في العمل.
- التقدم الوظيفي والترقيات المستمرة.
- الترقى إلى وظيفة "مدير إقليمي".
- الترقى إلى منصب "المدير العام".
- الترقى إلى منصب "الرئيس التنفيذي".

ولاحظ جامع البيانات أن من كان طموحهم الترقى إلى منصب أعلى أنهم فئتان، الفئة الأولى تريد الترقى بالتدرج خطوة بخطوة، والثانية تريد الترقى على قفزات أعلى مما هم عليه بدرجتين أو ثلاثة أو أعلى إن أمكن.

(\*) يبدو أن هذه المعلومات كانت في التسعينات من القرن الماضي الميلادي حيث يشير المرجع إلى صدوره في عام ١٩٩١م. حيث يعتبر هذا الرقم متواضع جداً قياساً بمعدلات رواتب القيايين حالياً في أمريكا.

- والقوة إلى جانب الأجر والمركز. ولكن احذر ما يتعارض مع شخصيتك ومبادئك.
- قد تشعر أن مسؤولياتك في العمل أكثر مما لديك من صلاحيات وهذه ظاهرة عامة في كل الأعمال وفي كل المستويات الإدارية والفنية. لا تتأفف من ذلك لكن أحرص على تكوين علاقات ودية فقد تساعدك هذه العلاقات على تخفيف أعباء العمل وهمومه وتفهم الآخرين لك.
- يتطلب العمل دائماً التعاون مع الآخرين، فإذا تبين لك أنك غير قادر على ذلك بحكم تكوينك الشخصي فابتعد عن هذا المجال واتجه لمجال آخر من العمل لا يتطلب منك الاندماج والتعاون.

### تذكر

أن عفة اليد واللسان والخوف والتقوى، والأمانة والأخلاص، هي أسرع وسائل النقل إلى القمة

### كما تنبه أيضاً!!

أنه ليس لكل موظف طموحاً للترقية والتقدم للأمام، بل سنجد في دنيا الواقع أن هناك أناساً راضون فقط بما تمنحه لهم الوظيفة من علاوة سنوية. لكن هؤلاء على أي حال في عالم المنافسة والتطور التقني والإداري لن يبقوا على حالهم وسينتهي بهم المطاف خارج سوق العمل إن لم يدركوا الحقيقة وهي أن التقدم والرقى هو للطموحين والمنتجين فقط.

معلومة طريفة عن معايير النجاح المهني عند المدراء الأمريكيين..

## مصطلحات الفصل

**المسار الوظيفي Career Path**: هو مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه واحد أو اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود .

**تخطيط المسار الوظيفي Career Planning** : عملية مشتركة بين الإدارة والفرد تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب، وتحديد المراحل الزمنية لعبور كل مركز وظيفي إلى مركز آخر أعلى.

**التطوير الوظيفي Career Development**: العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اعتبارات الفرد ورغباته وتوقعاته في التقدم الوظيفي، وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو.

## ملخص الفصل

المنظمات الحديثة لا تفكر في التركيز على طموحاتها وأهدافها، وإنما أيضاً تفكر في طموحات وأهداف موظفيها . ذلك أن نمو الموظفين ورياءهم سينعكس على نمو المنظمة وازدهارها وبقائها في الخدمة .

ولقد أبرزنا في هذا الفصل مفهوم وأهمية التطوير الوظيفي ومسئولية الموظف نفسه في تطوير مستقبله، وحددنا مرحلتين هامتين في هذا السياق هما مرحلة تخطيط المسار الوظيفي، ومرحلة تصميم المسار الوظيفي. ثم تناولنا مسؤولية إدارة المنظمة في كيفية مساعدة موظفيها في تحقيق أهدافهم في مستقبل وظيفي مشرق، وذكرنا أن المنظمة قد تتبع عدة أساليب منها الإرشاد والتوجيه وذلك من خلال جلسة مشتركة بين الرئيس والمرؤوسين تتحدد فيها توجهات الموظف وطموحاته والطريق الذي يمكن أن يسلكه بمساعدة الإدارة للوصول إلى هدفه. كذلك تعرضنا لأسلوبين آخرين لاكتشاف المواهب ودعمها وهما أسلوب الإعلانات الداخلية عن الوظائف الشاغرة وقرز المتقدمين وحفظ سجلات عنهم، وأسلوب الإختبارات التي تحدد الخيارات المستقبلية للمنظمة في الإنتقاء والترقية إلى المناصب الأعلى.

كذلك تناولنا فوائد ومعييات الإهتمام بتخطيط النمو الوظيفي للموظفين وناقشنا أيضاً المراحل المتعددة للتطوير الوظيفي وخصائص كل مرحلة والجوانب التي يركز عليها الموظفون في كل مرحلة من مراحل مسارهم الوظيفي. ثم ناقشنا بعد ذلك موضوعين آخرين هما الترقية المخططة والمسار الوظيفي المزدوج.

وقد اختتمنا الفصل ببعض الملاحظات الإرشادية حول كيفية الوصول إلى القمة، وما هي الأمور التي يجب أن يحرص عليها الموظفين من أجل الإرتقاء في الوظائف.

## تابع حالة دراسية

- أحيل بعض المديرين إلى التقاعد.
- طُرد بعض المديرين من أعمالهم.
- أو مات أحدهم.
- أو حصلت الشركة على عقود توريد ضخمة، وأنا أشك في قدرة رجال التسويق في الشركة في تحقيق ذلك.
- لقد عملت يا سعد مع هذه الشركة، ولم أر أي زيادة مؤثرة في مبيعاتها، ولا تقاعد، ولا استقالات في صفوف مديريها.
- عليك إما الإنتظار طويلاً للحصول على فرصة الإدارة أو البحث عن عمل في شركة أخرى تحتاج فعلاً إلى مؤهلاتك.
- أجب سعد على صديقه المستشار قائلاً لقد فكرت نفس التفكير ولكن المشكلة هي أنني لم أر إعلانات عن وظائف في نفس مجال عملي وبنفس مؤهلي وخبراتي.
- رد المستشار، نعم هذا صحيح... إنك فعلاً لن ترى مثل هذه الإعلانات لأن الشركات لا تظهر عادة حاجتها لمثل هذه الوظائف من خلال الإعلانات العامة.
- بدا سعد متحيراً.. ولكن.. ما العمل.. يا عبد الرحمن؟..
- ببساطة يا سعد عليك أن تبحث بكافة الطرق، من خلال الإتصال المباشر بالشركات، أو من خلال الأصدقاء، أو من خلال شبكات الإنترنت المتخصصة، أو من خلال بعض مكاتب التوظيف.
- ثم واصل عبد الرحمن.. أما أنا عن نفسي فأنت تعرف أنني أعمل مستشاراً لأكثر من خمس شركات ولا أستطيع أن أوحى لأي منهم لتوظيفك لأن هذا معناه أنني أشجع على خروج موظفي الشركات التي أعمل بها إلى شركات أخرى وهذا فيه ضررٌ مباشر على عملي كمستشار. لكن على أي حال فإن بعض هذه الشركات قد

## حالة دراسية

## مهندس يرغب أن يكون مديراً

يعمل المهندس "سعد الفائز" في "شركة الكابلات" بمدينة الرياض والتي تمتد كثير من الشركات والمؤسسات ببعض منتجاتها لتدخل في صناعات أو خدمات أخرى. أمضى المهندس سعد في عمله أكثر من خمسة سنوات وهو يطمح بعد هذه المدة في أن يصبح مديراً في إحدى إدارات الشركة.

تحدث المهندس سعد مع رئيسه المباشر مبدياً رغبته وطموحه فأخبره رئيسه أنه جدير بالمتصب وأن إمكانياته الفعلية تؤهله لهذا العمل. غير أنه أوضح لسعد أنه ليست هناك شواغر في الوقت الراهن، كما أن الشركة في الوقت الراهن بمقدورها أن تتوسع في إنتاجها غير أن الطلب في السوق على منتجاتها أقل من الطاقة الموجودة. وفي الوقت نفسه فليست هناك أية شواغر ستخلو قريباً نتيجة لتقاعد بعض المديرين.

تتطلب وظيفة المهندس سعد أن يتعاون مع مستشار الشركة المهندس المتخصص في شؤون الحاسب الآلي "عبد الرحمن المقبل" وقد أصبح الإثنان بحكم العمل أصدقاء حميمين.

عرض سعد مشكلته على المستشار ورغبته في أن يصبح مديراً هندسياً لكن نصيحة المستشار كانت وبكل بساطة كالآتي:

اسمع يا سعد.. "أنت فعلاً موظف جيد في مجال عملك ولديك المؤهلات والخبرة التي تتيح لك التقدم الوظيفي وأن تصبح مديراً، لكن لن يتحقق لك ذلك في "شركة الكابلات" إلا إذا حصلت الشركة على عروض طلب ضخمة على منتجاتها - بل إنني أخاف أن لا تستمر في عملك أنت وغيرك إذا استمر الوضع على ما هو عليه. وبصراحة فإن طموحك لا يمكن أن يتحقق إلا إذا:

## تمرين ذاتي

### ماذا تريد أن تكون في المستقبل؟

#### الهدف من التمرين:

الهدف من هذا التمرين هو إعطاء الفرصة للتفكير في مستقبلك الوظيفي من حيث، أهدافك، نقاط القوة والضعف في موقفك، واستراتيجياتك لتحقيق أهدافك الوظيفية.

#### التعليمات :

فيما يلي قائمة بالموضوعات التي تمثل محور التخطيط للمستقبل الوظيفي بعد أن تجيب على الأسئلة الموجودة في هذه القائمة سيقود أستاذ المادة المناقشة حول تخطيط المسار الوظيفي في محاضرة لاحقة .

#### ١ . أهداف التطوير الوظيفي :

● الأهداف المحتملة للتطوير الوظيفي للموظفين أو الراغبين في العمل لأول مرة تدور حول ما يلي :

- ماذا تريد أن تكون ؟ .....
- ما هو الراتب أو الأجر الذي ترغب في الحصول عليه ؟ .....
- ما هو نوع ومجال العمل أو المنظمة التي ترغب العمل بها ؟
- عمل حكومي - قطاع خاص ( زراعة - تجارة - صناعة - سياحة - بنوك - مقاولات ... ) .....
- أين تود العمل ؟ المنطقة الغربية ( حدد ) المنطقة الوسطى - المنطقة الجنوبية - المنطقة الشمالية - المنطقة الشرقية ؟ .....
- بعد أن تجيب على الأسئلة السابقة، أكمل الفراغات في القائمة التالية :

#### ( أ ) الوظيفة .

ما هو العمل الذي ترغب أن تكون فيه خلال الخمس السنوات

القادمة ؟ .....



## تابع حالة دراسية

يحدث فيها شواغر من جنس عملك الذي تطمح إليه، وهم يقومون باستشارتي من وقت لآخر في ذلك.. ولو حدث أن كان هناك موقعاً يتوافق مع مؤهلاتك ورغبتك في العمل الإداري فسوف أبلغك بذلك.

- بعد أسبوعين تقريباً علم المستشار بخلو وظيفة مدير تتناسب مع خلفية سعد العلمية والعملية في إحدى الشركات التي يعمل معها كمستشاراً وهي لا تريد أن تعلن عن الوظيفة صراحة. وطلب من سعد أن يرسل إلى مدير التوظيف بالشركة نموذجاً من سيرته الذاتية، وفي نفس الوقت أخبر مدير التوظيف عن المهندس سعد واعطاه معلومات جيدة عنه وأن سعداً سيقوم بإرسال سيرته الذاتية للشركة.
- بعد عدة أيام تم إجراء مقابلتين لتوظيف مع سعد واجتاز كل الشروط المطلوبة، وقدم له عرض عمل "كمدبر هندسي" واستطاع هو بدوره وبالتعاون مع المستشار أن يملأ كل الوظائف الشاغرة لديه في إدارته.

### الأسئلة :

- ١- هل تعتقد أن شركة الكابلات تملك خطة واضحة لبرنامج تخطيط المسار الوظيفي (المهني) لموظفيها؟
- ٢- هل تعتقد أن الشركة قادرة في ظل ظروفها في السوق أن تحافظ على موظفيها أو أن تستقطب عناصر جديدة بارزة؟
- ٣- ماذا تنصح إدارة الشركة لكي لا تفقد عناصر أخرى غير سعد؟

## تابع تمرين ذاتي

٢ . مصادر القوة والضعف :

( أ ) مصادر القوة :

حدد هذه المصادر من حيث :

الدرجة العلمية - والتخصص .....  
المهارات والقدرات الخاصة .....  
الخبرة العملية ( إذا وجدت ) .....  
المهارات الإنسانية مثل ( الاتصالات - القيادة - التحفيز ) .....  
( اكتب ما سبق في ورقة منفصلة )

( ب ) المهارات التي تحتاج للتطوير .

فكر في الوظيفة التي ترغبها، والمهارات والقدرات التي تملكها الآن، ثم حدد المهارات التي تعتقد أنك بحاجة إليها من أجل رفع كفاءتك في الوظيفة مثل (مهارات اتخاذ القرارات، مهارات العلاقات الإنسانية، مهارات الحاسب الآلي )  
( اكتب ذلك في ورقة منفصلة )

( ج ) المعوقات .

الآن فكر في المعوقات التي يمكن أن تتجاوزها من أجل تحقيق هدفك الوظيفي مثل (حتمية الانتقال إلى مكان آخر بعد فترة من العمل) . مثل من المركز الرئيسي للمنظمة إلى أحد فروعها .

( قد يكون الانتقال شرطاً من شروط الترقية إلى منصب أعلى )

والآن .....

بعد أن أكملت النقاط السابقة . أكتب مذكرة صغيرة في حدود صفحة عن احتمال تحقيقك لهدفك الوظيفي في ظل إمكانياتك ومهاراتك الحالية، وجوانب قوتك وضعفك، والمهارات التي تحتاج إليها لاحقاً. حاول أن تبدو واقعياً وبدون مبالغة.

## تابع تمرين ذاتي

( ب ) الراتب

ما هو الراتب الذي تعتقد أنه يرضيك ؟ ( حاول أن تكون معقولاً وواقعياً ) .....

.....

( ج ) ما هو حجم المنظمة التي تود أن تعمل بها ؟ ضع علامة صح في المربع أمام الإجابة

التي تناسبك :

- منظمة صغيرة ( أقل من ٥٠٠ موظف )
- منظمة متوسطة ( ٥٠٠ - ١٠٠٠ موظف )
- منظمة كبيرة ( ١٠٠٠ - ١٠٠٠٠ موظف )
- منظمة عملاقة ( ١٠٠٠٠ موظف فأكثر )

( د ) أي مجال ترغب العمل به ؟

- القطاع الحكومي ( وزارة - مؤسسة عامة )
- القطاع الخاص
- الصناعة ( أي مجال ؟ )
- المقاولات والبناء
- البنوك والمصارف
- السياحة والخدمات
- الفنادق
- الزراعة
- التجارة ( الاستيراد والتصدير - الوكالات .. )
- النقل والمواصلات .
- تقنية المعلومات

( هـ ) أين ترغب أن يكون مكان العمل ؟ ضع دائرة حول الإجابة المرغوبة :

- جدة - مكة المكرمة - المدينة المنورة - الرياض - الخبر - الدمام - تبوك - أبها
- جيزان - الطائف - حائل - بريدة - أي مكان في المملكة، أو خارجها.

## هوامش الفصل الثامن عشر

- (1) Elmer Burack & Robert Smith , Personnel Managemnt: A Human Resource system approached (New York: John Wiley & Sons, 1982 ) P.465.
- (2) Mark Dorio, Personnel manager's Desk Book (Englewood cliffs, N.J.: Printice-Hall Inc., 1989) PP.109.

انظر أيضاً ،

(٣) مهارات الإدارة، علم نفسك بالطريقة المثلى (بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، ٢٠٠٣) ص ٢٠٢.

- (4) K.Aswathappa, Human Resource Management, Text and Cases, (New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company limited, 2008) PP. 232- 233.
- (5) Gary Dessler, Human Resource Management, (Essex, England: Pearson Publishing Ltd., 2013), P. 356 – 357.
- (6) Bisvajeet Pattanayak, Human Resource Management (New Delhi: Prentice – Hall of India, 2008), P.145.
- (7) M. Govindarajan and S. Nastarajan, Principles of Management (New Delhi: PHL Learning, 2008), P. 76.
- (8) Joseph & Susan Berk, Managing Effectively: A Hardbook for First-Time Managers (New York: Sterling Publishing Co., 1991), PP. 121 – 122.

## أسئلة للمراجعة

١. عرف المصطلحات التالية :
  - التطوير الوظيفي .
  - المسار الوظيفي .
  - إدارة التطوير الوظيفي .
  - تخطيط المسار الوظيفي .
٢. لماذا يهتم الموظفون والإدارة بتخطيط المسار الوظيفي ؟ ما هو العائد من هذه العملية على الموظف والإدارة ؟
٣. اشرح مراحل المسار الوظيفي موضحاً ذلك بالرسم البياني ؟
٤. كيف تتعرف على الكفاءات الطموحة من الموظفين وتساعدتهم على تطورهم الوظيفي .
٥. ناقش المراحل المتعددة في المسار الوظيفي ؟
٦. ما هي النقاط الأساسية التي يجب أن تتعرف عليها وأنت في طور التخطيط الوظيفي لمستقبلك ؟
٧. هل مسئولية التطور الوظيفي للموظفين تقع على عاتق الإدارة فقط ؟ ما هو دور الموظفين في ذلك ؟
٨. "أن عملية تخطيط المسار الوظيفي عملية طويلة الأجل، وتتضمن تقويم عناصر القوة والضعف في قدرات ونشاطات وسلوكيات الموظف، وكذلك أهدافه وطموحاته، وكيفية المواءمة بين هذه الأهداف والطموحات وبين أهداف وخطط المنظمة" . اشرح هذه العبارة وبين مسئولية كل من الموظف والإدارة وفي هذا الشأن ؟
٩. "تختلف مقابلات تقويم الأداء عن مقابلات تخطيط المسار الوظيفي" اشرح هذه العبارة موضحاً أهداف كلا النوعين من المقابلات والنتائج المترتبة على كلٍ منهما .

## الفصل التاسع عشر

# إدارة شؤون الموظفين Personnel Management

( الترقيات، التنقلات، إنهاء الخدمة، الإستقالات، التقاعد )

﴿ فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ

لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ ﴿١٥٩﴾

(سورة آل عمران)

## أهداف الفصل

- الأهداف المستوحاة من هذا الفصل هي وقوف القارئ على جوانب متعددة من العلاقات الوظيفية والانسانية في المنظمات وهي على الأخص ما يلي :
- تحديد إطار وأنواع الحركة الوظيفية مثل الترقيات، التنقلات، التنزيل الوظيفي، الإستغناء المؤقت، إنهاء الخدمة، الإستقالات، والتقاعد.
  - تحديد الأسباب المختلفة لهذه العمليات .
  - تحديد مجال الإستراتيجيات والقرارات التي تتخذها المنظمات في إدارة هذه العلاقات .

## موضوعات الفصل

سيتناول هذا الفصل عدة موضوعات في إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة متشابهة ، وتحتاج إلى إستراتيجيات إدارية واضحة ومحددة .  
ومن أبرز هذه الموضوعات ما يلي :

- إدارة الحركة الوظيفية .
  - الترقية الوظيفية .
  - الجمود الوظيفي .
  - التنزيل الوظيفي
  - التنقلات الوظيفية
  - الإستغناء المؤقت .
- إدارة إنهاء الخدمة .
  - أسباب إنهاء الخدمة .
  - إجراءات إنهاء الخدمة .
  - مقابلات إنهاء الخدمة .
  - إستشارات التوظيف الخارجي .
- إدارة الإستقالات .
- إدارة التقاعد .

تتمخض عمليات تقويم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي عادة عن العديد من القرارات والعمليات الإدارية فيما يخص علاقات المنظمة الصناعية بموظفيها. ومن الجوانب الهامة في هذا الإطار المجالات التالية:

#### ● إدارة الحركة الوظيفية وخاصة ما يتعلق بـ:

- الترقيات الوظيفية Promotion .
- الجمود الوظيفي Job Freezing .
- التنزيل الوظيفي Demotion .
- التنقلات الوظيفية Transfers .
- الإستغناء المؤقت Layoff .

#### ● إدارة إنهاء الخدمة Dismissals .

#### ● إدارة الإستقالات Resignation .

#### ● إدارة التقاعد Retirement .

وستتناول بالشرح كلاً من هذه العمليات وكيفية إدارتها من قبل المنظمات .

### إدارة الحركة الوظيفية

يتناول هذا الجانب العديد من القضايا نتناولها على النحو التالي:

#### إدارة عمليات الترقية

تطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية، ومجال السلطة

والنفوذ، وزيادة الأجر والإمتيازات المالية والمعنوية للوظيفة الجديدة .



مستواه في وظيفته السابقة. وتعتمد منظمات أخرى على إجراء بعض الإختبارات لقياس مدى الترابط بين متطلبات الوظيفة الجديدة والموظف أو الموظفين المرشحين لها، وخاصة في الوظائف القيادية. وهناك من المنظمات من تعتمد على نتائج مراكز التقييم الإداري ( والتي سبق الحديث عنها ) في إتخاذ قرار الترقية.

٣. القرار الثالث : هل تتم الترقية بطريقة رسمية أو غير رسمية ؟ كثيراً ما تغلب الصفة السرية على بعض قرارات الترقية وخاصةً حينما لا يكون مبدأ ومعيار الترقية هو الكفاءة. وتلجأ بعض المنظمات إلى هذا الأسلوب حينما تكون هناك نية مبيتة لترقية بعض الأفراد ذوي الصلة الشخصية المباشرة أو من هم محط إعجاب أصحاب القرار . وهنا نجد أن الإدارة تعتمد حجب أية معلومات خاصة بالأماكن الشاغرة للترقية، أو المؤهلات المطلوبة، أو مواعيد التقدم للوظيفة .

ومثل هذا الأسلوب غير الرسمي في الترقية يقطع الصلة بين مفهوم تقويم الأداء وخط المسار الوظيفي وبين الترقية، كما أنه يقلل من مفهوم ومعنى الترقية كمكافأة للإنجاز.

### ملاحظات هامة

يرفض بعض الأفراد الترقية إلى مراكز إدارية أو وظيفية أعلى ويفضلون البقاء في وظائفهم ويجب على الإدارة علاج هذه الظاهرة وتقصي أسبابها وإيجاد الحلول اللازمة لها .

ومن الأسباب المحتملة لرفض الترقية ما يلي :

- تحمل الوظيفة الجديدة مسؤوليات كبيرة لا تتناسب مع الزيادة في الدخل.
- تمتع بعض الأفراد في وظائفهم الحالية بمراكز أدبية مرموقة أو مراكز نفوذ قد يفقدونها في حالة انتقالهم إلى وظائف أعلى تكون أعلى أجراً ومركزاً .
- الخوف من احتمالات الفشل في الوظائف الجديدة والوقوع في الأخطاء .
- اكتفاء بعض الموظفين بالعلاوات السنوية وعدم رغبتهم في الصعود إلى مناصب أعلى - وقد أشرنا إلى ذلك في الفصل السابق.

والترقية هي مكافأة لإنجازات الفرد السابقة وتقديراً لإرتفاع مستوى قدراته ومهاراته. والترقيات إذا ما أحسنت إدارتها فإنها تحقق مصالح مشتركة للفرد وللمنظمة معاً. فهي للفرد تعني حافزاً ترفع من روحه المعنوية وتحقق له المزيد من الإشباع المادي والإجتماعي ومن ثم تدفعه إلى المزيد من البذل والعطاء. أما بالنسبة للمنظمة فهي تعني تقديراً منها لجهود العاملين الأمر الذي يعود عليها بمزيد من الإنتاجية والولاء، وكذلك على المحافظة على أصولها البشرية الحالية واجتذاب العناصر الخارجية الجيدة للعمل بالمنظمة.

وقد تتم الترقية أحياناً ولكن بدون زيادة في الأجر، ويفضل بعض المديرين في الإدارات العليا هذا النوع من الترقيات لأنهم يعطون أهمية أكبر للمركز الأدبي للوظيفة أكثر من الزيادة المالية في الدخل.

### خيارات واستراتيجيات الترقية :

تواجه الإدارة في موضوع الترقيات ثلاثة خيارات من القرارات نعرضها فيما يلي<sup>(1)</sup> :

١. **القرار الأول** : هل تتم الترقية على أساس الكفاءة أم الأقدمية ؟ هذا قرار صعب تواجهه الإدارة. فهل تتم الترقية على معيار الكفاءة أم على معيار الأقدمية أم على المعيارين معاً ؟ ومن المعروف أن الترقية على أساس الكفاءة تعتبر إستجابة مباشرة لمفهوم التحفيز والدافعية، وهي في هذا الإطار تمثل الخيار الأفضل للموظفين وخاصة من هم في بداية حياتهم الوظيفية، وتميل بعض المنظمات إلى تفضيل الترقية حسب الأقدمية حينما يتساوى معيار الكفاءة بين موظف قديم وموظف جديد. كما أننا قد نجد تطبيق معيار الأقدمية شائعاً في الأجهزة الحكومية وفي المنظمات التي يتمتع الموظفون والعمال فيها بحماية من تجمعاتهم المهنية. وتحظى الترقية بالأقدمية عادةً بتأييد كبار السن، والمجتمع بصفة عامة.

٢. **القرار الثاني** : كيف يتم قياس الكفاءة ؟ من المعروف أن قياس الكفاءة يتم وفق معايير وضوابط محددة سواءً من حيث تعريف مستوى الأداء المطلوب، أو وسيلة تقويم الأداء. غير أن تقويم الأداء يقيس فقط قدرة الفرد في وظيفته الحالية ولا يعطى مؤشراً لما هو متوقع من أدائه في وظيفة أعلى مسئولية وسلطة. ومن هنا يجب أن تحدد الإدارة مستوى الأداء المتوقع من الموظف مستقبلاً. وتعتمد بعض المنظمات على تقارير الأداء السابقة كمؤشر مهم في عملية الترقية. وبافتراض أن مستوى أداء الموظف في الوظيفة الجديدة سيستمر بنفس

وقد يكون المشمول بالترقية ممن يجيدون العزف الدائم على وتر براعة المدير وقدراته الخلاقة، أو ممن يقدمون له خدمات خاصة داخل المنظمة وخارجها.

● **الصدافة:** قد يكون للإشتراك في صفات مشتركة تجمع بين الرئيس والموظف عوامل تأثير على اتخاذ القرار بالترقية. وتبدو هذه الظاهرة واضحة في المراكز الإدارية العليا حيث يميل المدراء لتقويم المرشحين للترقية استناداً على مشاركة بعض هؤلاء لنفس القيم والمبادئ والمشاعر والطموحات وبغض النظر عن كفاءة وأقدمية المرشحين الآخرين.

وأخيراً، فإن وساطات ذوي النفوذ، أو المصالح المشتركة الخارجية قد تلعب دوراً في ترقية بعض الأشخاص أو نقلهم إلى مراكز أفضل.

### الجمود الوظيفي

ما هو الجمود الوظيفي؟ في تعبير مبسط نقول أن الجمود الوظيفي يعني البقاء لمدة طويلة في وظيفة ما دون ترقية، أو نقل إلى مكان أفضل.

ومما يساعد على الجمود الوظيفي كظاهرة أمور تتعلق بالمنظمة وأخرى بالموظف نفسه. وتلك المتعلقة بالمنظمة يمكن إيجازها على النحو التالي:

- ١- عدم وجود فرص وظيفية للترقية إلى أعلى.
- ٢- شح الإمكانيات المادية والتي عادةً ما ترتبط بزيادات الرواتب والأجور المصاحب للترقية.
- ٣- سوء الظروف الإقتصادية بصفة عامة.

أما تلك المتعلقة بالفرد فهي:

- ١- إنخفاض مستوى الأداء.
- ٢- عدم الرغبة والطموح في تحمل مسؤوليات أعلى.
- ٣- عدم التفكير الجاد منذ البداية في تحديد المسار الوظيفي وتخطيطه.

غير أن حدوث مثل هذه الحالات الإستثنائية لا يمنع من إتباع كثير من المنظمات مبدأ الترقية بطرق رسمية ومعلنة للجميع . وهنا يتم الإعلان عن الوظائف المتاحة للترقية، والشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف بوسائل الإعلان الداخلية في المنظمة. ويحقق الإعلان الرسمي عن الترقية فائدتين إحداهما للمنظمة وهي إتساع قاعدة الإختيار بين العديد من المرشحين المؤهلين . والأخرى أنه يستجيب لمنطق وهدف تقويم أداء الأفراد، ومن ثم مكافأتهم بالترقية إلى مراكز أعلى .

#### معايير أخرى للترقية ( المعايير غير الرسمية ) :

الأساس في الترقية هو استخدام المعايير الموضوعية التي تحدثنا عنها سابقاً مثل :

- تقارير تقويم الأداء ( الكفاءة ) .

- الأقدمية .

- نتائج التقويم المتحصلة من مراكز التقويم الإداري .

وتمثل هذه الأساليب الاتجاهات الرسمية المعلنة عادة في قرارات الترقية غير أنه في

واقع الأمر قد نجد معايير أخرى غير رسمية مثل :

- **السمات الشخصية لبعض الأفراد** : وذلك أن صاحب القرار في إصدار الترقية قد

يتأثر بجنس أو لون أو عرق أو جنسية الموظف، ومن ثم يبني قراره في الترقية على واحد

من هذه السمات أو أكثر متجاهلاً المعايير الموضوعية الأخرى .

- **محاباة ذوي القربى** : وهذا أيضاً ليس مستبعداً حينما يكون صاحب القرار من مالكي

المنظمة، أو ممن يملكون نفوذاً واسعاً ومتعاضداً في المنظمة.

- **العوامل الإجتماعية** : قد تتم ترقية بعض الموظفين لأنهم ينتمون إلى نفس النادي

الإجتماعي، أو الثقافي الذي ينتمي إليه صاحب القرار . أو قد يتم إصدار القرار لموظف

لأنه متخرج من نفس الجامعة التي تخرج منها رئيسه أو أن الموظف المشمول بقرار

الترقية يشترك مع رئيسه في نفس الهوايات مثل الرياضة، الشعر، الفنون، وخلافها.

الجميع أن هذه قاعدة عامة لا تخص فرداً أو أفراداً معينين.

**ثانياً**، مساعدة الأفراد الذين يودون البحث عن فرص عمل أفضل خارج المنظمة وتقديم الإستشارة والنصح، والتزكيات اللازمة لتسهيل مهمتهم .

**ثالثاً**، وقد يكون من الأفضل توسيع نطاق المراتب الوظيفية حتى وإن بدت مستويات السلطة والإمتيازات المادية ضئيلة . فشعور الفرد بالإنتمقال من مستوى لمستوى آخر أفضل من بقاءه لسنوات عديدة في مكان عمل واحد .

**رابعاً**، النقل بين الوظائف لاكتساب خبرات متنوعة، أو تحديد نوع من المسارات الوظيفية المزدوجة أو المتعددة .

### التنزيل الوظيفي Demotion:

التنزيل أو التخفيض الوظيفي هو آخر ما يتوقعه الموظفون حينما يلتحقون بالمنظمات ذلك إن لم يكن هدف الموظفين عموماً هو الصعود إلى أعلى المراكز الوظيفية فعلى الأقل الثبات في مواقعهم دون تنزيل إلى مستويات أقل .

ويعني التنزيل الوظيفي تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أجره، وأية إمتيازات وظيفية أخرى ويعني كذلك نقله إلى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات أقل، أو تتطلب مهارات أقل مع انخفاض المركز الأدبي والمعنوي في الموقع الجديد .

وللتنزيل الوظيفي عدة أسباب بعضها خارج إرادة الفرد، والبعض الآخر مرتبط بمستوى أداءه في العمل .

**ومن الأسباب الخارجة عن إرادة الفرد ما يلي :**

١- إعادة التنظيم في المنظمة، ومن ثم تغيير هيكل الوظائف ومواقعها .

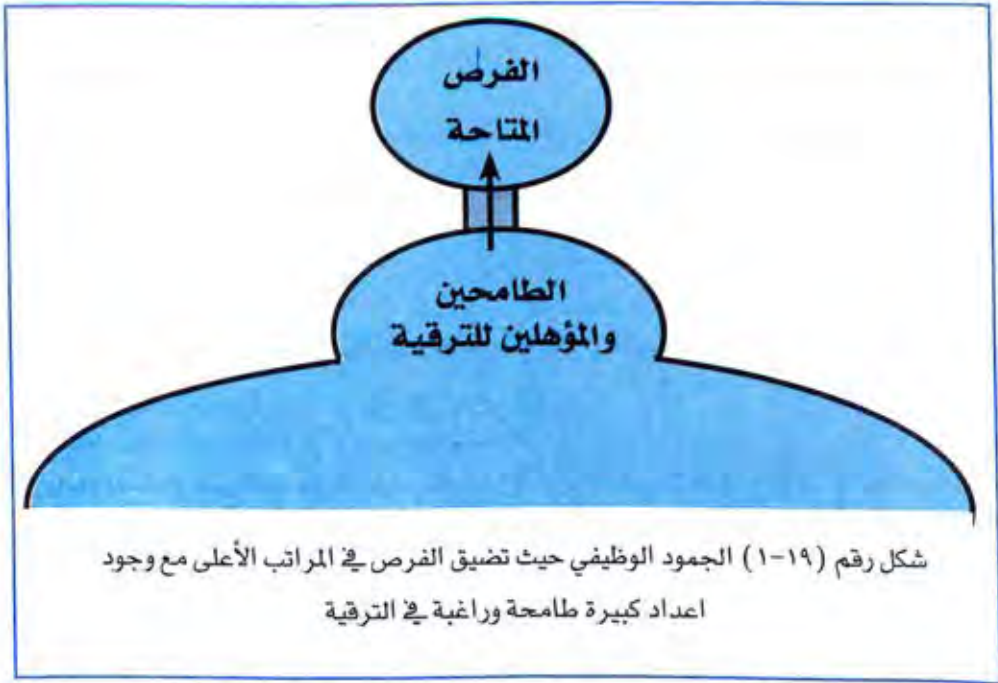
٢- إندماج المنظمات بعضها البعض .

٣- الإنكماش الإقتصادي وما يتبعه من نقص عدد الوظائف .

٤- كثرة عدد الطامحين للوظائف الأعلى مع انخفاض عدد الفرص المتاحة .

ويصور لنا الشكل رقم (١٩ - ١) حالة الجمود الوظيفي حيث يكثُر عدد من يستحقوا الترقية مع قلة الفرص المتاحة .

والجمود الوظيفي لا تقتصر فقط على المراتب الوظيفية الإدارية البسيطة بل يتجاوزها إلى وظائف المديرين والمهنيين. وهو ما يقود في النهاية إلى الشعور بالإحباط والفضل.



ومما يترتب على آثار الجمود الوظيفي هو عدة مؤشرات منها، كثرة الغياب، الوصول للعمل متأخراً، والمغادرة مبكراً، حدة الإنفعال وسرعة الغضب عند النقد أو المناقشة مع الرؤساء والزملاء، وانخفاض الروح المعنوية والدافعية للعمل .

وتقع على إدارة الموارد البشرية مسؤولية كبيرة اتجاه التعامل مع المجمدين وظيفياً . وتبرز أهم الإستراتيجيات المتاحة أمامها في المجالات التالية :

أولاً، إشعار الموظفين والمديرين أن هناك حدوداً نهائية للترقيات، وأنها قد لا تكون متاحة دائماً حتى عند استحقاقها . إن هذا يخفف على الأقل من الشعور بالإحباط لمعرفة

وهناك بعض الأسباب للتنقلات الوظيفية منها ما هو بطلب الموظف نفسه، ومنها ما هو بموجب قرار إداري.

١- الرغبة في اكتساب المزيد من الخبرة .

٢- الرغبة في مواجهة تحديات جديدة في العمل .

٣- تغيير روتين العمل، وساعات العمل، ومكان العمل .

٤- زيادة فرص التقدم الوظيفي في المكان الجديد للعمل .

٥- حينما تظهر الحاجة لانتقال الموظف من عمل لا يشكل أهمية إلى عمل آخر .

٦- حينما يكون الهدف من نقل الموظف إلى مكان آخر هو تهيئته للترقية نظراً لضيق الفرص في مجال عمله السابق .

٧- حينما يكون الموظف غير مرضي عنه أو مغضوباً عليه - وهنا يعتبر النقل بمثابة التنزيل الوظيفي .

٨- حينما تظهر الحاجة لنقل الفرد لوظيفة تتطلب مستوى رفيعاً من المقدرة والكفاءة.

٩- حينما يظهر الصراع والخلاف بين الموظف وزملائه، أو بينه وبين رئيسه في العمل.

ولا يمثل الانتقال بين الوظائف داخل موقع المنظمة مشكلة كبرى للإدارة إذا لم يكن ذلك مرتبطاً بنوع من "التنزيل الوظيفي". ولكنه يشكل صعوبة إقتصادية وإجتماعية إذا أفترن التنقل بين الوظائف بالنقل من موقع إلى موقع آخر أي من مدينة إلى مدينة أخرى.

ويشير هذا النوع من تنقلات الوظائف عدة مشكلات للإدارة والموظف ومنها على سبيل

المثال ما يلي :

١- تكلفة النقل، مثل مصروفات الانتقال، مصروفات السكن الجديد، مصروفات التخلص من السكن القديم، مصروفات المواصلات، مصروفات تعليم الأبناء،

وغالباً ما يكون تأثير التنزيل الوظيفي في مثل هذه الحالات أخف وطأة على الموظفين، خاصةً حينما يدرك الجميع أن مقتضيات التنزيل الوظيفي لا تخص أفراداً معينين ولكنه أمرٌ لا بد منه .

أما فيما يتعلق بالتنزيل الوظيفي لأسباب فردية فغالباً ما يكون السبب الرئيسي وراء ذلك هو عدم كفاءة الفرد وانخفاض قدراته عن المعايير المحددة لمتطلبات الأداء . ومثل هذا التنزيل الوظيفي يكون أشد إيلاماً وإيذاءً للأفراد ومدعاة لإثارة عوامل الغضب والإحباط والاعتراض والخوف.

ويعتقد الكثير من المديرين أن التنزيل الوظيفي ليس الحل الأمثل لتسوية الخلافات مع الموظفين حول مستوى الأداء . ومن غير المحتمل في اعتقادهم أن يغير التنزيل من سلوكيات الموظف السيئة مثل الغياب المتكرر، أو عدم التعاون مع الرئيس والزملاء .

وتلجأ بعض المنظمات إلى استخدام أسلوب فريد في حالات انخفاض الكفاءة الإدارية وهو أسلوب " الترقية والتنزيل " معاً، ويتم ذلك من خلال ترقية الموظف إلى وظيفة ذات أجر أعلى ولكن بصلاحيات ومسئوليات أقل . وعادةً ما تطال مثل هذه الترقية والتنزيل الموظفين القدامى والذين تقادمت مؤهلاتهم، أو أصبحوا غير قادرين على الاستفادة من التدريب والتطوير، أو من هم على درجة كبيرة من الإخلاص في أعمالهم، ولكن بمستوى أداء أقل، وأخيراً من هم على حافة الإحالة إلى التقاعد .

كما قد تلجأ منظمات أخرى إلى إتباع أسلوب عدم تنزيل الأفراد من وظائفهم لسبب نقص الكفاءة والقدرة، وإنما تنزيل مستوى الصلاحيات والمسئوليات وتكليف آخرين ببعض مسئولياتهم وواجباتهم .

### التنقلات الوظيفية

المقصود بالتنقلات بين الوظائف هو تكليف الفرد بعمل آخر في مستوى أفقي وبنفس الراتب والمرتبة . وقد يكون المركز الأدبي للوظيفة الجديدة أكبر أو أقل من الوظيفة السابقة، كما قد يكون النقل من المركز الرئيسي أو من المركز لأحد الفروع أو العكس.



## أسباب الإستهغناء المؤقت

للإستهغناء المؤقت عن خدمات العاملين عدة أسباب نذكر أهمها فيما يلي :

- ١- إدارة أعمال المنظمة بطريقة سيئة وقرارات غير سليمة تؤدي إلى تدهور أوضاعها الإقتصادية .
- ٢- إنخفاض مستويات جودة السلعة أو الخدمة ومن ثم إنخفاض حجم المبيعات أو الطلب.
- ٣- أساليب غير جيدة في تسويق وترويج المنتجات أو الخدمات .
- ٤- أسباب إنكماشية عامة في السوق، مثل إنخفاض الإنفاق الحكومي على المشروعات، إرتفاع أسعار الفائدة في السوق، وزيادة مستوى البطالة وانخفاض الطلب على السلع والخدمات .

والواقع أن بعض المنظمات تتردد كثيراً في اتخاذ قرارات الإستهغناء المؤقت لأسباب إقتصادية نتيجة للتكاليف الباهظة التي تكون قد تحملتها من أجل استقطاب، واختيار، وتعيين موظفيها ثم تدريبهم وتطويرهم بما يناسب احتياجات العمل لديها . ومن ثم فقد تتجه هذه المنظمات إلى اللجوء إلى بدائل أخرى غير الإستهغناء المؤقت . ومن هذه الوسائل :

- (١) التخفيض التطوعي في ميزانية الأجور والرواتب وبموافقة العاملين أنفسهم، بحيث لا تضطر المنظمة إلى الإستهغناء عن العاملين .
- (٢) تجميع مدخرات الإجازات للعاملين وإعطائهم هذه الإجازات دفعة واحدة أثناء فترات الكساد ثم استدعائهم للخدمة عند عودة الرواج .
- (٣) الاستغناء فقط عن العاملين المؤقتين أو الإضافيين كخطة دفاعية أولى ووفقاً لنصوص عقد العمل الموقع سلفاً مع هؤلاء .
- (٤) تخفيض ساعات العمل الأسبوعية أو عدد أيام العمل .

ومصروفات أخرى غير منظورة . وقد تتحمل الإدارة بعض هذه المصروفات وخاصة المباشرة منها .

٢- المشكلات الاجتماعية المرتبطة بنقل الموظف من بيئة إلى أخرى، وما يترتب على ذلك من تغيير في نمط علاقات الأسرة والأبناء، والتأقلم مع مجتمع جديد، وتكوين علاقات جديدة وأصدقاء جدد .

٣- وهناك احتمال آخر بأن يواجه الموظف المنقول إلى بيئة أخرى ظروف عمل غير جيدة سواءً في مجال العمل أو طبيعته.

٤- وهناك احتمال آخر بأن يواجه الموظف المنقول إلى بيئة أخرى ظروف عمل غير جيدة سواءً في مجال العمل أو طبيعته، أو أن يواجه علاقات عدائية مع الموظفين الآخرين في الموقع الجديد. أو حتى مع رئيسه الجديد، وهنا يجب على الإدارة التي نقلتها أو الموقع الذي نقل منه أن يساعدوا هذا الموظف في التغلب على هذه الصعوبات وإيجاد الحلول المناسبة. (٢)

#### الإستغناء المؤقت عن الخدمة

إنهاء خدمات الموظفين هو الإجراء الذي تتخذه المنظمة كرد فعل على نقص كفاءتهم، أو خروج سلوكياتهم عن القواعد المحددة . أما الإستغناء المؤقت فلا يرتبط بنتيجة أعمال الموظفين أو أدائهم وإنما يحدث لأسباب أخرى .

والإستغناء المؤقت يعني تحية بعض الموظفين عن الخدمة لوقت محدد مع وقف أجورهم ثم استعادتهم للخدمة مرة أخرى. فإذا لم تنزل الظروف المؤدية إلى الإستغناء المؤقت فإن المنظمة قد تتخذ الإجراء النهائي بصرفهم عن الخدمة بصفة دائمة .

ويعد الإستغناء المؤقت عن الخدمة أشد وطأة على العامل أكثر من إنهاء الخدمة لأن الموظف لم يرتكب خطأً في الأساس يحاسب عليه، وإنما كان الإستغناء لأسباب لا إرادة له فيها .

وتعين آخرين في قطاعات ثانية، فقد يكون من الأفضل بحث إمكانية تحويل من سيتم الإستهناء عنهم إلى الأقسام والقطاعات المحتاجة وإعطائهم جرعات تدريبية مناسبة.

٢- يفضل أن يتم إختيار المستغنى عنهم على أساس مبدأ الكفاءة وليس الأقدمية . فالأقل كفاءة يكون في قائمة المستغنى عنهم ويبقى الأكفأ فالأكفأ .

٣- يجب أن يتم إعلام الموظفين الباقين على رأس العمل إن الإدارة قد انتهت تماماً من قائمة الإستهناء المؤقت حتى يشعروا بالإستقرار وعدم القلق على مصيرهم .

٤- يجب أن لا يكون الإستهناء المؤقت مقتصرأ على صغار الموظفين بل لا بد وأن يمتد لكل الفئات إذا استدعت الضرورة ذلك وخاصة حينما تكون هذه الضرورة أوضاعاً إقتصادية عامة غير مواتية .

٥- إذا كان الإستهناء المؤقت بسبب ضعف الأداء فيجب الحرص على إثبات ذلك بكافة الوثائق تجنباً للمساءلات القانونية للمنظمة .

٦- يفضل أن يتم إعلام المستغنى عنهم في الساعات الأخيرة من اليوم الأخير لأسبوع العمل، لإعطائهم الفرصة لتبريد عواطفهم وانفعالاتهم خلال إجازة الأسبوع . كما يفضل كذلك أن يتم الإعلان عن الإستهناء بعد العطلة الرسمية للموظف، وليس قبلها مباشرة حتى لا يفسد مثل هذا القرار فرحة الموظف وأسرته في إجازة عمل سعيدة .

### إدارة عملية إنهاء الخدمة

يمثل قرار إنهاء الخدمة أو الفصل من العمل قراراً حرجاً للمديرين والمنظمات . ومن أجل ذلك لا بد من الحذر والتمهل في مثل هذا النوع من القرارات . وإذا كان لا بد من إتخاذ قرار بالفصل فلا بد وأن تكون المنظمة قد استنفذت كل الطرق الأخرى قبل الفصل .

