

المحاضرة رقم ٢٠

إدارة مشاكل الموظفين

"يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنآن قوم علي ألا تعدلوا أعدلوا هو أقرب للتقوى"

سورة المائدة آية (٨)

مقدمة:

- يتوقف نجاح المنظمات على مدى جودة العنصر البشري وحسن أدائه وسلوكياته فالعنصر البشري هو الذي يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي سينتج عنه انحراف 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 والاجراءات المناسبة لذلك.
- إن أي تجمع بشري لا بد وان نرى فيه كل النماذج الإنسانية للسلوك فهناك مثلاً : ٩ نماذج/
 - ١/ الموظف المتردي أداءً وسلوكاً.
 - ٢/ الموظف المنخفض الأداء.
 - ٣/ الموظف المحبط.
 - ٤/ الموظف العدوانى.
 - ٥/ الموظف المتبرم في العمل.
 - ٦/ الموظف المتردد.
 - ٧/ الموظف الشكاه.
 - ٨/ الموظف الانتهازي.
 - ٩/ 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 محاضرة سابقة عن الحوافز ودورها وتأثيرها على الأداء والإنتاجية، وسنخصص هذه المحاضرة للتعامل مع مشاكل الموظفين من خلال سياسات وقواعد الانضباط والجزاءات.

قاعدة عامة :

- يجب ان لا يفسر أي سلوك سلبي من قبل الموظفين على انه سلوك يستحق الردع والجزاء، كما ان اي انخفاض في الاداء يجب ان لا يحمل المسئولون على الاعتقاد أنه نتيجة إهمال الموظف او كسله، قد يكون للمنظمة والمناخ السائد والمشرف المباشر دور في السلوك وفي الاداء.

إبدا بنفسك أيها الرئيس:

- انت تود ان يتمتع موظفيك الإنجاز والإبداع، والعلاقات الاجتماعية داخل إطار إدارتك ومع الآخرين، ولكن هل سألت نفسك: ماذا يجب علي أن أكون؟
- انت أيها الرئيس يجب ان 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 الآتي:

- 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 الجماعة- العور بالرضا يرفع المعنويات وهذه بدورها ترفع الأداء والإنتاجية.
- ٤- كن قدوة لمرؤوسيك: عملاً وسلوكاً، "لا تنهى عن فعل تأتي مثله".
- ٥- أبرز لهم السماحة والمرح: عندما يتطلب الأمر ذلك شاركهم الابتسامة والحديث الودود والنكتة، أشعرهم أنك تعيش مشاعرهم.
- ٦- امتدح الإنجاز والسلوك علناً: وأمام الآخرين و إن 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 بناءً أو عملاً غير مسبوقاً، لا تنسب ذلك لنفسك ولا لأحد غير فاعله.
- واخيراً.. لا تنسى أن تكون:
 رزيناً متفهماً - حكيماً..
 متصلاً ماهراً – منصتاً جيداً..
 أميناً – داعماً- مشجعاً – سريع البديهة.... الخ.

نماذج من مشاكل الأداء والسلوك

١ / الموظف كثير التأخير:

- اثناء جولتك صباح الاحد على مكاتب موظفيك بعد انتهاء الوقت المخصص للحضور وهو الثامنة صباحاً لم يكن جريهان الجهنني بمكتبه.
 - الان وبعد ٢٠ دقيقة تمر ثانية وجريهان لم يصل بعد وهو لم يستأذنك في التأخر يوم الخميس قبل مغادرة العمل، هذه ليست المرة الاولى التي يتأخر فيها عن الحضور في الموعد المحدد منذ أن التحق بهذا القسم، في نهاية الجولة وأنت عائد إلى مكتبك شاهدت جريهان قادماً إلى مكتبه، أعطيته كتفك وأنت تردد بينك وبين نفسك "يجب وضع حد لهذا...!!".
- الاحتمالات/
- لدى جريهان مسؤوليات أسرية تعيقه عن الحضور في الوقت المحدد، او بسبب التساهل مع جريهان، وقد يكون هذا التأخير مؤشراً بأن جريهان بدأ يستسيغ عادة التأخر.
- والآن كيف تتعامل مع جريهان /