## الإعلان والإعلام بالإستغناء المؤقت

ومهما تكن السياسة التي ستتبعها المنظمة عند الحاجة الملحة للإستغناء المؤقت فإنها لا بد وأن تشعر العاملين بها جميعاً سواءً من سيطلبهم الإستغناء المؤقت أو الآخرين. ولا بد وأن يتم الإشعار مسبقاً وبوقف كافٍ، ولا بد أن يوضح للمستغنى عنهم حقوقهم المالية، وكيفية مساعدتهم في البحث عن وظائف دائمة، وكذلك المدة المتوقعة للإستغناء المؤقت والطريقة التي سيتم بها إستدعائهم للعمل مرة ثانية عند الحاجة. (٣)

## ملاحظة

غالباً ما يكون أول من سيطلبهم الإستغناء المؤقت في المصانع هم عمال الإنتاج، أو العاملین حسب نظام الساعات - وفي القطاعات الأخرى قد يكون أول المستغنى عنهم العاملین حسب التفرغ الجزئي Part Time. فإذا ما استمرت الظروف غير المواتية في المصانع أو القطاعات الأخرى انتقل الإستغناء إلى الدوائر الأخرى من العمالة حتى يصل إلى مستويات الإدارة العليا.

## قواعد إرشادية عند الإستغناء المؤقت عن الخدمة

ذكرنا سابقاً أن الإستغناء المؤقت أشد خطورةً وضرراً نفسياً على العاملين عنه في حالة إنهاء الخدمة. ومن أجل ذلك لا بد من التخطيط الجيد لهذه العملية حيث أن آثارها النفسية تطل حتى الباقين على رأس العمل. ويمكن أن تستأنس المنظمات بالقواعد الإرشادية التالية: (٤)

التنسيق بين سياسة الإستقطاب والتوظيف وسياسة الإستغناء المؤقت. وهذا يعني الحذر من أن تقوم السياستين معاً أي الإستغناء المؤقت عن بعض العاملين، وفي نفس الوقت إتخاذ خطوات بتوظيف آخرين قد يكونوا أقل خبرة ومؤهلاً عن المستغنى عنهم. وإذا كان لا بد من أن يتم الإستغناء عن بعض العاملين بطريق مؤقتة في بعض القطاعات

## إجراءات إنهاء الخدمة

(سبب ضعف الأداء أو سلوك غير مرغوب)؛

تحتّم الأنظمة والتشريعات العمالية في كثير من الدول إتخاذ بعض الخطوات اللازمة عند اتخاذ قرارات الفصل من الخدمة . ومن الإجراءات المهمة التي يمكن الإسترشاد بها في هذا السياق ما يلي :

(١) **المناقشات التمهيدية** : حيث يشعر الموظف أولاً أنه لا يقوم بالأداء حسب المعايير المطلوبة، أو أنه يتهج سلوكاً غير مرغوباً فيه .

(٢) **التوثيق** : يجب أن يتبع المناقشات التمهيدية التحذيرية خطاب من الرئيس المباشر إلى الموظف يتضمن محتوى هذه المناقشات ومرثيات المنظمة .

(٣) **الإنذار النهائي** : حينما لا تحقق الخطوتان السابقتان الهدف فإن ذلك يستتبع توجيه إنذار شفوي نهائي للموظف: ويشرح في هذا الإنذار وبشكل واضح ومحدد مرثيات الإدارة حول مستوى أداء الموظف أو سلوكياته، وإعطائه مهلة زمنية محددة لتعديل هذه الأوضاع، وإلا فإن بقاءه في الوظيفة سيكون أمر غير محتمل .

(٤) **التأكيد الكتابي** : يستتبع النظام الشفوي النهائي تأكيد كتابي يتضمن فحوى هذا الإنذار مشفوعاً بإعلان كتابي بتحديد موعد تنفيذ قرار الإنهاء إذا لم يغير الموظف من مستوى أدائه أو سلوكياته في العمل .

## مقابلات إنهاء الخدمة

إنهاء خدمة موظف عمل " مثير للأسى " بكل ما في هذه الكلمة من معنى، وهو موقف لا يجمده أي مسؤول . ومقابلة الإعلام بإنهاء الخدمة هو موقف حزين وحرّج لكلا الطرفين . والموظف الذي يتعرض لهذا الموقف لا يكاد يصدق رغم التحذيرات السابقة أن ساعة الرحيل إلى المجهول قد أزفت . وهو من هذا المنطلق قد يتصرف بشكل من الذهول والغضب والإحباط . إن المقابلات الخاصة بإشعار الموظف بالإستغناء عن خدماته أمرٌ صعب للغاية، ولكنه أمر لا مفر منه، ففي مجال الأعمال والربح والخسارة لا بد من إتخاذ القرار .

كيف إذا ترتب للمقابلة ؟ هناك العديد من الخطوات اللازمة لذلك والتي يمكن أن

يسترشد المدير، ومنها ما يلي : (٦)

## أسباب إنهاء الخدمة

يمكن استناد قرار الفصل لواحد أو أكثر من الأسباب التالية :

- (١) أداء غير مرضي : ويمكن تعريف الأداء غير المرضي بتكرار ظاهرة أو أكثر في تقارير تقويم الأداء، مثل الغياب المتكرر، التأخر في الحضور إلى العمل، أو الإنصراف المبكر، الفشل في مقابلة الحد الأدنى في الأداء، أو اتجاهات غير ودية تجاه الرؤساء، الزملاء، أو المنظمة ككل.
- (٢) السلوك غير القويم: ويتمثل ذلك في المخالفة المستمرة للأنظمة وقواعد العمل، تدمير الممتلكات، السرقة، أو عدم التعاون مع الرؤساء والزملاء أو إفشاء بعض أسرار العمل.
- (٣) عدم المقدرة ونقص التأهيل للعمل: إذا أتيحت كل الفرص التأهيلية والتدريبية للموظف لرفع كفاءته في العمل، ولكنه لم يثبت ذلك فقد يكون من الأفضل إنهاء خدمته وخاصة إذا اقترنت عدم القدرة والكفاءة بعدم الرغبة في إثبات الذات.
- (٤) عدم القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة: قد يحدث أن تعتمد المنظمات أساليب جديدة للعمل، أو أن تدخل آلات ومواد جديدة لتطوير العمل، وتقوم بتدريب الموظف على ذلك . ومع ذلك لا تجد الإستجابة منه في مقابلة إحتياجات العمل الجديدة. هنا لا يكون مفرأً أمام الشركة إلا الفصل والإستغناء عن خدماته .
- (٥) رفض تنفيذ الأعمال المكلف بها ورفض نصوص عقد التوظيف .
- (٦) اندماج المنظمة مع أخرى أو شراؤها من قبل منظمة أكبر .
- (٧) لجوء المنظمة لأسباب مختلفة إلى ضرورة ضغط الإنفاق من خلال الاستغناء، والإنهاء لخدمات بعض العاملين.

وهناك أسباب أخرى يمكن أن تضاف إلى ما تقدم منها،<sup>(٥)</sup>

- ١ . الاستقالة الطوعية من العامل.
- ٢ . وفاة رب العمل أو العامل نفسه.
- ٣ . الإتفاق المشترك بين العامل وصاحب العمل مقابل تعويض.
- ٤ . أسباب أخلاقية كما لو حكم على العامل أو الموظف في قضية أخلاقية.

## خامساً : الإنصات للموظف :

يجب إن تعطى للموظف فرصة التعبير عن نفسه . مع محاولة تجنب المجادلة ووجوب الإستماع والإنصات إليه وتكفي إشارة الرأس أو الإيماءة . ويمكن أن يستشهد بخريطة " رد الفعل السلوكي Behavioral Reaction Chart " في التفاعل مع ردود الفعل المحتملة من الموظف الموضحة في الجدول رقم ( ١٩ - ١ ) .

## سادساً : مناقشة الحقوق المالية المترتبة على قرار إنهاء الخدمة :

حدد هذه الحقوق وفقاً لنظام المنظمة وعقد العمل . لا تعد الموظف بأية إمتيازات إضافية ، أو أنك ستناقش طلبات أخرى للموظف مع الإدارة . إنهي المقابلة بتأكيد قرار الإستغناء .

## سابعاً : حدد الخطوة التالية :

يشعر الموظف قبل مغادرة مكان المقابلة بالجهة التي يمكن له مراجعتها أو الإتصال بها لتصفية حقوقه ، أو إثارة أي سؤال أو استفسار حول هذه الحقوق .

## إستشارات التوظيف الخارجي

تقوم بعض المنظمات بتقديم مساعدات خاصة للموظفين المستغني عنهم لمساعدتهم وتهيئتهم لوظائف خارج المنظمة . وهذا عمل تطوعي وليس إلزامي الهدف منه تقديم النصح والإستشارة والرأي للموظف حول أفضل السبل لمساعدته في البحث عن عمل آخر . وتتضمن هذه العملية إجراء أنواع مختلفة من المساعدة من أهمها ما يلي :

- ١ . التخفيف من وطأة إنهاء الخدمة أو الفصل .
- ٢ . إستعراض الجوانب المهنية للفرد ، ومهاراته وقدراته .
- ٣ . تحديد جوانب القوة في مهاراته وقدراته على ضوء تقارير الأداء السابقة والتركيز عليها في عملية البحث عن العمل .
- ٤ . تحديد الأهداف المستقبلية ، أو تحديد ماذا يريد الموظف أن يكون خلال السنوات المقبلة .
- ٥ . تدريب الموظف على المهارات اللازمة للبحث عن فرص العمل مثل ، إعداد طلب التوظيف ، إعداد نموذج السيرة الذاتية ، إستراتيجيات مقابلات التوظيف ، والتفاوض على الأجر .

## أولاً : تخطيط المقابلة

ويتطلب هذا العمل إتباع ما يلي

- يخطط للمقابلة في بداية أسبوع العمل ولا تعقد في نهايته أو قبل موسم إجازة .
- الحرص على أن يعرف الموظف المعني بالأمر موعد ومكان المقابلة بالتحديد.
- لا يستخدم التليفون لإشعار الموظف بالخطوة السابقة مع الحرص على أن يكون ذلك كتابياً .
- إختصار وقت المقابلة بحيث لا تزيد عن ربع ساعة .
- إحضار جميع الوثائق اللازمة عند المقابلة مثل عقد العمل، ملف الموظف، تقارير الأداء.
- الإستعداد لأي إتصال من الموظف بعد إخطاره بموعد المقابلة والرد على أسئلته .
- وأخيراً الإستعداد بأرقام أجهزة الأمن والإسعاف الداخلي عند المقابلة تحسباً لحالات الغضب والإنفعال أو الإغماء والإنهيار من جانب الموظف عند سماعه خبر الإستغناء عن خدماته (\*).

## ثانياً : الدخول مباشرة في الموضوع

يجب عدم التطرق عند المقابلة لأية موضوعات أخرى . بعد أن يجلس الموظف يخبر بالهدف من المقابلة والقرار المتخذ في شأن الإستغناء عن خدماته .

## ثالثاً : توصيف الموقف :

بعد إشعار الموظف بالقرار يخبر باختصار بمسببات القرار في جمل سريعة وقصيرة، ويشار إلى إنتاجيته، أو سلوكياته في العمل، وإلى الإنذارات السابقة، إلى أنه لم يحقق أي تقدم يذكر. وأخيراً يؤكد للموظف أن القرار نهائي وأن المراجع الإدارية الأخرى قد أقرت القرار.

**رابعاً :** لا تحاول أو ترمي قرار إنهاء الخدمة على أناس آخرون فإن هذا يزيد في هياج الموظف وطرقه لباب المسئول الذي حددته، ومن ثم تتوسع دائرة الشكوى والخلاف.

(\* ) أتذكر موقفاً حدث منذ عدة سنوات حينما استدعى أحد عمداء كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة أحد أعضاء هيئة التدريس وأخبره أن الكلية بصدد الاستغناء عن خدماته . وقد كان وقع الخبر شديداً على عضو هيئة التدريس الذي أعني عليه .. واستدعى الاسعاف فوراً لرعايته في مستشفى الجامعة.



## إنهاء خدمات القيادات الإدارية

كما تضطر المنظمات أحياناً إلى الإستغناء النهائي عن خدمات بعض موظفيها من الإداريين أو الفنيين أو العمالة العادية، فإنها قد تواجه مواقف تضطرها إلى إتخاذ القرار نحو إنهاء خدمات بعض القياديين بها مثل المدير العام التنفيذي، أو نواب المدير العام أو مديري الإدارات التنفيذية في الإدارة العليا للمنظمة .

### أسباب إنهاء خدمات القيادات الإدارية

(٧) من الأسباب التي قد تدعو المنظمات للإستغناء عن خدمات بعض القياديين ما يلي :

- (١) انخفاض مستوى الأداء والقدرة، أو تقادم الخبرة .
- (٢) انخفاض المركز التنافسي للمنظمة، بسبب سوء الإدارة .
- (٣) إرتباك كامل التنظيم وشدة الصراعات .
- (٤) إفشاء بعض الأسرار الهامة الخاصة بالمنظمة للغير .
- (٥) إستغلال المنصب والنفوذ في تحقيق إمتيازات خاصة، أو تقديمها للغير .
- (٦) صعوبة الإستجابة للتطوير والتجديد .
- (٧) الأنانية واستخدام "أنا"، بدلاً من "نحن" .
- (٨) البطء في العمل والحصول على النتائج .
- (٩) عدم القدرة على تحديد الأولويات واتخاذ القرارات .
- (١٠) عدم القدرة على التكيف والتأقلم مع التغيير .
- (١١) المركزية المفرطة وعدم التفويض .
- (١٢) عدم الحرص على تطوير أنفسهم ورفع كفاءتهم .
- (١٣) لا يتعامل مع المستويات المختلفة من المرؤوسين والزملاء .
- (١٤) تقليص إعداد القيادات بسبب الإندماج أو الاستحواذ مع أو من منظمات أخرى .

حالة البكاء والتفجع (8)	حالة الاستسلام (10)	حالة التهرب برفق (13)	حالة الطغ والسادمة (11)	حالة العدوانية (14)	ممن حالات السلوك المستمدة من الموظف
<ul style="list-style-type: none"> <li>* الأصف</li> <li>* الحزن</li> <li>* القلق</li> <li>* البكاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* الصدمة</li> <li>* عدم التصديق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* الغم على الإلتقام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* الشعور بالذنب</li> <li>* الخوف</li> <li>* عدم التصديق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* الكراهية</li> <li>* القصب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* الشاصر</li> <li>* ورويلود الفعل</li> <li>* التوقفة من التلبي</li> <li>* خذماله</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* إذا بكى الموظف فدعه يبكي وقدم له مناديل الورق.</li> <li>* تجنب التصح بأن البكاء ليس من شيمه الرجال.</li> <li>* حينئذ يبدأ الموظف استكمل معه عرض الحقائق ثم أخبره بجمال المساعدة التي يمكن أن تقدمها له المنظمة من أجل البحث عن عمل جديد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* أظهر للموظف تقديرك لوقته. وأسأله إن كان يريد الإستماع إلى التفاصيل لاحقاً.</li> <li>* اسأل الموظف إن كان يريد طرح أي سؤال حول الموضوع.</li> <li>* إذا لم تكن لديه أية أسئلة أو استفسارات أخبره بالمساعدة التي يمكن أن تقدمها له المنظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* دع للموظف حرية للإستفسار عن أي تساؤل يرتبط بموضوع القرار.</li> <li>* لا تترك المجال للخروج عن القضية</li> <li>* إلى موضوعات جانبية</li> <li>* تكلم بنفمة رسمية حازمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* أشعر الموظف بأن هذا الموقف صعب عليه أيضاً كمنسول</li> <li>* لا تدخل في أي مساومة حول القرار</li> <li>* اعرض المساعدة في مجال البحث عن عمل آخر للموظف</li> <li>* من خلال خدمات الإستشارة التي تقدمها المنظمة في هذا الشأن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* كرر ما سمعت من الموظف يتأثر للتوحي له بالإنصات والإستيعاب</li> <li>* تجنب المواجهة أو المجادلة، أو محاولة الدفاع عن القرار</li> <li>* احرص على الموضوعية والإلتزام بالحقائق وقدم للموظف المعلومات الكافية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* رد فعل المسئول القائم بالمقابلية</li> </ul>

جدول رقم (١٩ - ١) خريطة رد الفعل السلوكي في مقابلات إنهاء الخدمة  
Cary Dessler. Personnel Management ( Reston, VA. : Reston Publishing Company, 1984) P.517

- تاريخ سريان إنهاء العمل.
- مقدار التعويضات و المزايا المالية المترتبة على الاستغناء.
- الأسلوب الذي ستلتزم به المنظمة في تقديم معلومات عن القيادي للمنظمات التي تطلب التزكية.
- الخدمات و المساعدات التي ستقدمها له المنظمة من أجل الحصول على عمل جديد سواءً من حيث الاستشارة أو الخدمات المكتبية اللازمة للإتصالات.

### تعويضات إنهاء خدمة القياديين

تتوقف التعويضات التي ستقدم للقياديين من جراء الاستغناء عن خدماتهم على شروط التوظيف. على أن العرف السائد في هذا المجال هو ما يلي:

- ١- دفع مبلغ مقطوع.
  - ٢- استمرار القيادي على لائحة الرواتب مع صرف جميع الامتيازات الأخرى لفترة مؤقتة حتى يحصل على وظيفة أخرى. ولكن يجب أن تحدد الفترة المشمولة بهذه الامتيازات بشكل واضح.
  - ٣- تحديد فترة سماح للحصول على الراتب و الامتيازات ويمكن أن تجدد هذه الفترة بزمان معين مضافاً إليها إمكانية تمديدتها لفترة أخرى.
- و يعد هذا البديل الأفضل لأنه يعطي مزيداً من الفرصة للقيادي لتدبير أمره، كما أنه يخفف من حدة الشعور بالمرارة تجاه المنظمة. و مهما يكن الأمر فإن أمر التعويضات يجب أن يحدد كتابة حتى لا يحدث مجالاً للخلاف فيما بعد.

### إدارة عملية الاستقالات

إذا جاز لنا أن نستخدم تعبير " الانفصال عن العمل " فإننا يجب أن نميز بينه و بين مصطلح " الفصل من العمل ". وقد تحدثنا عن نوعين من الفصل من العمل في الصفحات السابقة وهما إنهاء الخدمة، و الاستغناء المؤقت عن الخدمة.

وتتمثل مقابلة إنهاء الخدمة الطريقة الأفضل لإشعار القيادي الإداري بالقرار بعد أن تكون قد استنفذت كل الوسائل الأخرى .

### قواعد إرشادية في إنهاء خدمات القيادات الإدارية .

يقترح علينا " مارك دوريو " الإسترشاد بالقواعد التالية عند إجراء مثل هذه المقابلات: (٨)

(١) الحرص على عدم تمكين القيادي من إفشاء أسرار المنظمة: يجب أن يدرك القائم بالمقابلة وربما تكون لجنة عليا، أو رئيس المنظمة أو نائب الرئيس، أن طريقة عقد المقابلة وإدارتها أمر في غاية الحساسية على مستقبل المنظمة. أن لدى القياديين عادةً معلومات هامة وخطيرة عن المنظمة وإفشائها أو نقلها للمنظمات الأخرى قد يضر بها ضرراً بليغاً. ومن هنا فإن المقابلة يجب أن تخرج بطريقة جيدة سواءً من حيث عرض الأسباب وراء الإستهفاء، أو المساعدة في البحث عن فرص عمل بديلة، أو من حيث تقديم التعويضات المناسبة.

### تذكير للمنظمات

إن المهانة التي يتعرض لها القيادي عند إخراجه من الخدمة ستنعكس آثارها على انخفاض معنويات القياديين الآخرين والموظفين بالمنظمة، فاحرص على تجنب ذلك إطلاقاً

(٢) **موضوعات المقابلة** : لابد من تخطيط المقابلة مسبقاً وأن تتم بشكل سري، وإذا ما تمت

يجب أن تغطي الجوانب التالية:

- أسباب الاستهفاء.
- جميع الوثائق المقترنة بأسباب الاستهفاء.
- عرض مواقع الأداء الجيد في تاريخه الأدائي السابق.

عنها، وبين درجة جاذبية العمل المتاح في الخارج - ومتى وجد أن درجة رضائه الحالي عن العمل وجاذبيته لا تتوازن مع قدراته ومؤهلاته وأن سوق العمل يقدم له درجة جاذبية أكبر ورضاً وظيفي أفضل فإنه سيسعى في البحث عن الفرص البديلة.. ثم تقديم الاستقالة عندما يجد هذه الفرصة.

### ملاحظة

حينما يكتشف الموظف فرصاً وظيفية أفضل في الخارج ويكتشف أن درجة جاذبية وظيفته الحالية ورضائه عنها أقل من توقعاته فإنه سيخصص وقتاً كبيراً في عملية السعي وراء عمل أفضل، ومن ثم ينعكس على جهوده في عمله الحالي، وكذلك في احتمال زيادة نسبة تغيبه عن العمل، أو تأخره عن وقت الدوام، أو انصرافه مبكراً عن الوقت المحدد.

### ثالثاً، الأسباب المتعلقة بمناخ العمل

تتعدد الأسباب التي يمكن إيعازها لمناخ العمل التنظيمية والإدارية والتي يمكن أن تؤثر على درجة بقاء الفرد في عمله أو البحث عن فرص بديلة. وفي هذا الإطار يمكن أن نعدد مجموعة من هذه الأسباب:

- تعارض أهداف وفلسفة المنظمة مع الأهداف والقيم التي يؤمن بها الفرد.
- عدم إرتياح الفرد للسياسات والممارسات القائمة في العمل.
- عدم جاذبية نظام الحوافر والمكافآت.
- خلو الوظيفة نفسها من المضمون والقيمة الفنية والاجتماعية.
- الإشراف السيئ من الرئيس.
- فقدان روح الجماعة، وكثرة الصراعات والخلافات.
- مناخ تنظيمي غير جيد في كافة جوانب العمل.

فما هو إذن، المقصود بالانفصال عن العمل Separation ؟ المقصود بهذا التعبير هو أن يترك الموظف عمله بالمنظمة بمحض إرادته، سواء كان ذلك من خلال "الاستقالة Resignation ، أو طلب الإحالة على التقاعد Retirement .

و كما هو واضح فإن عملية الفصل والاستغناء المؤقت عن الموظف تأتي بإدارة المنظمة و بقرار منها، وهو عكس عملية الاستقالة أو طلب الموظف إحالته للتقاعد.

و تستلزم حالات الفصل، أو الاستقالة إحلال البديل المناسب للموظف الخارج من المنظمة بموظف كفء من خارجها، او من داخلها وهذا بالطبع يحمل المنظمة أعباء مالية وجهوداً كبيرة سبق أن أشرنا إليها عند الحديث في موضوع تخطيط الاحتياجات البشرية و تديرها.

### أسباب الاستقالات

يمكن تصنيف أسباب الاستقالة إلى ثلاثة أقسام، منها ما يختص بالفرد نفسه، ومنها ما يختص بالفرص الخارجية المتاحة، ومنها ما يختص، بظروف العمل أو الجوانب الإدارية والتنظيمية. وسنعرض هذه تباعاً.

#### أولاً: الأسباب الشخصية

لكل فرد منا توقعاته في العمل، فإذا اختلفت هذه التوقعات عن الأمر الواقع فإنه قد يفكر في البحث عن بديل آخر أقرب إلى توقعاته، ومتى ما حصل على البديل أخذ في تقديم الاستقالة ومتابعة إجراءاتها. ومن ضمن هذه التوقعات ما يلي:

- مقدار الأجر والامتيازات المالية والمعنوية أقل مما يتوقع.
- فرص التقدم الوظيفي بطيئة أو غير متاحة.
- عدم رضا الأسرة وتجاوبها مع المسار الوظيفي لرب الأسرة.

#### ثانياً، فرص العمل الخارجية

حينما تكون هناك فرصاً مواتية وجيدة في سوق العمل تتناسب مع مؤهلات الفرد وقدراته فإن الموظف يبدأ في عملية موازنة بين درجة جاذبية وظيفته الحالية ودرجة رضائه

- تحسين مناخ العمل وعلاقات العمل بين الرؤساء والموظفين.
- تحسين سبل العمل الجماعي والترويج للعمل التعاوني، وإذكاء روح الفريق.
- الإهتمام والتطوير لطرق استقطاب واختيار الموظفين.
- تحسين المنافع والمزايا المالية والعمومية وكذلك الخدمات المقدمة للموظفين.
- الإهتمام بشبكة عملية من الإتصالات مع الموظفين للتعريف بسياسات وقرارات المنظمة وكذلك تطلعاتها المستقبلية، أو أي أخبار ذات صلة قوية ومباشرة بطموحات وتطلعات الموظفين ورفاهيتهم حاضراً ومستقبلاً.
- مساعدة الموظفين في بعض مشكلاتهم الأسرية والشخصية والتي قد تكون أحياناً الأسباب الرئيسية الدافعة للإستقالات. ومن أمثلة هذه المشكلات، السكن المناسب، العلاج والرعاية الصحية، تعليم الأبناء، أو إتاحة الفرصة للموظف في مزيد من الفرص التعليمية.

### إدارة عملية التقاعد

الجناح الثاني لمصطلح "الإنفصال عن العمل" هو الإحالة على التقاعد. وقد ذكرنا أن الإستقالة والتقاعد عادة ما تكون بناءً على رغبة الفرد وليست طرداً من الخدمة. ولكن هناك من الحالات ما يجبر فيها الفرد على الإستقالة أو طلب التقاعد بإيعاز من المنظمة نفسها أو من خلال تضيق الخناق عليه أو محاربتة بشتى الصور حتى يطلب هو الخروج من المنظمة، ويبدو الأمر عندئذ وكأن العملية كانت بحرية الفرد وإختياره.

ويعني مصطلح "التقاعد" التوقف عن الخدمة بعد وصول السن القانونية أو النظامية للموظف. وفي كثير من المنظمات والدول فإن السن القانونية للتقاعد غالباً ما تكون بين سن (60-65) سنة مع وجود بعض الإستثناءات. وبهذا يختلف التقاعد عن الإستقالة في أن التقاعد يأتي في سن متأخرة من حياة الموظف وبعد أن يكون قد أمضى سنوات طويلة في مشواره الوظيفي، أما الإستقالة فيمكن أن تقدم في أي وقت. وكذلك يترتب على التقاعد إستحقاق الموظف لحقوق مالية طويلة ومتعددة بينما لا تلزم الإستقالة المنظمة بأية إلتزامات مالية سوى ما ينص عليها عقد العمل ولمرة واحدة.

## كيفية معالجة الاستقالات:

إذا كانت الاستقالات ستقتصر على ذوي الكفاءات المنخفضة فإن المنظمات سترحب بذلك. ولكن حينما تتجاوز الاستقالات إلى ذوي الكفاءات والقدرات العالية فإن ذلك سيؤثر على مركز المنظمة وقدراتها الداخلية والتنافسية وقد يصيب سمعتها الخارجية بالضرر.

ومن أجل ذلك فإن على المنظمات أن تتخذ الإجراءات الكفيلة بالحد من الاستقالات وهجرة العقول منها إلى خارجها. فكيف يتسنى لها ذلك؟ الواقع أن العلاج يرتبط بالمسببات.. وقد لاحظنا أن هناك أسباباً فردية، وأسباباً تتعلق بالفرص البديلة في سوق العمل، وأخرى تنظيمية أو إدارية تتعلق بظروف العمل. وهذه الأسباب متداخلة، وعلاج جانب منها قد يكون علاجاً للجوانب الأخرى.

أن ما يسمى "بمقابلات الخروج من العمل" Exit Interview يمكن أن تخدم المنظمات في معرفة الأسباب الحقيقية وراء طلب الاستقالة. وهذه المقابلات ليست إلزامية للموظف المغادر ولكنها تطوعية تطلبها المنظمة نفسها بعد أن يصبح الموظف حراً في أن يبدي الرأي والنقد الصريح. وتستطيع المنظمات أن تحدد من خلال هذه المقابلات الأسباب المختلفة للإستقالات حسب أهميتها، وأن تنظر بعد ذلك في إمكانية علاج المسببات للحد من الإستقالات اللاحقة فيما بعد.

ويمكن القول أن المنظمات تستطيع الحد من الإستقالات أو تقليل نسبتها (وبخاصة بين تلك العناصر التي تحرص على الإحتفاظ بها) ومن خلال إتباع المنهج التالي:

- زيادة الأجور والرواتب.
- إعادة توصيف الوظائف بشكل دقيق ومعبر عن الواقع الفعلي.
- إعادة النظر في متطلبات التأهيل للوظائف.
- الإغناء الوظيفي (أي جعل الوظائف ذات أهمية ومضمون يدعو الأفراد للشعور بالأهمية والإنجاز).



الخامسة والستين - وأن الموظف يستحق طلب التقاعد المبكر إذا عمل بالمنظمة (٢٠) سنة متواصلة ففي هذه الحالة يمكن للموظف الذي التحق بالمنظمة في سن الخامسة والعشرين أن يطلب التقاعد المبكر عند وصوله لسن الخامسة والأربعين ويجني من ثم ثمار إستحقاقات التقاعد مع وجود فرصة وظيفية أخرى قد تمنحه راتباً معادلاً أو أكثر لآخر راتب كان يتقاضاه مع المنظمة.

(٢) وصول الموظف لسن الإلزامية: وهنا تقوم المنظمة تلقائياً بإتخاذ قرار الإحالة للتقاعد وإحلال البديل المناسب في وظيفة الموظف وفقاً لخطط الإحلال المعتمدة.

(٣) الإعزاز من المنظمة للموظف بطلب التقاعد: ويأخذ هذا صورتين:

● الصورة الأولى وهدفها تكريم الموظف من خلال إستقطاع فترة من سن التقاعد الإلزامي وحساب مخصصات التقاعد الكاملة كما لو كان الموظف قد أتم سنوات الخدمة الكاملة. فلو كان مثلاً سن التقاعد الإلزامي هو الخامسة والستون فإن المنظمة قد تعفي الموظف من سنتين أو ثلاثة وتسمح بكامل الحقوق التقاعدية، حينما يصل إلى سن الثالثة والستين أو الثانية والستين.

ويعتبر هذا النوع من الإحالة للتقاعد ميزة من المزايا والفوائد التي تقدمها المنظمات وتعتبر عامل استقطاب وجذب للكفاءات البشرية الجيدة للمنظمة.

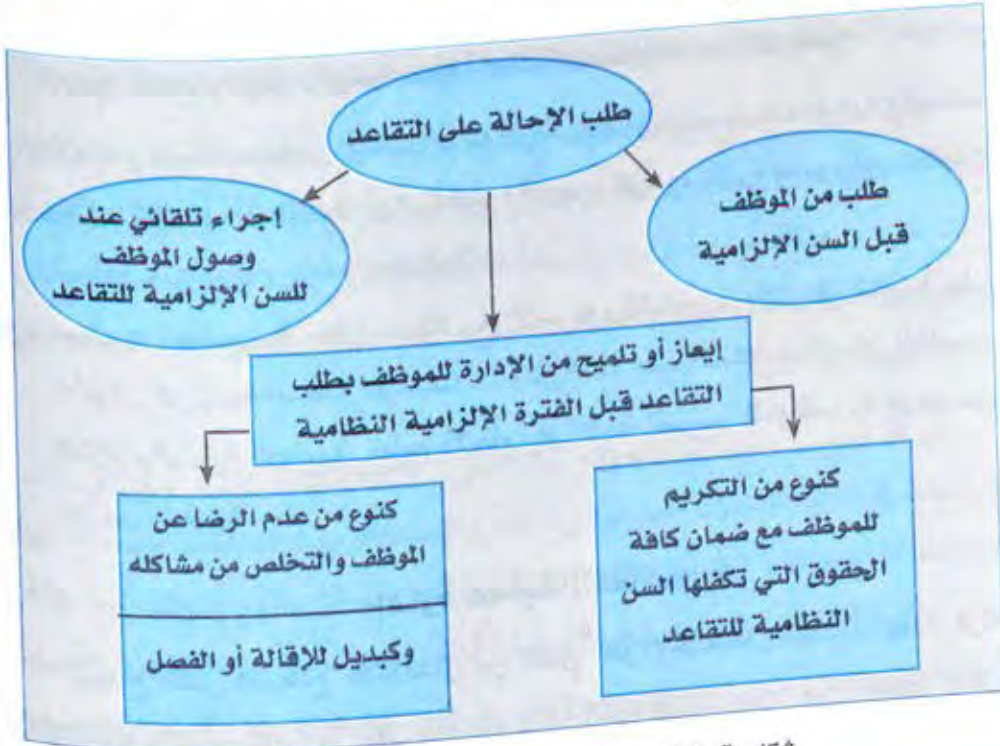
● أما الصورة الثانية فهي بمثابة عدم الرضا عن الموظف سواءً من حيث الأداء أو السلوكيات. ومن ثم يتم الإعزاز له بطلب التقاعد حينما يقترب من سن التقاعد بدلاً من تطبيق قرار آخر يتمثل في الإقالة أو الفصل.

### ماذا يعني التقاعد للموظف؟

تمثل الإحالة للتقاعد للموظف وضعاً جديداً له ولزوجته ولكامل أسرته. ذلك أن التقاعد يأتي بعد مشوار طويل من الخدمة الوظيفية والعمل المتواصل، وبعد أن يكون الموظف قد وصل إلى سن يحتاج فيه إلى الراحة والإستمتاع بثمره الوظيفية. ومع ذلك فإن التقاعد

## كيف يحدث التقاعد؟ صور الإحالة إلى التقاعد

يمكن أن نتصور أن يتم طلب الإحالة على التقاعد بإحدى الصور التالية والموضح بالشكل رقم (١٩ - ٢)



شكل رقم (١٩ - ٢) الصورة المحتملة لطلب الإحالة على التقاعد

وكما يصور لنا الشكل السابق فإن طلب الإحالة إلى التقاعد قد يتم بواحدة من الصور التالية:

(١) رغبة الفرد في التقاعد المبكر: وقد تكون الأسباب وراء ذلك:

- سوء الحالة الصحية للفرد.

- التفرغ لشؤون الأسرة.

- ممارسة عمل خاص.

- وجود فرصة عمل جيدة خارج المنظمة تتيح له الجمع بين راتب الوظيفة الجديدة وإستحقاقات التقاعد. فمثلاً إذا كان السن الإلزامية للإحالة إلى التقاعد هي سن

- تقديم المساعدة النفسية : وذلك من خلال جلسات جماعية، أو مناقشات خاصة، أو محاضرات حول مفهوم التقاعد، كيفية التأقلم والتكيف مع التقاعد، وربما كيفية إدارة الحياة الأسرية بعد التقاعد والبقاء في المنزل.
- الإستشارات الإقتصادية: وتغطي هذه الإستشارات حقوق المتقاعد المالية مثل معاش التقاعد، إستحقاقاته من المشاركة في الربح المدخر، الإستفادة من بوالص التأمين الإضافية.
- المساعدة في توفير السكن المناسب: قد تقدم بعض المنظمات مساعدات حول تأمين سكن الموظف المتقاعد إما من خلال الإشتراك في برنامج تعاوني للسكن والتملك، وإما من خلال مساعدته في الانتقال إلى مدينة أخرى يود قضاء فترة تقاعده بها.
- من ناحية أخرى تلجأ بعض المنظمات إلى الإستفادة من بعض متقاعديها من خلال برنامج موسع لتمديد فترة أعمالهم بعد فترة التقاعد الإلزامية. ومن أمثلة هذه الإستفادة ما يلي (١٢)

- استخدام بعض المتقاعدين كمستشارين أو مدربين على وظائف مقطوعة الأجر.
- تقديم وظائف ذات مسؤوليات أقل لبعض المتقاعدين.
- القيام ببعض أعمال المنظمة ولكن من داخل المنزل.
- تقديم جدول عمل مخفف داخل المنظمة : عشرين ساعة أسبوعياً مثلاً.
- تمديد مدة الخدمة إلى (٣) سنوات أو خمسة سنوات إضافية وذلك في الحالات التي لا يزال الموظف يتمتع فيها بنشاط جم وصحة جيدة، وكثيراً ما يحدث ذلك في المؤسسات الحكومية، وخاصة التعليمية حيث يبرز عطاء الشخص بشكل ملموس.
- وأخيراً، فإن المنظمات يمكن أن تقدم مساعدات أخرى للمتقاعدين منها:
  - إستمرار الرعاية الصحية لهم ولأسرهم في مركز المنظمة للرعاية الصحية.
  - الإتصال المباشر بالمتقاعدين من خلال النشرات الإخبارية للمنظمة.

بالنسبة للبعض يمثل تجربة مريرة ومعاناة في العزلة والخمول وفقدان الذات. وتفصيلاً يمكن القول إن التقاعد بالنسبة للموظفين يمثل صوراً متعددة لحياة جديدة نذكرها فيما يلي:

- يمثل التقاعد نهاية مشوار طويل من الخدمة الوظيفية.
- يمثل التقاعد لبعض الموظفين الإستمتاع بحياة خالية من منغصات ومشكلات العمل.
- يمثل التقاعد مرحلة جديدة من الشعور بالفراغ والعزلة وفقدان الذات.
- يعني التقاعد لبعض الموظفين البقاء المتواصل بالمنزل دون عمل إلاّ اجترار الماضي وذاكراته.

وتعني الصور السابقة أن التقاعد قد يمثل:

- تجربة قاسية ومريرة.
- تجربة جديدة ومثيرة.

والتقاعد يمكن أن يكون تجربة قاسية ومريرة إذ اقترن بكبر سن المتقاعد وتضاؤل فرصه في حياة كريمة وهانئة.

كما أنه يمكن أن يكون تجربة مثيرة حينما يكون في سن وصحة تسمح له بالمشاركة في أعمال أخرى، أو أن يكون دخله ووضع المادي بعد التقاعد كافياً لأن يستمر على نفس الوتيرة السابقة من مستوى المعيشة.

وتدرك بعض المنظمات الظروف النفسية والاجتماعية والإقتصادية للمتقاعدين وتلجأ لطرق متعددة لمساعدتهم للتغلب على مشكل التأقلم مع الحياة الجديدة. وهذا ما سنعرضه فيما يلي:

#### دور المنظمة في مساعدة المتقاعدين

في المنظمة المستنيرة والواعية يمكن أن يبدأ دور المنظمات في مساعدة المتقاعدين من وقت مبكر قبل التقاعد الفعلي. ويمكن أن تغطي هذه المساعدات ما يلي: (٩)

## ملخص الفصل

قدمنا في هذا الفصل عرضاً لعدة نماذج من الحركة الوظيفية المعروفة في منظمات القطاع الخاص والقطاع العام. غير أن بعضاً مما ذكر يمكن تطبيقه على القطاع الحكومي.

إن النماذج المختلفة التي استعرضناها في هذا الفصل هي نوع من العلاقات المباشرة بين إدارة المنظمة ممثلة في إدارة الموارد البشرية والموظفين العاملين في المنظمة. وقد تطرقنا إلى تعريف كل نموذج من هذه العلاقات، وحدنا موقف واستراتيجية الإدارة منها.

فقد تناولنا بادئ ذي بدء عملية الترقيات الوظيفية أبرزنا أهميتها، والإستراتيجيات البديلة المتاحة أمام الإدارة سواء الرسمية منها أو غير الرسمية، وكذلك بعض المفاهيم الخاصة بالجمود الوظيفي وأسبابه وطرق معالجته.

وعرضنا بعد ذلك موضوع التنزيل الوظيفي وارتباطه بالأداء، والأسباب الإدارية والشخصية للتنزيل الوظيفي.

وقد استعرضنا أيضاً في هذا الفصل التقلات الوظيفية داخل المنظمة أو بين فروعها، وحددنا الأسباب والمشكلات المحتملة في عملية التقلات. ثم ناقشنا بعد ذلك الإستهناء المؤقت عن الخدمة، وإنهاء الخدمة وبيننا أسبابها وطرق إدارتها من قبل المنظمات، والإجراءات التي يمكن إتباعها وبشكل يحفظ حقوق الأفراد والمنظمة معاً. وكذلك كيفية إنها خدمات القيادة الإدارية وصرف تعويضاتهم.

ثم انتقلنا بعد ذلك إلى شرح مفهوم الإستقالات وأسبابها الشخصية أو الإدارية، أو المرتبطة بسوق العمل، وحددنا أسلوب معالجة الإدارة للإستقالات للحد منها وخاصة بين موظفيها ذوي الكفاءات الرفيعة والأداء المتميز.

ثم ختمنا الفصل بعرض لموضوع الإحالة إلى التقاعد والصور المختلفة لعملية الإحالة إلى التقاعد، وكيفية مساعدة الإدارة للمتقاعدين والأنواع المحتملة لهذه المساعدات.

- دعوة المتقاعدين لحضور بعض المناسبات في المنظمة.
  - إقامة لقاء سنوي للمتقاعدين داخل قاعات الإحتفالات في المنظمة.
  - إعطاء بطاقة إنتماء للمنظمة يمكن من خلالها للمتقاعد الإستفادة من بعض الخدمات المتاحة في المنظمة أو خارجها. (\*)
- إن مثل هذه المساعدات لا يقتصر تأثيرها الإيجابي على المتقاعدين أنفسهم وإنما تمتد إلى موظفي المنظمة الحاليين أو من هم على وشك الدخول لمرحلة التقاعد.

---

(\*) للتمييز بين هذه البطاقة والبطاقات الخاصة بالموظفين الحاليين في المنظمة يمكن أن يضاف لبطاقة المتقاعد كلمة "متقاعد" وأن يحدد خلف البطاقة حدود مسؤوليات المنظمة والخدمات التي يمكن تقديمها للمتقاعد.

## حالة دراسية (١)

سعيد الغامدي هو الموظف الثالث الذي يدخل مكتبك اليوم مبدئياً إعتراضه على ترقية عبد الله أحمد العلي إلى وظيفة إشرافية رغم أنه لم يمض إلا سنة واحدة في المنظمة. لقد سبق أن أوصيت بقرار الترقية، وتم تنفيذه من قبل الإدارة الأعلى رغم وجود عدد كبير من الموظفين في إدارتك من الذين أمضوا وقتاً أطول في العمل من عبد الله. المعارضة لهذا القرار تبدو قوية، وقد بدأت مؤشرات واضحة لإنخفاض الإنتاجية.

★★★

ناقش هذه الحالة على ضوء الاحتمالات التالية:

- الإحتمال الأول: إتخاذ مثل هذا القرار كان مخالفاً لتوقعات الموظفين معك في الوحدة.
- الإحتمال الثاني: يعتمد الموظفون أن عبد الله أحمد العلي غير مؤهلاً للترقية ولا يؤدي وظيفته بمستوى جيد من الأداء.
- الإحتمال الثالث: هناك سوء تقدير من جانبك كمدير في الأسباب الداعية لترقية عبد الله.

حدد كيف تعالج هذه الحالة؟ وهل يمكنك إلغاء القرار؟

إذا كانت هناك أسباباً لترقية عبد الله العلي. فما هي في رأيك لكي تبرر موقفك

من الموظفين المعارضين؟

## مصطلحات الفصل

**الترقية Promotion**: هي انتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى تحمل في طياتها درجة أكبر من المسؤولية والسلطة والنفوذ الأدبي وزيادة الأجر والإمكانيات الأخرى.

**الجمود الوظيفي Job Freezing**: بقاء الموظف في وظيفته لمدة طويلة دون ترقية أو نقل إلى مكان أفضل.

**التنزيل الوظيفي Demotion**: تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أية امتيازات وظيفية أخرى، أو نقله إلى وظيفة ذات مسؤوليات أقل نفوذ أدبي أقل مع الإحتفاظ بنفس راتبه وإمكانياته.

**الإستغناء المؤقت عن الخدمة Lay off**: هو الفصل المؤقت من الخدمة لأسباب تمت أساساً للواقع الإقتصادي للمنظمة فإذا ما تحسنت الظروف الإقتصادية أعيد الموظف إلى وظيفته السابقة أو وظيفة أخرى.

**الترقية والتنزيل Promotion-Demotion**: الترقية إلى وظيفة ذات أجر أعلى ولكن بصلاحيات ومسؤوليات ونفوذ أدبي أقل.

**الإستقالة Resignation**: هي إنفصال عن العمل بالمنظمة يتم بإختيار الفرد وقد يكون ناتجاً لأسباب شخصية، أو إدارية، أو وجود فرص عمل خارجية أفضل.

**مقابلات الخروج من الخدمة Exit Interview**: تتم هذه المقابلة بين مسؤولي الإدارة والموظف المستقيل بشكل تطوعي لدراسة أسباب الإستقالة، وطلب إبداء الرأي في الأمور التي يمكن أن تحسن بها المنظمة أوضاع وظروف العمل وتحدد مستقبلاً من الإستقالات.

**التقاعد Retirement**: هو التوقف الإجباري عن العمل بعد وصول الموظف إلى السن الإلزامية التي تشترطها الأنظمة أو القواعد، وتصفية حقوقه، وغالباً ما تكون سن التقاعد الإلزامية بين (60-65) سنة سواء في قطاعات الحكومية أو المؤسسات الخاصة.



### حالة دراسية (٣)

عاد السيد محمد العمري إلى منزله مساءً من عمله واتجه إلى إحدى الغرف دون أن يلقي التحية على زوجته، كان مضطرباً وحزيناً في نفس الوقت.

- ماذا حدث؟
- محمد العمري يحمل درجة الماجستير في الإدارة المالية ويعمل في " الشركة المتحدة للإلكترونيات العربية" بمدينة جدة، والتي تحقق أكثر من ثلاثمائة مليون ريال سعودي من المبيعات السعودية سنوياً ومعدل صافي ربح يتجاوز ١٢٪ تقريباً.
- محمد العمري في متوسط العمر، ذكي، ذو خلق رقيق ولكنه يميل إلى العزلة رغم وجود عدد من الأصدقاء داخل العمل وخارجه. يملك إحساساً مرهفاً، وضميراً حياً ويؤدي ما يكلف به من عمل بإخلاص وإتقان.
- كانت بداية تعيينه في الشركة في الإدارة المالية التي أدخل عليها بعض التطوير في مجال حفظ الوثائق والسجلات التي أدت إلى تخفيض بعض أوجه التكلفة في هذه الإدارة. ومع ذلك فقد تجاوزته الترقية لأربع مرات متتالية رغم استحقاقه لها.
- قرر نائب الرئيس للشؤون المالية نقل السيد العمري إلى " إدارة المشتريات" التابعة للشؤون المالية - وهناك أيضاً أدخل بعض التطوير في مجال عمله بحيث لا يستطيع أحد في هذه الإدارة أن يكتسب منها بطريقة غير مشروعة.
- بعد مرور سنتين من عمله في هذه الإدارة صدر قرار بنقله إلى " إدارة المستودعات".
- لم يكن هناك مبرراً لهذا النقل المتكرر. من جانبه حَزَّ في نفسه أن تقابل إنجازاته في عمله بالانتقال مرة تلو الأخرى.. من " الإدارة المالية"، إلى "المشتريات"، ثم أخيراً.. " إلى المستودعات".

## حالة دراسية (٢)

السيد عبد المنعم محمد أحد الموظفين بإدارتك وقد أمضى فترة طويلة بالمنظمة وهو يقترب من السن الإلزامية للتقاعد. لم يكن عبد المنعم موظفاً بارزاً ومتميزاً، ولكنه كان مخلصاً في عمله، أميناً، حريصاً على عدم إضاعة الوقت. وقد لاحظت خلال الأسابيع القليلة الماضية أخطاء كثيرة في عمله، وإنتاجيته أقل من المعتاد. صحة عبد المنعم كما يبدو لك لم تتغير، وطبيعة العمل أيضاً لم تتغير. وقد سمعت من بعض زملائه أنه يعتزم طلب الإحالة إلى التقاعد قريباً. ولكنك أنت شخصياً لم تسمع منه ذلك.

★★★

★ المطلوب هو دراسة هذه الحالة وإيضاح موقفك كمدير في ضوء الاحتمالات التالية:

- يخطط عبد المنعم لطلب الإحالة للتقاعد ولهذا السبب فقد نقصت رغبته في العمل.
- ربما كان عبد المنعم يعاني من أسباب شخصية أو صحية ليست ظاهرة لك وقد أثرت على إنتاجيته في العمل.
- ربما كان عبد المنعم قد فقد الرغبة والدافعية في العمل دون أن تكون لديه خطة فعلية للتقاعد.

★★★

ترى هل هناك علاقة بين هذه الأخطاء ونقص الإنتاجية وبين رغبة عبد المنعم في التقاعد؟ هل هناك داع لأن تلفت نظره إلى ذلك إذا كان فعلاً يعتزم التقاعد؟

## أسئلة للمراجعة

- ١- ما هي الأسباب الرئيسية للتنزيل الوظيفي، حركة التنقلات والإستغناء المؤقت عن الخدمة.
- ٢- ما هو المقصود بالترقية؟ وما هي مبرراتها؟
- ٣- ما هي القرارات التي يجب أن تدرسها الإدارة عند التفكير في إتخاذ قرار بترقية موظف؟
- ٤- لماذا يرفض بعض الموظفين الترقية؟
- ٥- إن الترقية في هذه المنظمة يتم وفقاً "لنتائج تقويم الأداء والكفاءة"، ولكن وفقاً "لمن تعرف في الإدارة". إشرح المقصود بهذه العبارة.
- ٦- عادة ما يمنح الموظف المعين جديداً فترة إختبار لتقويم كفاءته تقرر بعدها الإدارة استمراره في المنظمة أو إنهاء خدماته. هل تعتقد بصلاحيه تنفيذ مثل هذا العمل، أي فترة الإختبار للموظف الذي تمت ترقيته؟
- ٧- إذا فشل الموظف المرقى إلى وظيفة عالية: ترى على من تقع مسئولية فشله، عليه أم على الإدارة؟
- ٨- عرف المصطلحات التالية:
  - التقاعد الإلزامي.
  - الإستغناء المؤقت.
  - الإستقالة والإقالة.
  - التنزيل الوظيفي.
- ٩- ما هو المقصود بالجمود الوظيفي؟ وكيف يمكن للإدارة معالجته؟
- ١٠- تلجأ الإدارة أحياناً إلى ما يسمى بأسلوب "الترقية والتنزيل" لمعالجة حالة إنخفاض الكفاءة الإدارية لبعض موظفيها القدامى .. اشرح مفهوم هذا الأسلوب.

### تابع حالة دراسية (٣)

- جمع أوراقه ومقتنياته، وأعد خطاب استقالته واتجه غاضباً إلى مدير المستودعات طالباً قبولها. وقام هذا بدوره بتحويلها إلى نائب الرئيس للشؤون المالية، حيث أنه لا يستطيع أن يفعل شيئاً حيالها.
- استدعى نائب الرئيس للشؤون المالية السيد محمد العمري وأمضى معه ساعة في نقاش متواصل متفهماً منه تظلمه، وأبدى تعاطفه معه، ووعده بأن مطالبه ستتحقق وطلب منه العودة إلى عمله السابق في إدارة المشتريات وطلب منه أيضاً سحب استقالته.
- عاد السيد العمري إلى عمله وبعد أربعة أشهر صدرت حركة الترقيات في الشركة وللمرة الخامسة لم يجد اسمه في قائمة الترقيات.
- اتجه غاضباً إلى مدير المشتريات الذي طلب منه جمع أوراقه ومقتنياته والعودة إلى منزله معفياً من العمل.
- لقد أحسن السيد محمد العمري أنه غُدر به وتلقى خديعة كبرى... لم تُقبل استقالته، ووعده بالنظر في أمره... وأخيراً طرد من عمله.

#### السؤال:

- ما الذي تتصح السيد محمد العمري بعمله؟
- هل خدع السيد العمري فعلاً؟
- ما هي في اعتقادك مبررات الإعفاء المفاجئ؟
- لماذا لم ينل السيد العمري ترقية رغم إنجازاته؟

## هوامش الفصل التاسع عشر

(1) Gary Dessler, HR Management (Essex, England: Pearson Education Ltd., 2013) PP. 363 – 364.

(٢) براندون توربوف، فن ومهارة التعامل مع الناس (المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، ٢٠١٠) ص ص ١٣١ - ١٣٢.

(3) George Milkovich, and John Boudreau, Human Resource Management, (Homewood, Ill.: Richard Irwin Inc., 1991) P. 339.

(4) Mark Zweig, Human Resources Management: The complete Guidebook for Design Firms, (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1991) P.268.

(٥) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار الفاروق للإستثمارات الثقافية، ٢٠٠٨) ص ٢٠٦.

(٦) براندون توربوث، المرجع السابق، ص ١٧٣ - ١٧٥.

(7) Mark Thomas, Mastering People Management (New Delhi: Viva Books, 2012) P. 35.

(8) Mark Dorio, Personnel Manager's Deskbook, (Englewood-Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1989) PP. 231 - 232.

(9) Ibid. P. 349.

أنظر أيضاً المراجع التالية،

★ مهارات الإدارة: علم نفسك بالطريقة المثلى (القاهرة: الشركة المصرية العالمية للنشر - لونجمان، ٢٠٠٢).

★ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م).

★ Susan Wells, "Smoothing the Way", HR Magazine, June 2001.

## تابع أسئلة للمراجعة

- ١١- إذا أصبحت الإستقالة ظاهرة عامة في المنظمة فكيف يمكن للإدارة علاجها؟
- ١٢- ما هي الصور المحتملة للإحالة للتقاعد؟ وكيف يمكن للمنظمات أن تساعد موظفيها المتقاعدين نفسياً واجتماعياً؟
- ١٣- كيف يمكن للمنظمات أن تستفيد من المحالين على التقاعد؟ ما هي الإستراتيجيات المستخدمة من أجل هذا الغرض؟
- ١٤- يمكن أن يكون تقصير سن التقاعد الإلزامي تكريماً للموظف، ويمكن أن يكون إشعاراً بعدم الرضا والقبول. اشرح هذه العبارة.
- ١٥- لماذا تنهي خدمات القياديين؟ ولماذا تحرص الإدارة على تخطيط عملية الإنهاء بشكل جيد؟ ما هو الفرق بين الأسباب الداعية لإنهاء خدمات القياديين، وخدمات الموظفين الآخرين؟
- ١٦- لماذا يستقيل الأفراد من وظائفهم؟
- ١٧- ما هو المقصود "بمقابلات الخروج من العمل والمرتبطة بالاستقالات"؟ وما هي الفائدة المتوقعة منها للمنظمة؟
- ١٨- تتردد بعض المنظمات في تنفيذ نظام الإستهناء المؤقت عن الموظفين لأسباب اقتصادية وتستخدم بدائل أخرى بدلاً عن ذلك. استعرض البدائل المتاحة للمنظمات في هذا الشأن.
- ١٩- لا يجوز للمنظمات أن تطوي صفحة النسيان للموظفين المتقاعدين. ترى ما الذي تنصح به منظمات الأعمال والمؤسسات الحكومية في هذا الشأن؟

## الفصل العشرون

### إدارة مشاكل الموظفين

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ  
شَنَّانُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۗ ﴾

(سورة المائدة)

## أهداف الفصل

تتمثل أهداف هذا الفصل فيما يلي:

- تقديم نماذج متعددة من المشاكل الميدانية في العمل سواء تلك المتعلقة بالأداء، أو المتعلقة بالسلوك.
- توضيح الإجراءات والخطوات التي يمكن أن تسترشد بها الإدارة في التعامل مع هذه المشاكل.
- الوقوف على أهمية الإنضباط في العمل والظروف التي تستدعي إتخاذ إجراءات الردع والتصحيح.
- تحديد إجراءات تطبيق العقوبات، وشروط التنفيذ.
- إبراز أهمية نظام الشكاوي في المنظمات ومجالات الشكاوي المحتملة، وكذلك إجراءات التعامل مع هذه الشكاوي.

## موضوعات الفصل

من خلال محاولتنا لتغطية الأهداف السابقة فإننا سنتعرض في هذا الفصل للجوانب التالية:

- نماذج من مشاكل الأداء والسلوك.
- كيفية التعامل مع مشاكل العمل.
  - القواعد العامة للتعامل مع المشاكل.
  - قواعد التعامل مع مشاكل الأداء.
  - قواعد التعامل مع سلوكيات العمل غير المرغوبة.
- الإنضباط والجزاءات.
  - مفهوم الإنضباط.
  - الجزاءات ومخالفات قواعد الإنضباط.
  - إدارة الإنضباط والجزاءات.
- نظام الشكاوي.
  - مفهوم الشكاوي.
  - مجالات الشكاوي.
  - إجراءات البت في الشكاوي.



يتوقف نجاح المنظمات على مدى جودة العنصر البشري وحسن أدائه وسلوكياته فالعنصر البشري هو الذي يضع الإستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ وأي إنحراف أو سوء تقدير لمستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوبة سينتج عنه إنحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها، ويسير بها حتماً إلى الفشل.

من هذا المنطلق فإن ضمان حسن سير العمل وكبح العراقيل يدعوا المنظمات إلى وضع السياسات والإجراءات المناسبة لذلك. إن أي تجمع بشري لابد وأن نرى فيه كل النماذج الإنسانية للسلوك فهناك مثلاً:

- الموظف المتردي أداء وسلوكاً.
- الموظف المنخفض الأداء.
- الموظف المحيط.
- الموظف العدواني.
- الموظف الجامح.
- الموظف المتبرم في العمل.
- الموظف المتردد.
- الموظف الشكاء.
- الموظف الانتهازي.
- الموظف المتشائم.

إن مثل هذه السلوكيات تؤثر بطريقة أو بأخرى على الإنتاجية، السلامة، المعنويات، وربما على ربحية المنظمة. فكيف تتعامل المنظمات مع هذه الحالات؟

هناك أسلوبين متعارف عليهما هما أسلوب "الحوافز" و"أسلوب الجزاءات"، وقد تحدثنا في فصل سابق عن الحوافز ودورها وتأثيرها على الأداء والإنتاجية، وسنخصص هذا الفصل للتعامل مع مشاكل الموظفين من خلال سياسات وقواعد الإنضباط والجزاءات.

٥. أبرز لهم السماحة والمرح.. عندما يتطلب الأمر ذلك شاركهم الإبتسامه والحديث الودود والنكته. أشعرهم أنك تعيش مشاعرهم.
٦. امتدح الإنجاز والسلوك علناً وأمام الآخرين وإن كان كتابياً فهو أفضل - لكن تجنب المدح المبالغ فيه. وكذلك تجنب النقد العلني أمام الآخرين.
٧. قدم الدعم وشجع الإنجاز حينما يقدم لك مرؤوسيك أو أحدهم اقتراحاً ببناء أو عملاً غير مسبوقاً. لا تسب ذلك لنفسك ولا لأحد غير فاعله.

وأخيراً.. لا تنسى أن تكون:

رزيناً متفهماً - حكيماً..

متصلاً ماهراً - منصتاً جيداً..

أميناً - داعماً - مشجعاً - سريع البديهة..

## نماذج من مشاكل الأداء والسلوك

### (١) الموظف كثير التأخير..

أثناء جولتك صباح السبت على مكاتب موظفيك بعد انتهاء الوقت المخصص للحضور وهو الثامنة صباحاً لم يكن جريفان الجهني بمكتبه.

الآن وبعدج عشرين دقيقة تمر ثانية وجريفان لم يصل بعد وهو لم يستأذنك في التأخر يوم الخميس قبل مغادرة العمل. هذه ليست المرة الأولى التي يتأخر فيها عن الحضور في الموعد المحدد منذ أن إلتحق بهذا القسم. في نهاية الجولة وأنت عائد إلى مكتبك شاهدت جريفان قادماً إلى مكتبه. أعطيته كتفك وأنت تردد بينك وبين نفسك " يجب وضع حد لهذا..."

## قاعدة عامة

يجب أن لا يفسر أي سلوك سلبي من قبل الموظفين على أنه سلوك يستحق الردع والجزاء. كما أن أي انخفاض في الأداء يجب أن لا يحمل المسئولون على الاعتقاد أنه نتيجة إهمال الموظف أو لكسله. قد يكون للمنظمة والمناخ الساند والمشرف المباشر دور في السلوك وفي الأداء. تذكر ذلك جيداً.

## ابدأ بنفسك أيها الرئيس

أنت تود أن يتمتع موظفيك بصفات الإنجاز والإبداع، والعلاقات الإجتماعية داخل إطار إدارتك ومع الآخرين. بالتأكيد تود ذلك. ولكن هل سألت نفسك وأنا ماذا يجب عليّ أن أكون؟

أنت أيها الرئيس يجب أن تنظر لنفسك كما تنظر للآخرين. هم أيضاً يرونك ولهم ملاحظاتهم عليك أداءً وسلوكاً.

قبل أن توقع قراراً بالعقاب أو تطبيق اللائحة على سلوك مخالف تدبر الأمر. أنك في النهاية لن تحصد إلا ما زرعت.

ماذا يريد منك مرؤوسيك؟

مرؤوسيك يريدون منك ما يلي: (١)

١. قوي عزيمتهم وأخبرهم أنهم قادرين على تحقيق ما طلب منهم.
٢. كن عادلاً في معاملتك مع الجميع. لا تميز بينهم - أشعرهم دائماً بذلك نظرياً وعملياً.
٣. احرص على رضاهم: قد تعتقد أن حادثة صغيرة غير مهمة بالنسبة لك ولكنها عظيمة التأثير بالنسبة لمرؤوسيك أو للجماعة - الشعور بالرضا يرفع المعنويات وهذه بدورها ترفع الأداء والإنتاجية.
٤. كن قدوة لمرؤوسيك عملاً وسلوكاً، "لا تنتهي عن فعل وتأتي مثله".

والآن هل ستوقع الجزاء على خالد إزاء مخالفته؟

٣) عدم الإمتثال لأوامر الرئيس

أنا لن أقوم بهذا العمل، وافعل ما بدا لك! هكذا رد عليك السيد عاصم جميل . انظر أحداً غيري وكلفه بهذا العمل. هكذا استمر منفعلاً في الكلام، وغادر المكتب. لقد طلبت من عاصم أن يعيد ترتيب الملفات والأجهزة الموجودة بمستودع القسم الذي يعمل به، وكان رده ما سمعت.

والآن كيف تتصرف مع عاصم؟

الإحتمالات:

- يعتقد عاصم أنك كلفته بعمل مزعج.
- يعتقد عاصم أن هذا العمل يقلل من قيمته أمام زملائه.
- يعتقد عاصم أنك اخترته من بين زملائه بقصد إهانته.
- عاصم لا يجب مثل هذه الأعمال وبالتالي فلن ينفذ الأمر.

٤) الموظف كثير الغياب

كثيراً ما يستأذنك السيد سيد المصري في الخروج أثناء العمل، أو الحضور متأخراً، أو الإنصراف مبكراً - وأحياناً لا يستطيع الإستئذان مسبقاً ويغيب عن العمل ليوم كامل. إنه يعيش معاناة مرض عضال وأنت تعرف ذلك، سيد المصري موظف ممتاز وموقع ثناء وتقدير من الجميع - وهو يشغل عملاً هاماً في نفس الوقت، ولكن إنتاجيته بدأت في الإنخفاض. ما يشغل بالك هو إلى متى سيستمر هذا الغياب وهذا الإنخفاض في إنتاجيته؟

كيف تتصرف كرئيس؟ هل هناك خيارات مفتوحة أمامك في ظل قواعد العمل

بالشركة، ونظام العمل الحكومي؟

تذكر أنك أمام مشكلة إنسانية، وأنت أيضاً مسئول عن إنجاز أهداف أدارتك.

## الإحتمالات:

- لدى جريفان مسئوليات أسرية تعيقه عن الحضور في الوقت المحدد.
- سبق لك التساهل مع جريفان وبعض الموظفين الآخرين ولم توجه لهم لفت نظر.
- قد يكون هذا التأخر مؤشراً بأن جريفان بدأ يستسيغ عادة التأخر.

## والآن كيف تتعامل مع جريفان؟

## ٢) استخدام ممتلكات الشركة في أعمال خاصة داخل المنزل

يا له من تصميم جميل!! ما أروع ما يقدمه لنا الحاسب الآلي من رسومات وزخارف. هذا ما دار بخلدك وأنت تتمعن في التصميم المعلق في قاعة المعارض التابعة للغرفة التجارية الصناعية بجدة. ولكن يبدو أنه سبق لك أن شاهدت هذا التصميم بمقر الشركة أو هو على الأقل مشابه له. إنه يحمل توقيع أحد موظفي مكتبك السيد خالد ناصر. ولكن من أين حصل على جهاز "ماكنتوش"؟ لا بد أنه الجهاز الذي استخدمه خالد في مكتبه.

في اليوم التالي توجهت إلى مكتب خالد وأبدت إعجابك باللوحة التي شاهدتها في المعرض. واكتشفت أن خالد درج على أخذ جهاز الـ "Lab Top" الخاص بالمكتب إلى منزله لعمل بعض التصميمات الخاصة به شخصياً. هذا لا يمكن هذه ممتلكات الشركة والأنظمة تمنع خروجها إلى منازل الموظفين.

## الإحتمالات:

- ربما يجهل خالد أنظمة وتعليمات الشركة.
- يعتقد خالد أن رئيسه حتى وإن عرف لن يحاسب على ذلك.
- خالد لا يحترم الأنظمة والتعليمات بصفة عامة.
- خالد استأذن من الحراسة الأمنية في أخذ الجهاز معه على أن يعيده بعد استخدامه.

أنت لم تسمع كل الحديث ولكن طرفاً منه. أحد موظفيك وهو "متعب المتعب" يطلب قرضاً من موظف آخر بمكتبك، ولكن هذا الآخر يطلب منه تعهدات بسداد القرض حتى لا يقع فيما وقع فيه زملاءه الآخرين.

لقد تعود السيد متعب المتعب على الإقتراض من كل زملائه في العمل. هكذا أجاب السيد حسن الزهراني زميل متعب في العمل وهو يرد على سؤالك عن الموضوع. لقد أخذ منا جميعاً قروضاً ولم يعدها. وقد فقدنا الأمل في استعادتها.

- هل تعتقد بضرورة تدخلك في هذه القضية؟ أم أنها مسألة شخصية بين موظف وزملائه في العمل
- هل هنا ارتباط بين حدوث مثل هذه المشكلات، ومستوى التعاون والأداء في المجموعة

#### (٧) الأرعن :

جرى هذا الحوار التليفوني بين مدير عام الشركة الشيخ / مسعود نصر الدين وبين المورد الرئيسي لإحدى المواد الأولية للشركة السيد / عبد العزيز منصور الذي يستأثر في السوق بنسبة إحتكار كبيرة لهذه المواد.

- يا شيخ مسعود... لقد حدث أمر بالغ السوء هذا الصباح بخصوص شحنة المواد التي طلبت مني الشركة توريدها إليكم، لقد اتصلت تليفونياً بالسيد / عباس فاضل المسئول عن المخازن الذي فاجأني بعبارات غير لائقة وحينما استوضحت منه الأمر زاد في تطاوله ثم أقفل سماعة التليفون في وجهي...
- ... يا شيخ مسعود.. اترك لك تقدير هذا الامر ومدى خطورته على العلاقات بين شركتنا.

## ٥) الموظف النائم

ها هو "فاروق" قد حضر مبكراً إلى مكتبه كالعادة. إن مكتبه مجهز تجهيزاً جيداً ومريحاً. بعد دقائق شاهدت فاروق من خلال الباب الفاصل بين مكتبك ومكتبه ورأسه يميل أماماً وخلفاً، يميناً ويساراً. إنه يصحو ليغفو ويغفو ليصحو، عبثاً يحاول أن يكون يقظاً. يأخذ ملفاً بين يديه ولكن سرعان ما يعود في غفوته.

هذه ليست المرة الأولى على أي حال: إنه الأسبوع الثاني!! حينما لاحظت ذلك في اليوم الأول لم تعر ذلك إهتماماً. كذلك كان الأمر في اليوم الثاني. في اليوم الثالث عرفت من "فاروق" أنه يعاني من مرض معين وقد وصف له الطبيب علاجاً قوياً.

لكنه اليوم في أسبوعه الثاني والحال كما هو. كل الموظفين أصبحوا يتندرون على فاروق، ويتبادلون الهمس حول صمت الرئيس.

## ترى ما هي مشكلة فاروق؟

- فاروق يعاني من مرض وقتي وسيزول قريباً
- فاروق فعلاً يستخدم الدواء ولكن يبدو أن مرضه سيطول بعض الوقت.
- الدواء ليس هو المشكلة في نوم فاروق ولكنه المرض نفسه.
- قد يكون الأمر أخطر مما سبق وفاروق يتعاطى ما هو أخطر من الدواء. أما المرض فهو للتغطية فقط.

كيف تتصرف إزاء كل واحد من هذه الاحتمالات؟

## ٦) يقترض ولا يسدد

في أثناء تجوالك اليومي سمعت إثنين من مرؤوسيك في حديث إنفعالي في الطريقة المؤدية إلى قسم الرواتب والأجور.

محمد وبشير من الفنيين الأكفاء ولكن يسود علاقتهما شئ من التوتر بسبب المنافسة الشديدة بينهما. وقد سمع الفاضل أنهما تبادلوا العبارات الحادة حول هذه الموضوع عند مناقشتها له. الإقتراحان معقولان وكلاهما أفضل من الطريقة المتبعة حالياً.

كيف يتصرف الفاضل لحسم هذا الموقف؟

#### ٩) الطرد السريع:

- أثناء استراحة عمل قصيرة في العاشرة صباحاً اتجه أحمد جميل إلى رصيف التحميل في "مصنع العروبة للكيماويات". وأشعل سجارة وبدأ ينفث دخانها في دوائر متصلة ومتصاعدة وينظر إليها وهي تختفي رويداً رويداً..
- كان هذا ثاني يوم له في العمل في هذا المصنع كسائق رافعة شوكية في قسم المخازن. الراتب كان جيداً، وكذلك المزايا الإضافية، والزملاء الذين تعرف عليهم خلال اليومين يبدو أنهم ودودون.
- فجأة أقبل المشرف ياسر الأحمدى إلى أحمد جميل مندفعاً وبغضب صاح في وجهه:
  - أطفئ السيجارة أيها الغبي!!
  - هل أنت مجنون؟
  - هل تريد أن تفجر المصنع وتمزق من فيه إلى أشلاء؟
- لم يكتف المشرف بذلك بل جذب السيجارة من يد أحمد جميل ثم سحقها بجزمته.
- أحمد أخذته المفاجأة، وأعترته الدهشة، ولاذ بالصمت هو ومن معه من زملائه في المكان.



- هل هذا معقول؟ هل يبلغ إستهثار عباس إلى هذا الحد؟ ألا يعرف مدى خطورة تصرفه على الشركة؟ هكذا كان السيد مسعود يحاور نفسه وهو ينصت للشيخ عبد العزيز.
- يا شيخ عبد العزيز أعرب لك عن بالغ أسفي واستيائي وتأكد أنني سأأخذ الأجراء اللازم والمناسب.

لو كنت في موقف السيد مسعود مدير عام الشركة كيف ستتصرف في الموضوع؟

#### الإحتمالات:

- احتمال أن يكون المورد عبد العزيز أو أحد موظفي شركته قد بدأ بتصرفات استفزازية تجاه عباس.
- احتمال أن يكون هناك تراكمات ومشكلات سابقة بين عباس والسيد / عبد العزيز.
- احتمال أن يكون عباس قد ارتكب هذا الخطأ بدون مبرر.

#### ٨) العلاقات المتوترة

يشرف الفاضل على مجموعة صغيرة من العاملين في قسم ضبط جودة الألبان في شركة السهول الخضراء.

قدم إثنان من الموظفين إقتراحات مختلفة للفاضل حول طريقة تقديم نتائج فحص الألبان إلى قسم المتابعة.

اقترح محمد إرسال النتائج إلى الشخص المسئول عن المزرعة التي ترد منها العينات بينما إقترح بشير إرسال النتائج إلى رئيس قسم المتابعة حتى يتمكن من إجراء اللازم في الوقت المناسب إذا كان هناك ما يدعو لذلك.

### الأسئلة :

١. هل هناك مبرر للطرد؟ لماذا نعم؟ ولماذا لا؟
٢. ما الذي كان يمكن إتخاذهُ من إجراءات غير الطرد؟
٣. ما هي الحجج التي يمكن أن يدفع بها أحمد جميل لعدم طرده من العمل؟

### (١٠) المتشائم :

هذا هو "عماد المرشد" رغم مظهره الأنيق ووسامته إلا أنه دائماً لا ينظر إلا إلى النصف الفارغة من الكأس... إنه متشائم، وبطيء في العمل. لقد لاحظت ذلك المنعطف السلوكي في تعاملك معه.

بذلت معه جهداً وبطريقة غير مباشرة لتحويله للجانب المليء من الكأس.

● أصبح هاجس "عماد المرشد" هو التفكير الدائم للمشرف هاشم عرب. هل أتجاهل هذا السلوك الذي يعم كل تصرفاته وأحاديثه وعلاقاته معي ومع الآخرين؟ هل سيفيد ذلك؟ أأن تكون له عواقب سلبية على المنظمة وعلى من حوله؟ هل أتخلص منه بالطرد وأريح بالي من مناكفته الثقيلة وتعليقاته السخيفة؟ إلى متى يستمر تشاؤمه؟

● لكن ماذا إذا كانت كفاءته وإنجازاته هي محل تقدير المنظمة كما يتضح من خلال تقارير الأداء الدورية؟ وماذا لو كان "عماد" قد عينه رئيس مجلس الإدارة بواسطة من أحد أصدقائه؟

### السؤال :

- تدبر هذا الموقف - ما هي نصيحتك للمشرف هاشم عرب؟
- وهل تفيد سياسة الإطراء أو التقريع مع عماد؟

### (١١) المتريص المتعالم :

تحلق فريق العمل المكون من سبعة أفراد حول رئيسهم الدكتور أحمد العوي في

- بعد أن استفاق من هول التعنيف سأل أحمد جميل المشرف الأحمدي ما الأمر هي المشكلة؟
- أجاب المشرف... هذه منطقة غير مسموح فيها بالتدخين. " انظر حولك - ه عشرات البراميل المليئة بمواد كيميائية سريعة الإشتعال ". إنها على بعد خط منك، وأنت تتفخ مستمتعاً بسيجارتك أيها الأبله!!
- أجاب أحمد جميل وبلهجة اعتذار مؤدبة..
- " ولكني لم أعرف أن هذه منطقة محفظة من التدخين. ولم يخبرني أحد وأنت نفسك لم تخبرني يوم أمس حينما أخذتني في جولة حول المخازن. كما لا أرى أي إشارات مكتوبة لمنع التدخين في هذه المنطقة ".
- أجاب المشرف ياسر.. لكن هذه الإشارات موجودة ولكنها تحت براميل الكيماويات التي حولك. ومع ذلك فمن الواضح لكل إنسان أن هذه منطقة خطيرة.
- على أي حال، استمر المشرف في حديثه، " لقد أذرتك الآن وأي مخالفة أخذ سوف أقوم بطردك من العمل ". قال ذلك وهوول إلى مكتبه.
- أخذت المفاجأة غير السارة أحمد وأخذ يتجول على قدميه وهو يفكر في الموقف العجيب.
- بعد أسبوع من هذه الحادثة وحينما كان أحمد جميل يتجه إلى موقف السيارة عائداً إلى منزله ومعه بعض رفاقه دعاهم ليريهم شيئاً في سيارته، وهم واقفون متعلقين حوله أخرج بندقية صيد جديدة من شنطة سيارته قائلاً مارأيكم - هذا القاتلة الرقيقة؟ إنها هديتي لطيور النورس القادمة إلى منتجع الجزيرة.
- في الوقت الذي كان زملاء جميل يبدون إعجابهم ببندقية صيد زميلهم وإن بالمشرف ياسر الأحمدي يتجه إليهم خارجاً من سيارته وبسخرية مشوبة بالغضب خاطب أحمد جميل قائلاً:
- " امتلاك أسلحة نارية في ممتلكات المصنع سبب كافٍ لطردك من العمل ". أنت مطرود وأنتم يا رفاق شهداء ".

٩. حاول أن تنتهي الإجتماع بدعابة لطيفة لترى رد فعله فقد يكشف لك هذا عن وجه آخر لهذا الإنسان الذي يتصف سلوكه بالغباء في الإجتماعات، ويكون ذلك مدخلاً لحل مشكلة مناقفته في الإجتماعات القادمة.

سؤال آخر: هل لديك بديلاً آخر لعلاج هذه المشكلة؟ برر ذلك .

## كيفية التعامل مع مشاكل العمل

الآن وبعد أن استعرضنا مجموعة من المشاكل المحتملة في العمل، نطرح السؤال التالي:

كيف يتعامل المسئولين مع هذه المشاكل؟

سنقسم إجابتنا على هذا السؤال إلى ثلاثة أقسام.

أولاً: القواعد العامة للتعامل مع المشاكل.

ثانياً: قواعد التعامل مع مشاكل إنخفاض مستوى الأداء.

ثالثاً: قواعد التعامل مع سلوكيات العمل غير المرغوبة.

### أولاً: القواعد العامة للتعامل مع المشاكل

هناك الكثير من المشاكل التي تقابل الرؤساء والمشرفين يومياً. عشرات بل مئات من المشكلات المتكررة والجديدة. كيف يتصرف المسئولون حيال هذه المشاكل؟ فيما يلي نقدم بعض القواعد العام. (٢)

(١) حدد المشكلة من حيث:

● من السبب في المشكلة؟

● طبيعة المشكلة. هل هي مشكلة أداء أم سلوك؟

(٢) ضع بعض الأسئلة الافتراضية حول المشكلة ثم اجمع معلومات عنها قبل إتخاذ القرار.

(٣) حدد البدائل اللازمة لحل المشكلة.

أبدى الجميع إنصافاً جيداً وهم يسمعون رئيسهم يشرح لهم نتائج العمل السابق ويمتدح إنجازهم - ثم انتقل الحديث إلى المشروع الجديد الذي كلف به هذا الفريق.

بينما كان الجميع يتحاورون بهدوء وب عقلانية قدّم "محمد الزعتري" أحد المهندسين المتميزين في الشركة إقتراحاً عرضه الرئيس للمناقشة.

فجأة وبدون مقدمات ارتفع صوت "فوزي المالكي" مندداً بالإقتراح ومعتزساً عليه وحينما طلب منه رئيس الجلسة أسباب الاعتراض احمرّ وجهه وتلجلج في الرد وأزبد وأرعد واصفاً مقدم الاقتراح بأنه "يهرف بما لا يعرف". أصرّ الرئيس في ظل صمت أعضاء الفريق ووخجل "المهندس الزعتري" أصرّ على أن يقدم فوزي المالكي اقتراحاً بديلاً غير أنه ارتبك مرة أخرى وتحدث في موضوع أثار استغراب الآخرين، ولكنه كان يركز بصره بين وقت وآخر على زميله "محمد الزعتري" الذي أخذته المفاجأة وظل صامتاً ومتحيراً. هذه ليست المرة الأولى التي تحدث من فوزي المتميز دائماً في العمل، أنهى الرئيس الإجتماع وحدد موعداً آخر.

السؤال، كيف تتصرف لو كنت رئيساً لفوزي المالكي؟

الإجابة: يمكنك اتخاذ ما يلي:

١. جمع المعلومات عن سلوكيات "فوزي" من زملائه أولاً.
٢. فحص تقويم الأداء والسلوك الخاص به.
٣. تدعوه للإجتماع معك على انفراد.
٤. تبرز له سلبيات ما حدث منه أثناء الإجتماع، وكذلك شعوره وشعور زملائه تجاه تصرفه وتهجمه على زميله "محمد الزعتري".
٥. بيّن له أن هذه ليست المرة الأولى التي تقاطع فيها المناقشة بصورة فجّة وعنيفة، وأنه أثار غضب الجميع. وتعاطفهم مع زميلهم "محمد".
٦. اشرح له أن يبدي السبب وراء تصرفه على النحو الذي أثاره.
٧. اطلب منه أن يتصرف على نحو مختلف في المرة القادمة.
٨. وضح له الطريقة التي يستطيع من خلالها أن يغير سلوكه في المرات القادمة أي أي إجتماع يحضره.

وتقع عليك كرئيس ومسئول أن تحدد الأسباب المختلفة لمشاكل الأداء، ثم تطلب بعه ذلك مساعدة إدارة الموارد البشرية إذا كان الأمر يتعلق بتوفير التدريب اللازم، أو الحوافذ المناسبة.

وكقاعدة عامة فإن على الرؤساء والمسؤولين أن يضعوا الإجابات على الأسئلة التالية حينما تكون المشكلة المعروضة أمامهم هي مشكلة إنخفاض مستوى الأداء عن المعايير المطلوبة. (٢)

(١) ما هي بالضبط طبيعة مشكلة الأداء القائمة؟

(٢) هل تتوفر لدى الموظف المهارات الإدارية اللازمة للأداء مثل تحديد أولوية الأداء، القدرة التنظيمية، الإلتزام بالوقت المحدد للإنجاز؟ - إذا كانت الإجابة (بلا) وجه الموظف للتدريب اللازم لمقابلة هذه المهارات.

(٣) هل تتوفر للموظف المهارة الفنية اللازمة لإنجاز العمل المطلوب منه؟

إذا كانت الإجابة (بلا) عليك بإحالة الموظف للتدريب المناسب خارج العمل، أو التدريب أثناء العمل مع تخصيص شخص لهذه المهمة من زملائه الأكثر خبرة.

(٤) إذا لم تثمر جهود التدريب عن نتائج فقد يكون من الأفضل الإجابة على مدى قدرة الموظف على "التعلم". ويمكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية في هذه المهمة.

وإذا اتضح لك أخيراً أن الموظف غير قادر على التعلم إضافة إلى عدم تحسن إنتاجيته بعد التدريب فيمكن أن يكون النقل إلى موقع آخر في العمل هو الحل المناسب. وإذا لم يثمر هذا الحل عن نتيجة إيجابية، فإن "الكي هو آخر الدواء عند العرب" كما يقول المثل، وعليك بعد ذلك بإتخاذ الإجراء الإداري الطبيعي وهو إنهاء خدمة الموظف.

(٥) هل يملك الموظف المهارات الشخصية اللازمة للتفاعل مع الآخرين من أجل إنجاز العمل المكلف به؟

إذا كانت الإجابة (بلا)، عليك إذن بتدريب الموظف، وتعليمه بأصول التعاون وبناء العلاقات مع الزملاء من أجل تحقيق مكاسب العمل.

- (٤) اختار البديل المناسب والخطوات اللازمة للحل.
- (٥) اكتب البديل المناسب على ورقة فربما تسأل أو يطلب منك الدفاع عن هذا البديل.
- (٦) نفذ البديل المناسب.
- (٧) تابع الحل المقترح. إذا كانت نتائج هذا الحل تستغرق وقتاً طويلاً. حاول تقويم مدى فعالية الحل على فترات مختلفة. وإذا لم يؤت الحل المقترح ثماره فعد مرة أخرى إلى المراحل السابقة بدءاً من المرحلة الأولى فقد يكون تشخيصك للمشكلة غير سليم.

### للتذكير..

- من أجل قواعد واضحة لتقويم أداء الموظفين فإن على الإدارة تجنب ما يلي: (٣)
- الاعتماد المطلق على تعليمات ورقية كتابية مرهقة ومعقدة. المطلوب تعليمات واضحة ومبسطة ومفهومة.
- تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية إرساء "قواعد وإجراءات تقويم الأداء" ومتابعته من خلال تحديد المعايير، تقديم النصح والإستشارة للعاملين، وتقديم الدعم والمساندة حتى لا تحدث مشاكل أداء وإنجاز المطلوب.
- الأهداف الغامضة، أو غير الواقعية.
- إلزام الإدارة الكامل بالدعم وتوفير الإمكانيات.

### ثانياً : قواعد التعامل مع مشاكل الأداء

يواجه العاملون نماذج كثيرة من ظروف العمل التي قد تحد من إنتاجيتهم وأدائهم للعمل. وبعض هذه الظروف قد لا تكون شخصية بل قد ترتبط بالمناح التنظيمي بصفة عامة أو نقص الموارد والإمكانيات، أو نقص المعلومات، أو عدم التدريب الكافي، أو درجة التفاعل بين العاملين أنفسهم.

إجراءات صارمة فيما بعد. أما إذا كان السلوك من النوع الخطير فالحجاً إلى الأنظمة الخاصة بذلك، فإذا لم تكن هناك أنظمة أو قواعد فاستخدم تقديرك الشخصي مع ملاحظة أن يكون الجزاء من جنس العمل.

٣. هل الموظف على علم بقواعد العمل، وهل هناك أصلاً قواعد للتعامل مع مشكلات السلوكيات؟

إذا كانت هناك قواعد فأشعر الموظف بها أو ذكره بها، مع توجيه إنذار كتابي بعدم تكرار مثل هذا السلوك. وإذا لم توجد مثل هذه القواعد فاحرص على رفع الأمر للمسؤولين الأعلى لوضع مثل هذه القواعد وإعلانها للجميع.

٤. هل فعلاً الموظف هو من النوع الصعب التعامل معه (Difficult Employee) قد يكون الأمر كذلك.. وقد لا يكون، قد يكون تصرف الموظف غير المقبول ناجم عن مشكلة ظرفية يعاني منها.

٥. هل يمكن حل المشكلة بهدوء؟ وهل يستدعي الأمر القيام بحلها شخصياً أو إحالتها إلى مسئول آخر؟

٦. هل تتكرر هذه التصرفات من الموظف؟

٧. ما مدى تأصل هذه السلوكيات أو التصرفات في داخل الموظف؟

٨. هل سلوكيات الموظف ناجمة عن قناعة منها بصحتها؟

٩. هل السلوك الذي أحدثه الموظف من النوع الخطر؟

إذا كانت الإجابة (بنعم)، فإن الخطوة العاجلة المطلوبة هي الوقف الفوري للسلوك. قد يتطلب هذا تدخل رجال الأمن في المنظمة، أو حتى استدعاء الشرطة. أما الخطوة الثانية فهي تقرير العقوبة اللازمة على الموظف. وفي مثل هذه الحالات السلوكية فقد يكون الفصل من الخدمة هو الحل الأفضل.

١٠. هل ما ارتكبه الموظف من تصرف هو نوع من التحدي لسلطتك كرئيس أو تجاوز لأسس العلاقة بين الرئيس والمرؤوس؟

إذا كان الأمر كذلك، فقد يكون نقل الموظف إلى موقع آخر هو البديل.



فإذا لم تثمر نتائج التدريب والتعلم عن النتائج المرجوة، فيمكن عندئذٍ إنها خدمة الموظف.  
(٦) هل توفر المنظمة للموظف إمكانيات اللازمة للعمل (المواد، المعدات، المعلومات، الوقت المناسب)؟

إذا كانت الإجابة (بلا) فاحرص على توفير هذه العناصر.

(٧) هل تقدم المنظمة الحوافز المناسبة لإنجاز الأعمال بالشكل المناسب وفي الوقت المحدد؟

إذا كانت الإجابة (بلا) فاحرص على توفير الحوافز المناسبة. أو على الأقل تخلص من مشكلات العمل. وإذا كنت لا تدرك أن هناك مشكلات أو سلبيات فيمكن الإستعانة بموظفيك لإيجاد الحلول. فقد يخبروك بأكثر مما تعرف وما لا تعرف.

ومهما يكن الأمر فإن المسؤولية الرئيسية تقع عليك كرئيس أولاً. فإذا لم تستطع بمفردك التعامل مع مشاكل الأداء عليك الإستعانة بخدمات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

### ثالثاً: إدارة التعامل مع سلوكيات العمل غير المرغوبة

مرة أخرى يحتاج المسئول إلى نمط آخر من الأسئلة حول التصرف الذي ينبغي أن يلجأ إليه وهو يتعامل مع مشكلات سلوكيات العمل. كيف يتعامل المسئول مع موظف المشكلات؟ مع الموظف الكسول، الموظف المستهتر، الموظف غير المتعاون، الموظف العدواني، الموظف الذي لا ينفذ الأوامر، الموظف المتشائم، الموظف الجامح الطموح، الموظف الذي يستخدم ممتلكات الشركة لأغراضه الشخصية..؟ الموظف المدعي المعرفة بكل شيء؟ الموظف المحبط؟ الموظف المتأفف أو المتبرم؟<sup>(٤)</sup>

كقاعدة عامة على الإدارة أن تجيب على الأسئلة التالية :

١. ما هو بالضبط السلوك غير المقبول وفقاً لأعراف المنظمة؟
٢. هل سلوك الموظف من النوع الحساس والخطير أو من النوع الذي يحدث مجرد بلبلة أو إثارة؟

إذا كان السلوك من النوع الذي يثير البلبلة أو يحدث الإثارة فيكفي إنذار الموظف، (أو الموظفين إذا كان السلوك جماعياً) بأن تكرر مثل هذا السلوك سيؤدي إلى

## طرق التعامل مع مثيري المشاكل (٦)

- تولّ زمام السيطرة على الموقف وليس على الشخص ذاته.
- اقطع دابر المشكلة قبل أن تتحول إلى كارثة.
- تعلم كيفية قراءة سلوك المرء حتى تستطيع أن تصف ما يحدث بموضوعية.
- أفضل بين العوامل الداخلية التي تنشأ عنها المشاكل السلوكية وبين العوامل الخارجية.
- ليكن هدفك هو الوصول لأن يشعر المرء بأنك تحاول مساعدته وليس معاقبته ولا تحميله الخطأ.
- خذ في الاعتبار عدد مرات تكرار هذا السلوك السيء ومدى خطورته ومدى تأصله بداخل الفرد ذاته وانظر للأمر بعدها – هل فعلاً يستحق التدخل؟
- ارم إلى تغيير سلوك الفرد وليس شخصيته.
- واجه بكل جدية السلوك السيء في الحال ولا تؤجل هذا الأمر.
- افهم سياق الموقف ولا تكتف بفهم شخصية المرء فقط.
- ابدأ المواجهة الفعالة حول ما تريده من الشخص باستخدام جمل تبدأ بالضمير "أنا".
- انشد النصيحة المهنية المتخصصة إذا ما اضطررت للجوء إلى الفصل من العمل.

١١. هل كان سوء السلوك مخططاً ومتعمداً ومقصوداً؟

إذا كان الأمر كذلك وكان الأثر الذي أحدثه هذا السلوك حساساً ولكنه لم يؤد إلى إضرار المنظمة أو بالجوانب الأمنية وسلامة الموظفين أو لم يعني تحدياً لسلطاتك، فإن الأمر المطلوب هو توجيه الإنذار الكتابي، أو الحسم من المرتب مع الوقف عن العمل، أو النقل إلى وظيفة أقل.

١٢. لا تتسرع في الحل السلبي إلا بعد التأكد من الظروف والوقائع حتى لا يعالج الخطأ بخطأ آخر، وحتى تتأكد أيضاً من الجوانب القانونية والنظامية للحل.

مثيرو المشاكل - كيف هم؟ (٥)

- يتسمون بالبذاء - فهم موظفون يتسمون بالكسل واللامبالاة والتسويق والتأخير.
- صعبو المراس - فهم سيئو السلوك لا يتمتعون بالحساسية ويوصفون بعلو الصوت أو التمرد، يفرضون سيطرتهم وتثور جائحتهم دون داع حتى يحصلوا على ما يريدون.
- كثيرو النواح - متأهون، دائماً ما يتصيدون الأخطاء، متشائمون ولديهم أسباب عدة وراء عدم إمكانية إتمام الأشياء، ضحايا يشتكون من المعاملة غير العادلة.
- مخادعون - يتلاعبون باللوائح، يتحايلون على القوانين، ومروجون للشائعات المفرضة.
- يضيقون الخناق - يحصلون على ما يريدون من خلال الاستعانة بكثرة المواجهة والصراع ورفض آراء الآخرين وتجاهل مشاعرهم.
- كذابون - يشوهون المعلومات، يتلاعبون بها ويخلقون مناخاً من عدم الثقة: على سبيل المثال يهددون العمل الجماعي الفعّال.
- جزعون - أشخاص ذوو قلق مفرط، فهم بدلاً من أن يحولوا قلقهم هذا إلى سلوك فعّال كالإستماع إلى التفاصيل يطلبون الإنتباه الدائم والطمأنينة.
- يقول عنهم خبراء الموارد البشرية إنهم أصعب الأشخاص الذين يمكن التعامل معهم.

إجراءات صارمة فيما بعد. أما إذا كان السلوك من النوع الخطير فالجأ إلى الأنظمة الخاصة بذلك، فإذا لم تكن هناك أنظمة أو قواعد فاستخدم تقديرك الشخصي مع ملاحظة أن يكون الجزاء من جنس العمل.