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 تتمتع في التصميم المعلق في قاعة المعارض التابعة للغرفة التجارية الصناعية بجدة، ولكن يبدو أنه سبق لك ان شاهدت هذا التصميم بمقر الشركة او هو على الاقل مشابه له ، انه يحمل توقيع احد موظفي مكتبك السيد خالد ناصر، ولكن من اين حصل على جهاز "ماكنتوش"؟ لا بد انه الجهاز الذي يستخدمه خالد في مكتبه.
- في اليوم التالي توجهت الى مكتب خالد وابدت إعجابك باللوحة التي شاهدتها في المعرض، واكتشفت ان خالد درج على أخذ جهاز الـ "Lab Top" الخاص بالمكتب إلى منزله لعمل بعض التصميمات الخاصة به شخصياً، وهذا لا يمكن فهذه ممتلكات الشركة والأنظمة تمنع خروجها الى منازل الموظفين.

الاحتمالات

- ربما يجهل خالد الانظمة وتعليمات الشركة.
- يعتقد خالد ان رئيسه حتى وان عرف لم يحاسب على ذلك.
- خالد لا يحترم الانظمة والتعليمات بصفة عامة.

- خالد أستاذ من الحراسة الأمنية في أخذ الجهاز معه على ان يعيده بعد استخدامه.
والآن هل ستوقع الجزاء على خالد إزاء مخالفته؟

٣/ عدم الامتثال لأوامر الرئيس

- انا لن أقوم بهذا العمل، وأفعل ما بدا لك! هكذا رد عليك السيد عاصم جميل، انظر أحداً غيري و كلفه بهذا العمل، هكذا استمر منفعلاً في الكلام، وغادر المكتب، ولقد طلبت من عاصم ان يعيد ترتيب الملفات والأجهزة الموجودة بمستودع القسم الذي يعمل به، وكان رده ما سمعت.
والآن كيف تتصرف مع عاصم؟
الاحتمالات:

- 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 يحب مثل هذه الأعمال وبالتالي فلن ينفذ الأمر.

٤ / الموظف كثير الغياب

- كثيراً ما يستأذنك السيد سيد المصري في الخروج اثناء العمل، او الحضور متأخراً، او الانصراف مبكراً، واحياناً لا يستطيع الاستئذان مسبقاً ويغيب عن العمل ليوم كامل، انه يعيش معاناة مرض عضال وانت تعرف ذلك، سيد المصري موظف ممتاز وموقع ثناء وتقدير من الجميع – وهو يشتغل عملاً مهماً في نفس الوقت، ولكن إنتاجيته بدأت في الانخفاض، ما يشغل بالك هو الى متى سيستمر هذا الغياب وهذا الانخفاض في إنتاجيته؟؟
- كيف تتصرف كرئيس؟ هل هناك خيارات مفتوحة أمامك في ظل قواعد العمل بالشركة، ونظام العمل الحكومي؟
- تذكر أنك أمام مشكلة إنسانية، وأنتك أيضاً مسئول عن إنجاز أهداف إدارتك.

٥ / الموظف النائم

- هذا هو "فاروق" قد حضر مبكراً الى مكتبه كالعادة، إن مكتبه مجهزاً 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. عبتاً يحاول ان يكون يقظاً، يأخذ ملفاً بين يديه ولكن سرعان ما يعود في غفوته.
- هذه ليست المرة الاولى على أي حل: إنه الأسبوع الثاني!! حينما لا حظت ذلك في اليوم الاول لم تعر ذلك اهتماماً، كذلك كان الامر في اليوم الثاني، في اليوم الثالث عرفت من "فاروق" أنه يعاني من مرض معين وقد وصف له الطبيب علاجاً قوياً
- لكنه اليوم في الاسبوع الثاني والحال كما هو، كل الموظفين أصبحوا يتندرون على فاروق، ويتبادلون الهمس حول صمت الرئيس.