٣. هل الموظف على علم بقواعد العمل، وهل هناك أصلاً قواعد للتعامل مع مشكلات السلوكيات؟

إذا كانت هناك قواعد فأشعر الموظف بها أو ذكره بها، مع توجيه إنذار كتابي بعدم تكرار مثل هذا السلوك. وإذا لم توجد مثل هذه القواعد فاحرص على رفع الأمر للمسؤولين الأعلى لوضع مثل هذه القواعد وإعلانها للجميع.

٤. هل فعلاً الموظف هو من النوع الصعب التعامل معه (Difficult Employee?) قد يكون الأمر كذلك .. وقد لا يكون، قد يكون تصرف الموظف غير المقبول ناجم عن مشكلة ظرفية يعاني منها.

٥. هل يمكن حل المشكلة بهدوء؟ وهل يستدعي الأمر القيام بحلها شخصياً أو إحالتها إلى مسئول آخر؟

٦. هل تتكرر هذه التصرفات من الموظف؟

٧. ما مدى تأصل هذه السلوكيات أو التصرفات في داخل الموظف؟

٨. هل سلوكيات الموظف ناجمة عن قناعة منها بصحتها؟

٩. هل السلوك الذي أحدثه الموظف من النوع الخطر؟

إذا كانت الإجابة (بنعم)، فإن الخطوة العاجلة المطلوبة هي الوقف الفوري للسلوك، قد يتطلب هذا تدخل رجال الأمن في المنظمة، أو حتى استدعاء الشرطة. أما الخطوة الثانية فهي تقرير العقوبة اللازمة على الموظف، وفي مثل هذه الحالات السلوكية فقد يكون الفصل من الخدمة هو الحل الأفضل.

١٠. هل ما ارتكبه الموظف من تصرف هو نوع من التحدي لسلطتك كرئيس أو تجاوز لأسس العلاقة بين الرئيس والمرؤوس؟

إذا كان الأمر كذلك، فقد يكون نقل الموظف إلى موقع آخر هو البديل.

فإذا لم تثمر نتائج التدريب والتعلم عن النتائج المرجوة، فيمكن عندئذٍ إنها خدمة الموظف.  
(٦) هل توفر المنظمة للموظف إمكانيات اللازمة للعمل (المواد، المعدات، المعلومات، الوقت المناسب)؟

إذا كانت الإجابة (بلا) فاحرص على توفير هذه العناصر.

(٧) هل تقدم المنظمة الحوافز المناسبة لإنجاز الأعمال بالشكل المناسب وفي الوقت المحدد؟  
إذا كانت الإجابة (بلا) فاحرص على توفير الحوافز المناسبة. أو على الأقل تخلص من مشكلات العمل. وإذا كنت لا تدرك أن هناك مشكلات أو سلبيات فيمكن الاستعانة بموظفي إدارتك للإجابة على هذا السؤال. فقد يخبروك بأكثر مما تعرف وما لا تعرف.  
ومهما يكن الأمر فإن المسؤولية الرئيسية تقع عليك كرئيس أولاً. فإذا لم تستطع بمفردك التعامل مع مشاكل الأداء عليك الاستعانة بخدمات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

### ثالثاً: إدارة التعامل مع سلوكيات العمل غير المرغوبة

مرة أخرى يحتاج المسئول إلى نمط آخر من الأسئلة حول التصرف الذي ينبغي أن يلجأ إليه وهو يتعامل مع مشكلات سلوكيات العمل. كيف يتعامل المسئول مع موظف المشكلات؟ مع الموظف الكسول، الموظف المستهتر، الموظف غير المتعاون، الموظف العدواني، الموظف الذي لا ينفذ الأوامر، الموظف المتشائم، الموظف الجامح الطموح، الموظف الذي يستخدم ممتلكات الشركة لأغراضه الشخصية..؟ الموظف المدعي المعرفة بكل شيء؟ الموظف المحبط؟ الموظف المتأفف أو المتبرم؟<sup>(٤)</sup>

### كقاعدة عامة على الإدارة أن تجيب على الأسئلة التالية:

١. ما هو بالضبط السلوك غير المقبول وفقاً لأعراف المنظمة؟
٢. هل سلوك الموظف من النوع الحساس والخطير أو من النوع الذي يحدث مجرد بلبلة أو إثارة؟

إذا كان السلوك من النوع الذي يثير البلبلة أو يحدث الإثارة فيكفي إنذار الموظف، (أو الموظفين إذا كان السلوك جماعياً) بأن تكرر مثل هذا السلوك سيؤدي إلى

الخروج على النظام، أو عدم الانضباط. ومتى حدث هذا اوجب إتخاذ أسلوب التصحيح والردع. كما أن الإلتزام بالنظام والقواعد أي الانضباط يدعوننا إلى مكافأة هذا السلوك أو الوعد بالمكافأة. فمثلاً قد تعلن الشركة أن العامل الذي لا يحقق أي حادثة عمل خلال العام ستصرف له مكافأة مجزية.

على أننا يجب أن نميز بين نوعين من الانضباط أو الإلتزام بقواعد السلوك اللازمة لسير العمل وهما: (٧)

- الإنضباط الذاتي: والذي يصدر من داخل الشخص ويجعله رقيباً على نفسه في أقواله وأفعاله ومنتبهاً لأخطائه ومصححاً لها. وهذه درجة رفيعة من الإيمان والخشية من الله، ومصدقا لحديث رسولنا عليه الصلاة والسلام:  
"اعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك"
- الإنضباط المفروض: حيث أن الإنسان بشر وليس معصوماً من الخطأ ولا من النسيان فإنه قد يرتكب الأخطاء سواء بقصد أو بدون قصد. وفي ذلك مصداقاً للحديث الشريف، "كل ابن آدم خطاء وخير الخطائين التوابين". ومن هنا لا بد من الرقيب الخارجي الذي ينبه الإنسان إلى أخطائه، ويرده عنها، ويحاسبه عليه. "لأن الله ليزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن".

### الهدف من الجزاءات

إن الهدف من قواعد الإنضباط والجزاءات هو منع حدوث المخالفات بالدرجة الأولى، ولكن متى ما وقعت فعلى المنظمة تطبيق القواعد المرعية.

### الجزاءات - ومخالفات قواعد الإنضباط

ما هو الجزاء؟ هل هو العمل الذي يقصد به تصحيح السلوك المخالف؟ أم هو العقاب نفسه؟ المعنى الظاهر للجزاء أنه "العقاب". والمعنى الخفي للجزاء هو "الردع وتصحيح السلوك"

## الإنضباط والجزاءات

لو ألقينا نظرة سريعة على متطلبات المنظمات من الموظفين، ومتطلبات هؤلاء من المنظمة أو من رؤسائهم المباشرين فإننا يمكن سردها على النحو التالي:

ماذا يريد الموظف؟	ماذا تريد المنظمة؟
● الأجر المناسب	● الأداء الجيد
● الكلمة الطيبة من الرئيس	● المحافظة على ممتلكات المنظمة
● ظروف العمل الجيدة	● المحافظة على أسرار المنظمة
● العدالة في المعاملة	● إطاعة الأوامر
● فرص التقدم والترقية	● الأمانة والنزاهة
● الثناء والتقدير	● الإخلاص والولاء
● مكافأة الإنجاز	● التعاون

وبطبيعة الحال فإن ما سبق يعد الوضع النموذجي والمثالي الذي يمكن تصوره. غير أنه من الناحية العملية فإن الكمال غير موجود والكمال لله وحده سبحانه وتعالى. ونحن كبشر سواء فرادى، أو مجموعات، أو منظمات، لا نخلو من العيوب والنواقص. ولكن هذا بطبيعة الحال يجب أن لا يثنينا للوصول إلى الأفضل.

وعلى المنظمات تقع مسئولية وضع القواعد التي تحدد ما هو معقولاً من الأداء وما هو غير معقول. وما هو مرغوباً في السلوك. وما هو غير مرغوب. ثم عليها أن تحدد أيضاً القواعد والأطر التي ستطبقها في حالة مخالفت معايير السلوك والأداء، وأن تشعر الجميع بهذه القواعد، أو أي تعديل فيها.

### مشهوم الإنضباط Discipline

يعني الإنضباط "الإلتزام بقواعد السلوك والعمل"، أو ضبط النفس عن أي عمل يخالف القواعد المرعية والمرسومة سواء داخل بيئة العمل، أو خارجها. ويعني الإنضباط أيضاً "الإلتزام بالنظام". والخروج عن معايير أو قواعد السلوك المتعارف عليها يعني

- التدخين في الأماكن المحظورة.
- عدم الإلتزام بمتطلبات السلامة.
- كتابة وقت غير صحيح عند الحضور للعمل.
- إنتاج كمية أقل من المعدل المطلوب
- زيادة كمية التالف من الإنتاج لأسباب شخصية.
- استخدام ممتلكات المنظمة في أغراض شخصية.

### ثانياً : المخالفات الخطيرة

يترتب على مثل هذه المخالفات لأول مرة تطبيق الجزاءات التالية :

- الوقف المؤقت بدون أجر.
  - إنهاء الخدمة.
- وأمثلة هذه المخالفات ما يلي :
- تدمير بعض ممتلكات المنظمة بصفة متعمدة.
  - الإمعان في عدم إطاعة الأوامر أو تنفيذ الواجبات.
  - التصرفات غير الأخلاقية التي تتعارض مع قيم وتقاليد المنظمة أو المجتمع.
  - السرقة.
  - الإعتداء على الآخرين بشكل عنيف وبوسائل مؤذية بدنياً.
  - التزوير في المستندات والوثائق.
  - إفشاء أسرار المنظمة للغير.

### إدارة الإنضباط والجزاءات

إن القاعدة الأساسية الهامة في إدارة الإنضباط والجزاءات هو أن تكون هناك قواعد مكتوبة ومعروفة ، وأن مخالفة هذه القواعد يعرض الموظف للعقوبات. وسنعرض فيما يلي للمزيد من التفصيل عن هذا الموضوع.



يقول الله سبحانه وتعالى في سورة الشورى الآية (٤٠)

﴿ وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ ﴾

إن ارتكاب السيئة هو ظلم والله لا يحب الظالمين، ولكن الله سبحانه وتعالى يعد من يعفو ويصلح بالأجر، وأجر الله دنيوي وآخروي واسع وكبير.

وحيث أن الجزاء يجب أن يكون من جنس العمل، أو أن العقوبة يجب أن تتناسب مع الجرم فإننا سنلقي الضوء فيما يلي على أنواع المخالفات المحتملة التي تستوجب الجزاء، والإجراء المحتمل للتصحيح، أو نوع العقوبة المرجحة.

#### أولاً : المخالفات البسيطة

ويترقب على ارتكاب مثل هذه المخالفات التدرج التالي في الجزاءات،

- الإنذار الشفوي.
- الإنذار الكتابي الذي يحفظ صورة منه في ملف الموظف .. إذا كان الخطأ لأول مرة.
- الوقف المؤقت بدون أجر ... إذا تكرر الخطأ عن قصد وعمد.
- إنهاء الخدمة ... إذا تكرر الخطأ عن قصد وعمد.

وأمثلة هذه المخالفات ما يلي،

- التأخر عن وقت الحضور للعمل بدون عذر.
- الغياب بدون عذر ليوم أو أكثر.
- الإهمال في رفع التقارير عن الحوادث والإصابات.
- ترك مكان العمل بدون إستئذان.
- التكاسل أو التباطؤ في العمل.
- الخنافة في مكان العمل.

٢- الإعلام والإعلان عن هذه القواعد. ويمكن أن يتم ذلك على شكل دليل يوزع على كل موظفي المنظمة عند التعيين أو عند إحداث أي تعديل في الأنظمة الخاصة بالجزاءات. أن من غير العدل على أي حال أن يعاقب الإنسان على عمل لم يسبق أن بلغ بالنتائج المترتبة عليه .. إلا إذا كان هذا العمل أساساً من الأعمال الشائنة والتي يتفق الجميع على وضمها بأبها شائنة غير أخلاقية، مثل السرقة والتزوير(\*)).

٣- تقييم درجة المخالفة. إذا كانت المخالفة هي عبارة عن إنخفاض مستوى الأداء قياساً بالمعايير فإن تجنب مثل هذه المخالفات يكمن من خلال متابعة مستوى أداء الموظف من قبل المشرف عليه.. ومع ذلك فإن مستوى الأداء قد ينخفض حتى مع علم الموظف بالمقاييس المطلوبة، ومع تعرضه للمتابعة المستمرة من رئيسه. وفي هذه الحالة يستلزم الأمر تقييم درجة مخالفة الأداء وأسبابها، فإذا كانت مجرد إهمال وتباطؤ من الموظف لزم عندئذ استخدام قواعد الجزاء.

أما إذا كانت المخالفة تتعلق بسلوكيات العمل فإن على المسئول أن يحدد مستوى ودرجة المخالفة وكذلك مستوى ودرجة الجزاء المطلوب.

٤- وأخيراً، فإن عملية الجزاء نفسها يجب أن تحمل في طياتها هدف تغيير السلوك وردع الموظف، أو الموظفين الآخرين عن السلوك المخالف. وقد تتضمن عملية الجزاء تقديم النصح والإشارة إلى الموظف المخالف، وكذلك تحفيزه وتحفيز الآخرين إلى عدكم العودة مرة ثانية إلى ارتكاب المخالفات.

#### شروط تنفيذ الجزاءات

متى ما قررت الإدارة تطبيق الجزاء على المخالفات وأصبح ذلك أمراً حتمياً فإن عليها إتباع الشروط التالية عند التنفيذ:

(١) **التطبيق الفوري**، يفضل دائماً أن يكون تطبيق الجزاء بعد إجراء التحقيقات المناسبة فوراً وعدم التمهل أو التردد فيه. إن هذا يزيد من فعالية الإجراء المطلوب.

(\*) عادة ما تشير لوائح العمل العامة (نظام العمل والعمال) و" دليل سياسات العمل" في المنظمات أو " دليل الموارد البشرية" إلى الإجراءات المتبعة في قضايا مخالفات العمل والجزاءات المترتبة على ذلك.

المبادئ الإرشادية العامة في تطبيق الجزاءات<sup>(٨)</sup>

تستلزم إدارة الإنضباط والجزاءات من المسؤولين إتخاذ التدابير الاحترازية من أجل ضمان سلامة تطبيق الجزاءات. ومن أهم المبادئ التي يجب الإسترشاد بها ما يلي:

- ١) التأكد من الحصول على كل المعلومات اللازمة قبل توقيع الجزاء.
- ٢) تحديد نوع المخالفة التي حدثت. هل هي مخالفة بسيطة، أم خطيرة.
- ٣) مراجعة ملف الموظف للتأكد من تاريخه أداءً وسلوكاً.
- ٤) إضفاء طابع التصحيح والردع على المخالفة وليس العقاب.
- ٥) استشارة إدارة الأفراد أو الموارد البشرية في نوع الجزاء المطلوب إتخاذه.
- ٦) الإستماع للموظف المخالف قبل إتخاذ قرار الجزاء.
- ٧) الإجتماع بالموظف على إنفراد وعدم الهجوم عليه شخصياً، وإنما إنتقاد تصرفه.
- ٨) يجب أن لا يعاقب الموظف على عمل يقوم به المسؤولون أنفسهم. لا بد من وجود القدوة الحسنة.
- ٩) لا بد وأن يكون المشرف المباشر على علم بالإجراء المتخذ.

## ضوابط تطبيق الجزاءات

لقد أوضحنا فيما سبق أن الهدف من تطبيق الجزاءات يجب أن لا يكون العقاب في حد ذاته، وإنما الردع عن إرتكاب الخطأ أو منع حدوث المخالفات. غير أن ضمان ذلك أمر يتجاوزه الواقع العملي حيث أن الإنسان بشر وأنه معرض للخطأ والنسيان.

وحيث أن المنظمات دائماً تتوقع من الأفراد ارتكاب الأخطاء والمخالفات فإنها يجب أن تضع الحال كذلك بعض الضوابط والأنظمة الكابحة. وأهم ما يجب عمله في هذا الإطار هو:

- ١- وضع القواعد التي تحدد معايير الأداء أو السلوك المطلوبة من الأفراد والتي يعتبر تجاوزها مخالفة تستحق توقيع الجزاء.

شخص وتطبق أخرى شديدة على شخص آخر ارتكب نفس المخالفة سواء في القسم نفسه أو في قسم آخر. قد يحدث ذلك إما بدواعي التسامح أو التشدد بين رئيس وآخر، وقد يحدث ذلك ابتعاداً عن العدل والمساواة، وتطبيقاً لمبدأ الحب والمودة، أو النفور والكرهية، أو الضعف والقوة. إن المعايير الموضوعية للجزاءات يجب أن تطبق دون تمييز بين الأشخاص فالكمل يجب أن يكونوا سواسية في العقوبات أو في الحوافز.

وقد قال عليه الصلاة والسلام :

"إنما أهلك الذين من قبلكم إنهم كانوا إذا سرق الشريف منهم تركوه، وإذا سرق الضعيف منهم أقاموا عليه الحد، والله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها".

(٥) دراسة ظروف المخالفة : واستثناء من القاعدة السابقة قاعدة الثبات والاتساق فإن هناك من الحالات ما يستدعي التمييز في العقاب بين الأفراد لنفس المخالفة المرتكبة. فمثلاً قد ينص نظام العمل على أن من يتغيب عن عمله لمدة أسبوعين متواصلين تنهى خدماته فوراً. ولكن يطبق هذا النص على موظف عرف عنه الغياب والتأخر، وقد تخفف العقوبة على موظف آخر متميز وعرف عنه المواظبة والكفاءة، إضافة إلى أن تأخره عن العمل كان لأسباب قهرية مثل سفره خارج البلاد، وانقطاع سبل النقل والاتصال لأسباب خارج إرادته كحرب، أو أعاصير أو زلازل، أو أي أمور متعارف على أنها قهرية.

(٦) التدرج في إنزال العقوبة : إجمالاً يمكن أن تكون هناك مرونة في نظام وقواعد

العقوبات المناسبة على الفعل المرتكب.

ومن أجل ذلك يمكن تصنيف العقوبات تدرجاً على النحو التالي :

- الإنذار الشفوي البسيط.
- الإنذار الشفوي القوي المسجل في ملف الموظف.
- الإنذار الكتابي والمسجل أيضاً صورة منه في ملف الموظف.
- الوقف المؤقت عن العمل بدون أجر.

(٢) إعلام الموظف المخالف بالعقوبة: هذا أمر مهم ولا يتوقف فقط عند إشعار المخالفة والعقوبة، وإنما يجب أن يشتمل قرار توقيع الجزاء الصادر من الإدارة على نوع المخالفة، ونوع الجزاء، والأسباب الداعية إلى ذلك، ونص المادة أو المادة النظام التي تشير إلى نوع العقوبة، وكذلك الأجراء الذي سيتخذ في حالة التكرار ويجب أن تحفظ صورة من قرار العقوبة في ملف الموظف. هذا بالتأكيد أمر قائم بالنسبة للموظف، ولكن كما سبق إن ذكرنا أن الهدف الأساسي هو الردع للموظف نفسه، وردع الآخرين عن القيام بأعمال مخالفة.

(٣) الموضوعية: تعني الموضوعية في اتخاذ قرار العقوبة أن يكون محور العقوبة عمل "الفرد نفسه" ورسولنا عليه أفضل الصلاة والسلام علم أصحابه ويعلمه بقوله "بأن لا تكرهوا المخطئ وإنما اكرهوا فعله".

وتعني الموضوعية أيضاً الابتعاد عن الميول والاتجاهات الشخصية لمتخذ القرار إزاء الشخص المخالف لأن العاطفة إذا تدخلت في الأمر كرهاً أو محبة فإن القرار سيكون غير متوازناً مع الجرم. إن الأساس هو العودة إلى نصوص النظام، فإن لم يوجد النظام فإن الضمير والتقوى لا بد أن تكون الأساس.

كذلك تعني الموضوعية أن لا تتخذ القرار والمسئول في حالة غضب لأن الغضب يحجب الرؤية الصحيحة للأمور ويجسم الأحداث ولا يساعد على جمع الحقائق التي قد تكون في صالح الموظف المخطئ.

وقديماً قال الشاعر

غضبت فضاغ أمري من يدي      والأمر يخرج من يد الغضبان

(٤) الثبات والاتساق: يجب على الإدارة التأكد من تطبيق النظام على الجميع بنفس المكاييل والمعايير. قد يحدث أن تختلف درجة العقوبة بين رئيس وآخر، أو قد يحدث أن يكون هناك رئيساً متسامحاً وآخر متشديداً. ومن ثم تصيب العقوبة البعض، ويقلت منها البعض. من ناحية أخرى فإن العقوبة لا بد وأن تكون واحدة. إذا ما تكرر نفس الخطأ من شخص آخر يجب أن لا تطبق عقوبة خفيفة على

تكون هناك إنذارات مسبقة، وحينما يكون الجزاء متوافقاً مع المخالفة ومتماشياً مع القواعد المعروفة فيجب عدم التراجع عن القرار وخاصة بعد صدوره. كذلك لا يجب الأخذ بالحلول الوسط إذا بدا كل شئ واضح. أن التراجع عن القرار قد يفسر بأن الموضوع برمته كان غير سليماً. كما أن الحل الوسط قد يفسر بضعف الإدارة. وكلا التصرفين قد يحدث أضرار أكثر من ضرر العقوبة نفسها.

### قاعدة عامة

إن إتخاذ أي قرار يتعلق بالجزاءات يجب أن تكون في إطار:

- أنظمة ولوائح العمل بالمنظمة.
- التشريعات والأنظمة العمالية التي تصدرها الدولة.

ومن ثم فإنه لا يكفي أن تستند المنظمة في قرارات الجزاءات والعقوبات على لوائح العمل الداخلية بل لابد وأن تتأكد من أن العقوبة لا تخالف ولا تتعارض مع أنظمة وتشريعات العمل في الدولة.

### نظام الشكاوى

قبل الحديث عن نظام الشكاوى نود الإشارة إلى أن العقد الموقع بين الطرفين الموظف وصاحب العمل (المنظمة) يمكن أن يكون الأساس الذي تتمخض عنه كثير من شكاوى الموظفين. فماذا يحمل العقد عادةً؟

إن المكونات الأساسية للعقد "عقد العمل" يمكن أن يشمل ما يلي:

- حقوق الإدارة وواجباتها.
- حقوق الموظف وواجباته (التعويضات المالية، الإجازات، ساعات العمل ..)
- الفوائد والمنافع والخدمات المقدمة للموظف (العلاج، التأمين، التقاعد، السلامة)

- إنهاء الخدمة أو الفصل من العمل.
- على أن ما سبق لا يعني أن هذه هي كل العقوبات المحتملة. فقد تكون هناك عقوبات أخرى تختلف من منظمة لأخرى. ومن أمثلة هذه العقوبات :
  - الحرمان من الترقية.
  - التنزيل الوظيفي.
  - النقل من موقع إلى آخر.
  - الحرمان من العلاوة السنوية.
  - سحب بعض الامتيازات المادية أو الاجتماعية مؤقتاً.
- ويقدر ما يكون الفعل يكون الجزاء. ولكننا نكرر مرة أخرى أن قواعد الجزاء لا بد وان تكون مكتوبة و معروفة للجميع.
- (٧) **حق الدفاع :** في أي حال من الأحوال فإن الموظف المعني بالمخالفة لا بد وأن يجد أذناً صاغية للإستماع إلى وجهة نظره كاملة وبدون تحيز. وقد يتطلب الأمر في بعض المنظمات أن يشترك الرئيس المباشر للموظف الذي إرتكب المخالفة في اللجنة المشكلة للتحقيق خاصة إذا لم يكن هو الشخص الذي أبلغ عن المخالفة أو أن المخالفة حدثت في موقع آخر غير موقع الرئيس.
- (٨) **حق التظلم على القرار الصادر بالعقوبة :** قد يختلف مفهوم المخالفة المرتكبة من الموظف من رئيس إلى آخر. فمثلاً هل إختلاف الموظف مع رئيسه حول تطبيق نظام جديد في العمل يعتبر شكلاً من أشكال عدم إطاعة الرئيس؟ لهذا السبب فإن الأمر لا بد وأن ينظر إليه قبل تنفيذ قرار العقوبة من جهة أعلى من الجهة التي أصدرت الحكم. إن هذا أمراً هاماً وخاصة حينما تكون العقوبة الصادرة ذات حجم ومغزى كبير.
- على أن حق التظلم يجب أن يسير وفقاً للإجراءات التي تقررها المنظمة والمعروفة عادة بنظام الشكاوي .. وهو ما سننظر إليه في الجزء الثاني.
- (٩) **عدم التراجع عن القرار :** حينما تكون هناك مخالفة فعلية تستحق الجزاء، وحينما

## مجالات الشكاوى

تدور أكثر الشكاوى في المنظمات حول المجالات التالية ،

- قواعد العمل.
- الفصل من الخدمة.
- الوقف المؤقت عن الخدمة.
- عدم الترقية.
- الإجراءات التأديبية.
- تقويم الأداء.
- عبء العمل.
- الإجراءات المتبعة في الشكاوى نفسها.
- النقل من الوظيفة أو المدينة إلى مكان آخر.
- الإجازات المستحقة.
- السلامة والأمن.
- التمييز بين العاملين.
- الخدمات.
- الأجور والاستحقاقات المالية.

### وقاعدة عامة أخرى

يجب عدم التهاون في موضوع الشكاوى حتى وإن كانت الشكاوى صغيرة ، فقد يؤدي التهاون والإهمال إلى تضخم المشكلة موضع الشكاوى ويتطور موضوع العلاج إلى خارج حدود المنظمة.



- نظام التأديب والجزاءات.

- نظام الشكاوى والتحكيم.

- فترة العقد

ومتى ما أنتهك أحد هذه المكونات من قبل الموظف أو الإدارة فإن كلا منهما قد يلجأ لتطبيق قواعد النظام. فالإدارة قد تلجأ لنظام التأديب والجزاءات والموظف قد يلجأ لنظام الشكاوى والتحكيم.

### مفهوم الشكاوى Grievances

تعني الشكاوى "التظلم الرسمي من قبل الموظف تجاه أي انتهاك من قبل المنظمة لحقوقه، أو لعقوبة مجحفة تعرض لها"

وقد تظهر الشكاوى لواحد أو أكثر من الأسباب التالية :

١- الاختلاف في تفسير نصوص العقد بين الموظف وصاحب العمل (أو الإدارة).

٢- انتهاك أحد بنود العقد.

٣- انتهاك النظام بصفة عامة.

٤- انتهاك لإجراءات العمل المحددة سلفاً من قبل المنظمة أو الرئيس.

٥- المعاملة غير العادلة من قبل الرئيس.

وتزداد معاملات الشكاوى في المنظمات في الظروف والأحوال التالية :

(١) حينما يكون هناك إستياءً عاماً من ظروف العمل.

(٢) حينما تكون هناك معارضة للأسلوب الإشرافي في العمل.

(٣) حينما تكون صياغة العقد غير واضحة وتحمل في طياتها إختلافاً في التفسير.

(٤) حينما يكون الموظفين من النوع الذي يخلق المشكلات أو صعبى المراس.

## ملخص الفصل

تعاملنا في هذا الفصل مع جانب من قضايا العلاقات بين الموظفين والإدارة. وهي المتعلقة ببعض مشاكل الأداء و السلوك ، وكيفية التعامل معها من خلال نظام الجزاءات ونظام الشكاوى أو التظلم.

وقد بدأنا الفصل باستعراض لنماذج من المشاكل المحتملة في المنظمات سواء المتعلقة بانخفاض مستوى الأداء ، أو سلوكيات العمل غير المرغوبة. وقد تعمدنا أن نتيح للقارئ وهو يستعرض هذه المشاكل أن يفكر فيها جدياً من حيث المعالجة وإيجاد الحل المناسب وذلك على ضوء الحالات الدراسية التي أحقناها ببعض هذه المشاكل.

وقد انتقلنا بعد ذلك إلى تقديم بعض القواعد الإرشادية لكيفية التعامل الإداري مع مشاكل الأداء والسلوك. وحيث أن التعامل مع مشاكل الموظفين يحتاج إلى أن يعرف الموظفون ما لهم وما عليهم فإن الحاجة إلى وجود قواعد مكتوبة ومعروفة لا بد وأن يكون مكملاً لعمل إدارة الموارد البشرية ، ومن ثم فإن قواعد الانضباط والجزاءات تمثل الجناح الآخر لعملية التحفيز والحوافز من أجل الارتقاء بالأفراد إنتاجية وسلوكاً.

وقد شرحنا مفهوم الإنضباط وأهمية الحاجة إليه ، ثم عرضنا بعد ذلك المجالات المحتملة للمخالفات والجزاءات المترتبة عليها. وقد أكدنا على أن مستوى الجزاء لا بد وأن يتناسب مع المخالفة وأن الهدف من الجزاء هو في الأساس الردع والتصحيح أي منع السلوك مستقبلاً من الموظف المخالف أو الموظفين الآخرين. ثم إختتمنا الفصل بمفهوم نظام الشكاوى ومجالات الشكاوى المحتملة وأهمية الموظف في التظلم ، ثم كيفية تعامل الإدارة مع هذه الشكاوى.

## إجراءات البت في الشكاوى

تتضمن إجراءات الشكاوى إتباع الخطوات التالية :

- ١- إعلان الموظف للشكاوى شفويًا أو كتابياً لرئيسه المباشر فإذا تم تسوية الموضوع فإن القضية تنتهي عند هذا الحد.
- ٢- إذا لم تسوى القضية يمكن للرئيس المباشر أن يرفع الأمر للمستوى الإداري الأعلى. وعلى الموظف أن يستعين بكل المستندات التي تدعم شكواه. كما أن على رئيسه المباشر أن يفعل نفس الشيء في الدفاع عن الإجراء المتخذ ضد الموظف أو الانتهاك الذي تعرض له الموظف.
- ٣- إذا لم تسوى المشكلة موضوع الشكاوى في المستوى السابق فإن الأمر قد يرفع إلى جهة خارجية للتحكيم، والتي تصدر حكماً ملزماً للطرفين، بعد أن يكون الطرفان قد اتفقا مسبقاً على اللجوء إلى التحكيم.

## ملاحظة هامة..

عادة ما تقوم المنظمات وخاصة الكبرى والمتوسطة منها والتي تتوافر بها أعداد كبيرة من العاملين بإعداد دليل للسياسات والإجراءات يتضمن كل ما يتعلق بالموارد البشرية ومن ضمنها إجراءات الإنضباط والجزاءات، والشكاوي. وتنص أنظمة العمال الحكومية أيضاً على بعض من هذه السياسات وكيفية التعامل مع المخالفات.

## أسئلة للمراجعة

١ / طلب مدير إدارة التخطيط و الميزانية في إحدى المنظمات أحد موظفي هذه الإدارة وقال له أن مستوى أدائه ليس مرضياً ، وأن عليه أن يرفع من مستوى أدائه أو يتعرض للفصل من الخدمة.

" ترى إلى أي حد تتفق مع المدير في هذا التوجيه والإنذار؟"  
برر إجابتك في كلتا الحالتين ، الاتفاق أم عدمه.

٢ / أجب على الأسئلة التالية بصح أو خطأ.

أ. كقاعدة عامة يجب التسرع في إصدار العقوبة منعاً للتدخلات والوساطات.

ب. الهدف من الجزاء هو الردع والتصحيح وليس العقاب في حد ذاته.

ج. لا يمكن أن يؤخذ الناس على عمل ارتكبه دون أن يعرفوا مقدماً النتائج المترتبة على إقرار مثل هذا العمل.

٣ / ما هي في رأيك القواعد التي يمكن أن تسترشد بها الإدارة في التعامل مع

المشكلات السلوكية في العمل ؟

٤ / كيف تتعامل مع الحالات التالية: ؟

- موظف إتصلت عائلته برئيسه لإخباره بأنه مريض وأنه سيتخلف عن العمل ثلاثة أيام ، ثم إتضح أنه يمارس عملاً خاصاً به في مزرعته خارج المدينة.
- موظف وجه "إهانة مكتوبة" إلى رئيسه وعمم صوراً من هذه الإهانة على بقية الموظفين في القسم.
- قدم إليك رئيس أحد الأقسام التابعة لك تقريراً مغلوطاً عن أداء أحد موظفيه بهدف أعاقته عن الحصول على الترقية.
- قدم إليك أحد موظفيك شكوى بأنه قد تجمد وظيفياً منذ مدة طويلة وأن زملاءه الذين التحقوا بالعمل بعده قد ترقوا واحداً بعد الآخر. يتميز هذا الموظف بالأمانة والإخلاص.

## مصطلحات الفصل

**الانضباط Discipline** : يعني الانضباط الالتزام بقواعد العمل في الأداء والسلوك ... أو الالتزام بالنظام والأصول المرعية. ويترتب على مخالفة هذه القواعد الجزاء أو العقاب.

**الشكاوى Grievances** : هو حق التظلم لقرار عقابي صدر ضد الموظف ، أو لانتهاك لبنود العقد الموقع بين الموظف وصاحب العمل.

**التحكيم Arbitration**: هو عملية إحالة القضية مثار الخلاف بين الموظف وصاحب العمل إلى جهة خارجية محايدة يوافق عليها الطرفان ، ويكون حكمها قطعياً والزامياً.

## تابع حالة دراسية ( ١ )

العمل في الشركة، وكذلك على العقوبات والجزاءات التي تطبق في كل المخالفات.

● إذا لم تكن هناك لوائح فعلى مدير المبيعات أن يقوم بالخطوات التالية قبل إتخاذ القرار بالفصل:

● تحديد ماهية المشكلة / القضية.

● مقابلة زملاء مروان المباشرين في العمل وتسجيل إجاباتهم كتابياً.

● مقابلة المتهم مروان وتسجيل إجابته كتابياً.

● الأخذ في الإعتبار أي معلومات يمكن أن تقود إلى تقصي أكثر للحقائق.

● ملاحظة أية تناقضات في إجابات مروان / أو زملائه وتسجيلها كتابياً.

● تأكد من أن الشهود زملاء مروان، أو أحدهم لا يكيد، ولا يحقد، ولا يملك ضغينة على مروان ليرمية بهذا الإتهام.

● أعط مروان الحق في أن يطلع على إفادات زملائه، وأن يدافع عن موقفه وأن يسجل ذلك كتابة.

**أخيراً ..** تأكد أن مروان قد يأخذ قضيةه إلى الدولة ممثلة في " نظام العمل والعمال " ، إذا كان معتقداً إنه فصل ظلماً.

## حالة دراسية (١)

### قرار فصل سريع

بعد تفكير سريع وقصير أتخذ مدير المبيعات في "شركة المخابز الوطنية" قراره بفصل "مروان سويدي" من العمل بحجة سرقة قطعة من المستودعات وجدت في خزينته في المكتب الذي يعمل به.

دافع مروان عن نفسه بأنه لا يعلم عن هذه السرقة، ولم يرتكبها، وقد يكون أحد زملائه هو من لفق له هذه التهمة، وزرع هذه القطعة المسروقة في خزينته. وزاد مروان أنه منذ عملة في الشركة من سنتين لم يسجل عليه أي عمل مشين، ولم توقع عليه أي جزاءات بل ولم يوجه له أي لفت نظر من رئيسه. وأصر أنها مكيدة مدبرة. لكن مدير المبيعات استبعد هذا الإتهام، وأن مجرد القاء التهمة على الآخرين بحجة المكيدة إنما هو توهم لا أساس له.

لقد قام مدير المبيعات بإتخاذ قرار الفصل بدون تقصي الحقائق من زملاء مروان، وبدون مقابلة مروان وأخذ معلومات كافية منه، بل أنه دخل إجتماع لجنة الجزاءات وهو يضم قرار الفصل. استناداً على ما تجمّع لديه من معلومات.

أحتج مروان بشده واستنكر قرار الفصل، لأنه لم يتم التحقيق الشامل في الموضوع، وأنه فصل ظلماً.

### السؤال الآن،

هل كانت المعلومات كافية؟ وإذا لم تكن كذلك فما هو في تقديرك الإجراء الكافي لهذه المشكلة؟

### مفاتيح الإجابة

- على مدير المبيعات قبل ان يتخذ القرار الرجوع إلى لوائح وأنظمة وسياسات

## تابع حالة دراسية (٢)

ذلك قد يكون صعباً وهو يشاهد زوجته أمامة. ولكن إذا وجدت ما أنتما الأثنين معاً أن هذا حلاً مقبولاً فيجب عندئذ الإتفاق على جدول محدد، وقت الإنجاز وكمية الإنجاز.

٣- إذا كانت الحالة المرضية في تدهور مستمر فقد يكون هناك حل ثالث وهو منح السيد سامح - أجازة طويلة يتفق على مدتها حسب قواعد العمل بالمؤسسة، مع أخذ الجانب الإنساني أيضاً في تحديدها. وفي نفس الوقت تكليف شخص آخر بعملة مؤقتاً لإنتاج أو تقديم الخدمة المطلوبه. على أن يعاد إلي وظيفته متى مازال السبب.



## حالة دراسية (٢)

### أجازات متعددة وأداء ناقص (\*)

كان السيد سامح علوي وإلى عهد قريب من أنشط الموظفين بدائرة عملك وأكثرهم التزاماً بالمواعيد والإنتاجية. ولقد أصيبت زوجته في الفترة الأخيرة بمرض خبيث استنفذ طاقتة وتفكيره إلى جانب ما يعانية من حالة نفسية وإجهاد ذهني.

أصبحت طلباته في الحصول على اجازات كثيرة ولكنها مبررة من الناحية الأخلاقية. انت كمدير تعرف ذلك وتعرف الموقف المحزن الذي يعيشه ولاستطيع ان ترفض طلبه في أن يكون قرب زوجته في أحلك ساعات حياتها. في الجانب الآخر أداء سامح بدأ يتناقص من حيث الكمية والنوعية أي أنه حتى في حالة حضوره فإنه مشتت الذهن حزين وهو ما يؤثر على أدائه وإنتاجيته. وانت كمدير مطالب بالتزامات عمل تجاة رؤسائك وتجاه بقية زملاء سامح الذين رغم تعاطفهم معه إلا أن انتاجيتهم ستتأثر بالتبعية لانخفاض أداء زميلهم سامح. أنك لا تعرف إلى متى سيستمر هذا الوضع .. تكرار الأجازات وانخفاض الأداء، وحزن سامح.

### المطلوب

لو كنت المدير المسئول عن سامح، ما هو البديل من بين البدائل التالية الذي يمكنك إتخاذة لحل هذا الموقف.. برر إجابتك.

- ١- قد تطلب من سامح تحديد جدول للعمل يلتزم به. قد يكون في هذا البديل ما يدعو سامح إلى التركيز المؤقت في عمله وإنجازه لكي يتفرغ بعد ذلك لحالة زوجته. قد يساعد هذا البديل في نسيان حزنه ولو لوقت محدد.
- ٢- إذا كان ممكناً وكانت حاله سامح النفسية تسمح له بذلك فقد تطلب منه أن يأخذ معه جزء من العمل لإكماله في المنزل. لكن يجب التحسب هنا من أن

(\*) هذه الحالة مأخوذة بتصرف من كتاب..

Harry Sherrard. Human Resources Disputes & Resolutions (England: Kogan page Limited. 2007)

## حالة دراسية (٤)

### الطرد جزاء الإزعاج:

لاحظ "ناصر العمران" أن المستوصف الذي يعمل به تنقصه بعض أدوات السلامة، إلى جانب مشاكل تتعلق بالصيانة، ووجود مصادر للخطر في بعض أجزاء المبنى، وكذلك في غرفة الإستقبال التي تتساقط منها بعض قطع الديكور بين فترة وأخرى.

وقد أبدى إنزعاجه من ذلك وأخبر مدير المستوصف بواقع الحال طالباً منه إجراء اللازم لضمان سلامة الموظفين والمرضى والزائرين. غير أن المدير لم يولي ذلك اهتماماً.

عاود ناصر العمران لفت نظر المدير الذي أبدى شعوراً بعدم الإرتياح من العمران وتدخلاته خاصة وأنه لم يمضِ عليه في العمل إلا أربعة أشهر، وقرر طرده من العمل.

### السؤال:

هل من حق المدير طرد ناصر العمران من العمل؟..

هل تعتقد أن نظام العمل والعمال السعودي يجيز له ذلك؟..

بماذا تنصح ناصر العمران؟

### حالة دراسية (٣)

أسفة يا سعادة المديرية، لم أقصد..

خلال عبورك الطريقة للذهاب إلى الفصل الدراسي سمعت نقاشاً حاداً بين المديرية وإحدى المدرّسات انتهى بقول المدرسة مخاطبة المديرية:

"أنا لن أستمر في العمل.. أنا مستقيلة"

ثم اندفعت إلى خارج المدرسة في حالة غضب منها وذهول من المديرية..

● في اليوم التالي للحوار جاءت المدرّسة إلى المديرية وأخبرتها أنها تأسف لما حدث وأنها لم تقصد فعلاً الاستقالة.

طلبت مديرة المدرسة الاستشارة في إتخاذ القرار من وكالة المدرسة والتي قدمت تصوراتها على النحو التالي: -

- إذا كانت المديرية مقتنعة بأن هذه المدرّسة لم تقصد الإستقالة فعلاً فعليها أن تعطىها فرصة لتبرير ما حدث، ومن ثم تسمح لها بالعودة إلى العمل.
- الإصرار على قبول الإستقالة رغم الإعتذار يعني "الطرد من العمل" وهذا قد يعرض المديرية لإجراءات قانونية وفق النظام السائد.
- ستتحمل إدارة المدرسة نتيجة هذه الإجراءات تكلفة المقاضاة وكذلك تكلفة إحلال مدرسة أخرى.
- من المفضل في هذه الحالة العودة إلى سجل المدرّسة من حيث الأداء والسلوك فإذا كان ذلك جيداً فقد يشفع لها ذلك بعودتها دون أي إجراءات من قبل المديرية.
- إذا كان سجل المدرّسة غير جيد (سلوكياً) فإن المديرية تستطيع أن تعيدها إلى العمل، وأن تتخذ في نفس الوقت بعض الجزاءات التي تندرج في نظام الإنضباط والالتزام بسلوكيات العمل وكيفية التعامل مع الرؤساء والزملاء.

## هوامش الفصل العشرون

- (1) Marilyn Pincus, *Managing Difficult People* (Mass.: Adnans Media, 2006) PP. 6 – 8.
- (2) Clay Carr and Mary Fletcher, *The Managers Trouble shooters* (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall Inc.,1990), P.411.
- (3) Mark Thomas, *Mastering People Management* (New Delhi: Viva Books, 2012), PP. 68 – 69.
- (٤) ريك برنكمان وريك كيرشيز، التعامل مع أناس لا تحتملهم (المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، ٢٠١٢).
- (٥) أندرو لي، أسرار النجاح في الإدارة (المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير، ٢٠١٠) ص ١٩٥.
- (٦) المرجع السابق، ص ٢٠٥.
- (٧) علي عبد الوهاب ، نظام الاتصالات ، والإنضباط ، وعلاقات العمل، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية : إدارة الموارد البشرية ، الجزء الرابع (جدة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، ١٤٠١هـ ص ٣٥٧).
- (8) Nick Wilton, *An Introduction To Human Resource Management* (London : Sage Publication Ltd., 2011), P. 379.

## حالة دراسية (٥)

### انتهاك الخصوصية :

- تلقيت كمدير مسؤول في إحدى المؤسسات الوطنية معلومات بأن الموظف لديك "زين الدين الحسن" الذي أخذ إجازة مرضية لمدة أسبوعين يعمل بطريقة خفية مع إحدى شركات النقل داخل المدينة.
- ولكي تتأكد من ذلك كلفت أحد العاملين لديك بمراقبة الموظف والتأكد من صحة هذه المعلومات.
- قام المكلف بالمهمة، واكتشف فعلاً قيام الموظف بقيادة "شاحنة فان" وتسليم محتوياتها لإحدى المنازل في المدينة..
- ليس هذا فحسب.. بل أنه دعم مهمته بمقطع "فيديو" مصور فعلاً للحدث.
- شكلت لجنة تحقيق مع الموظف "زين الدين" الذي تم استدعاؤه لكنه اعترض على التحقيق بالحجج التالية:

**أولاً:** أن قرار إجازته لا يمنعه من قيادة شاحنة أثناء الإجازة ولا يمثل هذا انتهاكاً لنظام العمل.

**ثانياً:** أن محتويات الشاحنة تخص أحد أصدقائه وأنه قام بهذا العمل خدمة له وليس لأنه موظف في مكان آخر.

**ثالثاً:** إن الشركة قد انتهكت حقوقه النظامية بتصويره بطريقة سرية.


- ومع كل هذه الدفوعات اتخذ المدير قراره بإقالة الموظف زين الدين.
- قدم زين الدين استئنافاً لقرار المدير يحمل نفس الاعتراضات السابقة، وأكد أنه ليس مجرماً حتى يتم تعقبه بالتصوير.


### الأسئلة :


- هل يحق للمدير إتخاذ إجراء الإقالة رغم دفوعات زين الدين؟
- هل هناك من وسيلة أخرى يدعم فيها المدير قراره بالإقالة؟
- ما هو الموقف إذا اتضح أن زين الدين فعلاً كان يعمل أثناء إجازته المرضية الصادرة بموجب تقرير طبي؟


# الباب السابع

## قضايا خاصة في إدارة الموارد البشرية Special Issues In Human Resource Management


مقدمة الباب السابع 

الفصل الحادي والعشرون: إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة 

الفصل الثاني والعشرون: نظم معلومات الموارد البشرية 

الفصل الثالث والعشرون: إدارة الموارد البشرية وقضايا 

• الاندماج والإستحواذ، والشركات المتعددة الجنسية.

الفصل الرابع والعشرون: بحوث إدارة الموارد البشرية 

## مقدمة الباب السابع

لقد أطلقنا على عنوان هذا الباب مسمى "قضايا خاصة في إدارة الموارد البشرية" لأن الموضوعات التي يتناولها الباب يختلف كل منها عن الآخر ، ولأن هذه الموضوعات لا ترتبط وظيفياً ببقية النشاطات التي إستعرضناها في الأبواب من الباب الثاني وحتى الباب السادس.

وسنقوم في بداية هذا الباب بعرض عن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة وإطار نشاطاتها، والكيفية التي يمكن أن يعد بها دليل سياسات الأفراد في هذه المنشآت. وفي البداية سنقوم بشرح لمفهوم المنشأة الصغيرة، ثم نوضح الأسلوب السائد عادةً في إدارة شؤون الأفراد بها، والفرق بينها وبين المنظمات الكبيرة في هذه المجال. ثم نوضح كيفية البدء بإنشاء جهاز لإدارة الموارد البشرية حينما تبدأ مشكلات التعامل مع الأفراد ويصبح من ثم لزاماً نقل إختصاصات هذه العملية من المدير المالك إلى مسؤل متخصص، ثم بعد ذلك إلى تكوين جهاز متكامل يوافق مرحلة الانتقال من منشأة صغيرة إلى منظمة كبيرة.

وفي الفصل الثاني والعشرون من هذا الباب سوف نبرز أهمية المعلومات في إدارة نشاط الموارد البشرية، وفعالية الحاسب الآلي، كوسائل عصرية في حفظ وتخزين وتحليل وإسترجاع المعلومات من أجل مساعدة المديرين في إتخاذ القرارات وحل العضلات التي تواجههم.

أما الفصل الثالث والعشرون فهو إضافة جديدة لهذا الكتاب ويتناول توصف لإدارة الموارد البشرية في حالات الاندماج والإستحواذ بين الشركات، وكذلك في حالة الانتقال من العمل المحلي إلى المجال الدولي.

وأخيراً ، فإن الفصل الرابع والعشرون يركز على أهمية وأهداف بحوث الموارد البشرية في المنشآت، وكيفية إجرائها والإستفادة منها.

## الفصل الحادي والعشرون

# إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة Human Resource Management In Small Firms

وما إستعصى على قوم منال

إذا الاقدام كان لهم ركابا

أحمد شوقي



## أهداف الفصل

- تقوم اهدافنا في عرض هذا الفصل على إبراز مايلي :
- مفهوم المنشأة الصغيرة وتحليل مشكلة التعامل فيها مع الأفراد.
  - إبراز الفروقات في إدارة الموارد البشرية بين المنشآت الصغيرة والمنظمات الكبيرة.
  - متى تتحدد الحاجة إلى مسئول متخصص لإدارة الموارد البشرية في المنشأة الصغيرة.
  - كيفية إعداد سياسات الموارد البشرية بالمنشأة الصغيرة.

## موضوعات الفصل

على ضوء الأهداف السابقة فإن أهم الموضوعات التي سيتناولها هذا الفصل ستتركز فيما يلي :

- مفهوم المنشأة الصغيرة.
- مشكلة الموارد البشرية في المنشأة الصغيرة.
- إدارة الموارد البشرية في المنشأة الصغيرة.
- تعيين متخصص وتحديد المهام.
- تخطيط الاحتياجات البشرية.
- إعداد دليل السياسات.
- التعامل مع القضايا الأخرى.

يحظى موضوع إدارة منشآت الأعمال الصغيرة بأهمية كبيرة من كتاب وباحثي الإدارة سواء في الجوانب المالية لهذه المنشآت، أو التنظيمية ن أو الإنتاجية، أو التسويقية، أو إدارة الموارد البشرية . ويعود السبب الرئيسي لهذا الاهتمام هو أن هذه المنشآت تمثل قطاعاً كبيراً جداً في مجمل قطاعات النشاط الاقتصادي العام. ففي الولايات المتحدة مثلاً يعمل ٥٠% من إجمالي العاملين وعددهم ١١٨ مليون نسمة في منشآت صغيرة كما تمثل المنشآت الصغيرة التي تدخل مجال الأعمال الأغلبية من عدد ٦٠٠,٠٠٠ منشأة تدخل السوق الأمريكي سنوياً<sup>(١)</sup>

وفي المملكة العربية السعودية يبدو عدد المنشآت الخاصة الصغيرة واضحة للعيان ولا تحتاج إلى إثباتات إحصائية، غير أن تصريحاً حديثاً لوزير العمل المهندس عادل فقيه يشير إلى أن هناك مائتي ألف منشأة صغيرة في المملكة لا يعمل فيها سعودي واحد.<sup>(٢)</sup>

ونظرة سريعة وتلقائية على الشكل القانوني للشركات العاملة بالمملكة يوضح أن عدد الشركات المساهمة هي الأقل بين كل الأنواع الأخرى للشركات. ومن ناحية أخرى فإن معدلات الفشل في نجاح المنشآت الصغيرة تبدو أكبر كثيراً من المنشآت الكبيرة، وتشير الإحصائيات في الولايات المتحدة مرة أخرى وهي أعرق دولة رأسمالية في العالم، تشير هذه الإحصائيات إلى أن ٥٠% من المنشآت الصغيرة تفشل في البقاء خلال السنة الأولى. وأن ما بين ٨٠-٩٠% لا يستمر خلال السنوات العشر الأولى، من التأسيس.<sup>(٣)</sup>

ويعزى السبب الرئيسي للفشل في البقاء إلى ندرة الموارد المالية والتي يمكن أن تستقطب العناصر البشرية القادرة على إدارة المنظمة بشكل جيد وفعال، وكذلك إلى التخطيط القصير المدى، وإلى تكليف الأفراد بأعمال مزدوجة أحياناً، وأخيراً إلى عدم وجود إدارة متخصصة أو مسئول متخصص في إدارة الموارد البشرية.

(\* ) الرقم ٢٠٠ ألف منشأة هي فقط المنشآت الصغيرة التي ليست بها عمالة سعودية اطلاقاً - وهذا يعني أن عدد المنشآت الصغيرة في المملكة هو أكبر من ذلك إذا أخذنا في الحسبان أن هناك منها من يستخدم السعوديين وقد يكونون أكثر عدداً في غيرهم من الجنسيات الأخرى.

وهذا مما قد يساعد على سرعة انهيارها وخروجها من السوق بشكل أكبر من المنظمات الكبيرة.

- بينما قد تتحمل المنشآت الكبيرة بعض الأخطاء في عملية استقطاب وتعيين القوى البشرية بسبب الحجم الهائل من الأفراد فإن المنشآت الصغيرة لا تستطيع ذلك وأي خطأ فردي قد يقود إلى عواقب وخيمة على المنشأة.
- وأخيراً فإن عملية استقطاب الكفاءات الكبيرة والمحافظة عليها تمثل أيضاً أحد أبرز المشكلات التي تواجهها المنشآت الصغيرة، بسبب محدودية امكانياتها المالية قياساً بالمنشآت الكبيرة.

أن عملية استقطاب واختيار وتعيين الأفراد، ثم العناية بهم والمحافظة عليهم من خلال تحفيزهم وتشجيعهم للعمل لا بد وأن يحظى بعناية كافة من أصحاب المنشآت الصغيرة، وذلك على قدر اهتماماتهم بعمليات البيع والتمويل والإنتاج. " غير أن العكس هو الذي يحدث. حيث يعتقد بعض أصحاب هذه المنشآت أن الظهور بمظهر الصرامة والحزم مع الأفراد هو الطريق إلى تحقيق الإنتاجية والربح". أن مظهر إدارة الأفراد في مثل هذه المنظمات لا يتجاوز عملية حفظ بيانات الأجور، وبعض البيانات الأخرى التي قد تشترطها الأنظمة الحكومية في مجال العمالة.

ومع اعترافنا بارتفاع تكلفة نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة، إلا أن ذلك لا يمنع هذه المنشآت أن تضع يدها على الخطوة الصحيحة تحسباً لنموها سواء من حيث الأفراد أو العمليات.

### إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة

في كثير من المنشآت الصغيرة. وخاصة تلك التي لا تزيد عدد أفرادها عن ١٠٠ فرد قد لا نجد إدارة متخصصة تعني بشؤون الأفراد، وإنما قد نجد أفراداً معينين يقومون ببعض المهام المطلوبة في مجال الأفراد إلى جانب وظائفهم الأساسية.

وكلما صغر حجم المنشأة إلى الحد الأدنى قد نجد المدير المالك يدير كل شئ من حيث اختيار المساعدين، وتحديد أعمالهم، وأجورهم أو الاستغناء عنهم.

## مفهوم المنشآت الصغيرة

ليس هناك تعريفاً علمياً دقيقاً لمصطلح المنشآت الصغيرة. ويتوقف التعريف عموماً على الهدف الذي يتم من أجله دراسات هذه المنشآت. فالمنشآت التجارية يمكن أن تكون صغيرة أو كبيرة من حيث :

- رأس المال العامل سواء في أصولها الثابتة أو المتداولة.
- حجم الإنتاج أو الخدمات.
- حجم المبيعات.
- حجم العناصر البشرية العاملة.

وحيث أن هدف دراستنا هنا يقتصر على معالجة إدارة الموارد البشرية في مثل هذه المنشآت فإننا سننظر إلى تعريف هذه المنشآت من زاوية عدد العناصر البشرية المستخدمة بها.

وعلى ذلك فإننا سنعرف في دراستنا هذه المنشآت الصغيرة بأنها :

"المنظمات التي يقل بها عدد العاملين عن مائة فرد ولكنها تنمو سنة بعد أخرى في عملياتها ومبيعاتها، وعدد أفرادها"

## مشكلة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة

كثيرة هي المشاكل التي تقود في النهاية إلى فشل المنشآت الصغيرة. ولكن أهم هذه المشاكل هي قلة الخبرة والتجربة للمالك ومدير المنشأة. يضاف إلى ذلك ما يلي :

- بينما تعتمد المنشآت الكبيرة على إدارات منظمة ومتخصصة للموارد البشرية فإن المنشآت الصغيرة تعتمد على سياسات غير رسمية وغير متخصصة في مجال الأفراد.
- بينما تعتمد المنشآت الكبيرة على مزيج هائل من الخبرات والقدرات الكبيرة في عناصرها البشرية فإن المنشآت الصغيرة لا تمتلك مثل هذا المزيج بحكم حجمها،

المتوافرة في المنظمات الكبيرة. فالتحفيز يقوم عادةً على كلمات الثناء والتقدير، علاوات الكفاءة، وربما بعض الأمن الوظيفي، دون اعتبار للقيمة الذاتية للفرد مثل التطوير الوظيفي، الشعور بالإنجاز، الاعتداء بالنفس، أو عمل ذو قيمة ومعنى.

**والآن نأتي إلى السؤال التالي :**  
كيف إذاً تبدأ المنشآت الصغيرة في إنشاء وظيفة متخصصة في مجال الموارد البشرية؟

### تعيين متخصص في إدارة الموارد البشرية

أغلب المنظمات الكبرى كانت منشآت صغيرة في البداية. وبمرور الوقت ومع النمو ظهرت الحاجة الفعلية إلى جهاز لإدارة الموارد البشرية. وقد تكون البداية تعيين مسؤول متخصص لإدارة الموارد البشرية أو جهاز إداري متخصص يتناسب مع حجم المنشأة.

ولكن متى يصبح في الإمكان تحديد الحاجة إلى هذا المتخصص أو هذا الجهاز؟ هناك بعض المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في الإجابة على هذا السؤال.

1. حينما يتطور حجم العاملين بالمنشأة ليصبح مثلاً خمسين فرداً أو يزيد.
2. حينما تكثر شكاوي العاملين من بعض الممارسات الإدارية.
3. حينما لا يكون في إمكان المدير المالك التعامل مع الكثير من الأنظمة والتشريعات العمالية الحكومية سواء من حيث الوقت أو التفسير لهذه الأنظمة.
4. حينما تميل معنويات الأفراد إلى الإنخفاض وينعكس ذلك على قدراتهم وإنتاجيتهم.
5. حينما تزداد مشكلات الاستقطاب، والاختبار، والأداء والسلوك للأفراد ويصبح السكوت عليها غير محتملاً أو مكلفاً.

### ثم ماذا؟ المسئوليات الجديدة

عندما يتم تعيين شخص متخصص ليصبح مسؤولاً عن إدارة الموارد البشرية في المنشأة فإن أمامه عدة مهام أساسية لا بد أن يتعامل معها بداية وهي:

و كظاهرة عامة ملاحظة في مجال الأعمال الصغيرة فإن نشاط الأفراد يمكن توصيفه

بما يلي:

١. احتمال عدم وجود مسمى لوظيفة متخصصة في إدارة الأفراد. بل يقوم المدير المالك أغلب الأحيان بإعداد وكتابة بعض السياسات الخاصة بالأفراد، أو توصيف الوظائف.
٢. ضعف الموقع التنافسي في استخدام تقنيات الإدارة الحديثة للموارد البشرية قياساً بالشركات الكبيرة نظراً لافتقارها للمهني المتخصص في إدارة الموارد البشرية.
٣. عدم الإلمام الكامل بالجوانب التشريعية والقانونية وخاصة ما يتعلق بالأجور والتعويضات.
٤. تعتمد إدارة الموارد البشرية في أغلب الأحيان على رأي المالك وعدد محدود من مساعديه - وهو ما قد يؤدي إلى مشاكل غير محسوبة.
٥. تحديد الأجور والرواتب لا يستند على عملية تقييم الوظائف من حيث واجباتها ومسئولياتها والمهارات المطلوبة لها ومقارنتها بعضها البعض، وإنما على أساس عشوائي.
٦. وفي مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين فإن ممارسات المنشآت الصغيرة لا تزيد عن كونها عملية إعلانات عن الوظائف في الجرائد المحلية، وتعبئة بعض النماذج ومقابلات شخصية بسيطة المظهر وسريعة القرار.
٧. ونظراً لعدم قوة المركز المالي للمنشآت الصغيرة فإن التخطيط الطويل المدى للعديد من سياسات الموارد البشرية وبرامجها يعتبر ممارسة غير معروفة. فمثلاً لا توجد سياسات أو برامج طويلة المدى في مجالات التدريب، والتطوير، تخطيط الموارد البشرية، وخدمات ومنافع الموظفين، أو تقويم أدائهم.
٨. وفي مجال التحفيز والحوافز تقتصر المنشآت الصغيرة إلى برامج متكاملة كتلك

المتوافرة في المنظمات الكبيرة. فالتحفيز يقوم عادةً على كلمات الثناء والتقدير، علاوات الكفاءة، وربما بعض الأمن الوظيفي، دون اعتبار للقيمة الذاتية للفرد مثل التطوير الوظيفي، الشعور بالإنجاز، الاعتداء بالنفس، أو عمل ذو قيمة ومعنى.

### والآن نأتي إلى السؤال التالي :

كيف إذاً تبدأ المنشآت الصغيرة في إنشاء وظيفة متخصصة في مجال الموارد البشرية؟

### تعيين متخصص في إدارة الموارد البشرية

أغلب المنظمات الكبرى كانت منشآت صغيرة في البداية. وبمرور الوقت ومع النمو ظهرت الحاجة الفعلية إلى جهاز لإدارة الموارد البشرية. وقد تكون البداية تعيين مسؤول متخصص لإدارة الموارد البشرية أو جهاز إداري متخصص يتناسب مع حجم المنشأة.

ولكن متى يصبح في الإمكان تحديد الحاجة إلى هذا المتخصص أو هذا الجهاز؟ هناك بعض المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في الإجابة على هذا السؤال.

١. حينما يتطور حجم العاملين بالمنشأة ليصبح مثلاً خمسين فرداً أو يزيد.
٢. حينما تكثر شكاوي العاملين من بعض الممارسات الإدارية.
٣. حينما لا يكون في إمكان المدير المالك التعامل مع الكثير من الأنظمة والتشريعات العمالية الحكومية سواء من حيث الوقت أو التفسير لهذه الأنظمة.
٤. حينما تميل معنويات الأفراد إلى الانخفاض وينعكس ذلك على قدراتهم وإنتاجيتهم.
٥. حينما تزداد مشكلات الإستقطاب، والاختبار، والأداء والسلوك للأفراد ويصبح السكوت عليها غير محتملاً أو مكلفاً.

### ثم ماذا؟ المسئوليات الجديدة

عندما يتم تعيين شخص متخصص ليصبح مسؤولاً عن إدارة الموارد البشرية في المنشأة فإن أمامه عدة مهام أساسية لا بد أن يتعامل معها بداية وهي:

و كظاهرة عامة ملاحظة في مجال الأعمال الصغيرة فإن نشاط الأفراد يمكن توصيفه

بما يلي:

١. احتمال عدم وجود مسمى لوظيفة متخصصة في إدارة الأفراد. بل يقوم المدير المالك في أغلب الأحيان بإعداد و كتابة بعض السياسات الخاصة بالأفراد، أو توصيف الوظائف.
٢. ضعف الموقع التنافسي في استخدام تقنيات الإدارة الحديثة للموارد البشرية قياساً بالشركات الكبيرة نظراً لافتقارها للمهني المتخصص في إدارة الموارد البشرية.
٣. عدم الإلمام الكامل بالجوانب التشريعية والقانونية وخاصة ما يتعلق بالأجور والتعويضات.
٤. تعتمد إدارة الموارد البشرية في أغلب الأحيان على رأي المالك وعدد محدود من مساعديه - وهو ما قد يؤدي إلى مشاكل غير محسوبة.
٥. تحديد الأجور والرواتب لا يستند على عملية تقييم الوظائف من حيث واجباتها ومسئولياتها والمهارات المطلوبة لها ومقارنتها بعضها البعض، وإنما على أساس عشوائي.
٦. وفي مجال الاستقطاب و الاختيار و التعيين فإن ممارسات المنشآت الصغيرة لا تزيد عن كونها عملية إعلانات عن الوظائف في الجرائد المحلية، وتعبئة بعض النماذج، ومقابلات شخصية بسيطة المظهر وسريعة القرار.
٧. ونظراً لعدم قوة المركز المالي للمنشآت الصغيرة فإن التخطيط الطويل المدى للعديد من سياسات الموارد البشرية وبرامجها يعتبر ممارسة غير معروفة. فمثلاً لا توجد سياسات أو برامج طويلة المدى في مجالات التدريب، والتطوير، تخطيط الموارد البشرية، وخدمات و منافع الموظفين، أو تقويم أدائهم.
٨. وفي مجال التحفيز والحوافز تفتقر المنشآت الصغيرة إلى برامج متكاملة كتلك



**الاستقطاب :** لا تقتصر المشكلات التي تواجهها منشآت الأعمال الصغيرة على منافسة

المنظمات الكبيرة في نوعية السلع والخدمات المقدمة، أو الحصول على الموارد المالية اللازمة وأما يضاف إلى ذلك مشكلة هامة وهي كيفية الحصول على العناصر البشرية المؤهلة للعمل، وإقناعها بالإلتحاق بالمنشأة والمحافظة عليها وتحفيزها لمزيد من الأداء والإنتاجية.

إن على المنشآت الصغيرة والحال كذلك أن تدخل في برنامج نشط للغاية في عملية الإستقطاب لجذب احتياجاتها من العناصر البشرية المؤهلة. وهي لديها من المميزات قياساً بالمنظمات الكبيرة ما يمكن أن تتطلق منه في التخطيط لتدبير احتياجاتها البشرية اللازمة. وعلى سبيل المثال فإن من المزايا التي يمكن أن تعتمد عليها المنشأة الصغيرة في سياسات الاستقطاب ما يلي :

١- مناخ العلاقات الشخصية والصراحة التي يمكن أن تتولد بين العاملين نتيجة لقربهم من بعض، وكذلك بين العاملين والعملاء.

٢- نظراً لصغر حجم المنشأة فإن الفرصة غالباً ما تكون متاحة لأكثر العاملين في التعرف على كافة جوانب العمل بها. هذا ما سيهيء الفرصة مستقبلاً لبعضهم في أن يكون لنفسه مشروعه التجاري الخاص.

٣- إن صغر حجم المنشأة غالباً ما يجعل مالكيها ومديريها قريباً من موظفيه وقد يعرفهم جميعاً معرفة شخصية وهذا ما قد يترتب عليه نوع من العلاقات الودية والحميمة التي تخرج عن اطار النظام والعمل.

٤- حيث أن الهيكل التنظيمي للمنشأة الصغيرة مبسطاً وغير معقد والمدير المالك يعرف الجميع فإن عملية تقويم أداء الأفراد تصبح سهلة وسريعة، ولا تدخل في متاهات الروتين الإداري، وتقل بالتالي احتمالات الجمود الوظيفي، وتزداد فرص الترقية الإدارية، أو المكافآت والحوافز الاقتصادية.

إن معرفة المنشأة الصغيرة لنقاط القوة التي تنطلق منها في جذب واستقطاب العناصر البشرية المؤهلة والمدرّبة هو خطوة على الطريق وليس الطريق كله. ومن ثم فإن الخطوة الثانية هي تحديد مصادر هذه العناصر ووسائل الحصول عليها.

١. تخطيط إحتياجات الكوادر البشرية اللازمة لمرحلة النمو.
٢. إعداد دليل لسياسات الموارد البشرية (إذا لم يكن مثل هذا الدليل موجوداً في الأساس).
٣. التعامل مع القضايا الإدارية الأخرى للموارد البشرية.

### أولاً: تخطيط إحتياجات الكوادر البشرية

تتضمن عملية تخطيط إحتياجات الكوادر البشرية اللازمة للمنشأة الصغيرة أن يتأكد الشخص المعين لإدارة الموارد البشرية من الجوانب التالية :

١. مدى توفير العناصر البشرية اللازمة للمنظمة في سوق العمل.
  ٢. متى ستتم الحاجة إلى العناصر البشرية؟
  ٣. من أين يتم الحصول على العناصر البشرية؟
  ٤. ماهي التكلفة المتوقعة لتوظيف العناصر البشرية؟
- كذلك تتضمن هذه العملية الاهتمام بعناصر أخرى في عملية تخطيط الإحتياجات وهي، تحليل وتوصيف الوظائف، الإستقطاب والاختيار، التهيئة المبدئية أو التدريب المبدئي عند التعيين.

وسنعرض لهذه الجوانب فيما يلي :

تدبير الإحتياجات من الموارد البشرية: وتتم هذه العملية في سلسلة من الخطوات وهي :

- ١- تحديد الأهداف المستقبلية للمنشأة من حيث حجم الإنتاج أو المبيعات وذلك على ضوء التوقعات والظروف المنتظرة.
- ٢- تقدير حجم الوظائف المطلوبة على ضوء توقعات المستقبل.
- ٣- حصر عدد العمالة الحالية.
- ٤- تحديد معدل دوران العمالة.
- ٥- المقارنة بين الموجود والمتوقع.
- ٦- تحديد العجز أو الفائض.
- ٧- تحديد مصادر العناصر البشرية اللازمة في حالة العجز.

- ما هي جوانب العمل الخلاقة والمبتكرة التي يتميز بها الموظف المرشح؟
- كيف يقوم أداء الموظف؟ وكيف يمكن تطوير هذا الأداء؟
- ما هي فرص التقدم المحتملة لهذا الموظف فيما لو استمر في منشأتك؟

**التعيين والتهيئة المبدئية :** حينما تتأكد المنشأة من صلاحية المرشح للعمل وتقرر فعلاً اختياره تستكمل الإجراءات الأخرى مثل الكشف الطبي.. وتبدأ مرحلة التهيئة أو التدريب المبدئي وذلك من خلال تعريف الموظف الجديد بالمنشأة وأعمالها وأقسامها، وكذلك بالقسم الذي سيعمل به. وطبيعة عمله وعلاقة عمله بالأعمال الأخرى في قسمه أو الأقسام الأخرى بالمنشأة، كما يمكن تعريفه بالأنظمة المختلفة ودليل السياسات (إن وجد) وحقوقه وواجباته، والخدمات التي يمكن أن تقدمها له المنشأة وكيفية الاستحقاق لها.

#### ثانياً : إعداد دليل سياسات الأفراد :

غالباً ما تكون سياسات التعامل مع الأفراد في المنشأة الصغيرة غير مكتوبة ولكنها محفوظة في ذهن صاحب المنشأة. وهو في العادة يتعامل مع كل حالة من زاوية تقدير شخصي سواء كان في مجال التوظيف، أو تحدد الأجر والمزايا، أو الترقية، أو إنهاء الخدمة.

غير أن مع مرور الوقت وكبر حجم المنشأة لتستوعب مزيداً من الأفراد فإن المدير المالك سيجد نفسه في خضم العديد من المشكلات وجوانب العمل التي تحتاج إلى سياسات وقواعد واضحة ومحددة ومعروفة للجميع. ومن ثم فإن وجود متخصص في إدارة الموارد البشرية سيعني الاهتمام بهذا الجانب بشكل ثابت ومنظم ودائم. وهذا ما يظهر فيما يسمى "بـ دليل سياسات الأفراد".

ولعل أول عمل لمسئول الموارد البشرية في إطار اهتمامه بسياسات وقواعد العمل هو إعداد سياسات مكتوبة وثابتة، ومفهومة لإدارة الموارد البشرية.

ويستلزم تطبيق السياسات والالتزام بها من قبل الموظفين عدة خطوات هي :

- ١- تكوين وإعداد سياسات الأفراد في شكل مكتوب ( دليل السياسات).
- ٢- التعريف بهذه السياسات وتوزيعها على كافة الأقسام والأفراد في المنشأة.

إن المصادر الأساسية للحصول على العناصر البشرية هي السوق المحلي. أما الوسائل التي يمكن أن تلجأ لها المنشأة الصغيرة في الإعلان عن احتياجاتها البشرية فيمكن أن تتمثل في ما يلي :-

- الإعلان في الصحف المحلية ( يمكن حجب إسم المنشأة في الإعلان، إذا كانت المنشأة لا تريد أحداً من موظفيها الحاليين التقدم للوظائف المعلن عنها).
- زيارة الجامعات المحلية أو المعاهد المهنية.
- اتصال المدير المالك بالمعارف والأصدقاء من أجل تزكية بعض الأفراد للعمل في منشأته.
- الإعلان على مداخل المنشأة .. ومن ثم اختيار بعض المتقدمين الذين يطرقون أبواب المنشأة للدخول في إجراءات الاختبارات والمقابلة اللاحقة.
- مكاتب التوظيف الخاصة والحكومية، أو شبكات التوظيف العنكبوتية.

**الاختبار :** من أجل أعداد سياسة واضحة للاختيار فإن على المسئول عن إدارة الموارد البشرية أن يهتم بثلاثة جوانب وهي :

- ١- التأكد من أن هناك وصفاً واضحاً للوظائف المطلوب شغلها.
- ٢- تحديد المؤهلات والقدرات المطلوبة لمن يشغل الوظائف.
- ٣- تحديد طريقة قياس هذه المؤهلات والقدرات.

وتبدو المقابلات الوسيلة الفعالة في تقدير وقياس مدى تناسب المؤهلات والقدرات مع متطلبات الوظيفة وخاصة إذا اقترنت بإجراء بعض الاختبارات العملية على عينة من الأعمال التي سيكلف بها الفرد في الوظيفة.

وقبل أن يتخذ القرار بقبول المرشح وصلاحيته للتوظيف لابد من الاتصال بمصادر العمل السابقة للتأكد من النواحي التالية:

- مدى رغبة صاحب العمل السابق في الاحتفاظ بالموظف فيما لو لم يطلب هو بنفسه الخروج من العمل.

★ الكشف الصحي	تحديد حق المنشأة في إجراء الكشف الصحي للموظف قبل تعيينه بموقع المنشأة أو خارجها.
★ مدة التجربة	تحديد مدة التجربة التي يمكن تثبيت الموظف بعدها في الوظيفة.
★ ساعات العمل	تحديد ساعات العمل اليومية أو الأسبوعية والوقت المخصص للغذاء أو الصلاة أو تناول الشاي.
★ نوع الوظيفة	تعريف أنواع الوظائف، الوظائف الدائمة، الوظائف المؤقتة، وتحديد الامتيازات و المنافع لكل نوع من هذه الوظائف.
★ خارج وقت الدوام	تحديد صلاحية الموظف لخارج وقت الدوام، استحقاقه هل بالساعة أو اليوم، أو الأسبوع.
★ حسومات الغياب والتأخير	تحديد الجزاءات المالية المرتبة على التأخير في حضور العمل أو الغياب عنة.
★ علاوة الكفاءة	متى يتم مراجعة تقويم الأداء، وكيف تحسب علاوة الأداء.
★ العطلات (الأعياد والمناسبات)	تحديد العطلات الرسمية للموظفين وعدد أيام الاستحقاق والتعويضات التي تمنح للموظف إذا استدعت الحاجة لعملة خلال العطلة.
★ الإجازات	تحديد أنواعها، الاضطرارية، المرضية الإجازة المدفوعة العادية، غير المدفوعة، الحد الأقصى للمدة، وهل يجوز التمديد أو الجمع مع العطلات؟.
★ المشاركة في الأرباح	هل سيكون هناك برنامجاً لمشاركة الموظفين في الأرباح ؟ كيفية المشاركة، نسبة الجزء المخصص للمشاركة من صافي الربح . من يستحق المشاركة في الربح من حيث مدة العمل. هل سيصرف الربح عند استحقاقه كاملاً، أو يدخر جزء منه لصالح الموظف عند تقاعده.
★ الفصل من الخدمة	تحديد الأسباب الداعية للفصل من حيث الأداء أو السلوكيات.
★ التقاعد	سن التقاعد، الحسميات التي ستؤخذ من راتب أو أجر الموظف، نصيب المنشأة في التقاعد. حق الموظف في الحصول على التقاعد، أو التصفية، شروط التقاعد المبكر أو تمديد الخدمة.

٣- توجيه الأفراد وتعليمهم بأهداف ومفاهيم هذه السياسات لضمان قبولهم لها.

٤- تفسير ما يمكن أن يكون غامضاً منها.

٥- التنفيذ، والمتابعة، والتطوير.

**أهداف الدليل :** لدليل سياسات الأفراد عدة أهداف لعل أهمها: (٤)

١- مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحديد المواقف المطلوبة واتخاذ القرار عن مواجهة ظروف معينة.

٢- إعطاء الثقة للمديرين والموظفين في أن ما يقومون به من أعمال هي فعلاً تلك المطلوبة لتحقيق الأهداف وأنها تتعارض مع المصلحة النهائية للمنشأة.

٣- أن الأهداف قد لا تكون واضحة بما فيه الكفاية ومن ثم فإن القواعد الإرشادية للعمل تحدد مفهوم الأهداف وكيفية تحقيقها بما لا يحتمل اللبس والغموض .

٤- الثبات والعدالة في التعامل مع متطلبات ومشكلات العمل والموظفين.

**مجالات سياسات الموارد البشرية :** حيث أن الأفراد هم مصدر تحقيق الأهداف وحتى الشركات الكبيرة لا يمكن لها الاستغناء عن أعداد دليل السياسات لإدارة مواردها البشرية. فإن أهم ما يجب على المسؤول عن إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة هو التأكد من أن هذه السياسات ستثير في الأفراد حماسهم، وتدفعهم إلى الإنجاز، والشعور بالمسئولية.

أن المجالات التي يمكن أن يغطيها دليل سياسات الموارد البشرية يمكن أن يتناول الأمثلة التالية التي يصورها لنا الجدول رقم (٢١ - ١).

مضنون السياسات	مفردات الدليل
مسميات الوظائف، وشروط التعيين.	★ الوظائف
عدم التمييز في اختيار وتعيين الموظفين من حيث السن، واللون، الجنس.	★ الاختيار والتعيين
تحديد معيار الترقية هل هو الكفاءة أم الأقدمية ؟ أم الاثنين معاً ؟	★ الترقية

## ملاحظة

يمكن أن تطلق أسماء مختلفة على دليل السياسات، منها الدليل الإداري " دليل السياسات والإجراءات " اللانحة الإدارية " قواعد العمل " دليل الخدمة .... الخ. ويقابل هذه المسميات في الأجهزة الحكومية ما يمكن أن يسمى " بنظام الخدمة المدنية، أو نظام الموظفين " .

ومن أجل أن يكون دليل سياسات الأفراد مفهوماً فيجب أن يراعى فيه الاختصار والبساطة. هذا إلى جانب الخصائص التالية :

- ١- استخدام الكلمات والتعبيرات الواضحة مع مراعاة أن تكون الجمل قصيرة ومعبرة.
- ٢- يفضل أن يغطي كل موضوع في صفحة مستقلة لسهولة القراءة.
- ٣- يمكن استخدام الرسوم البيانية لمزيد من الإيضاح.
- ٤- يفضل أن يكون الدليل بحجم مختصر وسهل الحمل وأن لا تزيد صفحاته عن ثلاثين صفحة مثلاً، أو أن تحمل المعلومات الواردة في شريحة إلكترونية سهل الرجوع عليها في موقع المنظمة على "الانترنت " .
- ٥- ترتيب موضوعات الدليل بطريقة منطقية مثلاً التوظيف، الإجازات، إنهاء الخدمة، الأجور والحوافز، المنافع والخدمات، الأمن والسلامة الجزاءات.... الخ
- ٦- عدم حشر المعلومات المكثفة وبسطور متقاربة، ويفضل أن تكون هناك مسافات متباعدة بين الفقرات لتسهيل عملية القراءة.

## ثالثاً : التعامل مع القضايا الإدارية الأخرى للموارد البشرية

لا تتوقف مسؤوليات المنشأة الصغيرة حينما تنمو على مهمتي تخطيط الاحتياجات وإعداد دليل السياسات، وإنما لابد وأن تتناول أيضاً قواعد العمل وإجراءاته وخاصة في المجالات التالية :

مكافآت التميز، الحوافز التشجيعية، بدل النقل، السفريات، مخصصات التليفونات، الإقراض الشخصي، بدل السكن، التأمين الصحي، تعليم الأبناء، خدمات الكانتين والطعام... الخ.	★ المزايا، والبدايات، والخدمات
الوقف الدائم المنتهى بالفصل، الوقف المؤقت.	★ الإيقاف عن العمل
طرق دفع الأجور وحساب الأجور التشجيعية.	★ الأجور
الأسباب الداعية للجزاءات، أنواع الجزاءات، إجراء التحقيق في مخالفات العمل، حق التظلم. التدرج في الجزاءات.	★ الجزاءات والإجراءات التأديبية
الأسباب الداعية للشكاوى، خطوات الشكاوى، المستندات المطلوبة، إجراءات التحقيق في الشكاوى، الفصل في الشكاوى، التحكم.	★ الشكاوى
تحديد سياسة المنشأة في هذا المجال. ما هي المعلومات التي يجب أن تعطي للغير عن المنشأة أو عملائها. الجزاءات المترتبة على إفشاء هذه المعلومات.	★ نقل المعلومات إلى جهات خارجية
تحديد مجالات التدريب المتاحة، سياسة التدريب أثناء العمل، خارج المنشأة، الفرص التعليمية المتاحة، شروطها، مجال المساهمة المالية للمنشأة.	★ التدريب والتعليم

جدول رقم (٢١ - ١) أمثلة المفردات والمضامين التي يغطيها دليل سياسات الأفراد(\*)

وبالإضافة إلى المفردات التي يغطيها دليل السياسات الموضحة في الجدول رقم

(٢١ - ١) يمكن أن يغطي الدليل موضوعات شتى أخرى، منها مثلاً ما يلي :

- العلاوات السنوية.
- نظام الأمن والسلامة، وملابس وأدوات الحماية من الحوادث.
- نظام مقابلات الاختيار، إنهاء الخدمة، أو الفصل المؤقت.
- نظام النقل من وظيفة لأخرى.
- سلوكيات العمل.
- استخدام أغراض الشركة في الاستعمال الشخصي الخاص.
- القروض التي يمكن أن تقدم للموظفين.

(\*) ملاحظة : يمكن العمل بهذا الدليل أيضاً في المنظمات الكبيرة \* ملاحظة أخرى، وهي أن هذا الدليل هو مجرد عناوين لمفردات السياسات وكل مفردة من الناحية العملية تتضمن الكثير من التفاصيل والإجراءات. ولذلك فقد يكون هذا الدليل في حجم يتجاوز العشرات من الصفحات اعتماداً على حجم المنظمة وحجم عملياتها وعدد العاملين بها.



## ملخص الفصل

تعاملنا في هذا الفصل مع كيفية إنشاء نظام لإدارة الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة. وقد عرفنا بداية مفهوم المنشأة الصغيرة وقلنا أنها المنشأة التي لا يزيد بها عدد العاملين عن مائة ولكنها قابلة للنمو مع مرور الوقت. وقد ذكرنا أن المنشأة الصغيرة حينما تبدأ غالباً ما تناط بمسئولية البيع والإنتاج والتمويل والأفراد بمديرها المالك. غير أنه بمرور الوقت واتجاه المنشأة إلى النمو فقد يحتاج هذا المدير إلى شخص متخصص في إدارة الموارد البشرية يجب عليه أن يعطي أهمية بارزة لثلاثة أمور هي:

- تخطيط الاحتياجات البشرية في مجال الاستقطاب والاختيار وتوصيف الوظائف ، وتدير الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية للمنشأة.
  - إعداد دليل سياسات الأفراد.
  - التعامل مع القضايا الأخرى للموارد البشرية مثل إدارة الأجور والرواتب، والخدمات والمنافع ، الأمن والسلامة ، التدريب ، الترقيات ، التقاعد الإنجازات ، الانضباط والشكاوي والجزاءات.
- وقد استعرضنا مفهوم سياسات الأفراد وخطوات إعدادها وتطبيقها ، وكذلك الأهداف من وجودها. ثم حددنا بعد ذلك المجالات التي تغطيها هذه السياسات وأكدنا وجوب أن تكون مكتوبة ومعروفة للجميع.

- إعداد الرواتب والأجور وفقاً لعقود العمل، مع ملاحظة الاستقطاعات التي تخصص للتقاعد وتحويلها بعد إضافة نصيب المنشأة إلى الجهة النظامية (مؤسسة التأمينات الاجتماعية مثلاً).
- تأمين العلاج والخدمات ، وتسهيلات السكن أو المواصلات.
- متابعة الأنظمة الحكومية الخاصة بأنظمة العمل.
- متطلبات التدريب و التطوير وتحديد البرامج اللازمة لذلك.
- قواعد الترقيات وإجراءاتها.
- نظام التقاعد، والاستقالات وإنهاء الخدمة.
- الانضباط والجزاءات والشكاوى.

### كلمة أخيرة

حينما تتصاعد فرص النمو أمام المنشأة الصغيرة وتزداد عملياتها وعدد العاملين بها يصبح من المحتوم عليها أن تواجه هذه الظروف الجديدة بجهاز متخصص لإدارة الموارد البشرية .. وعندئذٍ يمكن أن تتدرج في تكوين إطار هذا الجهاز لتضم بالإضافة إلى المسئول المتخصص الذي تحدثنا عنه سابقاً متخصصين آخرين وربما إدارة متنوعة المهام والاختصاصات.

## أسئلة للمراجعة

- ١- ما هي في رأيك أهم الفروقات في إدارة الأفراد بين المنشآت الصغيرة والمنظمات الكبيرة؟ وهل تختلف متطلبات الأفراد بين المنشأة الصغيرة عنها في المنظمة الكبيرة؟.
- ٢- متى في رأيك تكون الحاجة ملحة للمنشأة الصغيرة في تعيين متخصص في إدارة الموارد البشرية؟
- ٣- ما هي الواجبات الهامة التي يجب أن يبدأ بها المسئول المتخصص في إدارة الموارد البشرية في المنشأة الصغيرة؟
- ٤- لماذا يجب أن تكون سياسات الأفراد مكتوبة ومعروفة؟ ما أهمية ذلك للإدارة والعاملين؟
- ٥- اشرح المزايا التي تحققها المنشآت الصغيرة للعاملين بها قياساً بالمنظمات الكبيرة في مجال الرضاء الوظيفي.
- ٦- ما هي في رأيك أهم محتويات دليل لسياسات الأفراد في منظمات الأعمال؟
- ٧- حدد مراحل إعداد دليل سياسات الأفراد. وما هي في رأيك أهم أهداف هذا الدليل؟.

## مصطلحات الفصل

## سياسات الأفراد Personnel Policies

هي قواعد إرشادية مكتوبة لتوجيه المسؤولين والعاملين في اتخاذ الأسلوب المناسب في ظل ظروف معينة في كل ما يتعلق بشئون الأفراد.

## دليل الأفراد Personnel Manual :

هو نظام مكتوب يشمل على وصف مختصر للجوانب المختلفة للتعامل مع الموظفين مثل الاختيار والتعيين ، والترقيات الإجازات ، الأجور ، الجزاءات.. وكل ما يمس أمور العمل أو العاملين.

## الإجراءات التأديبية المتدرجة Progressive Discipline

والتي تبدأ بالإنذار الشفهي ثم الرسمي الكتابي للتأكد وقد تنتهي بالفصل من العمل.

## الإيقاف عن العمل Suspension:

وهو أحد الإجراءات التأديبية حيث يوقف العامل عن العمل بدون أجر لفترة محددة.

## فترة الإختبار والإنذار Probation Time:

وهي فترة اختبار يتحدد فيها مدى قدرة الموظف أداءً وسلوكاً الإلتزام بمعايير العمل - فإذا لم تتوافق مع المطلوب يتم الإستغناء عنه وغالباً ما لا تزيد هذه الفترة عن ثلاثة أشهر.

## تابع حالة دراسية (١)

حتى بعد الموعد المحدد للإنصراف وهو الخامسة مساءً، بل أنه أحياناً يأتي إلى مكتبه أثناء الإجازات الرسمية لاستكمال بعض الأعمال المطلوبة.

- عاد "كامل" إلى مكتبه وحرر رسالة إلكترونية طويلة موجهة إلى مدير إدارة الموارد البشرية محورها كالتالي:
- إنه فعلاً تأخر عن موعد الحضور بسبب صحي عارض - ولكنه نظراً لأهمية اجتماع في الشركة فقد توجه لعمله رغم هذا العارض.
- لفت نظر مدير الموارد البشرية إلى أن هذه الإدارة تعامل الموظفين بالحسم ولا تمنحهم الحافز حينما يتجاوزون الساعات المقررة للعمل.
- ونظراً لثقافته الواسعة فقد أخبر مدير الموارد البشرية أن إدارته ما وجدت إلا المصلحة الطرفين الشركة والعاملين لكن موقفها دائماً متحيزاً لصالح الشركة، وذكره أن الأبحاث والدراسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية قد تجاوزت أسلوب "الإدارة العلمية" في التعامل مع الموظفين إلى منهج "العلاقات الإنسانية" الذي يركز على المصالح المشتركة للشركة والعاملين معها.
- اختتم "كامل" رسالته بسرد عملي لمقدار ساعات الحسم المالية ولمقدار ساعات عمله الإضافية التي لم يحتسب له أوضح فيها أنه لو أخذ بمبدأ الحوافز فإنه سيكون دائماً وليس مديناً للشركة.
- وجه "كامل" صورة من هذه الرسالة إلى رئيسه المباشر وطلب منه أن يرفعها إلى المدير العام التنفيذي للإحاطة والتوجيه.

## حالة دراسية (١)

### ما هو الأهم الأداء أم ساعات الدوام؟

لأسباب صحية طارئة حضر "كامل أسعد" إلى مقر عمله متأخراً خمسة وعشرين دقيقة عن الموعد المفترض لحضوره وهي التاسعة صباحاً. تذكر "كامل" وهو يتردد في البقاء في المنزل أو الذهاب للعمل لعل العارض يزول، تذكر.. أن لديه اجتماعاً هاماً لا بد أن يشارك فيه بل ويعد بعض متطلباته قبل البدء بساعة على الأقل.

- "كامل" يعمل في إحدى الشركات المهمة بالتطوير والبناء في المنطقة الوسطى بالمملكة، والمنبثقة عن مؤسسة حكومية كبرى، وأمضى في عمله خمسة سنوات تقريباً وهو من أوائل العاملين بها منذ إنشائها. ويحمل درجتي بكالوريوس وماجستير من الولايات المتحدة الأمريكية.
- يؤدي عمله بإتقان وله فكرٌ نيرٌ وعلى دراية باستخدامات الحاسب الآلي إلى جانب ثقافة عامة واسعة. لكن رؤسائه يعتقدون أنه بطيء في اتخاذ القرارات إلى جانب اعتماد كبير بشخصيته يجعله أحياناً في مواقف مواجهة مع زملائه ورؤسائه.
- بعد حضوره للعمل وأثناء الاجتماع الهام جاءت رسالته من المدير العام التنفيذي يطلبه إلى مكتبه لمناقشة موضوع هام، ثم التوجه بعد ذلك إلى مقابلة المسئول الأعلى في المؤسسة الحكومية لاستكمال المناقشة. بعد عودته من هذه الاجتماعات وجد على مكتبه رسالة إلكترونية من مدير إدارة الموارد البشرية بالشركة يفيد بتأخره عن الدوام مدة خمسة وعشرين دقيقة.
- من خبرته السابقة في التعامل مع هذه الإدارة أدرك "كامل" أنه نوعٌ من الإنذار يشير بالحسم كالمعتاد.
- على الفور توجه المهندس "كامل" إلى رئيسه وأخبره بالموضوع، وشعر رئيسه بالامتعاض لأن "كامل" حتى وإن تأخر في الحضور فإنه دائماً ما يمكث في عمله

## حالة دراسية (٢)

من أين يبدأ خالد؟.. وكيف؟..

- أخيراً.. ادرك المالك "لمصنع التونسي للمعدات" أنه في حاجة لتعيين رجل متخصص ينشئ ويدير إدارة للموارد البشرية في مصنعه.
- لقد بدأ المهندس "عبد الملك تونسي" مع أخيه "عبد الرحمن" بتصنيع قطع غيار لبعض المصانع المحلية في مجال صناعة الأسمنت التي تزداد يوماً بعد يوم ويكبر حجمها لمقابلة احتياجات البناء المتصاعدة في الدولة.
- كانت البداية في معمل صغير داخل منزلهما، لكن حجم الطلب على منتجاتهم ازداد خلال خمس سنوات وتحول عملهما من منزلهما إلى مكان متخصص بخمسة خطوط إنتاج وطاقمة عاملة مكونة من مائة موظف وعامل. ومن المتوقع أنه إذا زادت وتيرة الطلب على منتجاتهما في السنوات الخمس القادمة فإن عدد العاملين أيضاً ربما يزداد إلى أكثر من أربعة أضعاف العدد الموجود حالياً. لقد اكتسب مصنعه شهرة جيدة كمنشأة صغيرة لكن ذات جودة عالية في المنتج ودقة في مواعيد التسليم.
- قبل أن يتم تعيين "خالد الأمير" كمسؤول عن إدارة الموارد البشرية الجديدة كان عبد الرحمن الأخ الأصغر المسؤول عن المبيعات يتولى في نفس الوقت بعض النشاطات الخاصة بإدارة العاملين، لكن الممارسة الفعلية فيما يتعلق بالتوظيف، والتوجيه والتهيئة والتدريب، وتحديد مستوى الرواتب والأجور، والترقيات، والجزاءات كانت بيد المشرفين الخمسة على خطوط الإنتاج كل فيما يخص مجموعته. وهم بدورهم يستشيرون مسبقاً الأخ الأكبر عبد الملك (الذي يمارس أيضاً وظيفة "مدير العمليات") في أعمالهم وخاصة فيما يتعلق بتحديد الأجور وإنهاء الخدمة.