تري ما هي مشكلة فاروق؟

- فاروق يعاني من مرض وقتي وسيزول قريباً.
- فاروق فعلاً يستخدم الدواء ولكن يبدو ان 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 واحدة من هذه الاحتمالات؟؟؟

٦/ يقترض ولا يسدد

- في اثناء تجوالك اليومي سمعت اثنين من مرؤوسيك في حديث انفعالي في الطريقة المؤدية الى قسم الرواتب والأجور.
- أنت لم تسمع كل الحديث ولكن طرفاً منه، احد 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.
- لقد تعود السيد متعب المتعب على الاقتراض 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 يرددها، وقد فقدنا الأمل في استعادتها.
- هل تعتقد بضرورة تدخلك في هذه القضية؟ ام انها مسألة شخصية بين موظف وزملائه في العمل؟
- هل هنا ارتباط بين حدوث مثل هذه المشكلات ، ومستوى التعاون والأداء في المجموعة؟

٧/ الموظف الأرعن

- جرى هذا الحوار التليفوني بين مدير عام الشركة الشيخ/ مسعود نصر الدين وبين المورد الرئيسي لإحدى المواد الأولية للشركة السيد/ عبدالعزيز منصور الذي يستأثر في السوق بنسبة احتكار كبيرة لهذه المواد.
- يا سعادة المدير: 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 الامر زاد في تطاوله ثم اقلق سماعة التليفون في وجهي...
- يا شيخ مسعود: اترك لك تقدير هذا الامر ومدى خطورته على العلاقات بين شركتنا.
- هل هذا معقول؟ هل يبلغ استهتار عباس الى هذا الحد؟ الا يعرف مدى خطورة تصرفه على الشركة؟ هكذا السيد مسعود يحاور نفسه وهو ينصت للشيخ عبدالعزيز.
- يا شيخ عبدالعزيز اعرب لك عن بالغ أسفي واستيائي تأكد أنني سأأخذ الإجراء اللازم والمناسب.
- لو كنت في موقف السيد مسعود مدير عام الشركة كيف ستتصرف في الموضوع؟

الاحتمالات

- احتمال ان يكون المورد عبدالعزيز او احد موظفي شركته قد بدأ بتصرفات استفزازية تجاه عباس.
- احتمال ان يكون هناك تراكمات ومشكلات سابقة بين عباس والسيد/ عبدالعزيز.
- احتمال ان 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 اثنان من الموظفين اقتراحات مختلفة للفاضل حول طريقة تقديم نتائج فحص الألبان الى قسم المتابعة.
- اقترح محمد إرسال النتائج الى الشخص المسئول عن المزرعة التي ترد منها العينات ، بينما اقترح بشير إرسال النتائج الى رئيس قسم المتابعة حتى يتمكن من إجراء اللازم في الوقت المناسب إذا كان هناك ما يدعو لذلك.
- محمد وبشير من الفنيين الأكفاء ولكن يسود علاقتهما شيء من التوتر بسبب المنافسة الشديدة بينهما، وقد سمع الفاضل أنهما تبادلوا العبارات الحادة حول هذا الموضوع عند مناقشتها له، الاقتراحان معقولان وكلاهما أفضل من الطريقة المتبعة حالياً.

كيف يتصرف الفاضل لحسم هذا الموقف؟؟

٩/ الطرد السريع

- اثناء استراحة عمل قصيرة في العاشرة صباحاً اتجه أحمد جميل الى رصيف التحميل في "مصنع العروبة للكيماويات"، واشل سيجارة 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 المزاي الإضافية، والزلاء الذين تعرف عليهم خلال اليومين يبدو أنهم ودودون، *فجأة أقبل المشرف ياسر الأحمدى الى احمد جميل مندفعاً وبغضب صاح في وجهه:

- اطفى 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 بحذاءه.
- أحمد أخذته المفاجأة، واعترتته الدهشة، ولاذ بالصمت وهو ومن معه من زملائه في المكان.
- بعد أن استفاق من هول التعنيف سأل أحمد جميل المشرف الأحمدى ما الأمر؟ ماهي المشكلة؟
- أجاب المشرف.. هذه منطقة غير مسموح فيها التدخين" أنظر حولك- هناك عشرات البراميل المليئة بمواد كيميائية سريعة الاشتعال" إنها على بعد خطوات منك، وأنت تنفخ مستمتعاً بسيجارتك أيها الأبله!!.
- أجاب احمد جميل وبلهجة اعتذار مؤدبة.. " ولكني لم اعرف ان هذه منطقة محظورة من التدخين، ولم يخبرني احد وانت نفسك لم تخبرني يوم امس حينما اخذتني في جولة حول المخازن، كما اني لا ارى أي اشارات 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 ان هذه منطقة خطيرة.
- على أي حال استمر المشرف في حديثه: " لقد انذرتك واي مخالفة اخرى سوف أقوم بطردك من اعمل" قال ذلك وهرول الى مكتبه.
- اخذت المفاجأة غير السارة احمد واخذ يتجول على قدميه وهو يفكر في هذا الموقف العجيب.
- بعد اسبوع من هذه الحادثة وحينما كان احمد جميل يتجه الى موقف السيارات عائداً إلى منزله ومعه بعض رفاقه دعاهم ليريهم شيئاً في سيارته، وهم واقفون متعلقين حوله اخرج بندقية صيد جديدة من شنطة سيارته قائلاً ما رأيكم في هذه القاتلة الرقيقة؟ إنها هديتي لطيور النورس القادمة الى منتجع الجزيرة.
- في الوقت الذي كان زملاء جميل يبدون إعجابهم ببندقية صيد زميلهم وإذا بالمشرف ياسر الأحمدى يتجه إليهم خارجاً من سيارته وبسخرية مشوبة بالغضب خاطب أحمد جميل قائلاً:
- " امتلاك أسلحة نارية في ممتلكات المصنع سبب كافٍ لطردك من العمل" ، انت مطرود وأنتم يا رفاق شهداء على ذلك.

الاسئلة:!

- ١/ هل هناك مبرر للطرد؟ لماذا نعم؟ ولماذا لا؟
- ٢/ ما الذي كان يمكن اتخاذه من إجراءات غير الطرد؟
- ٣/ ما هي الحجج التي يمكن ان يدفع بها احمد جميل لعدم طرده من العمل؟

١٠/ المتشائم

- هذا هو " عماد المرشد" رغم مطهره الأنيق ووسامته الا انه دائماً لا ينظر الا الى النصف الفارغ من الكأس.. انه متشائم، وبطيء في العمل، لقد لا حظت ذلك المنعطف السلوكي في تعاملك معه.
- بذلت معه جهداً وبطريقة غير مباشرة لتحويله للجانب المليء من الكأس.
- اصبح 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؟ أن تكون له عواقب سلبية على المنظمة وعلى من حوله؟ هل أتخلص منه بالطرد وأريح بالي من منكافته الثقيلة وتعليقاته السخيفة؟ الى متى سيستمر تشاؤمه؟
- لكن ماذا اذا 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- ماهي نصيحتك للمشرف هاشم عرب؟
- وهل تفيد سياسة الإطراء او التقريع مع عماد؟