## تابع حالة دراسية (١)

### الأسئلة :

- هل تعتقد أن مهمة إدارة الموارد البشرية بالمقام الأول هو الإلتزام والإنضباط بساعات الدوام؟ وهل على هذه الإدارة أن تخاطب الموظف مباشرة أم عن طريق رئيسه؟
- ما هي في تقديرك المؤهلات والخبرات التي يجب أن يتميز بها مدير إدارة الموارد البشرية في الشركات؟
- هل تعتقد أن الإجراء الذي اتخذه "كامل" هو الإجراء المناسب؟
- إذا علمت أن هذه الشركة تتعامل في حجم أموال يقدر بعشرات البلايين من الريالات فماذا تنصح المدير العام بالتنفيذي حول إدارة الموارد البشرية.

### معلومات إضافية عن الشركة :

- حجم القوة العاملة بالشركة يزيد قليلاً عن خمسين شخصاً معظمهم من حملة درجة البكالوريوس المتخصصين في الإدارة والهندسة، وعدد قليل من حملة الدرجات العليا الماجستير والدكتوراه لكن هذه الأعداد تزداد سنة بعد أخرى.
- يرأس إدارة الموارد البشرية شخص غير متخصص ولا يملك خبرة سابقة في هذا المجال لكن يحمل درجة جامعية - ويعمل معه في إدارته عدد قليل من الموظفين في أعمال إدارية روتينية لا تمس طبيعة نشاطات ووظائف هذه الإدارة.
- لا توجد سجلات متكاملة للموظفين.
- وسيلة الإتصال بين إدارة الموارد البشرية والعاملين في الشركة تتم في معظم الأحوال من خلال المراسلين الذين ينقلون الخطابات منها إلى موظفي الإدارات الأخرى - وقد لا تحمل أحياناً توقع المسئول الذي أعد الرسالة أو أرسلها.
- يرأس الشركة مجلس إدارة مكون من مسئولين من القطاع الحكومي والقطاع الخاص - لكنها تدار بأسلوب تجاري - ولا تطبق عليها قواعد "الخدمة المدنية".



## تابع حالة دراسية (٢)

وتمتعهم بحرية إتخاذ القرارات وخاصة فيما يتعلق بالمكافآت والجزاءات. كما أبدوا قناعاتهم بعدم جدوى مركزية إدارة الموارد البشرية أو أي جهاز يتولى ذلك أو يوجههم لكيفية التعامل مع موظفيهم.

• أما المديرين المالكين فقد أبدوا إهتمامهما بوجود إدارة متخصصة في إدارة الموارد البشرية. توأكب النمو المتوقع في الإنتاج والمبيعات وزيادة حجم العاملين، لكنهما في الوقت نفسه لا يحبذان أي إجراء من شأنه أن يؤدي إلى إرباك العمل والواجبات المكلف بها المشرفون الخمسة.

• خصص المديران مبلغ مائة ألف ريال للسيد خالد لبدء إنشاء الإدارة الجديدة وتجهيزها، والإستعانة ببعض المتخصصين معه في نفس الحقل كلياً أو جزئياً.

### الأسئلة :

- (١) من أي بيبدأ السيد خالد عمله في إنشاء هذه الإدارة؟
- (٢) هل يستطيع فعلاً أن يصمم برنامجاً ناجحاً لنشاط الموارد البشرية في ظل هذه الظروف؟
- (٣) ما الذي يجب عمله كي يقنع السيد خالد المشرفين الخمسة على خطوط الإنتاج؟

## تابع حالة دراسية (٢)

• خلال الأسابيع الأولى من عمله أمضى "خالد الأمير" المسئول الجديد عن الموارد البشرية وقتاً كبيراً في اتصالات مع المشرفين والعمال لمعرفة المزيد عن أوضاع العمل بدلاً من الاعتماد فقط على الأوراق المتاحة، لكنه اكتشف خلال هذه الفترة ما يلي:

١. هناك نقص في سجلات العاملين وتناقض في بعضها.
٢. لا توجد هناك سياسات محددة ولا مكتوبة للموارد البشرية ولا يوجد أيضاً دليل للعمل يوحد الإجراءات.
٣. لا يعرف المديران عبد الملك وعبد الرحمن إلا القليل عن تكاليف العاملين، وتقدير الاحتياجات منهم مستقبلاً.
٤. ليس هناك "توصيفاً للوظائف" يحدد طبيعتها ومسئولياتها.
٥. ليس هناك تحديداً "لمتطلبات الوظائف" Job Specifications يحدد المؤهلات والمهارات والخبرات المطلوبة للوظائف.
٦. لا يوجد نظام "لتقويم الأداء".
٧. لا توجد سجلات "للغياب" أو "لدوران العمالة"، ولا "فترات ومعدلات الغياب".

ومع ذلك فإن مستوى الأجور السائد في المصنع يبدو أنه أفضل مما يوجد خارجه في الأعمال المماثلة.

• في حديثه مع العمال لاحظ السيد خالد الأمير أنهم غير راضين عن إدارة المشرفين حيث يرون أن قراراتهم تتسم بالتقلب والمزاجية وعدم الثبات.

• لكن في الجانب الآخر فإن المشرفين الخمسة أبدوا رضاهم عن سير العمل

## الفصل الثاني والعشرون

# نظم معلومات الموارد البشرية Human Resource Information System (HRIS)

﴿ ... قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ... ﴾

(سورة الزمر)

## هوامش الفصل الحادي والعشرون

(1) Gary Dessler, Human Resource Management, (Essex, England: Pearson Education Ltd., 2013) PP 633- 634

(٢) عادل فقيه – وزير العمل السعودي، "مائتي ألف منشأة صغيرة لا يعمل بها سعودي (جدة، صحيفة عكاظ، ٢٨ نوفمبر ٢٠١٢).

(3) Michael Carrell, Frank Kuzmits and Norbert Elbert, personnel / Human Resource Management (New York: Macmillan Publishing Co., 1992) P.664.

(٤) مدني عبد القادر علاقي، الإدارة – دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية (جدة: دار زهران، ٢٠٠٠) الطبعة التاسعة. ص ١٧١ – ١٧٢ .

انظر أيضاً..

★ John Van Ruysseveldt and Anne-Will Harzing International Human Resoure Management (London , Sage Publications ,2004).

## أهداف الفصل

تحدد أهداف هذا الفصل فيما يلي:

- عرض للنظام اليدوي في بناء نظم معلومات الموارد البشرية.
- شرح مفهوم النظام الآلي في إدارة الموارد البشرية من حيث كيفية التحول إلى الميكنة ، النتائج المتوقعة ، ومجال الإستخدامات.

## موضوعات الفصل

سنتناول في هذا الفصل النقاط التالية:

- مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية.
- النظام اليدوي في بناء المعلومات.
  - نظام الملفات.
  - نظام السجلات.
- ميكنة إدارة الموارد البشرية.
  - أسباب ودواعي إستخدام الميكنة.
  - التحول إلى ميكنة إدارة الموارد البشرية.
  - النتائج المتوقعة من الميكنة.
  - مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية.
  - ميكنة الموارد البشرية - من الداخل أم من الخارج؟
  - مزايا وسلبيات ميكنة إدارة الموارد البشرية.

لقد حظي مجال إدارة الموارد البشرية بأقل الإهتمامات في مجال نظم المعلومات الإدارية وخاصة في مجال استخدام الحاسب الآلي كوسيلة تقنية لحفظ البيانات واسترجاعها في شكل معلومات منظمة تساعد الإدارة في إتخاذ القرارات. وحينما بدأ استخدام الحاسب الآلي في مجال الأعمال كان الإهتمام محصوراً على مجال المحاسبة، الإنتاج والتخطيط المالي. ولم يستخدم الحاسب الآلي في مجال الأفراد إلا في نطاق محدود للغاية هو كشوفات الأجور والرواتب.

وبتطور مجالات إدارة الموارد البشرية وزيادة الإهتمام بها من قبل المنظمات، وكذلك بتطور صناعة الحاسب نفسه فقد وجدت منظمات الأعمال أن استخدام الميكنة في مجالات الموارد البشرية المتعددة أصبح ضرورة لا بد منها من أجل الإستخدام الأكفأ والأدق لكمية المعلومات الهائلة التي تتعامل معها يومياً في هذا المجال، ولقد ساعد على تطور إستخدام الحاسب الآلي في معلومات الأفراد تطور صناعته وانخفاض تكلفه وإمكانية شراء برامج جاهزة للتعامل مع قضايا الأفراد.

وفي هذا الفصل فإننا سنتعامل مع نظم معلومات الموارد البشرية من زاويتين هما،

- النظام اليدوي في إدارة الموارد البشرية.

- نظام الميكنة في إدارة الموارد البشرية.

إننا سنتناول الجانب الأول لعدة أسباب،

(١) حتى لا يفهم فقط أن نظم المعلومات لا يمكن أن تكون صالحة للإستعمال إلا من خلال الحاسب فقط.

(٢) قد لا يكون بإمكان كل المنظمات إستخدام ميكنة المعلومات والحاسب الآلي في إدارة شؤون الموارد البشرية. وخاصة الصغيرة منها.

(٣) أنه حتى ومع إستخدام الحاسب الآلي فإن النظام اليدوي للمعلومات هو الأساس وهو مصدر قاعدة البيانات اللازمة لبرمجة وتشغيل الحاسب الآلي.

## النظام اليدوي في بناء معلومات الموارد البشرية

لقد ذكرنا في مقدمة هذا الفصل أننا سننظر إلى هذا الموضوع لسببين هما :

**أولاً:** أن نظام المعلومات يمكن إستخدامه بدون الميكنة التي يقدمها الحاسب الآلي.

**ثانياً:** أنه ليس في إمكان كل المنظمات وخاصة الصغيرة منها أن تستخدم الحاسب الآلي في أنظمة معلومات الموارد البشرية.

وفي نظرتنا لهذا الموضوع فإننا لن نتوسع فيه وسنعطي مختصراً فقط للطرق الشائعة في حفظ البيانات وإسترجاعها.

### نظام الملفات:

الملفات هي أوعية لحفظ البيانات المتعلقة بالوظائف والموظفين ومختلف المستندات والوثائق الخاصة بمجمل النشاط العام لشئون الأفراد. ويمكن الرجوع إلى هذه الملفات عند الرغبة أو الحاجة في إتخاذ العديد من القرارات التي تمس الأفراد أو العمل الإجمالي لنشاط الأفراد بصفة عامة .. وقد يستخدم في حفظ الملفات النظام اليدوي أو المناولة اليدوية أو المناولة الآلية. ومهما يكن الأسلوب المستخدم في المناولة فإن هذه الملفات لابد وأن تكون مرتبة ومبوبة ومنظمة حسب الأسماء أو الموضوعات.

وأهم نماذج الملفات التي يمكن أن نراها في مجال الموارد البشرية ما يلي:

**ملفات الأفراد :** وتحتوي هذه الملفات عادة على إسم الموظف وعمره، مسمى الوظيفة، مرتبته الوظيفية تاريخ التعيين، ورقم الوظيفة، القسم المعين فيه، السيرة الذاتية، طلب الوظيفة، التوصيات، المؤهلات التعليمية والخبرة والتدريب، تقارير الأداء، تدرج الأجور، القرارات الصادرة مثل قرارات الترقية، الحسم، الإجازات، التدريب، الإعارة، الإنتداب ... الخ.

هذا ويحبذ أن يكون ملف الموظف مقسماً إلى أجزاء يحتوي كل جزء منها على الموضوعات المتشابهة مثل، الإجازات، الترقيات، تقويم الأداء، النقل، المؤهلات العلمية والعملية. (٤)

## مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS)

يمكن تعريف نظم معلومات الموارد البشرية على النحو التالي:

- "هي إجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة واستخراج البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة وشؤون الأفراد وخصائص الوحدات التنظيمية التي نتعامل معها" (١)
- "هو نظام آلي لجمع وتخزين واستخراج البيانات الخاصة بالموارد البشرية" (٢)
- "هو نظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لإتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية واستخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية". (٣)

وتشترك هذه التعريفات الثلاثة في أن المحصلة النهائية لمعلومات الموارد البشرية هي توفير المعلومات عن هذه الموارد وإعادة استخدامها من قبل المديرين. كما يلاحظ كذلك أن الأساس في توفير هذه المعلومات هو بناء "قاعدة البيانات" Database التي تضم من البيانات كل ما يتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج.

ويلاحظ أيضاً من هذه التعريفات أن العناصر الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية هي نفسها تقريباً العناصر المحددة لنظام المعلومات الإدارية وهي كما يلي:

- رصد الأحداث وتسجيلها في شكل بيانات وحقائق في مختلف الوسائل مثل الملفات، السجلات والنماذج، وتشكيلات الوظائف ومسيرات الرواتب (المدخلات).
- مراجعة وتصنيف وتبويب وتحليل البيانات ومعالجتها (المعالجة).
- الحصول على المعلومات بصورة سهلة ومفهومة حتى يمكن استخدامها عند إتخاذ القرارات (المخرجات).

ويمكن أن نضيف إلى هذه الوظائف الرئيسية الثلاث وظيفتين أخريتين مكملتين وهما وظيفة "التحكم والرقابة" على أداء النظام وفعاليتها، وكذلك وظيفة "التغذية المرتدة" والتي تفسر التغييرات والتعديلات المطلوبة، وكيفية تعامل النظام معها مرة أخرى.



- سجل الترقيات: ويشمل أسماء المؤهلين للترقيات، وأعمارهم وخبراتهم التدريبية.
- سجل تقويم الأداء: وتتجمع به تقارير الأداء المختلفة للموظف.
- السجل الصحي: ويتناول التاريخ الصحي للموظف والأمراض والحوادث التي قد يتعرض لها خلال العمل.
- سجل التظلمات والشكاوي
- سجل الحركة الوظيفية : ويشمل النقل، التقاعد، إنهاء الخدمة.
- سجل التعيين.
- سجل التدريب.
- سجل المسابقات الوظيفية.

### ملاحظة

الفرق بين النظام اليدوي لمعلومات الموارد البشرية والنظام الآلي هو أن النظام اليدوي نظام صامت فهو يسجل البيانات ويحفظها ، ولكنه لا يقوم بما يقوم به النظام الآلي من قدرة فائقة على معالجة البيانات وتحليلها ، وتقديمها بصورة فورية ومثيرة للمديرين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

## ميكنة ادارة الموارد البشرية E-HRM

حينما تقدم المنظمات على استخدام ( الانترنت ) ووسائط التكنولوجيا فى دعم عملياتها وأنشطتها الادارية فإنها عندئذ تكون قد التزمت بتطبيق ما يسمى (بالادارة الالكترونية لمواردها البشرية)

ان الادارة الالكترونية للموارد البشرية فى المنظمات هى فى الواقع نظام تكاملى لجميع الانظمة والعمليات التى تستند على دعم ما يتوفر لدى المنظمة من معلومات وبيانات و أدوات تساعد على عملية الادارة عن قرب وعن بعد. وفى نظام الكترونى مطور لادارة الموارد البشرية فان بامكانية المنظمة أن تحصل على المعلومات وتصنفها حسب الطريقة المطلوبة،

**ملفات الوظائف :** ويمكن أن تشمل ثلاثة أنواع أو أكثر من الملفات مثل (١) ملف التشكيلات الوظيفية، أي مسميات الوظائف ومراتبها ومواقعها والمشغولة منها، والشاغرة. (٢) ملف تصنيف الوظائف ويتضمن أنواع الوظائف ومسمياتها وأعبائها والشروط الواجب توفرها في من يشغلها. (٣) ملف التغييرات في الوظائف، ويشمل أية تعديلات محدثة على مسميات الوظائف أو رواتبها أو مسؤولياتها أو شروط التعيين بها.

**الملفات العامة :** ويمكن أن تشمل هذه الملفات أنواعاً مختلفة من البيانات والمستندات والوثائق مثل (١) ملف الأنظمة المختلفة. (٢) ملف القرارات الخاصة بتنظيم العمل. (٣) ملف الإستقطاب والإختيار. (٤) ملف التعميمات والتعليمات. (٥) ملف التدريب. (٦) ملف المسار الوظيفي. (٧) ملف الإنفكاك الوظيفي. (٨) ملف الاتصالات. (٩) ملف الحاسب الآلي. (١٠) ملف التنقلات. (١١) ملف الإنتدابات. (١٢) ملف الأنظمة الحكومية. (١٣) ملفات التوظيف (وتشمل إعلانات الوظائف، طلبات التوظيف والمراسلات مع الجهات أو الإدارات الأخرى داخل وخارج المنظمة. (١٤) ملف المحاضر. (١٥) ملف الرواتب. (١٦) ملف العلاوات والتعويضات. (١٧) ملف التقاعد. (١٨) ملف التدريب. (١٩) ملف الأجور. (٢٠) ملف تقييم الأداء. (٢١) ملف الأمن والسلامة. (٢٢) ملف التطوير الإداري. (٢٣) ملف تخطيط الموارد البشرية. (٢٤) ملف العمال المؤقتين، وغيرها من الملفات.

### نظام السجلات:

تستند فكرة السجلات كمصدر للمعلومات عن الموارد البشرية على أساس إختصار محتويات الملفات وتدوينها بطريقة مرتبة ومصنفة وفقاً للموضوع الذي يعني به السجل. لكي يكون السجل فعالاً لا بد وأن يتميز بالوضوح والبساطة، وألا يكون مكلفاً، وأن يكون ملائماً للنشاط الذي سيستخدم فيه.

ويتوقف نوع السجلات المستخدمة في المنظمات على طبيعة وظروف المنظمة. غير أنه صفة عامة يمكن أن ننصوّر إشتراك كل المنظمات تقريباً في السجلات التالية: (٥)

- سجل التفاصيل الشخصية لكل موظف.
- سجل الحضور والدوام: ويشمل أنواع الغياب المختلفة، والحسومات، والإجازات.

وإجمالاً يمكن تحديد مراحل الانتقال من النظام اليدوي إلى النظام الآلي على النحو الموضح في الجدول رقم (٢٢ - ١)

المراحل	محتوى الدراسة والتحليل
المرحلة الأولى : دراسة الجدوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشخيص المشكلات وتحديدھا</li> <li>- تحديد المعوقات الداخلية والخارجية التي يحتمل ان تؤثر على استخدام الميكنة</li> <li>- تحديد الأهداف من الميكنة</li> <li>- تحديد متطلبات التشغيل</li> <li>- القيام بالدراسة وتقديم التقرير</li> </ul>
المرحلة الثانية : التصميم الأولي للنظام	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عرض تفصيلي مكتوب للصورة المتوقعة للنظام.</li> <li>- تحديد بدائل الأنظمة التي تتوافق مع الأهداف، والعوائق القائمة أو المحتملة</li> <li>- تقويم البدائل .</li> <li>- تقديم التوصيات</li> <li>- تحديد المتطلبات الهندسية والفنية</li> <li>- تقدير تأثير النظام المقترح على النواحي الانسانية والفنية .</li> </ul>
المرحلة الثالثة : الدراسة الهندسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفصيلات عن المواصفات الهندسية والفنية للمكونات المادية للنظام (الأجهزة، عمليات التشغيل، الأدوات المساعدة)</li> <li>- دراسة أولية عن تحليل التكلفة، والفعالية لأنظمة التصميم الهندسية البديلة</li> <li>- اختيار بديل التصميم المناسب .</li> <li>- تقديم التوصية للمسؤولين .</li> <li>- اذا تمت الموافقة . يقدم عرضاً مفصلاً بمتطلبات النظام من الأفراد.</li> </ul>
المرحلة الرابعة : اختبار النظام ثم التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختبار الأنظمة الفرعية .</li> <li>- اختبار النظام الكلي المقترح لنظم معلومات الموارد البشرية .</li> </ul>
المرحلة الخامسة مراقبة النظام والتقييم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قياس الأداء.</li> <li>- تقويم الأداء.</li> <li>- اجراء التعديلات اذا لزم الأمر.</li> <li>- التنفيذ بعد التعديل.</li> <li>- المتابعة والتقييم المستمر.</li> </ul>

جدول رقم (٢٢ - ١) مراحل التحول من النظام اليدوي إلى النظام الآلي في نظم معلومات الموارد البشرية .

المصدر مع التصرف :

Elmer Burack and Robert Smith. Personnel management : A human Resource Approach (New York: John Wiley & Sons. 1982) P.441

ثم تقوم بتحليلها، ومن ثم اتخاذ القرار اللازم في مجالات متعددة مثل التوظيف، الرواتب، الترقيات، إنهاء العمل، التدريب والتطوير و تقويم الاداء.

### أسباب ودواعى إستخدام الميكنة فى إدارة الموارد البشرية :

عرضنا فيما سبق النظام اليدوى لادارة معلومات الموارد البشرية وذكرنا شيوع استخدام هذا النظام فى كثير من المنظمات وخاصة الصغيرة ومع ذلك فان احتمال لجوء هذه المنظمات الى ميكنة أنظمة المعلومات بها يظل احتمالاً كبيراً وواقعياً لعدة أسباب أهمها:

١. أن التطور التكنولوجى الحديث يعرض نفسه على كل مجالات الاستخدام الحياتيه فى الصناعة، والبنوك، والمستشفيات والجامعات، ومن ثم سيصبح حتما على كل المنظمات صغيرة كانت أم كبيرة أن تلجأ للحاسب الالى كوسيلة سريعة ودقيقة فى رصد المعلومات وتقديمها للمسؤولين لمساعدتهم فى اتخاذ القرارات .
٢. أن المنظمات لا يمكن ان تطور مجالات أعمالها فى كل الميادين والقطاعات وتتخلى عن نظام ميكنة المعلومات واستخدامها بما يحقق لها الوفرة فى التكاليف، والسرعة فى الوقت، والاختصار فى الجهد.
٣. أن ميكنة ادارة الموارد البشرية سيساند المنظمة فى اتخاذ العديد من القرارات ليس فى نشاط الموارد البشرية فحسب، بل فى القطاعات الاخرى من العمل كقطاعات التسويق، والتمويل، والانتاج، والبحوث والتطوير .
٤. ان المنظمات اليوم قد سارت خطوات سريعة ومتلاحقة فى تطوير أعمالها الانتاجية والتسويقية وقد تسارعت عملية ميكنة ادارة الموارد البشرية فى المنظمات وخاصة الكبيرة، وتشير الدراسات الى ان ٧٠% من المنظمات الكبرى فى العالم تستخدم هذه الميكنة وان الرقم سيتصاعد الى ٩٥% فى المستقبل القريب. (٦)

### التحول الى ميكنة ادارة الموارد البشرية :

التحول الى نظام الميكنة ليس عملاً سهلاً بالنسبة للمنظمات، إذ أن هذا يتطلب الكثير من الجهد والوقت والتكلفة والصبر والخبرة وتأييد الادارة العليا فوق ذلك، وتحتاج عملية التحول الى دراسة مكثفة من المسؤولين وربما من الجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة،

- مصادر التوظيف الداخلى المحتملة (أى من داخل المنظمة).
- فحص الوثائق.
- الاختبارات.
- مقارنة المؤهلات والخبرات بمتطلبات الوظيفة.

### سجلات الأفراد الوظيفية :

- تحليل معدل دوران العمالة، والغياب.
- تحليل برامج الترقية، تكلفة الأجور والرواتب، حالات الفصل من الخدمة .
- ادارة الاختبارات لغرض التوظيف.
- المخالفات والجزاءات - المكافآت والحوافز.
- نتائج المقابلات، ومعدلات تقويم الأداء السنوي.
- ادارة التعويضات : ويشمل عدة استخدامات من أهمها مايلى :

- اعداد ميزانية الأفراد السنوية
- تطور الأجور والرواتب لكل فرد من الأفراد
- الربط بين تقويم الأداء وزيادات الأجور
- استقصاء الاجور
- تعديلات الاجور
- الربط بين معدلات الاجور ودرجات الوظائف ومراتبها .

### تخطيط الاحتياجات البشرية والتدريب

وأهم الاستخدامات ما يلى :

- تقدير الاحتياجات المستقبلية من الافراد .

### النتائج المتوقعة من ميكنة إدارة الموارد البشرية :

من النتائج المثمرة المترتبة على التحول من النظام اليدوى للمعلومات الى استخدام الحاسب الالى يمكن رصد النتائج التالية : (٧)

١. التحديد الواضح لأهداف نظم معلومات الموارد البشرية .
٢. تخفيض حجم المساحات المخصصة لحفظ ملفات وسجلات الأفراد.
٣. ربط نشاطات الموارد البشرية بوظائف التخطيط الاستراتيجى فى كامل المنظمة.
٤. تقديم المعلومات التى تساعد فى حل المشكلات بسرعة وفعالية .
٥. تقديم معلومات مفيدة تساعد فى تخطيط النمو والمسار الوظيفي للموظفين .
٦. تنفيذ برامج التدريب استنادا على دراسات تحليلية موسعة على الاحتياجات الفعلية فى جميع وحدات المنظمة .
٧. تحسين وسائل الاتصال بين الادارات التنفيذية والاستشارية .

### مجالات استخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية E. HRM :

حين تقرر المنظمة استخدام الحاسب الآلي فى نظم معلومات الموارد البشرية فإن المجالات التى يغطيها الحاسب يمكن أن تشمل كافات نشاطات الموارد البشرية الأساسية والفرعية . هذا بالإضافة الى ربط النظام بنظام المعلومات الشامل فى المنظمة . وسنقدم فيما يلى بعض نماذج هذه الاستخدامات. (٨)

### الاستقطاب والتوظيف On-Line Screening

ويشمل عدة استخدامات منها ما يلى :

- المقابلات من خلال الفيديو.
- تحليل تكلفة مصادر الاستقطاب
- تحليل تكلفة التعيينات لكل وظيفة



شكل (٢٢ - ١) نظام معلومات الموارد البشرية باستخدام الحاسب الآلي

المصدر مع التصرف :

Elmer Burack and Robert Smith. Personnel Management: A Human Resource Approach. (New York: (John Wiley & Sons, 1982) P.440

- جدولة مواعيد تدريب الافراد.
- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- تكلفة الاحتياجات التدريبية.
- مراجعة مخزون المهارات البشرية.
- تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد.
- تخطيط الإحلال .
- تحليل سجلات الحوادث.

#### الخدمات

وتشمل مايلي :

- تكلفة الخدمات الصحية والعلاج، والتأمين، الحوادث، ومعاشات التقاعد .
- متابعة التغيرات والتعديلات في برامج الخدمات
- التعريف والإعلام بالخدمات المختلفة للمواطنين .

#### للتذكير

لقد استخدم الحاسب الالى فى نظم معلومات الموارد البشرية بداية كوسيلة لإعداد مسيرات الرواتب والأجور وإعداد الشيكات، وحفظ المعلومات، ومع تطور استخدام الحاسب فى بقية قطاعات العمل فى المنظمة طرح سؤال " لماذا لا تطور استخداماته ايضا فى مجال الموارد البشرية ؟ " وقد تحقق ذلك الآن واصبح فى امكان المنظمات ان تشتري برامج جاهزة من معلومات الافراد أو ان تصمم لنفسها البرامج التى تتوافق مع احتياجاتها، أو أن تجمع بين الجانبين .

ويصور لنا الشكل رقم ( ٢٢ - ١ ) كيف يمكن أن تساعدنا البيانات المختلفة عن الأفراد فى الوصول الى المعلومات الموصلة الى اتخاذ القرار وحل المشكلات فى كافة جوانب نشاط الموارد البشرية .



١. مصادر توريد الخدمات الخارجية التي تلبى احتياجاتها.
  ٢. نوع البيانات ومصادرها والتي ستستخدم كمدخلات للنظام .
  ٣. نوع العمليات المطلوبة سواء فى شكل تقارير منتظمة أو حسب الطلب .
  ٤. نوع العمليات المطلوبة لمعالجة البيانات ،، وما قد يطرحه هذا الامر من عملية التحول او التغيير فى بعض الاجراءات الادارية الحالية فى مجال الافراد .
  ٥. هل يمكن للبرامج المشتراة ان تتكامل مع بقية البرامج الاخرى سواء من حيث الاجهزة المستخدمة Hard Ware او من حيث مدة وفعالية الاستخدام ؟
  ٦. ماهى طاقة الذاكرة المطلوبة للنظام المطلوب وقدرته الاستيعابية ؟ عدد وحجم ملفات الموظفين، تنوع الموضوعات الاخرى، المدة اللازمة لادخال البيانات فى الحاسب، وأخيرا حجم النمو المتوقع فى العمل ومدى قدرة النظام على استيعاب النمو دون تعديلات جوهرية .
  ٧. تحديد المسموح له بالدخول على النظام وطلب المعلومات او اعطائها .
  ٨. ماهى الوظائف المتعددة التى يمكن أن تتواجد على الموقع ؟
  ٩. كيف يمكن توسيع الطاقة الاستيعابية للموقع فى المستقبل .
- ومن جانب اخر فقد تفضل المنظمات ان يكون لها موقعاً خاصاً بها على شبكة الانترنت تشمل كافة العمليات الالكترونية، انترنت، فيديو، أو E-mail .
- ان مثل هذا الاتجاه اضافة الى انه يمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها الفعلية بعيدا عن العروض التجارية الخارجية والتي قد لا تتوافق مع كافة رغباتها، فانه ايضا يحقق لها السيطرة على موقع المعلومات الخاصة بها، وقد يكون لما فيه من المرونة، وانخفاض التكلفة والقدرة على التطوير ما يشجع المنظمات على اختيار هذا البديل .
- مزايا وسليبيات استخدام ميكنة معلومات الموارد البشرية :**
- يجب حقيقة ان ندرك ان استخدام ميكنة المعلومات فى ادارة الموارد البشرية لا يعنى الاستغناء عن السجلات ومصادر المعلومات التقليدية اليدوية . الا ان الاستعانة بالحاسب الاالى فى الاحتفاظ بمعلومات الافراد تحقق للمنظمات الكثير من المزايا لعل أهمها:

وفي إطار توضيح الصورة للكيفية التي يعمل بها الحاسب الالى في إعداد المعلومات فإن الشكل رقم (٢٢-١) يصور لنا المراحل المختلفة لهذه العملية وهى :

١. مرحلة اعداد البيانات المختلفة فى نشاطات الافراد وبعض النشاطات المرتبطة بهذا الجانب ( المدخلات ) .
٢. مرحلة معالجة البيانات او العمليات حيث يتم اختيار الاساليب والتقنيات المختلفة التى سيتعامل معها الحاسب من اجل تحويل البيانات الى معلومات جاهزة للاستخدام.
٣. الحصول على المعلومات فى أشكال وتبويبات متعددة فى شتى مجالات الموارد البشرية ... ومن خلال هذه المعلومات يستطيع المديرون اتخاذ بعض القرارات او التصدى لبعض المشكلات .
٤. الرقابة على أداء النظام سواء فى التعديلات المحدثه على المدخلات أو البرامج والاساليب المستخدمة لتحويل البيانات الى معلومات .
٥. كيفية الاستفادة من التغذية المرتدة من المعلومات سواء فى مجال تطوير البيانات أو البرامج .

#### ميكنة ادارة الموارد البشرية من الداخل أو من الخارج،

نأتى الان الى سؤال حول كيفية اختيار اسلوب ميكنة الموارد البشرية هل تختار المنظمة برامج جاهزة تسوق خارجيا ام تقوم بنفسها باعداد مواقعها على شبكة الانترنت وفق احتياجاتها؟ ان لكل من هاتين الطريقتين مزاياها وعيوبها .

فعملية شراء البرامج الجاهزة تتميز برخص التكلفة، ولكنها قد لاتلبى كامل احتياجات العمل. هذا اضافة الى ما تحتاجه من صيانة، أو ما يظهر بها من عيوب خلال فترة الاستخدام.

وعلى اى حال فانه اذا ما قررت المنظمة التخطيط لشراء خدمات معينة من برامج نظم معلومات الموارد البشرية (E-HRM) فان عليها الاخذ فى الحسبان الاعتبارات التالية: (٩)

## ملخص الفصل

ركزنا في هذا الفصل على استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات وحددنا ان التطورات التكنولوجية المتلاحقة لا تسمح لادارة المنظمات اليوم ان تتوارى عن استخدام تقنية الحاسب الالى فى مجال الافراد.

وقد بدأنا الفصل بتحديد مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية والطريقة التى يعمل بها النظام .وأشرنا الى أن نظام معلومات الافراد قد يتم على اسلوبين اسلوب يدوى واسلوب الى باستخدام تقنيات الحاسب الآلي . وذكرنا أن اهم الطرق الشائعة للتعامل مع المعلومات بالاسلوب اليدوى تتم من خلال استخدام الملفات والسجلات المتعلقة بكافة نشاطات الموارد البشرية وتعليماتها وانظمتها المختلفة .

وانتقلنا بعد ذلك الى الاسباب التى تدعو للتحويل من النظام اليدوى الى الميكنة وكيفية التحويل والنتائج المتوقعة من التحويل . وحددنا بعد ذلك المجالات المختلفة التى يغطيها نظم معلومات الموارد البشرية والتى تمثل النشاطات الاساسية فى مجال التعامل مع قضايا الافراد من استقطاب وتعيين واجور وتخطيط وتنمية وتطوير .

وفى الجزء الأخير من الفصل عالجننا كيف تحدد المنظمة احتياجاتها من برامج نظم المعلومات وذكرنا ان هناك بديلين لهذه العملية وهى اما الشراء من السوق او تصميم البرامج الخاصة بها ، وحددنا مزايا وعيوب كل بديل .

- التخلص من التعب والجهد الذى يسببه الاحتفاظ بسجلات مكتوبة ومترجمة على مر السنين .
- الوصول السريع الى البيانات .
- يمكن أن يؤدي استخدام شبكة المعلومات الى تمكن العديد من المواقع البعيدة جغرافيا من الوصول الى المعلومات وهو ما من شأنه تقليل الرسائل الكتابية والتليفونية التى تجرى من مركز العمل وفروعة المتعددة أو العكس.
- وبقدر ما هنالك من مزايا لاستخدام هذه الميكنة فان هناك ايضا سلبيات لعل أهمها ، عدم قدرة بعض المنظمات على إستخدام هذه الميكنة لاسباب مالية أو فنية أو بشرية بأسلوب حيادى وبسرية كافية لحماية اعمالها وقراراتها وبيانات الافراد فيها من التدخل فى الخصوصية أو استلاب المعلومات .
- ان استخدام الميكنة وخاصة فى بعض نشاطات الموارد البشرية كالاستقطاب قد يؤدي الى أن تفقد هذه الوظيفة الجانب الانسانى منها بتعريض معلومات لا يود المتقدمين للعمل لاطهارها لكل موظفى ادارة الموارد البشرية أو خلافهم فى المنظمة.
- قد تعيق اساليب ميكنة نشاطات الموارد البشرية وخاصة فى مجال توظيف الافراد ، الاشخاص الراغبين فى العمل ممن لا يملكون وسائل الاتصال الالكترونية أو ممن لا يجيدون استخدامها قد تعيقهم من تقديم وعرض طلبات التوظيف وسيرتهم الذاتية .

## أسئلة للمراجعة

- (١) عرف المصطلحات التالية:
  - نظم معلومات الموارد البشرية.
  - ميكنة إدارة الموارد البشرية.
- (٢) لماذا يتحتم التحول من استخدام النظام اليدوي في بناء معلومات الموارد البشرية إلى النظام الآلي؟ حدد أيضاً المراحل التي تمر بها عملية التحول.
- (٣) ما هو الفرق بين الملفات والسجلات.
- (٤) حينما يتعلق الأمر باختيار برامج نظم معلومات الموارد البشرية فإن هذا يستلزم جهداً ودراسة مكثفة من المسؤولين.. لماذا؟
- (٥) ما هي مجالات استخدام الميكنة في نظم إدارة الموارد البشرية؟
- (٦) ما هي النتائج المتوقعة من استخدام الميكنة في إدارة الموارد البشرية؟
- (٧) كيف نُحسِّن من فعالية استخدام ميكنة معلومات الموارد البشرية؟
- (٨) الاستخدام المفروض في الميكنة في نشاطات الموارد البشرية قد يؤدي إلى تجاوز البعد الإنساني في التعامل مع العاملين.. ناقش هذا الموضوع.
- (٩) هل يمكن أن يحل استخدام نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية محل النظم التقليدية اليدوية في إدارة نشاطات الموارد البشرية؟ علل ما تقول.

## مصطلحات الفصل

**النظام system** : ويعرف النظام أنه مجموعة من العناصر والاجزاء التي تحدد فيما بينها وظيفيا وتتكامل لتحقيق هدف معين، ويتكون النظام من ثلاثة عناصر هي المدخلات، العمليات، المخرجات .

**نظم المعلومات الادارية Management Information system** : وهو نظام يسعى الى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام وفعالية العنصر البشرى والرفع من مستوى أدائه فى تحقيق الاهداف التنظيمية .

**قاعدة البيانات Database**: هو المصدر الذى يزود نظم المعلومات الادارية بالبيانات المستخرجة من الملفات والسجلات والوثائق والأنظمة حيث تتم معالجتها بواسطة الحاسب الالى ثم تقدم فى صورة معلومات جاهزة للاستخدام .

**الاجهاز المادى للحاسب الالى "HardWare**: هو مجموعة الأجهزة الصلبة المستخدمة فى عمليات تخزين وتصنيف وتحليل البيانات وتمثل وحدة التشغيل المركزية، الطابعة، الشاشة، ولوحة المفاتيح.

**البرامج SoftWare**: وتعنى تشكيلة واسعة من البرامج المستخدمة والتي تحاكي الحاسب الالى فى طريقة التشغيل المنظم والمتلاحق. ويمكن الحصول على هذه البرامج اما بالشراء الخارجى واما من خلال عملية تصميم داخلية فى المنظمة نفسها لمقابلة احتياجاتها الخاصة .

**مكنة ادارة الموارد البشرية (E-HRM) Electronic human resource management** : يعنى استخدام وسائل التقنية الحديثة من انترنت، ايميل، وفيديو فى العمليات والنشاطات المتعددة للمنظمة فى مجال ادارتها لمواردها البشرية .

## هوامش الفصل الثاني والعشرون

- 1- George Milkovitch and John Boudreau, Human Resource Management (New York: Richard Irwin Inc., 1991)P. 160
- 2- Michael Carrell, Franc Kuzmits, and Norbert Albert, Personnel / Human Resouce Management (NewYork: Macmillan Publishing Co., 1992) P. 697.
- ٣- بدر سالم باجابر، كمال جعفر المفتى، استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فعالية ادارة الشئون الموظفين بالمملكة ( الرياض: معهد الادارة العامة، بدون تاريخ ) ص٢٧ .
- ٤- المرجع السابق، ص٣٦
- ٥- باري شواى، إدارة الموارد البشرية (القاهرة، دار الفاروق للإستثمارات الثقافية، ٢٠٠٥) ص ٢١٤ .
- 6- K.Aswathappa, Human Resource Management, Text and Cases (New :Delhi: Taka , McGraw-Hill Publishing Company Limited .2008)P. 691
- 7- A.J. Daltas, and H.M, Schwarts, « Toward Human Resource management», Personnel Journal, ( December, 1976) PP.628- 630
- 8- Michael Maller and et.al, Human Recource Management – A case Study Approach (London: CIPD, 2008) P.55.
- 9- Richard Swanson and Elwood Holton, Foundations of Human Resource Development, (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2001) P.384.

## تمرين عملي

### استخدام الحاسب الآلي في إدارة الموارد البشرية

الهدف من هذا التمرين معرفة مدى استخدام الحاسب الآلي في عمليات ونشاطات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في المجتمع الذي تعيش فيه.

#### الإجراءات:

١. قسم الطلاب في الفصل إلى عدة مجموعات (٤ - ٥) أفراد.
٢. أطلب من كل مجموعة أن تحدد عدداً من المنشآت التي تستخدم الحاسب الآلي في نشاطات الموارد البشرية.
٣. يقوم ممثلاً لكل مجموعة بالإتصال بمجموعة المنشآت التي اختارتها المجموعة ويطلب منهم السماح بزيارتهم للتعرف على الكيفية التي يستخدمون فيها الحاسب الآلي وأهم البرامج المستخدمة في الإدارة.
٤. تقوم المجموعة بعد ذلك بزيارة هذه المنشآت للوقوف الفعلي على الكيفية التي يتم فيها استخدام الحاسب وأدواته وبرامجه في نشاطات الموارد البشرية بالمنظمة.
٥. تعطي الأهمية عند الزيارة لمعرفة أنواع التطبيقات المستخدمة، إدارة البيانات، ومعالجتها. وهل تستخدم المنظمات برامج جاهزة أم تتولى بنفسها إعداد هذه البرامج؟.. هل يرتبط الحاسب الآلي لإدارة الموارد البشرية بالنظام الشامل للحاسب في المنظمة؟ كيف يتم نقل المعلومات من النظام الشامل إلى نظام الحاسب الخاص بالموارد البشرية؟
- ما هي الإعتبارات التي تم على أساسها تحديد العمليات المطلوبة من النظام وتكلفتها؟ وأخيراً يمكن السؤال عن ما إذا كان استخدام الحاسب الآلي في نشاطات الموارد البشرية قد نجم عنه توفيراً في التكلفة قياساً بالأعمال اليدوية السابقة؟
٦. تقوم كل مجموعة بعد ذلك بتقديم تقريرها في الفصل الدراسي ومناقشته مع إبداء الملاحظات والنتائج التي توصلت إليها التوصيات حول جدوى تعميم الاستخدام الشامل لنظام الحاسب الآلي من نشاطات الموارد البشرية.



## الفصل الثالث والعشرون

### إدارة الموارد البشرية وقضايا

الإندماج والإستحواذ، والشركات المتعددة الجنسية  
Merger and Acquisition, International and  
Multinational Corporations

سافر تجد عوضاً عن من تفارقه

وارحل فإن لذيذ العيش في السفر

## أهداف الفصل

ستركز أهداف هذا الفصل على ما يلي :

- بيان أهم المشاكل التي تواجه المخططين للموارد البشرية على النطاق المحلي والنطاق الدولي.
- كيفية التغلب على المشاكل المشار إليها بأقل الطرق تكلفة وجهداً

## موضوعات الفصل

- تعريف الاندماج والاستحواذ.
- مراحل الاندماج والسياسات المتبعة في كل مرحلة.
- المشاكل المحتملة للاندماج والاستحواذ.
- العمل الدولي والشركات المتعددة الجنسية.
- المبادئ الأساسية.
- إدارة الموارد البشرية في الفروع ومراكز الإنتاج.
- أولاً : التعامل مع الموظفين المحليين (مواطنين وأجانب)
- ثانياً : التعامل مع المنتدبين من المركز الرئيسي للشركة.
- ثالثاً : أسس تثقيف وتوجيه الأفراد المنتدبين للعمل الخارجي .
- رابعاً : اختيار المديرين من المقر الرئيسي للعمل الخارجي.
- خامساً : التعامل المالي وتحديد المخصصات للمنتدبين للعمل الخارجي.

لا مجال في عالم اليوم لمنظمات الأعمال الواهية المترخية ذلك أن الصراع والمنافسة هما الطريقتان إلى البقاء والإستمرار - كذلك فإن الأفكار الخلاقة هي المعيار الأساسي للتقدم والنمو. ومن أجل هذا النمو والتقدم فعلى المنظمات أن تثبت كفاءة عالية في فكرها وفلسفتها واستراتيجياتها نحو المستقبل، وتستلزم هذه الكفاءة أولاً نظرة ثاقبة ومرنة على التكيف، وقدرة على مواجهة التغيير أو حتى استباقه. إن تحقيق الربح، وتحسين الجودة، وتقليص التكاليف وبث روح الرضا بين العاملين هو ما تسعى إليه المنظمات. ومن أجل ذلك فقد تعدد الإتجاهات التي تتطلع إليها المنظمات من أجل البقاء في الساحة والإصرار على تحقيق النجاحات المتواصلة.

ولعل من أهم الإتجاهات للتقدم واقتناص الفرص المتاحة في السوق هي:

- ١- النمو الذاتي من خلال استثمار الموارد المتاحة المالية والبشرية لتحقيق التطلعات المستقبلية.
  - ٢- النمو من خلال "الإندماج مع منظمات في نفس خط الصناعة أو الخدمة، أو مكملاتها.
  - ٣- الاستحواذ على منظمات مشابهة قد تكون أصغر حجماً ولكن في نفس مجال الخدمة أو الصناعة أو مشابهة لها - وقد تكون منظمة ناجحة أو متعثرة.
  - ٤- الدخول في مشاريع تحالفات أعمال دولية كإنشاء فروع Multinational أو مراكز إنتاج دولية International تقدم نفس المنتجات والخدمات وبنفس المواصفات ومعايير الجودة.
- وسواء اتبعت المنظمة منهج "الإندماج" أو "الاستحواذ" أو "العمل الدولي" فإن الذي سيتمخض عن ذلك:

١. اختلاف واضح في بيئة العمل وثقافة العاملين.

- استراتيجية تخطيط سيء، أو تنفيذ غير دقيق.
- افتقار المواهب أو سوء الإدارة.
- القوة والسياسة هي المحركات الأساسية للإندماج أو الإستحواذ وليست الأهداف الإنتاجية.
- فشل الإدارة المنوط بها تخطيط وتنفيذ عملية التحول.
- سوء تقدير تكلفة التحول مما قد يؤدي إلى إرتفاع التكلفة ومن ثم عدم القدرة على تحملها.
- عدم وجود مفهوم واضح أو موحد للتعامل مع التركيبة البشرية الجديدة. ومن بين هذه الأسباب يبدو أن الإختلاف أو التباين الثقافى، التنافر أو التمازج بين الأفكار والرؤى، فقدان المواهب هي أهم الأسباب التي تعود إلى الفشل. إن مفهوم الإندماج هو مزج ثقافتين في ثقافة واحدة. والإختلاف في القيم، والمشاعر، الرغبات والتوقعات، التفكير والرؤى قد تقود إلى الصراع مما يؤدي في النهاية إلى:
  - انخفاض المعنويات.
  - الغضب والقلق.
  - الخوف مما يحمله المستقبل.
  - انعدام الثقة فيما يجري.
  - انعدام التعاون بين المجموعات العاملة.
  - تغلب نموذج ثقافة المنظمة الكبرى على النماذج الأخرى الصغرى، وهو ما يقود إلى الإحساس بفقدان الذات والكبرياء.

٢. ظهور تنظيم جديد بمسئوليات ومراكز إدارية جديدة، وربما اختفاء إدارات وأفراد من التنظيم القديم.

٣. بروز علامات القلق، نتيجة عدم التأكد من المستقبل، وانخفاض المعنويات والإنتاجية بين العاملين، وتوسع مساحة الهمس والشائعات.

إن هذه النتائج المختلفة تفرض على الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية الاهتمام الكبير بشؤون العاملين جنباً إلى جنب الاهتمام بالشؤون الإقتصادية والمالية للإندماج أو إنشاء فروع متعددة الجنسية وهو ما سنعرضه في هذا الفصل تحت العنوانين التاليين:

- إدارة الموارد البشرية: حالة الإندماج أو الإستحواذ.
- إدارة الموارد البشرية، الشركات المتعددة الجنسية.

### تعريف الإندماج والاستحواذ

يعني الإندماج: إتحاد منطمتين في تحالف أعمال مشترك بكل إداراتها ومنشأتها وأفرادها لتصبح منظمة أعمال واحدة في إطار تنظيم جديد. وفلسفة واستراتيجيات عمل جديدة.

أما الاستحواذ: فيعني أن تمتلك منظمة أو شركة منظمة أخرى في نفس مجال الصناعة أو الخدمة أو في إحدى مكملاتها. وعادة ما تكون الشركة الكبرى هي المبادرة بفكرة الاستحواذ لكامل المنظمة الأخرى أو للجزء الأكبر من ممتلكاتها، أو بنسبة ٥١% من رأسمالها.

على أنه في كلتا الحالتين "الإندماج أو الإستحواذ" فإن العملية تحتاج إلى دقة في التنفيذ والمتابعة نظراً لما يكتنف هذه العملية من مصاعب ومشاكل سواء في مرحلة ما قبل الإندماج، أو أثناءه، أو بعده. وسنعرض فيما يلي أهم المشاكل التي قد تعوق نجاح عمليات الإندماج والإستحواذ<sup>(١)</sup>.

- تحديد أهداف مبالغ فيها أو غير منطقية.

## المرحلة الثانية : مرحلة الإندماج:

وهذه تتبع توصيات الدراسات المسبقة لمرحلة ما قبل الإندماج. والهدف من هذه المرحلة هو إدارة عملية التحول بشكل سلس ولا يثير مخاوف العاملين. وهنا تبرز أهمية اختيار فريق العمل، أو اللجنة المكلفة، أو المدير المسؤول عن المشروع. الذي يناط به تخطيط وتنفيذ ومتابعة عملية الإندماج والتحول.

إن الدور الذي يلعبه المكلف بعملية إدارة التحول هو دور تمارس فيه الكثير من المهام ويحتاج إلى الحنكة والتبصر فيما يتخذ من قرارات. فالعملية إذا تحتاج إلى<sup>(٢)</sup>:

- مهارة في الإتصالات.
- مهارة في التفاوض.
- قدرة فائقة على التأثير والإقناع.
- دعم وتشجيع المبادرات.
- قدرة على تجاوز العقبات ومناقشة الخلافات والتقريب بين وجهات النظر.

وتتطلب هذه المرحلة تحديد الهيكل التنظيمي الجديد عبر تحديد النشاطات والوظائف الأساسية، وتحديد المسؤوليات، واختيار الكفاءات التي ستملأ شواغر الهيكل التنظيمي الجديد، وتحديد سبل العلاقات والإتصالات، وأسلوب إتخاذ القرارات ومدى مركزية أو لا مركزية الإدارة.

إن الإسراع في هذه العملية سيقطص من عوامل الخوف والقلق بين العاملين، وكذلك بين المالكين للمنظمتين المندمجتين.

ويشير "اشكناس وآخرون" أن التغيير، والقلق، وعدم التأكد من المستقبل والذي ربما يستمر لشهور من بداية الإندماج قد يستنزف الفوائد التي بنى عليها مشروع الإندماج أو الاستحواذ<sup>(٢)</sup>.

إن أهم ما هو مطلوب في هذه المرحلة على حد قولهم هو العمل على إقناع الأفراد بأهمية الإندماج وطلب دعمهم له والعبور بهم إلى الطريق في إطار من تحديد الأولويات.

## مراحل الاندماج والاستحواذ

### المرحلة الأولى: ما قبل الاندماج:

رغم أن الاهتمام عادة ما يعطي للجوانب الإقتصادية والإستراتيجية في الممارسات الأولى للإندماج إلا أن القليل هو الذي يعطي لدور الموارد البشرية والمجموعات الإنسانية التي تدير العمل في التخطيط لعملية التحول.

إن ما هو مطلوب في هذه المرحلة هو التأكيد على جانبين هما:

- الفلسفة والرسالة الخاصة بكل منظمة حتى لا يحدث الصدام الفكري عند التطبيق لعملية التحول والاندماج.
- تحديد الإستراتيجيات والأهداف في إطار الفلسفة التي تتبناها كلاً من المنظمتين مشروع الاندماج.
- ومن ثم وعلى ضوء ذلك ينظر في أمور إدارة الموارد البشرية بتفكير وعمق وما يجب أن يتخذ من إجراءات وعلى الأخص في الجوانب التالية:
- الاستقطاب والاختيار والتوظيف للكفاءات البشرية الخارجية والاحتفاظ بالكفاءات الداخلية والحرص على عدم تسربهم أو فقدانهم نتيجة سياسات أو ممارسات خاطئة.
- تخطيط واقعي للاحتياجات البشرية المستقبلية بعد مرحلة الاندماج أو الاستحواذ.
- رسم سياسة الأجور والمزايا والخدمات بأسلوب يحقق العدالة بين كافة الأفراد في المنظمتين.
- إعطاء جانب العلاقات الحكومية والتعامل مع التشريعات والأنظمة العمالية نظرة خاصة حتى لا يكون هناك صدام في العلاقات.
- الاهتمام بما يترتب على الاندماج من تأثير على برامج التدريب والتطوير، وخدمات الصحة والسلامة للعاملين.

- الإجتتماعات المستمرة بين القيادات المسؤولة وبين مجموعات العمل للتعارف والتفاهم وفهم البيئة ومناخ العمل الجديد.
- العمل على تقديم المساعدات الفاعلة لمن سيخرجون من القيادات والأفراد من المؤسساتين المندمجتين، ووضع خطة واضحة لكيفية تقديم هذه المساعدات.
- ومن أجل إزالة الضغوط والتوتر نتيجة لعدم التأكد مما يحمله المستقبل للمنظمة والعاملين بعد الإندماج فإن على الإدارة أن تبادر إلى عقد جلسات للحوار والتثقيف لمساعدة: هؤلاء العاملين والمديرين على إدارة هذه الضغوط ومعالجة ما يمكن أن يحدث من تدني المعنويات وهبوط الإنتاجية.

#### المرحلة الثالثة: ما بعد الإندماج والاستحواذ:

الإندماج في مرحلتها الثانية لأسباب أهمها:

- عدم الاهتمام الجاد بالمشاكل المترتبة على الإندماج.
- أخطاء مرافقة لخطط الإندماج.
- غياب الدور الفاعل لإدارة الموارد البشرية.
- تراجع الدور القيادي البارز في تحسس بعض القضايا الهامة في عملية الإندماج. ومن ثم فإن عملية المخاض التي ستتولد عنها مرحلة الإندماج الفعلي، تتطلب إتخاذ خطوات هامة في تجنب مشاكل ما بعد الإندماج.. ومن أهم الخطوات المطلوبة هنا بعد الإندماج ما يلي:

- مراقبة التحول الثقافي الذي سيحدث بعد الإندماج في ظل الأهداف الجديدة.
- عادة ما يحمل التحول انتقال بعض الأوجه الثقافية المميزة للمنظمة الأقوى قبل الإندماج مثل الفلسفة والرسالة والإستراتيجيات إلى المنظمة الجديدة بعد الإندماج. وهو ما يتطلب دراسة معمقة لما يمكن الاحتفاظ به من عناصر البيئة الثقافية المميزة لكلا المندمجين وما يمكن تجاهله - وما هو الوجه الثقافى النهائي والقيم التي تبرز وجه التنظيم الجديد؟



وقد أوضح كل من "كي" و"شيلتون" في دراسة لهما عن الإندماج أن الأفراد هم المحور الرئيسي الذي يجب أن ينتبه له المعنيون بالإندماج. وإن فشل أو نجاح الإندماج يتوقف على الأسلوب الذي يتم التعامل به من حيث الإهتمام بحقوقهم وصيانتها. وقد دعمت هذه الدراسة رأيهما بالإحصائيات التالية عن عينة المبحوثين<sup>(٤)</sup>:

- إن ٧٦٪ يعتقدون أنه يجب الاحتفاظ بالمواهب والكفاءات النادرة عند الإندماج والحرص على إغرائهم وبقائهم.
- إن ٧٠٪ من المبحوثين يعتقدون بأهمية الإتصالات والتعريف والتثقيف للعاملين بعملية الإندماج وإزالة الغموض أو القلق الذي يشوب الموظفين في كلا طريفي الإندماج.
- إن ٦٧٪ يعتقدون بأهمية الاحتفاظ بالمدرء الرئيسيين وعدم الإستغناء عنهم لأن هؤلاء وخاصة التنفيذيين منهم هم من يعرفون تماماً كل جوانب العمل وفي كل المستويات.
- إن ٥١٪ من المبحوثين يرون أن تحقيق التكامل والتمازج بين ثقافتي ومناخ العمل في طريفي الإندماج هو مهم لتجنب الفشل في المستقبل.

ومتى ما وضحت صورة الهيكل التنظيمي الجديد فإن المتوقع أن تكون هناك حركة دؤوبة من الإتصالات والتواصل بين قطاعات التنظيم الجديد ومفرداته. يترتب على ذلك أن تقوم الإدارة الجديدة بمجموعة من الخطوات أهمها:

- مزج المجموعات الجديدة في التنظيم من خلال الإتصالات والإجتماعات المكثفة معهم وتبادل وجهات النظر وحل المشاكل المحتملة في جو وديّ وصريح يعمق الثقة بالنفس ويبعد المخاوف المحتملة.

## تذكر مرة أخرى

أن ما هو مطلوب من قيادات الموارد البشرية هو التحلي بالعديد من الصفات التي تصب نهائياً في زيادة مهارات وفعالية التعامل مع هذه المشاكل ومنها:

- معرفة كافية للتعامل مع استراتيجيات المبادرة والتخطيط والتنفيذ للإندماج.
- مهارات الإتصال والتواصل مع الآخرين.
- مهارات التحفيز والتأثير والإقناع.
- المعرفة الواضحة بكيفية التعامل مع متغيرات البيئة المحيطة بعملية الإندماج وثقافة الإندماج.
- التخطيط والمتابعة وإحداث التغيير المطلوب لنجاح الإندماج.
- فعالية استقطاب واختيار الكفاءات والمحافظة عليهم.
- امتلاك خاصية بُعد النظر، والرؤى الحكيمة لدعم النجاح المطلوب ودفعه للمزيد والاستمرار.
- العمل على تبييد مخاوف العاملين وتقديم كل الفرص المتاحة لتطويرهم وتقديمهم ورخائهم.

## المشاكل المحتملة للاندماج والاستحواذ

تبرز عادة مجموعة من المشاكل نتيجة الاندماج أو الاستحواذ لعل أبرزها ما يلي :

- الخلافات والصراعات بين العاملين، والإدارة.
- تداخل المسؤوليات وازدواجية الصلاحيات.
- غموض أو عدم وضوح بعض الإجراءات المطلوبة لتنفيذ الأعمال.

ومن ثم فإن تكوين فرق عمل متخصصة لعلاج هذه المشاكل هو أمر ضروري حتى نضمن تدرج عملية التحول والتغلب أولاً بأول لما يحدث، وهنا أيضاً يبرز دور رجال الموارد البشرية المتخصصين في مساعدة المسؤولين عن هذه العملية بسلاسة وبدون اضطرابات خطيرة.

إن على المنظمة الجديدة بعد الإندماج أن تعمل على إيجاد منظمة قوية ذات قيم عالية وقدرة فائقة على تحمل أعباء المنافسة الجديدة في سوق الأعمال وما يتوقعه منها كل أطراف المجتمع من عملاء، وموردين، وموزعين، ومنافسين والأطراف الحكومية المؤثرة والمجتمع المدني بعناصره المختلفة من هيئات ومؤسسات.

كما أن عليها أن توجد واقعاً جديداً لإدارة الموارد البشرية المنبثقة عن عملية الإندماج أو الاستحواذ، وفي هذا الإطار لابد من مراجعة أنظمة وسياسات ونشاطات الموارد البشرية في كلا المنظمين ودمجها وخاصة فيما يلي:

- (١) السياسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية ودليل الإجراءات والتعامل مع مختلف قضايا العاملين، وإعلانها، والإلتزام بتنفيذها.
- (٢) مراجعة نظام الأجور والمنافع والمزايا، وترويجها ثم تعميمها على القطاعات المختلفة في المنظمة.
- (٣) مراجعة خطط الاحتياجات البشرية الحالية والمستقبلية.
- (٤) تحديد برامج التطوير والتدريب الحالية والمستقبلية.
- (٥) اعداد دليل السياسات والاجراءات وخاصة ما يتعلق بالتوظيف، والترقيات وإنهاء الخدمة والاجازات، والتعويضات، والجزاءات.. الخ.

٢) الاعتراف بأن الطرق التي تدار بها الشركة الأم ليست هي الأفضل ولا الأسوأ من ما يدير به الآخرون منظماتهم، وإنما كل ما في الأمر أن هناك اختلافات لا بد من عدم التصدي أو التكرار لها.

٣) الاعتراف بأن إدارة الفروع قد تكون لها مرئياتها الخاصة بإدارة مواردها البشرية ليست بالضرورة أفضل ولا أسوأ مما هو موجود في المؤسسة الأم، ولكنه يمكن أن يكون فعالاً في البيئة المحلية.

٤) الترحيب من المركز الرئيسي ليس فقط بالاختلاف البيئي بين ثقافة وأخرى، ولكن العمل أيضاً على مناقشتها والاستفادة منها.

٥) تفهم حقيقي بأن إدارة الناس هي في النهاية محصلة تعلم ثقافة وبيئة كل من الآخر والاستفادة منها دون تحيز إلا للربحية والجودة والرضا الوظيفي.

## إدارة الموارد البشرية في الفروع ومراكز الإنتاج

سننظر في كيفية إدارة الشركات المتعددة الجنسية لمواردها البشرية خارج الوطن الأم من عدة زوايا على النحو التالي:

أولاً: التعامل مع الموظفين المحليين (مواطنين وأجانب).

ثانياً: التعامل مع المنتدبين من المركز الرئيسي للشركة.

ثالثاً: أسس تكييف وتوجيه الأفراد المنتدبين للعمل الخارجي.

رابعاً: اختيار المديرين من المقر الرئيسي للعمل الخارجي.

خامساً: التعامل المالي وتحديد المخصصات للمنتدبين للعمل الخارجي.

أولاً: التعامل مع الموظفين المحليين (مواطنين وأجانب)؛

سواء كانت الشركة عالمية أو متعددة الجنسية فهي بلا شك تحتاج إلى إدارة خبيرة من المركز الرئيسي تدير بها العاملين في الدولة الأجنبية أو أن يقوم بهذا العمل وكيلاً حصرياً يتولى إدارة الأفراد والأعمال الأخرى للشركة الأم. أن عملاً كهذا يتطلب من القائم بإدارة

## العمل الدولي والشركات المتعددة الجنسية

لنبدأ أولاً هذا الجزء بتعريف مبسط لكل من مفهومي الشركات الدولية، والشركات المتعددة الجنسية International Firms and Mutinational Corporations .  
 " فالشركات العالمية " أو "الدولية" هي مؤسسات تتفرع من المؤسسة الأم في المركز الرئيسي وتتأثر في كثير أو بعض الدول حول العالم. وتعتمد في عملها الدولي على الخبرة المعرفية والتقنية للشركة الأم. وتقدم هذه الفروع نفس النوع من المنتجات والخدمات بشكل يتطابق مع ما تنتجه الشركة الأم في إطار متوازن من التكلفة والعائد، واستقلالية الإدارة.  
 أما " الشركات المتعددة الجنسية " فتمثل مجموعة من الشركات المتأثرة حول العالم ولكنها تدار من المقر الرئيسي للشركة الأم وبدرجات متفاوتة من المركزية ولا تخضع لمعايير المراقبة والمتابعة الدقيقة لأنشطتها إلا في حدود ضمان جودة المنتج والخدمة المقدمة في البلد المصنف. لكنها في نفس الوقت تقدم منتجاتها وخدماتها اعتماداً على المعرفة التقنية للمؤسسة الأم " مع ضمان استقلاليته فيما يتعلق بأسلوب الإنتاج، خدمات التسليم أو أساليب التوزيع (٥) .

إن ظاهرة الشركات المتعددة الجنسية، والشركات الدولية قد تعمقت جذورها مع بروز " منظمة التجارة العالمية " (WTO: World Trade Organization) التي فتحت الباب على مصراعيه للتبادل التجاري والمعرفي والتقني بين دول العالم دون تمييز أو تفرقة سمحت بتبادل السلع والخدمات وتنقل الأفراد ووسائل الاتصالات دون حواجز تذكر (٦) .

## المبادئ الأساسية

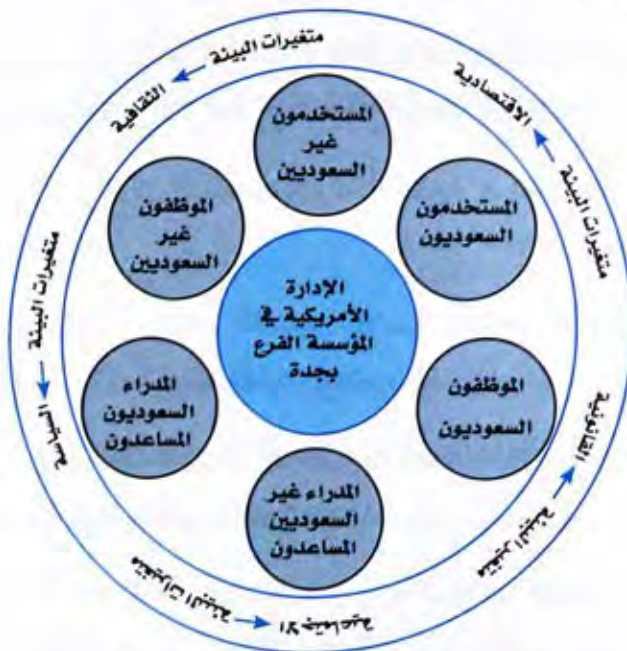
والآن نتطرق إلى السؤال التالي حول المبادئ الأولية التي تحكم تعامل الشركة الأم في المقر الرئيسي مع الفروع سواء كانت مراكز إنتاج دولية International أو فرع متعددة لجنسية Multinational اجمالاً، ويمكن حصر هذه المبادئ فيما يلي :- (٧) .

(١) الاعتراف أولاً بأن إدارة الموارد البشرية في المراكز الرئيسية إنما يخضع أساساً للمبادئ والقيم في الدولة الأم.

إذاً يمكن القول إن الإدارة الأمريكية المنتدبة للمؤسسة من المركز الرئيسي ستواجه في إطار التكوين البشري الحقائق التالية:

١. إن هناك مجموعات بشرية غير متجانسة.
٢. إن هناك بيئات ثقافية وحضارية مختلفة لهذه المجموعات البشرية.
٣. إن هناك أيضاً اختلافات في مستوى الخبرة والمعرفة بين هذه المجموعات الإنسانية.
٤. إن هناك نظماً وتشريعات وعوامل بيئية تحيط بالمؤسسة تختلف عما يتعرض له المركز الرئيسي في أمريكا.
٥. إن المصالح والأهداف لكل مجموعة بشرية ليست بالضرورة متجانسية مع بعضها البعض.

ويمكن إيضاح الموقف الذي تتعرض له الإدارة الأمريكية في تعاملها مع المجموعات الإنسانية المختلفة في المؤسسة في الشكل التالي:



شكل رقم (٢٣ - ١) العلاقة بين الإدارة الأمريكية والمجموعات البشرية المختلفة في ظل

متغيرات البيئة السعودية

الموارد البشرية على وجه التحديد الإلتزام بأهداف الشركة الأم ، وكذلك مصالح العاملين في الدولة الأجنبية والتقييد بتشريعات الدولة وأنظمتها وثقافتها.

إن الثقافة السائدة للمجتمعات الأجنبية ستلعب دوراً كبيراً في الكيفية التي تداربها الموارد البشرية في هذه الدول<sup>(٨)</sup>.

### لنأخذ المثال الثاني،

شركة أمريكية تقيم لها مركزاً إنتاجياً أو فرعاً في المملكة العربية السعودية ينتج نفس خط المنتجات في الدولة الأم أو بعضها وبنفس المواصفات والجودة المطلوبة، وربما حتى بنفس مسمى السلعة، كيف سيكون التكوين البشري في فرع المملكة؟

هنا سنلاحظ أن التكوين البشري للشركة الفرع يتكون من المجموعات التالية،

- المدراء الأمريكيين المنتدبين من المركز الرئيسي في أمريكا.
- المدراء السعوديين المشاركين في المنظمة المحلية الفرع.
- المدراء غير السعوديين (عرب أو غير عرب ولكنهم غير أمريكيين).
- الموظفين السعوديين.
- الموظفين غير السعوديين (عرباً أو غير عرب).
- المستخدمين السعوديين.
- المستخدمين غير السعوديين (عرباً أو غير عرب).

كذلك سنلاحظ أن الثقافات الرئيسية لهذه المجموعات البشرية يمكن تقسيمها إلى ثلاثة هي: الثقافة الأمريكية، والثقافة السعودية، والثقافة غير السعودية وأن لكل ثقافة من هذه الثقافات الثلاث صفات تميزها عن الأخرى.

علاوة على ذلك فإن المنظمة الفرع تعمل في ظل تشريعات وأنظمة سياسية واقتصادية واجتماعية وتعليمية تميز المملكة العربية السعودية عن الولايات المتحدة وأن هذه التشريعات تتناول في كثير منها أوضاع العاملين في المملكة العربية السعودية: سعوديين وغير سعوديين.

إن إدارة الموارد البشرية في الفروع تشكل عبئاً كبيراً على الإدارة المركزية، فلا هي تستطيع تطبيق نظمها الإدارية أو سياساتها بكاملها على الإدارة المحلية، ولا هي تستطيع تجاهلها، وتمثل النشاطات التالية جوانب هذه المشكلة<sup>(٩)</sup>:

- تخطيط الموارد البشرية.
- الاستقطاب والاختيار والتوظيف.
- التدريب والتطوير.
- الأجور والحوافز.
- تقويم الأداء.
- العلاقات الصناعية.

إن كل عنصر من هذه العناصر يمثل مشكلة إدارية لإدارة الموارد البشرية في كيفية التعامل معها في بلد أجنبي. وعلاوة على ذلك فإن متغيرات البيئة المختلفة وعلى رأسها البيئة الثقافية لكل مفرداتها، وكذلك الأنظمة والتشريعات المحلية يشكلان حاجزين كبيرين يحدان من حرية إدارة المركز الرئيسي في إدارة المقر الفرع، هذا إضافة إلى أمور أخرى يقتضيها واقع الشركات المتعددة الجنسية في البلدان المضيفة ويسبب لها قلقاً في كيفية التعامل معها مثل<sup>(١٠)</sup>:

- العلاقات مع الحكومة المحلية.
- أنظمة الضرائب.
- التعريف والتعرف على ثقافة مجتمع الدولة المضيفة.
- الخدمات الإدارية المطلوب تقديمها للموظفين وأولياتها.
- خدمات الترجمة للغات المعتمدة في الشركة الفرع وعلى رأسها لغة الدولة المضيفة.
- خدمات الترجمة للغات المعتمدة في الشركة.

ثانياً : التعامل مع المنتدبين من الإدارة في الشركات المتعددة الجنسية في التعامل مع عرضنا فيما سبق معضلة الإدارة في الشركات المتعددة الجنسية في التعامل مع المجموعات البشرية المختلفة في الشركة الفرع خارج الوطن الأم ولاحظنا أن هذه المشكلة



وكما يلاحظ من الشكل فإن الإدارة الأمريكية المستقدمة هنا تتعامل مع ست مجموعات وكل مجموعة من هذه المجموعات أيضاً تتعامل مع ست مجموعات أخرى أي أن إجمالي الاتصالات المتبادلة بين المجموعات السبعة تشكل إثنين وأربعين إتصلاً تبادلياً رسمياً وغير رسمي بلغات وأنماط مختلفة من التفكير. إن مثل هذه البيئة من العمل كفيلة بأن يترتب عليها النتائج التالية:

- ١- وجود تنظيمات غير رسمية داخل المجموعات البشرية حسب الجنسيات المختلفة أو ما يسمى بظهور الجماعات والشلل.
  - ٢- ظهور نوع من المصادمات الفكرية بين هذه المجموعات نتيجة لتناقض مصالح وأهداف كل مجموعة.
  - ٣- ازدياد عدد المشاكل التي تواجهها الإدارة بينها من جانب وبين الجماعات الأخرى من جانب آخر وبين الجماعات بعضها البعض.
  - ٤- إن بعض هذه المشاكل قد تتعدى حدود الشركة وربما لزم الأمر إلى تدخل الدولة. ومن هنا فإننا نقول إن مركز الإدارة الأجنبية هنا هو مركز دقيق وحساس وإن مدى نجاحها في التعامل مع هذه الظروف يتوقف على العوامل التالية:
- (١) مدى قدرة المركز الرئيسي للشركة الأجنبية في اختيار أفراد الإدارة المنتدبين لفرع الشركة.
  - (٢) اعتراف أفراد الإدارة المنتدبين بالإختلافات البيئية والعمل من وحي هذا الإعتراف في تحقيق أهداف الشركة.
  - (٣) قدرة الإدارة المنتدبة على التوفيق بين مصالح المنظمة الأم ومصالح العاملين معها، وكذلك مصالح القطر الذي تعمل به.
  - (٤) قدرة الإدارة المنتدبة في التوفيق بين المصالح المتعددة للعاملين المنتدبين من المركز الرئيسي، المواطنين المحليين، والعاملين الوافدين من الجنسيات الأخرى.

- (١) عدم رغبة الشخص المنقول في النقل إلى المكان المطلوب الانتقال إليه لأسباب اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية.
  - (٢) عدم رغبة زوجة الشخص المنقول أو أفراد أسرته للانتقال إلى مكان جديد.
  - (٣) عدم التكيف مع البيئة الجديدة من قبل الشخص نفسه أو من قبل أسرته ومن ثم ينعكس ذلك على أسلوب عمله ويستعجل وقت الرحيل إلى الوطن من يوم إلى آخر.
  - (٤) قد ينخفض المستوى المعيشي للشخص المنقول في المكان الجديد عما كان عليه سابقاً وهذا يقود بالتالي إلى تخفيض إنتاجيته وربما يفكر في ترك الشركة نهائياً والعودة إلى بلاده.
  - (٥) الاصطدام الفكري والثقافي بين الشخص المنقول وبين زملائه في العمل.
- إن هذه النتائج جميعاً محتملة الظهور إذا لم يكن قرار المركز الرئيسي بالنقل مبني على أسس ودراسات وتوجيه مسبق لعلمية الاختيار والنقل.

### ثالثاً : أسس تثقيف وتوجيه الأفراد :

لابد أن تبدأ عملية التثقيف والتدريب بعد القرار الخاص باختيار الأفراد ولا بد أيضاً أن يتم هذا الاختيار برغبة ورضاء الموظف نفسه وأن يشعر الموظف أن هذا الاختيار يحمل في طياته الدعم المعنوي له حاضراً ومستقبلاً وكذلك التقدير لدوره في الشركة ولما يمكن أن يحققه للشركة من إنجازات في الخارج. وبعد ذلك يجب أن لا يترك الموظف وشأنه بل لابد وأن تتم سلسلة من عمليات التوجيه والتدريب على ظروف العمل بالخارج، والأساليب والإجراءات الخاصة بالنقل وهي عمليات على مراحل مترابطة وليست منفصلة. ويمكن تفصيل هذه السلسلة من المراحل على الوجه التالي:

### المرحلة الأولى - شرح كامل لمهمة الموظف المنقول :

يجب أن لا تكتفي الإدارة باختيار الموظف ثم تركه وشأنه في مركز العمل الجديد يصارع ظروف عمله الجديد في ظل متغيرات جديدة وفريدة. إن عملية شرح المهمة الجديدة قد تتم من قبل الرئيس المباشر للشخص المنقول أو من الإدارة المعنية أساساً بهذا النقل. وتشمل هذه المهمة إعطاء الموظف المنقول المعلومات التالية:

هي وليدة الظروف البيئية المحيطة بالشركة المحلية، وذكرنا أن قدرة الشركة في تحقيق أهدافها يتوقف على عوامل متعددة منها الطريقة التي يتم بها اختيار إدارة الشركة من قبل المركز الرئيسي.. وفي هذا الجزء سنحاول أن نضع الأسس التي ينبغي أن يتم بموجبها اختيار الأفراد من مديرين وخبراء للإشراف على الشركة الفرع في ظل ظروف بيئية متميزة عن مثلتها في الوطن الأم.

إن مشكلة اختيار الأفراد هي مشكلة دقيقة وحساسة وكثير من الشركات الكبرى في العالم لا تعطي وزناً كبيراً لهذه المشكلة على اعتقاد أن الأفراد الناجحين في العمل في مقر الشركة الرئيسي سيكونون بالمثل ناجحين في أماكن أخرى من العالم. وهذا في الواقع لا يعدو أن يكون تهرباً أو تجاوزاً للمشكلة ذلك أن العملية ليست بهذه البساطة وأن ما هو مطلوب هو أن تعطي إدارة الموارد البشرية في الشركة الأم قدراً كبيراً من الإهتمام بما يسمى بتوجيه وتثقيف وتدريب الأفراد الذين يقع عليهم الاختيار لتولي المراكز الكبيرة في فروع الشركة خارج الوطن. وهناك في الواقع أسباباً متعددة لعدم تقدير الشركات لهذا الدور المطلوب في حسن اختيار الأفراد وتأهيلهم سلفاً، ولعلنا نجد مناسبة في هذا السياق أن نعطي بعض هذه الأسباب:

**أولاً:** عدم إدراك الإدارة للحاجة إلى التدريب وعدم استعدادها للإنفاق على ذلك.

**ثانياً:** السرعة في إتخاذ القرارات الخاصة باختيار ونقل الأفراد حتى مع الاعتراف بأهمية التدريب.

**ثالثاً:** عدم وضوح الرؤية لدى الإدارة عما يمكن تقديمه من وسائل وبرامج التدريب للأفراد المنقولين.

**رابعاً:** الفلسفة الإدارية لدى بعض الشركات والقائمة على أساس أن الأشخاص الأكفاء في العمل في المركز بإمكانهم أن يكونوا كذلك في مكان آخر.

وأخيراً فإن نظرة التعالي في الشركات الكبرى للدولة الأقل تطوراً وخاصة النامية لا تدع مجالاً لهذه الشركات في التفكير في اختيار الأفراد أو تدريبهم قبل نقلهم إلى أماكن عملهم الجديدة.

إن هذه الأسباب مجتمعة قد تقود إلى بعض أو كل النتائج التالية ومن قبل الشخص المنقول نفسه:

اللغة كعامل إنساني مهم في فهم الناس والأنظمة ومتغيرات البيئة.. ولعل أهم أسباب هذا التساهل يرجع إلى (١) عدم كفاية الوقت قبل النقل لتعلم اللغة، (٢) رغبة الشخص المنقول في تأجيل تعلم اللغة لحين الوصول إلى المكان المنقول إليه، (٣) الاعتقاد بعدم الحاجة إلى اللغة، (٤) عدم القدرة على تعلم اللغة، وأخيراً الاكتفاء بالترجمين في فرع الشركة للتنسيق والترجمة بين الإدارة وبين العاملين بها وبينها وبين الجهات الخارجية.

وتعلم اللغة ضرورة للأشخاص العاملين في فروع الشركات المتعددة الجنسية أو المطلوبين للانتقال من المركز الرئيسي إلى الفروع.. وهي وسيلة للتقارب والتعاطف بين الأشخاص... وتعلم الأجنبي للغة المجتمع الذي يتعامل معه كفيل بأن يجنبه كثيراً من المشاكل بل ويقربه في أحيان كثيرة منهم. والحديث الشريف يحض على تعلم اللغات ويقول الرسول ﷺ "من تعلم لغة قوم أمن مكرهم". وتختلف أساليب تعلم اللغة باختلاف الجهد والوقت المطلوب لعملية التعلم.. ومن أهم طرق تعلم اللغة الدروس الخصوصية، برامج اللغة المكثفة التي يمكن أن تدار بمركز الشركة أو بالمعاهد المتخصصة، والاعتماد على النفس بواسطة الوسائل التعليمية كالإسطوانات والأشرطة والكتب.

إن عملية اختيار الأشخاص للعمل في فروع الشركات المتعددة الجنسية ليست عملية سهلة كما قد يتبادر إلى الذهن وإن أهم القواعد التي يجب أن تعتمد في عملية الاختيار والتثقيف هي باختصار ما يلي:

- (١) الاعتراف باختلاف البيئات الحضارية للأمم.
- (٢) محاولة إشراك مواطن من المجتمع الذي سيعمل به الموظف في عملية الاختيار ولو على سبيل الإستشارة.
- (٣) معرفة الموظف للمجتمع الذي سينقل إليه اقتصادياً وسياسياً وثقافياً وحضارة عن طريق الوسائل التثقيفية والتوجيهية المختلفة.
- (٤) اشتراك الزوجة والأسرة في قرار النقل.
- (٥) إعطاء الموظف المنقول الفرصة للقيام برحلة تعارف تمهيدية على حساب الشركة قبل إتخاذ القرار بالموافقة على النقل أم العدول عنه.
- (٦) شرح قواعد المرتبات والإمتيازات المعتمدة من الشركة في الداخل والخارج.

- ١- عرض شامل لسياسات الشركة وإجراءاتها في إرسال الخبراء والمديرين لفروعها في الخارج.
- ٢- استعراض لنظام الرواتب والإمتيازات في الداخل والخارج، ثم التدرج إلى شرح الأسس التي سيقوم عليها تحديد راتب الشخص المنقول والعلاوات والضرائب ونفقات السفر والسكن وأسباب صرف هذه النفقات.
- ٣- معلومات عن البلد المنقول إليه وخاصة، فيما يتعلق بالإسكان، المواصلات، التعليم والمدارس.
- ٤- استعراض إجراءات السفر مثل الجوازات، والتأشيرات، التذاكر، الشهادات الصحية، نقل الأغراض المنزلية، والحجز بالفنادق.

#### المرحلة الثانية: التثقيف عن الحضارة والبيئة في مكان العمل الجديد:

إن هذه العملية التثقيفية قد تشمل أيضاً زوجة الشخص المنقول وأفراد أسرته والهدف منها محاولة وضع الشخص المنقول وأسرته في إطار البيئة الجديدة ومن ثم خلق الفهم لديهم حول هذه البيئة مسبقاً حتى لا تكون هناك أية مفاجآت في هذا الإطار. ويمكن أن يتم هذا التثقيف بالطرق التالية:

١. الطريقة الأكاديمية: وذلك بإحضار الشخص المنقول لبعض الكتب والخرائط والنشرات والأفلام، أو المحاضرات لشرح أبعاد وتفاصيل المجتمع الجديد.
٢. الطريقة الشخصية: ويمكن أن تتم من خلال إعطاء الموظف رحلة تعريفية له ولأسرته ولمدة محددة للبلد المنقول إليه، أو عن طريق عقد إجتماعات بينه وبين بعض الزملاء، الذين سبق لهم العمل في المنطقة المنقول إليها، أو عن طريق ترتيب إجتماعات أسرية بينه وبين بعض مواطني هذا البلد في مقر عمله بمركز الشركة.

#### المرحل الثالثة: تعلم اللغة:

اللغة هي مفتاح فهم الإنسان لأخيه الإنسان وهي الأساس لتفهم حضارة وثقافة المجتمعات البشرية. وتتساهل كثير من الشركات الكبرى والأفراد أنفسهم في إدراك دور

مصدر الموارد البشرية	المزايا	العيوب
المركز الرئيسي في الوطن الأم	<ul style="list-style-type: none"> <li>* الفهم الجيد والواضح للأهداف، السياسات وأسلوب العمل في مقر الشركة.</li> <li>* سهولة عملية التنسيق والرقابة على الأعمال والعمليات.</li> <li>* إشراك الكفاءات الإدارية الواعدة في قيادة فروع الشركة الخارجية.</li> <li>* الأفراد المنتدبين من المركز الرئيسي يحملون الكثير من المهارات والخبرات التي تؤهلهم لمسئوليات إدارة الفروع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* صعوبة التكيف مع مع ثقافة المجتمع ومتغيرات البيئة الإجتماعية والإقتصادية والقانونية، وعائق اللغة.</li> <li>* ارتفاع تكلفة اختيار الأفراد وتدريبهم والمحافظة عليهم وكذلك تكلفة مرافقيهم من أفراد أسرهم.</li> <li>* فرص ترقية هؤلاء الأفراد ستكون ضئيلة لبعدهم عن المركز الأم.</li> <li>* اختلاف مستويات الأجور والحوافز عما هو سائد في مقر الفروع قد يشكل مشكلة للمركز الرئيسي من الناحية القانونية.</li> <li>* ظهور مشاكل أسرية وخاصة للزوجة التي قد تقعد عملها في الوطن الأم ولا تجد بديلاً في القطر المضيف.</li> </ul>
القطر المضيف	<ul style="list-style-type: none"> <li>* المعرفة الشاملة لمتغيرات البيئة الثقافية الإقتصادية، القانونية، الإجتماعية، وأساليب العمل.</li> <li>* انخفاض تكلفة اختيار وتوظيف الموارد البشرية المحلية مقارنة بالقادمين من المركز الأم، أو من جنسية أو جنسيات ثالثة.</li> <li>* فرص التقدم الوظيفي للمواطنين المحليين متاحة مما يساهم في إرتفاع معنوياتهم وإنتاجيتهم.</li> <li>* انعدام عوائق اللغة.</li> <li>* تحسن أساليب وعطاء الإدارة نظراً لاستمرارية المدراء لمدد أطول قياساً بالمنتدبين من المركز الأم أو من جنسية أخرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* صعوبة الرقابة الفعالة على العمليات في الفرع.</li> <li>* مصاعب في الإتصالات مع الإدارة في مقر الشركة الرئيسي عند الحاجة لذلك.</li> <li>* انعدام فرص الاحتكاك والحصول على الخبرات نتيجة عدم الاختلاط الثقافى والحضاري مع جنسيات أخرى.</li> <li>* محدودية فرص التقدم الوظيفي خارج فرع الشركة.</li> </ul>
جنسيات من طرف ثالث	<ul style="list-style-type: none"> <li>* قد يكون هناك انخفاض في الرواتب والمزايا قياساً بالمنتدبين من المركز الرئيسي.</li> <li>* ربما يملك هؤلاء من المعلومات عن القطر المصنّف أكثر مما يعرفه الأفراد في المركز الرئيسي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* قد تعترض الدولة المضيفة على توظيف جنسيات أخرى غير المواطنين أو القادمين من مقر الشركة الرئيسي.</li> <li>* احتمال عدم عودة هذه الجنسيات إلى أوطانهم بعد إنتهاء عقود عملهم.</li> <li>* قد تكون هناك حساسية من جلب جنسيات معينة إلى الدولة المضيفة.</li> </ul>

(٧) اختيار الأشخاص المشهود لهم بالكفاءة والذين يبذلون الرغبة الفعلية في النقل والقدرة على التكيف في أي مجتمع خارج الوطن.

لكن البعض قد يتساءل أي الاختيارات أفضل لتزويد الفروع بالموارد البشرية اللازمة سواء كانوا إداريين أو فنيين أو عاملين؟ هل يكون ذلك من:

١. مقر الشركة الأم.

٢. من مقر الفرع أي المواطنين المحليين.

٣. أم من جنسية أو جنسيات أخرى؟

إن لكل اختيار من هذه الاختبارات مزاياه وعيوبه... ويقدم لنا الجدول التالي توضيحاً لذلك<sup>(١١)</sup>.

وفي دراسة أخرى تمت مقابلة (٢٠٠) مديراً تنفيذياً من قائمة استقصاء معلومات شملت (٥٠٠٠) خمسة آلاف مديراً حول العالم لمعرفة رأيهم في أهم معايير ومتطلبات النجاح لمدراء الفروع المنتدبين من الشركة الأم وكانت النتيجة أن أهم هذه المعايير تتركز على عدة جوانب هي (١٣):

- المخزون الثقافي: ويعني به مقدار ما يملك المدير المنتدب للفرع من معرفة حول العمل التجاري في خارج الوطن واستعداده لتعلم المزيد.
- المخزون السيكولوجي (النفسي): ويعني به الإنفتاح على ثقافة وحضارة الآخرين والتفاعل معها والإستعداد للتغيير والتكيف.
- المخزون الإجتماعي: ويعني به قدرة المدير المنتدب للفرع في إقامة العلاقات، الإنصهار مع الآخرين، والتأثير الإيجابي على الزملاء، العملاء الموردين، والجهات التشريعية، والذين يختلفون سياسياً وثقافياً ومهنياً عن المدير المنتدب نفسه.

من جانب آخر فإن عوامل الفشل في بقاء المنتدبين من المدراء للعمل في الفروع تبدو أكثر ارتباطاً بموقف الزوجة والأسرة. وعلى سبيل المثال أبدى عدد من المدراء الأمريكيين أسباب الفشل في التكيف الثقافي في العمل الخارجي وطلب العودة للوطن فيما يلي (١٤):

- عدم قدرة الزوجة على التكيف بالدرجة الأولى.
- عدم قدرة المدير المنتدب نفسه على التكيف.
- مشاكل أسرية أخرى.
- عدم النضج الشخصي والعاطفي.
- عدم القدرة على تحمل المسؤوليات للعمل خارج الوطن.

خامساً : التعامل المالي وتحديد المخصصات للمنتدبين للعمل الخارجي :

لا تتوقف مشكلة إدارة الشركات المتعددة الجنسية فقط على كيفية التعامل مع الموارد البشرية العاملين في الفروع أو الإداريين المغتربين المنتدبين من الوطن الأم، بل أن الكيفية



رابعاً ، اختيار المدراء من المقر الرئيسي للشركة للعمل الخارجي :

نأتي الآن إلى السؤال التالي: كيف يتم اختيار المدراء للعمل الخارجي؟

ما هي المؤشرات التي يعتمد عليها الاختيار، والتي قد ترتبط بنجاح مهمة المدير المنتدب، وعدم عودته مبكراً بسبب فشله في البقاء؟

كما بدأنا فيما سبق فإن عملية الاختيار للمدراء والموظفين قد يتم من خلال المركز الرئيسي، أو من القطر المضيف أو من جنسية ثالثة.. ولكل من هذه الأساليب مزاياه مساوئه كما ظهر لنا فيم الجدول السابق رقم (٢٣ - ١)

وفي هذا السياق يقدم لنا كل من "وينفرد" ، و"بينت" ما يعتقد به بالصفات الخمسة التي تعطي مؤشراً لنجاح المدير المنتدب للعمل الخارجي<sup>(١٢)</sup>.

(٣) المرونة والتكيف	(٢) المهارة في تكوين العلاقات	(١) المعرفة الوظيفية والدافعية
* القدرة على التعامل مع الضغوط	* الاحترام	* القدرة الوظيفية
* المرونة	* المجاملة	* القدرة التنظيمية
* الاستقرار العاطفي	* الثقة	* الإبداع
* الاستعداد للتغيير	* اللطف	* المهارة الإدارية
* التكيف	* الاستقامة	* الانتباه
* التسامح		* تحمل المسؤولية
* الاستقلالية		* المبادرة والإقدام
* النظرة الإيجابية للذات		* الدافعية
	(٥) موقف الأسرة	(٤) الانفتاح الثقافي
	* درجة تكيف الزوجة والأسرة	* معرفة اللغة
	* استعداد الزوجة للعيش خارج الوطن	* التجربة الخارجية في السفر
	* نظرة الزوجة الإيجابية تجاه الآخرين	* الانفتاح
	* استقرار الزواج	* التطلع لمعرفة ثقافة الآخرين

رابعاً : لابد وأن يكون إجمالي ما يحصل عليه من أجر وبدلات قريباً مما هو معمول به في سوق العمل في القطر الذي يعمل به أو حتى أفضل من ذلك.

خامساً : عند تصميم حجم الأجر والتعويضات للخبير أو الإداري المنتدب لابد وأن ينظر إلى حجم المخاطر الموجودة في مكان العمل، أو واقع الحياة الإجتماعية.

سادساً : مراعاة أن يكون مجموع الأجور والحوافز في مستوى ما يحصل عليه زملاؤه الخبراء والمديرين من الدول الأخرى في مقر الفرع.