١١ / المتربص المتعالم

- تجمع فريق العمل المكون من سبعة أفراد حول رئيسهم الدكتور أحمد الحوفي.
 - أبدى الجميع إنصاتاً جيداً وهم يسمعون رئيسهم يشرح لهم نتائج العمل السابق ويمتدح إنجازهم- ثم انتقل الحديث الى المشروع الجديد الذي كلف به هذا الفريق.
 - بينما كان الجميع يتحاورون بهدوء وبعقلانية قدم "محمد الزعتري" احد المهندسين المتميزين في الشركة اقتراحاً عرضه الرئيس للمناقشة.
 - فجأة وبدون مقدمات ارتفع صوت "فوزي المالكي" مندداً بالاقتراح ومعتزلاً عليه وحينما طلب منه رئيس الجلسة أسباب الاعتراض احمر وجهه وتلجلج في الرد ولكنه استمر واصفاً مقدم الاقتراح بأنه "يهزي بما لا يعرف" اصّر الرئيس في ظل صمت اعضاء الفريق وخجل "المهندس الزعتري" اصّر على ان يقدم فوزي المالكي اقتراحاً بديلاً غير انه ارتبك مرة اخرى 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 الاجتماع 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 للاجتماع معك على انفراد.

٤/ تبرز له سلبيات ما حدث منه اثناء الاجتماع، وكذلك شعوره وشعور زملائه تجاه تصرفه وتهجمه على زميله "محمد الزعتري".

٥/ بين له ان هذه ليست المرة الاولى التي تقاطع فيها المناقشة بصورة فجأة وعنيفة، وانه أثار غضب الجميع، وتعاطفهم مع زميلهم "محمد".

٦/ اشرح له أن يبدي السبب وراء تصرفه على النحو الذي أثاره.

٧/ اطلب منه ان يتصرف على نحو مختلف في المرة القادمة.

٨/ وضح له الطريقة التي يستطيع من خلالها ان يغير سلوكه في المرات القادمة.

٩/ حاول ان تنهي الاجتماع بدعابة لطيفة لترى رد فعله فقد يكشف له هذا عن وجه آخر لهذا الإنسان الذي يتصف سلوكه بالغباء في الاجتماعات، ويكون ذلك مدخلاً لحل مشكلة مناكفته في الاجتماعات القادمة. سؤال اخر: هل لديك بديلاً اخر لعلاج هذه المشكلة؟

- الآن وبعد أن استعرضنا مجموعة من المشاكل المحتملة في العمل، نطرح السؤال التالي:
- كيف يتعامل المسئولين مع هذه المشاكل؟
- سنقسم إجابتنا على هذا السؤال الى ثلاثة اقسام:

- أولاً/ القواعد العامة للتعامل مع المشاكل.
- ثانياً/ قواعد التعامل مع مشاكل انخفاض مستوى الاداء.
- 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 المسؤولون حيال هذه المشاكل؟
- وفيما يلي نقدم بعض القواعد العامة:
 - 1/ حل المشكلة من حيث من السبب في المشكلة؟ طبيعة المشكلة، هل هي مشكلة أداء ام سلوك؟
 - 2/ ضع بعض الأسئلة الافتراضية حول المشكلة ثم اجمع معلومات عنها قبل اتخاذ القرار.
 - 3/ حدد البدائل اللازمة لحل المشكلة.
 - 4/ اختار البديل المناسب والخطوات اللازمة للحل.
 - 5/ اكتب البديل المناسب على ورقة فربما تسأل او يطلب منك الدفاع عن هذا البديل.
 - 6/ نفذ البديل المناسب.
 - 7/ تابع الحل المقترح، واذا كانت نتائج هذا الحل تستغرق وقتاً طويلاً، حاول تقويم مدى فعالية الحل على فترات مختلفة، واذا لم يؤت الحل المقترح ثماره فأرجع مرة اخرى الى المراحل السابقة بدءاً من المرحلة الاولى فقد يكون تشخيصك للمشكلة غير سليم.

• للتذكير:

- من اجل قواعد واضحة لتقويم اداء الموظفين فإن على الادارة ان تتجنب ما يلي:
 - الاعتماد المطلق على تعليمات ورقية كتابية مرهقة ومعقدة، المطلوب تعليمات واضحة ومبسطة ومفهومة.
 - تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية إرسال "قواعد وإجراءات تقويم الأداء" ومتابعته من خلال تحديد المعايير، تقديم النصح والاستشارة للعاملين، وتقديم الدعم والمساندة حتى لا تحدث مشاكل اداء وانجاز المطلوب.
 - الاهداف الغامضة، او غير الواقعية.