### تأمل ما يلي

#### نموذج للرواتب والحوافز الممنوحة للعاملين خارج الوطن للشركات

##### المتعددة الجنسية :

تقدم الشركات المتعددة الجنسية إضافة إلى الراتب الأساسي للمنتدبين خارج الوطن المزايا التالية وذلك بهدف الإغراء والتعويض عن المشاق التي قد تواجههم عند الاغتراب<sup>(١٦)</sup> :

١. بدل غلاء المعيشة في الدولة المضيفة.
٢. علاوة اغتراب لتعويض الأسرة عن تغيير نمط حياتهم.
٣. علاوة الصاعب والأخطار الصحية. وصعوبة المناخ والتأقلم الإجتماعي.
٤. علاوة العزوبية: ويعطي في حالة صعوبة انتقال أفراد الأسرة مع رب الأسرة المنتدب بدل الملابس.
٥. بدل الانتقال والإستقرار.
٦. بدل السكن والتجهيز.
٧. مزايا أخرى وتشمل:
  - سيارة أو بدل نقل في مقر العمل.
  - مصروفات تعليم الأبناء.
  - بدل العيش في مكان بالغ الخطورة سياسياً.
  - بدل ضيافة إذا اقتضت طبيعة عمله الجديد ذلك.
  - بدل تخزين أثاث منزله وأغراضه أثناء الاغتراب في الوطن الأم .
  - بدل ملابس حسب أوضاع المناخ في مقر الفرع.

والأسلوب الذي تتعامل به الإدارة في الوطن الأم من الناحية المالية ( الرواتب والتعويضات والبدلات) يشكل أيضاً مشكلة أخرى إذ يبدو السؤال: ما هو الأجر العادل أو التعويضات العادلة التي يجب أن يحصل عليها الإداريون المنتدبون سواء كان ذلك لفترة قصيرة أو فترة طويلة، سواء كانوا سيعملون مستشارين في الفرع أم مديرين إلى جانب الإدارة الوطنية.

إن كيفية التعامل المالي مع هؤلاء تمثل للإدارة المركزية مشكلة من حيث:

- كيف يمكن إقناع هؤلاء الموظفين بالذهاب إلى أماكن خارج الوطن الأم قد تكون خطيرة أو غير مستقرة سياسياً، أو أن الحياة فيها غير بهيجة إجمالاً؟
- كيف يمكن إقناعهم أيضاً أن نقلهم إلى العمل في الفروع لبعض الوقت هو خطوة مهمة في ضمان تطورهم المهني والوظيفي؟
- كيف يمكن التعامل مع أفراد أسرة المنتدب الذين لا يرغبون في مرافقة رب الأسرة سواء لأسباب مادية أو مهنية تتعلق بوضعهم الوظيفي والحرص على عدم فقدان وظائفهم - أو عدم توفير التعليم المناسب لأبنائهم في مكان الإغتراب؟
- كيف يمكن التعامل مع المنتدبين للخارج عند عودتهم للعمل في المركز الرئيسي من حيث الإستحقاقات المالية في ظل احتمالات كبيرة بفقدان بعض المكاسب والمزايا التي كانوا يحصلون عليها في الخارج الأمر الذي يقود إلى انخفاض معدلات دخولهم؟

إذاً، فمن أجل حلول ترضي الجميع فقد تلجأ المنظمات إلى إتخاذ مجموعة من السياسات والقواعد للتعامل مالياً مع الإداريين والخبراء المغتربين في الفروع الخارجية قد يكون أبرزها ما يلي<sup>(١٥)</sup>:

**أولاً :** يجب أن لا يضار المنتدب للفروع مالياً عما هو عليه في المركز.

**ثانياً :** يجب أن لا يهبط مستواه المعيشي الذي تعود عليه في الوطن من جراء إرساله للخارج سواء كان ذلك في الفرع أو بعد العودة إلى الوطن.

**ثالثاً :** لا بد وأن يعكس الراتب الجديد وما يرافقه من بدلات حجم المسؤولية الجديدة التي ستقع على كاهله في مقر العمل الجديد.

## مصطلحات الفصل

### إدارة الموارد البشرية الدولية HR International Management

ونعني به كيفية تعامل الإدارة في الوطن الأم مع العاملين في مراكز الإنتاج الدولية والفروع التابعة لها في ظل اختلاف مكونات البيئة الاقتصادية والثقافية والتشريعية للأطراف المعنية.

### الاندماج: Merger

يعني إتحاد شركتين تعملان في نفس مجال الإنتاج أو الخدمة وتكوين شركة جديدة بهدف تحسين فرص الربح والخدمة والإستمرارية في السوق. وقد تكون الشركتان في مستوى اقتصادي متكافئ أو تكون أحدهما أكبر حجماً من حيث رأس المال والقوى العاملة، وقد تكون إحدهما في وضع اقتصادي أفضل من الأخرى.

### الاستحواذ والتملك: Aquisition

وهو أن تشتري شركة شركة أخرى قد تكون في نفس المستوى من الحجم أو أصغر منها وهو الغالب.. وعادة ما يتم ذلك حينما تكون الشركة الصغرى في حالة لا تسمح لها بالبقاء في السوق لازدياد الخسائر، أو لرغبة الشركاء في تصفيتها أو بيعها.

### الشركات الدولية International Companies

هي الشركات التي تملك مراكز إنتاجية في دول أخرى، تقوم بنفس إنتاج الشركة الأم، أو تقديم خدماتها وبنفس المستوى من الجودة والمواصفات.

### الشركات المتعددة الجنسية Multinational Corporation

هي في الغالب شركات كبرى لها فروع في دول خارج الوطن الأم، وتشارك مع الإدارة المحلية في إدارة أعمالها من خلال المدراء والخبراء - أمثلة هذه الشركات/ جنرال موتورز الأمريكية، سوني اليابانية، سامسونج الكورية، شركة العود العربية (السعودية)، شركة IBM الأمريكية، شركتي كوكا كولا، وبيبسي كولا الأمريكيتين، شركة سابك السعودية.

## ملخص الفصل

من القضايا الحديثة التي تواجه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية هو كيفية التعامل مع الأفراد العاملون في شركات تتوسع أعمالها، وقد تخرج إلى حدود الوطن الأم. هذا ما تناولناه في هذا الفصل. فقد عرضنا في الجزء الأول منه حالات الاندماج أو الاستحواذ بين الشركات - وكيف أن الوضع يعني وجود بيئة عمل جديدة ينبغي معها التفكير في وضع الموارد البشرية وخاصة في حالات الاستغناء عن البعض، أو الحاجة إلى الاحتفاظ بالبعض، أو توظيف عناصر جديدة - وقد أشرنا أنه في جميع الأحوال فإن رسم سياسات جديدة للاختيار، والتوظيف، والتدريب وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وكذلك سياسة الأجور والرواتب لا بد وأن ينظر إليها بحرص وتفكير جاد وأن إهمال هذه الأمور يؤدي إلى الشعور بالقلق والإحباط الأمر الذي ينعكس على المعنويات والرضا الوظيفي ومن ثم الإنتاجية.

وفي نفس المسار كانت أيضاً نظرتنا لوضع الموارد البشرية في حالة التوجه العالمي للشركات للمشروعات المشتركة من خلال مراكز الإنتاج الدولية أو الفروع الدولية.. وقد حددنا في هذا الإطار الخطوات التي يجب التعامل بها مع المنتدبين من المدراء والموظفين إلى مناطق الفروع من الناحية الإدارية والمالية وأبرزنا أهم متطلبات التثقيف المطلوبة لهؤلاء المنتدبين قبل استقرارهم في مناطق العمل الجديدة وأهمها شرح كامل لمهمة الموظف المنقول وعمله قبل نديه للعمل الخارجي، ثم تزويده بمعلومات كافية عن ثقافة وحضارة البيئة الشاملة للمجتمع المنقول إليه، وأخيراً، بتعليمه لغة الآخرين أن امكن أو تزويده في مكان العمل بالمرجمين الأكفاء لتمكينه من سهولة التواصل مع الآخرين من مواطنين ووافدين.

## حالة دراسية

مع "كومار" من "نيودلهي" إلى "دبي": (\*)

انتدبت شركة الأغذية الهندية الكبرى من مقرها المركزي في "نيودلهي" إلى فرعها في "دبي" أحد موظفيها الكبار للعمل مديراً للفرع هناك. بعد فترة طويلة في العمل المتنوع في الهند. في سنة ٢٠٠٠ ميلادية، تحرك "كومار" وعائلته المكونة من زوجته وولدين إلى "دبي" على متن إحدى طائرات شركة الإمارات وكانت هذه تجربته الأولى في العمل خارج الهند.

كان وصوله يوم الجمعة وهو يوم الإجازة الرسمية في دولة الإمارات، لم يألف هو وأسرته ذلك فالإجازة الأسبوعية في الهند هي يوم الأحد. كانت هذه أول مفارقة حضارية له. الأسواق وخاصة المحلات الصغيرة مقفلة، كذلك الدوائر الحكومية والمؤسسات الخاصة. لكنه بعد فترة من العمل استطاع هو وأسرته أن يتجاوز موضوع اختلاف الإجازة الأسبوعية وأن يتكيف مع الوضع الجديد.

"دبي" كما يصفها "كومار" بلد راقٍ ومجتمع ودود؛ وسبل العيش فيه مريحة وميسرة. فنادق رائعة وفخمة - مجمعات أسواق كبيرة بها كل منتجات مصانع العالم - حركة مرور منظمة، ووسائل اتصال متطورة - وهي في كل ذلك تتفوق على بلده الذي أتى منه "الهند".

زوجته التي تحمل مؤهل تعليمي عالٍ لم تجد صعوبة في الحصول على عمل في حقل التعليم وأبنائها التحقوا بمدارس خاصة بالجاليات الهندية وهي أمور لا تتحقق بسهولة في الهند.

تجاوز "كومار" وأسرته بعد إقامة استمرت أكثر من ستة أشهر الصدمة الحضارية وبدأ يألف أسلوب الحياة الإجتماعية. ومما ساعده في ذلك أن هناك أكثر من ٥٠% من السكان هم من جنوب آسيا، ونصف هؤلاء هم من الجنسية الهندية.

(\*) الهدف من هذه الحالة هو التأمل واستخلاص العبر نتيجة تغير البيئة والثقافات.

## تابع مصطلحات الفصل

**المشروعات الإستثمارية المشتركة Joint Venture:** هي نماذج من العمل الدولي التجاري المشترك تقوم على مبدأ الشراكة بين شركتين أو أكثر من بلدين أو أكثر وغالباً ما تكون الحصة الكبرى للشركة المحلية الحاضنة التي يقدم فيها لإنتاج أو تقديم منها الخدمة.

**منظمة التجارة العالمية World Trade Organization:** وهي منظمة تعني بتسهيل التبادل التجاري بين مختلف دول العالم من خلال إزالة العوائق وضمان تحرك الأموال والأفراد والتقنية بين البلدان الأعضاء في المنظمة.

## تابع حالة دراسية

في خبرته العملية ومؤهلاته وأخباره أن عليه أن يعمل على تطوير نفسه أثناء عمله معنا في الشركة.. وكنت إلى حد كبير مهذباً معه في عرض هذه الأفكار. لكن الذي حدث أن هذا الشخص غادر المقابلة حاملاً معه شعوراً بعدم احترامي للمرجعية الكبيرة التي جاء بتوصية منها.

(٤) في مناسبة أخرى رفض أحد المرؤوسين تحت إدارتي وهو "بريطاني الجنسية أن يقوم بعمل إضافي بعد الدوام الرسمي بحجة أن ساعات العمل القانونية هي من التاسعة صباحاً للخامسة مساءً حسبما يشير إليه عقد العمل معه.. وأن أي خروج على هذه القاعدة يعد مديخلًا في نمط حياته الشخصية.

يتابع "كومار"، تحدثت مع هذا الشخص ونحن على الغداء عما إذا كان لديه عرض آخر للعمل فأجاب بلا، ولكنه لا يود أن يضحى براحته ونمط حياته الذي تعود عليه، وأنه سيعود لبلاده حتى ولو عمل في عمل بمستوى أقل مما هو فيه. يقول "كومار" استغربت من موقفه هذا خاصة وأن لديه أربعة أطفال وهو العائل الوحيد لهم، وأن تكليفي له بعمل إضافي فيه زيادة لدخله.

(٥) يستمر "كومار" في ملاحظاته حول بيئة العمل الجديدة، ويقول أن:

- الأمريكيين في العمل كانوا على قدر كبير من الأمانة، لكنهم عديمي الإحساس والفهم.
- الأوربيين ملتزمون، يقدمون أقصى ما عندهم خلال ساعات العمل - ولكنهم خارجه لا يعني لهم العمل شيئاً - هم إما أسود أو أبيض ويكرهون المنطقة الرمادية، بمعنى آخر يحبون الوضوح ويكرهون الغموض.
- الهنود ملتزمون بأخلاقيات العمل ويؤدون أعمالهم بحماس كبير. لكنهم في نفس الوقت منعزلون عن الجنسيات الأخرى ويلتزمون حول بعضهم فقط (\*\*).

(\*\*) هذه الواقعة مترجمة بتصريف من كتاب..



## تابع حالة دراسية

ومع ذلك فالمجتمع به جنسيات متعددة إلى جانب الآسيويون. هذا إلى جانب العرب والسكان الأصليين.. وحتى العرب فهم أيضاً يمثلون ثقافات مختلفة في بعض جزئياتها من حيث اللهجة، والعادات والتقاليد، ونوعية الأطعمة لكن يجمعهم الدين الإسلامي وإن كان هنا اختلاف في المذاهب. نظرة العرب للأجانب تختلف باختلاف بلدانهم كما يقول.

يقول "كومار" أنه واجه كثيراً من ملامح اختلاف الثقافة وتأثيرها على العمل وعلى حياة ومشاعر الناس، ويذكر منها الأمثلة التالية:

(١) كانت اللغة إحدى المشاكل التي واجهتنا عندما كنا نفكر في حملة ترويجية لنوع من أنواع الأرز الهندي المميز ويحمل مسمى "محفل" "Mehfil" وتعني هذه الكلمة في الهند تجمع الناس في مكان ما. لكن في دبي كانت تعني هذه الكلمة الشخص الذي تكثر حوله "النكات" أو "السخرية"، هذا إضافة إلى خمس معاني أخرى مختلفة (\*).

(٢) "شهر رمضان" كانت المفاجأة الحضارية الأخرى لي ولأسرتي. ولأي زائر أجنبي. كيف يكون احترام أمة بكاملها بما فيهم الأطفال لقدسية هذا الشهر من كل عام هجري. كل شيء يتغير في هذا الشهر. مواعيد العمل، عادات العمل، ودورة الأعمال. ولكن بعد نهاية الشهر يعود كل شيء كما كان عليه قبل رمضان.

(٣) في يوم ما أبلغت بمقابلة شخص "أردني الجنسية" من شخصية كبيرة ومؤثرة في دبي لإيجاد عمل مناسب له داخل الشركة. وقد تمت المقابلة معه من خلال مترجم حيث أنه لا يتكلم سوى اللغة العربية. حاولت أثناء المقابلة تحسس مواقع الضعف

كلمة محفل في اللغة العربية تعني أيضاً التجمع، وهي اشتقاق من كلمة حفلة أو احتفال. لكن كتابتها بالحروف الإنجليزية Mehfil ومن ثم تحويلها للعربية إلى كلمة "مهفل"، ربما هي السبب في نظرة الإماراتيين العرب إلى هذا المصطلح الذي قد يحمل باللغة الدارجة معاني أخرى.

## هوامش الفصل الثالث والعشرون

1. Biswajeet Pattanayak, Human Resource Management, (New Delhi: Prentice-Hall of India, 2008) P.400.
2. R.S. Schaler and S. Jackson, HR Issues and Activities in Merger and Acquisitions, (European Management Journal, Vol. 19, 3, 2001) PP.239 – 253.
3. Biswajeet, OP. Cit., 405.
4. Ibid., P. 405.
5. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية - التحول نحو نموذج القيادي العالمي (الرياض، ٢٠٠٨)، ص ١٥٩ ..
6. Michael Armstrong, A Handbook of Employee Reward Management and Practice (London: Kogan Page, 2007) P.415.
7. A. Laurent, The Cross – Cultural Puzzle in International Human Resource Management. (HR Management Journal 1986) Vol. 21, PP. 91 – 102.
8. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الأعمال في البيئة السعودية - بين النظريات والممارسة (جدة: دار الشروق ١٩٧٩) ص ١٣٣ - ١٤١ ..
9. K. Aswathappa, Human Resource Management (New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Co., 2008) PP. 660 – 661.
10. Gary Dessler, Human Resource Management, (Essex; England: Person Education Ltd., 2013) P. 604.
11. K. Aswathappa, OP. Cit., P. 667.
12. Arther Winfred Jr. and Winston Bennett Jr., “The International Assignee: The Relative Importance of Factors Perceived to Contribute to Success”, Personnel Psychology 18 (1995) PP. 106 – 107.
13. Mansour Javidan, Mary Tary Teagarden, and David Bowen, “Making it Overseas”, Harvard Business Review 88, no. 4 (April 2010), PP. 109 – 113.
14. Ibid.
15. Michael Armstrong, OP. Cit., PP. 419 – 420.
16. Ibid., P. 422.

## أسئلة للمراجعة

١. ما هو المقصود بالإندماج بين الشركات؟
  ٢. ما هو تأثير الإندماج على سياسات الموارد البشرية؟
  ٣. لماذا يشكل الإندماج مشكلة للإدارة العليا في مجال النشاطات الخاصة بالموارد البشرية؟
  ٤. ما هي الأسس التي يجب أن تتبعها الشركات الكبرى عند الإندماج أو الاستحواذ على شركات صغيرة في تعاملها مع المديرين والعاملين؟
  ٥. تحدث باختصار عن أهم ما يجب على الإدارة العليا أن تنظر إليه في كل مرحلة من مراحل الإندماج.
  ٦. ما هي في رأيك أهم القواعد والسياسات التي يجب أن تطبق حيال تقرير مستوى الأجور والبدلات لمن ينتدبون للعمل في فروع الشركات المتعددة الجنسية من الوطن الأم للشركة؟
  ٧. تحدث عن أهمية اللغة والثقافة في الشركات المتعددة الجنسية؟
  ٨. تبرز هناك مشكلتان عند الحديث عن إدارة الموارد البشرية في الشركات المتعددة الجنسية هما:
- التعامل مع المنتدبين من الوطن الأم للفروع.
  - إدارة الموارد البشرية في مقر الفروع.
- ما هو الأسلوب الأمثل للتعامل مع هاتين المشكلتين؟
٩. بماذا يتضح شركة أجنبية كبرى ذات سمعة عالمية في مجال الجودة في منتجاتها الغذائية تود أن تفتح لها فرعاً في المملكة العربية السعودية (احصر إجابتك في مجال الموارد البشرية).
  ١٠. ما هي في رأيك مؤشرات النجاح وال فشل لمدير أجنبي يعمل في فرع الشركة المتعددة الجنسية في مدينة جدة؟

الفصل الرابع والعشرون

بحوث إدارة الموارد البشرية  
Human Resource  
Management Researches

﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾ (١)

(سورة الزمر)

## أهداف الفصل

- معرفة أهمية وأهداف بحوث الموارد البشرية في المنظمات.
- كيفية إجراء هذه البحوث.
- كيفية الاستفادة منها في تحسين ظروف العمل والعاملين.

## موضوعات الفصل

- بحوث الموارد البشرية : الأهمية والاستخدامات.
- أنواع بحوث الموارد البشرية.
- مجالات البحوث.
- تقنيات البحوث: أدوات جمع البيانات.
- المنهج المسحي (الإستبيانات وكيفية إدارتها).
- مقابلات إنتهاء الخدمة - ومعايير النجاح.

## بحوث إدارة الموارد البشرية : الأهمية والإستخدامات

تعني بحوث الموارد البشرية بجمع وتقصي الحقائق حول مشاكل هذا الحقل ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لها. وهذه الوسيلة هي الأجدى لمعالجة غير منضبطة تعتمد على التخمين والتخمين. ويمكن القول أن هذه البحوث ليست إدارة ترفيحية لرجال الموارد البشرية ولكنها مهمة تقع في صلب اختصاصهم وينبغي دعمها مادياً ومعنوياً ضمن نشاطات إدارة الموارد البشرية.

وتبدو أهمية هذه البحوث في استخداماتها من قبل المسؤولين في<sup>(١)</sup> :

- قياس وتقويم الأوضاع الراهنة.
- التنبؤ بالأحداث والأوضاع والتصرفات السلوكية المحتملة في المستقبل.
- تقويم السياسات والبرامج، والنشاطات المالية الحالية ومدى تحقيقها للأهداف المطلوبة.
- اكتشاف أو الوصول إلى الأسباب المنطقية والمبررات لمراجعة السياسات والبرامج والنشاطات.
- تقويم السياسات والبرامج والنشاطات المستقبلية الجديدة المقترحة.

## أنواع البحوث الموارد البشرية

من المتعارف عليه أن هناك نوعان من البحوث هما :

- (١) البحوث الأساسية Basic Research: وهي بحوث تعني إجمالاً بالتوسع المعرفي في موضوعات معينة، ولا تهدف في استخدام نتائجها للوصول إلى حقائق أو استنتاجات معينة. ومع أن كثيراً من هذه البحوث تجري داخل المعامل والمختبرات إلا أن بعضها قد تناول موضوعات نظرية أو شبه نظرية مثل إدارة الموارد البشرية ويقوم بها عادة أساتذة الجامعات في هذا الحقل أو بعض القطاعات الخاصة غير

قد تكون:

- ارتفاع معدلات الغياب بين الموظفين الإداريين.
- ازدياد معدلات الشكاوي في أحد الخطوط الإنتاجية.
- ازدياد نسبة التالف في الإنتاج.
- تطوير أسلوب جديد لتقويم أداء رجال المبيعات.

على أنه لضمان نجاح أية دراسة تجريها إدارة الموارد البشرية في المنظمة فإن لا بد من تعاون الجهة التي كلفتها بهذه الدراسة معها، ويمكن حصر هذا التعاون في تزويد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات المطلوبة، المساعدة في تصميم الدراسة نفسها، السماح لموظفي الإدارة طالبة الدراسة بحضور وإجراء المقابلات وتعبئة النماذج المطلوبة، وكذلك بمراجعة نتائج الدراسة.

ولكي تستقطب تعاون الإدارات المعنية في إجراء مثل هذه الدراسات فإن على إدارة الموارد البشرية إيضاح أهمية إجراء الدراسة المطلوبة، وكيف أن نتائجها ستقود فعلاً إلى تحسين فعالية الأداء والإنتاجية أو تحسين السلوك.

### تقنيات البحوث: أدوات جمع البيانات Research Techniques

هناك الكثير من وسائل البحوث في المجالات الإنسانية والسلوكية. ويعتمد الأسلوب الأفضل استخدامه على الهدف من البحث ونوع المشكلة موضوع الدراسة. وما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية هو اختيار الأسلوب الذي يتناسب مع المشكلة القائمة، واختيار أسلوب آخر قد يؤدي إلى نتائج لا تخدم الهدف من حل المشكلة سواء من حيث الصلاحية أو الاستخدام.

ومن الأساليب الشائعة الاستخدام في بحوث الموارد البشرية والعلوم الإنسانية عموماً أساليب<sup>(٢)</sup>:

١. المنهج المسحي Surveys (الإستبيانات).
٢. مقابلات انتهاء الخدمة Exit Interviews.
٣. الدراسات السابقة Historical Studies.

الربحية.

(٢) **البحوث التطبيقية Applied Research** وتهدف هذه البحوث للوصول إلى حل لمشكلة قائمة - ومن ثم توجه نتائجها فقط لحل هذه المشكلة بعينها. وكثير من بحوث الموارد البشرية في القطاع الخاص أو المؤسسات الحكومية هي من هذا النوع من البحوث. ولعل أبرز هذه البحوث المبكرة في مجال الموارد البشرية هي بحوث "الهُوثورن" التي أجريت في أواخر القرن العشرين "Hawthorne Studies" في الولايات المتحدة الأمريكية على آلاف من العاملين وركزت على إنتاجية العاملين، المعنويات والرضا الوظيفي.

### مجالات بحوث الموارد البشرية

وبالمثل فإن البحوث التطبيقية في مجال الموارد البشرية اليوم تركز على موضوعات مثل "تصميم الوظائف"، "التطوير التنظيمي"، فعالية الإشراف، أسباب الحوادث، تخطيط الاحتياجات البشرية، الاستقطاب والاختيار، العلاقات العمالية الإدارية، برامج التدريب والتطوير، استقصاءات الأجور، وإنتاجية الموظفين وعادة ما يقوم، يمثل هذه البحوث (\*) (٢):

- المؤسسات المعنية بالبحوث.
- جمعيات الموارد البشرية المتخصصة.
- المعاهد والجامعات.
- المؤسسات الحكومية.
- المنظمات الربحية.

وإجراء هذه البحوث يعتبر من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في أية منظمة خاصة كانت أو عامة. وتتولى هذه الإدارة استقبال طلبات الإدارات التنفيذية الأخرى في المنظمة لحل المشاكل التي يواجهونها في العمل بين حين وآخر في إداراتهم وأمثلة هذه المشاكل

(\*) راجع مجموعة البحوث والدراسات المقترحة آخر هذا الفصل..



● الرضا الوظيفي، أو بحوث المعنويات والمشاعر لدى العاملين.

وعادة ما تشير بحوث الرضا الوظيفي Job Satisfaction إلى أن العاملين يرون أن أهم أسباب الرضا الوظيفي هي الجوانب التالية:

● الوظيفة نفسها - مضمونها، وما تقدمه من تحدٍ وإغراءات للعمل - ونطاق الحرية الذي تعطيه للعامل للوصول إلى الهدف المطلوب منه.

● إمكانية تكوين علاقات جيدة في محيط العمل مع الزملاء، ودرجة القبول التي يحظى بها العامل وسط زملائه ورؤسائه.

● الإشراف الحسن: يتحقق الرضا الوظيفي وارتفاع المعنويات حينما يكون الرئيس أو المشرف على درجة معقولة من العدالة، يقدم المساعدة، للمرؤوسين، يثني على الإنجاز، ويتمتع بدرجة عالية من المقدرة والكفاءة.

● حينما يكتسب العامل المزيد من المعرفة والمهارة في عمله وتزداد بالتالي إنتاجيته في ظل إشراف حسن فإن ذلك مما يقود إلى رضائه الوظيفي وارتفاع معنوياته في العمل.

وعلى عكس ما سبق فإن من مؤشرات عدم الرضا الوظيفي وانخفاض المعنويات الذي تظهره كثيراً من بحوث الموارد البشرية ما يلي:

● الإشراف السيء.

● الصراعات والخلافات في العمل.

● ظروف العمل السيئة، (سوء النظافة، الحرارة والبرودة الشديدة، الضوضاء)، إنعدام وسائل السلامة، عدم الاهتمام بصحة العامل... الخ.

● الأجر غير العادل قياساً بمسئوليات الوظيفة، أو الأجور السائدة في السوق.

إن عملية تخطيط وتنفيذ وتحليل البيانات الخاصة باستقصاءات مختلف النشاطات الوظيفية للعاملين بالمنظمة يتطلب من الإدارة العليا إتخاذ الخطوات التالية<sup>(٥)</sup>:

(١) تحديد الأهداف؛ ومن الأهداف الأساسية لبحوث الموارد البشرية:

## ٤. الملاحظة Observations.

ويمكن استخدام هذه الطرق إما فردية، وإما بجمع أكثر من طريقة في آن واحد ويعتمد اختيار الأسلوب الأفضل لجمع البيانات وتحليلها واستخلاص نتائجها على عدد من العناصر أهمها:

١. طبيعة المشكلة موضوع الدراسة.
٢. صعوبة أو سهول تطبيق الأسلوب.
٣. عينة البحث من حيث حجمها ومدى تشابهها ومواقعها (محدوديتها أو انتشارها).
٤. الجهد، والوقت، والتكلفة المتوفرة لدى القائم بالبحث.

وسنعرض فيما يلي لأكثر المناهج الشائعة في بحوث الموارد البشرية وهما:

١. المنهج المسحي (الاستبيانات).
٢. المقابلات.

**المنهج المسحي:**

يقوم المنهج المسحي على دراسة مجتمع بذاته أو عينة منه ثم يربط بين نتائج البحث والتوجهات المحتملة لبقية مفردات المجتمع في نفس القطاع. فإذا كان البحث مثلاً يدور حول الغياب أو الرضا الوظيفي في مجتمع صناعي فقد يكتفي الباحث بعينة عشوائية ثم يستخلص من نتائجها التوجه العام لحالة الغياب أو الرضا الوظيفي بين العاملين في قطاع الصناعة<sup>(٤)</sup>.

ويرتبط المنهج المسحي عادة بأداة جمع البيانات المعروفة في الدراسات الإنسانية "بالإستبيان" أو قائمة "الاستقصاء" Questionnaire ويعد أشهر وسائل الحصول على المعلومات البحثية التي يستخدمها الباحثون في شؤون الموارد البشرية بالمنظمات وخاصة في مجالات تقصي:

- الأجور السائدة وربطها بمسئوليات العمل والتوصيف الوظيفي.

• كبار السن من الموظفين وصغارهم.

• الرجال والنساء.

إن هذا التصنيف يساعد بلا شك في معرفة الإتجاهات ومرئيات كل فئة من فئات البحث.

(٧) **الحصول على المعلومات المرتدة Feedback:** بعد أن تستكمل عملية التحليل وتظهر نتائج البحث لابد من عرضها على مجتمع البحث لأخذ مرئياتهم فيما ورد منها من نتائج. وعلى المشرفين والإدارة استخدام جميع الوسائل المرئية والكتابية في إيصال المعلومات لمجتمع البحث ومن ثم أخذ ردودهم وانطباعاتهم على النتائج المحققة وإحالتها للإدارة العليا دون الإشارة إلى أسماء أو وظائف أصحاب هذه المرئيات والملاحظات.

(٨) **متابعة التنفيذ:** لضمان حسن العلاقة بين الإدارة والعاملين لابد وأن تتم عملية ملاحظة ما بعد التنفيذ وتصحيح ما يمكن أن يحدث من سوء فهم أو عوائق في عملية التنفيذ.

#### مقابلات انتهاء الخدمة :

تعد المقابلات أداة من أدوات البحث العلمي الشائعة الاستخدام في الدراسات الإنسانية، والهدف منها مساعدة الباحثين في جمع المعلومات عن مشكلة أو ظاهرة معينة تمكن الباحث من خلالها من اختبار الفروض والتساؤلات التي طرحها مسبقاً، التأكد من صحة هذه الفروض أو عدم صحتها. وقد تستخدم المقابلات جنباً إلى جنب مع الاستبانات، أو قد تستخدم منفردة وخاصة إذا كان مجتمع البحث أو العينة الممثلة له ليست على قدر كبير من العلم والمعرفة بحيث تستطيع أن تجيب على أسئلة قوائم الاستقصاء. وينبغي إعداد الأسئلة التي ستوجه للمبحوثين سلفاً، وقد تكون مكتوبة أو شفوية وهو الأسلوب الشائع لدى الباحثين. (٦).

ويعتمد أسلوب المقابلة على إجراء عدة خطوات أهمها (٧):

- معرفة المشاكل المتعلقة بالإتصالات بين العاملين وبعضهم البعض وبين العاملين والمشرفين.
  - تحديد أسباب ارتفاع معدل دوران العمالة.
  - قياس مستوى الأجور والمنافع ومقارنتها بالسائد في السوق.
  - تحديد متطلبات التدريب وما يحتاجون إليه.
  - تحديد متطلبات الأفراد في تخطيط المسار الوظيفي ومدى توافق سياسة المنظمة في تحقيق رغبات العاملين.
- (٢) دعم الإدارة العليا؛ ويتطلب ذلك الدعم المالي لإجراء البحوث والإستقصاءات ثم الإلتزام بالنتائج ودعم تنفيذها على كافة المستويات.
- (٣) تحديد الجهة التي تقوم بإعداد عملية الإستقصاء؛ وتحليل البيانات فيما إذا كان ذلك من أجل المنظمة نفسها أو عن طريق جهات خارجية متخصصة أو من خلال الإشتراك والتعاون بين المنظمة وبين الجهة الخارجية المتخصصة.
- (٤) إعلان البدء في إجراء البحث من خلال إرسال رسالة عامة إلى العاملين الذين سيعينهم البحث بالدرجة الأولى يحدد فيه هدف البحث ويطلب التعاون وإعطاء البيانات الصحيحة.
- (٥) التنفيذ؛ وهنا يجب إتباع ثلاث خطوات هي:
- إعطاء الوقت الكافي للموظفين والعاملين لإملاء استمارات الإستقصاء.
  - توزيع استمارات الاستقصاء على جميع العاملين في وقت واحد.
  - مراعاة أن تتم عملية ملء البيانات في موقع المنظمة.
- (٦) التحليل؛ يفضل أن يقوم التحليل على أساس تصنيف المعلومات الواردة في استمارة الاستقصاء والتي عادة ما تعكس الفئات المشتركة في الإستبيان مثل:
- الموظفين القداما والموظفين الجدد.

## ملخص الفصل

تمهيداً لمجموعة مشروعات البحوث المقترحة في هذا الفصل فقد رأينا أن نعطي القارئ معلومات مختصرة عن كيفية إجراء البحوث المتعلقة بنشاطات الموارد البشرية - وقد ألقينا الضوء على أهداف وأهمية مثل هذه البحوث والأسلوب والمنهج المتبع في إجرائها. وأهمها المنهج المسحي الذي يقوم أساساً على قوائم الاستقصاء، وكذلك مقابلات الخروج عند إنتهاء الخدمة.

وقد تطرقنا إلى العديد من الموضوعات التي هي مثار البحث والإهتمام لدى إدارات الموارد البشرية لمعرفة واستطلاع آراء العاملين حول درجة رضاهم الوظيفي عن النشاطات التي تتعلق بواقعهم ومستقبلهم الوظيفي.

وقد ذكرنا أن درجة الرضا الوظيفي ومستوى المعنويات هي نتيجة اهتمام المنظمة بتلبية احتياجات الموظفين، وأن ذلك سينعكس على إنتاجيتهم ومستوى أداءهم في العمل.

وقد عرضنا أيضاً في الفصل كيفية إدارة النشاط البحثي في إطار الموارد البشرية وكيفية الإستفادة من مخرجاته لتطوير وتحسين ظروف العمل.

وفي ختام الفصل قدمنا نموذجاً لبعض مجالات الأبحاث في مجال الموارد البشرية والتي يمكن استخدام أدوات البحث العلمي التي أشرنا إليها وهي الاستقصاءات ومقابلات الخروج من الخدمة. في جمع المعلومات عنها وتحليلها والوصول إلى نتائجها.

- تصميم المقابلة وتحديد أهدافها.
- صياغة أسئلة المقابلة.
- أخذ موافقة أفراد مجتمع البحث أو عينته.
- اختيار المقابليين.
- إعداد دليل المقابلة لمساعدة وإرشاد المقابليين في كيفية إجراء المقابلة أو التصرف أثناء طرح الأسئلة وتلقي الإجابات.

ويختلف الهدف من المقابلة باختلاف المشكلة أو الموضوع الخاص بالبحث والجهة التي سيتم مقابلتها والنتائج المتوخاة من البحث.

وفي إطار بحوث الموارد البشرية فإن أسلوب مقابلات الخروج من الخدمة يعتبر الأسلوب الأمثل لكيفية معرفة وتفكير العاملين في المنظمة حول قضايا العمل مثل، تصميم الوظيفة، مسؤولياتها، ظروف العمل التي تؤدي فيها الوظيفة، أسلوب المشرفين في التعامل، مستويات الأجور والمزايا المقدمة للعامل، فرص التقدم والترقية، ومدى كفاية برامج التدريب والتطوير... الخ).

ومن خلال ما يحصل عليه المقابل من إجابات فإنه يستطيع أن يضع يده بالتحديد على مواقع عدم الرضا في المنظمة ومن ثم كيفية تحسين ظروف ومناخ العمل فيها. إن من أهم متطلبات النجاح لمقابلات الخروج من الخدمة هي<sup>(٨)</sup>:

- اعتماد السرية المطلقة في إجابات الذين يتم مقابلتهم.
- عدم تضرر الخارجين من الخدمة نتائج هذه المقابلات وخاصة عندما يطلبون خطابات مرجعية تساعدهم في الحصول على وظائف خارج المنظمة.
- أن يقوم بهذه المقابلات المتخصصون في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة وليس رؤسأؤهم المباشرين.
- أن تؤدي نتائج هذه المقابلات الهدف الأساسي فيها وهو كشف نقاط الضعف في إدارة نشاطات الموارد البشرية ومن ثم العمل على تحسينها.

#### ملحق الفصل الرابع والعشرون:

## أسئلة للمراجعة

- (١) على ضوء أهمية بحوث الموارد البشرية حدد المجالات التي يمكن أن تستخدم فيها هذه البحوث.
- (٢) ما هي أهم وسائل البحث في العلوم السلوكية والإنسانية؟
- (٣) ما هي الخطوات التي يجب أن تتبعها إدارة الموارد البشرية في إجراء البحوث؟
- (٤) لماذا تعتقد أن استمارات الإستقصاء هي الوسيلة الأفضل لتقنية المنهج المسحي في بحوث الموارد البشرية؟
- (٥) أكتب مقالة من عشرين سطراً حول استخدام أسلوب مقابلات الخدمة في بحوث الموارد البشرية موضحاً فيها الإجراءات والمعايير اللازمة لإنجاحها.
- (٦) ما هي في نظرك أسباب الغياب التي قد تكشف عنها بحوث الموارد البشرية؟
- (٧) ما هي المسببات التي قد تؤدي إلى الإحساس بانعدام الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات؟
- (٨) ما هي أهم مجالات شكاوى قطاع الأعمال الوطني من أداء والزام الشباب السعودي بالعمل؟ وهل هي مبررة؟ أكتب بحثاً مستخدماً فيه أدوات البحث العلمي المناسبة في هذا الشأن.

## مصطلحات الفصل

**المنهج المسحي في البحوث Research Survey:** أهم أساليب البحث العلمي الشائعة في العلوم الإنسانية والاجتماعية وتعتمد على بيانات الإستقصاء عن المشكلة موضوع البحث وما يترتب عليها بعد ذلك من تحليل ثم الوصول إلى النتائج.

**مقابلات الخروج من الخدمة Exit Interviews:** وتتم هذه المقابلات مع الموظفين المنتهية خدماتهم، أو الراغبين في العمل في أماكن أخرى. والهدف من هذه المقابلات هو أخذ انطباع العاملين عن كثير من الأمور التي واجهوها خلال عملهم مثل نوعية الإشراف، مستوى الأجور، فرص الرقي والتقدم الوظيفي، الفرص المتاحة في المنظمة للتطوير والتدريب. ويتطلب هذا النوع من المقابلات سرية المعلومات وعدم تضرر الباحثين من المعلومات المقدمة منهم، وعدم تأثيرها على "خطابات المرجعية" التي يحصلون عليها من المنظمة التي كانوا يعملون بها ويقدمونها إلى المنظمات الجديدة.

**البحوث الأساسية Basic Research:** وهي بحوث تهدف إلى تعميق المعرفة في حقل معين من حقول العلوم. وتجري عادة في المعامل والمختبرات.

**البحوث التطبيقية Applied Research:** وهي بحوث عملية ميدانية تتناول قضايا أو مشاكل معينة ويفترض أن يتمكن الباحث في حل المشكلة التي يتناولها البحث - ومعظم بحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية ومنها الموارد البشرية هي من هذا النوع من البحوث.

**عدم الرضا الوظيفي Job Dissatisfaction:** ويحدث ذلك نتيجة شعور الموظف بعدم إشباع احتياجاته الوظيفية في المنظمة الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى إنخفاض معنوياته وربما انعكس ذلك على إنتاجيته في العمل.



## ملحق : بحوث مختارة في مجال إدارة الموارد البشرية

تتعدد مجالات بحوث الموارد البشرية بتعدد نشاطات ومسئوليات الإدارة المشرفة على هذا القطاع.

ونقدم فيما يلي مجموعة من العناوين الصالحة لأن تكون موضوعات بحث أو رسائل علمية سواء من قبل المنظمات، أو من قبل الباحثين من طلاب العلم. علماً بأن هذه البحوث صالحة للتطبيق في أي مكان، وأي نوع من المنظمات سواء كانت في القطاع الخاص، أو المؤسسات الحكومية.

- ١- الغياب عن العمل : الأسباب والعلاج.
- ٢- فعالية مراكز التقويم الإداري في بعض المنظمات.
- ٣- مدى الإلتزام ببرامج الخدمات المقدمة للموظفين في القطاع الخاص السعودي.
- ٤- تطوير المسار الوظيفي للموظفين: التخطيط والمتابعة.
- ٥- الأجور : المشكلات والقضايا.
- ٦- الإنضباط والجزاءات ودورها في تحقيق معدلات الأداء والسلوكيات المطلوبة.
- ٧- التعامل مع الشكاوي والتظلمات في المنظمات .. الإجراءات والأساليب.
- ٨- أنظمة الأجور التشجيعية كوسيلة لتحفيز الموظفين.
- ٩- فعالية أنظمة الأمن والسلامة في الشركات والمؤسسات.
- ١٠- دور التهيئة المبدئية في العمل كأسلوب تدريب في المنظمات.
- ١١- قضايا ومشكلات الإستقطاب في المنظمات.
- ١٢- الإجهاد النفسي والبدني : الأسباب والعلاج.
- ١٣- مدى صلاحية وصدق أنظمة الإختبارات كوسيلة لإختيار الموظفين.
- ١٤- معدل دوران العمل : الأسباب والعلاج.

## سؤال آخر

يقال أن المؤسسات التعليمية الجامعية في المملكة العربية السعودية لا تتوافق مناهجها وبرامجها الدراسية مع متطلبات سوق العمل السعودي. ومن ثم فإن فرص خريجي الجامعات ستظل محدودة في العمل في ظل المنافسة من العمالة الوافدة.

أكتب بحثاً حول هذا الموضوع مستخدماً فيه أدوات البحث العلمي المعروفة، لتؤكد فيه أو تنفي هذا القول عملياً مستعيناً بمصادر المعلومات التالية، أو أية مصادر أخرى تدعم بها نتائج البحث.

- صندوق الموارد البشرية السعودي.
  - البحوث الصادرة من الغرف التجارية الصناعية بالمملكة.
  - إحصائيات وزارة العمل السعودية.
  - أحدث خطة للتنمية في المملكة العربية السعودية.
- ملاحظة:** هذا البحث يمكن أن يكون رسالة ما جستير أو دكتوراة في الكليات المعنية بدراسات إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية.

- ٣٤- التعامل مع إدارات الموارد البشرية في المنظمات الدولية متعددة الثقافات.
- ٣٥- ادارة الموارد البشرية بين متغيرات العولمة والتنمية المستدامة.
- ٣٦- تأثير المتغيرات المالية والإقتصادية الدولية على إدارة الموارد البشرية.
- ٣٧- الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.
- ٣٨- إدارة الموارد البشرية في المنظمات متعددة الجنسية: دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية.
- ٣٩- إدارة الموارد البشرية في المنظمات التي تجمع بين الجنسين ( الرجل والمرأة) .
- ٤٠- استخدام بحوث الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية.
- ٤١- استخدام بحوث الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- ٤٢- فرص العمل المتاحة للمرأة في المملكة العربية السعودية.
- ٤٣- إدارة شئون ومشاكل المرأة العاملة في قطاع الأعمال السعودي.
- ٤٤- مدى فعالية برنامج وزارة العمل السعودي (نطاقات) في زيادة فرص العمل للسعوديين.

- ١٥- زيادة فعالية أنظمة الإختيار والتعيين.
- ١٦- قياس درجة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي للإداريين، الفنيين، أو الكتبة.
- ١٧- مدى فعالية الطرق المختلفة في تقويم مستوى الأداء.
- ١٨- كيفية تحديد الإحتياجات التدريبية في المنظمات.
- ١٩- تحليل فعالية وتكلفة برامج التدريب والتطوير الإداري.
- ٢٠- مدى تأثير الحوافز غير الإقتصادية في زيادة الإنتاجية أو رفع الروح المعنوية للموظفين.
- ٢١- تعامل المنظمات مع التقاعد.
- ٢٢- أساليب تخطيط الإحتياجات البشرية في المنظمات.
- ٢٣- مدى فعالية أساليب تقييم الوظائف كوسيلة لتحديد الأجور والرواتب.
- ٢٤- مشكلات التعامل مع قوة العمل المتعددة الجنسيات.
- ٢٥- مدى نظرة الإدارات العليا لدور إدارات الموارد البشرية في المنظمات.
- ٢٦- دور إدارات الأفراد أو الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة.
- ٢٧- أهمية نظم معلومات الموارد البشرية ومجال إستخداماتها في منظمات الأعمال.
- ٢٨- مدى التزام منظمات القطاع الخاص بأنظمة "العمل والعمال" في مجال نشاطات الموارد البشرية.
- ٢٩- دور الإتصالات في تثقيف وإعلام الأفراد بسياسات وقواعد العمل.
- ٣٠- معايير استقطاب الكفاءات البشرية الرفيعة وطرق الإحتفاظ بهم.
- ٣١- إستخدام الحاسب الآلي في تنظيم سجلات الموظفين.
- ٣٢- التعامل مع إدارات الموارد البشرية في حالات الخصخصة.
- ٣٣- التعامل مع إدارات الموارد البشرية في حالة الإندماج والاستحواذ.

( وأخر دعواتهم ان الحمد لله رب العالمين )

## هوامش الفصل الرابع والعشرون

1. Michael Jucius, Personnel Management, (New York: Irwin, 1971) PP. 534 – 535.
2. K. Aswathappa, Human Resource Management (New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Co., 2008) P. 629.
٣. سالم بن سعيد القحطاني وآخرون، منهج البحث في العلوم السلوكية، (الرياض: المطابع الوطنية الحديثة، ٢٠٠٠) ص ٢٦٤.
٤. المرجع السابق، ص ٢٦٤.
5. Michael Carrell, etal., Personnel and Human Resources (New York: Macmillan Publishing Co., 1992), PP. 727 – 730.
٦. أحمد عبد الله الصباب، الأسلوب العلمي في البحث (جدة: دار البلاد، ١٩٨١) ص ٤٥.
٧. سالم بن سعيد القحطاني، ص ٢٨٣ – ٢٨٥.
8. Michael Carrell, OP. Cit., P. 731.