• ثانياً/ قواعد التعامل مع مشاكل الأداء :

- يواجه العاملون نماذج كثيرة من ظروف العمل التي قد تحد من إنتاجيتهم وادائهم للعمل، وبعض هذه الظروف قد لا تكون شخصية بل قد ترتبط بالمناخ التنظيمي بصفة عامة او نقص الموارد والإمكانيات، او نقص المعلومات، او عدم التدريب الكافي، او درجة التفاعل بين العاملين انفسهم.
- وتقع عليك كرئيس ومسئول ان تحدد الأسباب المختلفة لمشاكل الأداء، ثم تطلب بعد ذلك مساعدة إدارة الموارد البشرية إذا كان الأمر يتعلق بتوفير التدريب الازم، او الحوافز المناسبة.
- وكقاعدة عامة فإن على الرؤساء والمسؤولين ان يضعوا الإجابات على الاسئلة التالية حينما تكون المشكلة المعروضة أمامهم هي مشكلة انخفاض مستوى الأداء عن المعايير المطلوبة.
 - 1/ ماهي بالضبط طبيعة مشكلة الاداء القائمة؟
 - 2/ هل تتوفر لدى الموظف المهارات الإدارية اللازمة للأداء مثل تحديد اولوية الأداء، القدرة التنظيمية، الالتزام بالوقت المحدد للإنجاز؟- اذا كانت الاجابة (بلا) وجه الموظف للتدريب الازم له.
 - 3/ هل تتوفر للموظف المهارة الفنية اللازمة لإنجاز العمل المطلوب منه؟
 - اذا كانت الاجابة (بلا) عليك بإحالة الموظف للتدريب المناسب خارج العمل، او التدريب اثناء العمل مع تخصيص شخص لهذه المهمة من زملائه الأكثر خبرة.
 - 4/ اذا لم تثمر جهود التدريب عن نتائج فقد يكون الافضل الإجابة على مدى قدرة الموظف على "التعلم" ويمكن ان تساعد إدارة الموارد البشرية في هذه المهمة.

-وإذا اتضح لك أخيراً أن الموظف غير قادر على التعلم إضافة الى عدم تحسن إنتاجيته بعد التدريب فيمكن ان يكون النقل الى موقع اخر في العمل هو الحل المناسب، وإذا لم يثمر هذا الحل عن نتيجة ايجابية، فإن "الكي هو اخر الدواء عند العرب" كما يقول المثل، وعليك بعد ذلك باتخاذ الإجراء الإداري الطبيعي وهو انهاء خدمة الموظف.

٥/ هل يملك الموظف المهارات الشخصية اللازمة للتقال مع الاخرين من اجل انجاز اعماله؟

-إذا كانت الاجابة (بلا)، عليك اذا بتدريب الموظف، وتعليمه بأصول التعاون وبناء العلاقات مع الزملاء من اجل تحقيق مكاسب العمل.

-فإذا لم تثمر نتائج التدريب والتعلم عن النتائج المرجوة، فيمكن عندئذ انهاء خدمة الموظف.

٦/ هل توفر المنظمة للموظف إمكانيات اللازمة للعمل (المواد، المعدات، المعلومات، الوقت المناسب)؟

-إذا كانت الاجابة (بلا) فاحرص على توفير هذه الناصر.

٧/هل تقدم المنظمة الحوافز المناسبة لإنجاز الأعمال بالشكل المناسب وفي الوقت المحدد؟

-إذا كانت الاجابة (بلا) فاحرص على توفير الحوافز المناسبة، او على الاقل تخلص من مثبتات العمل.

-ومهما يكن الامر فإن المسؤولية الرئيسية تقع عليك كرئيس اولاً، 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 اخرى يحتاج المسئول الى نمط اخر من الاسئلة حول التصرف الذي ينبغي ان يلجأ إليه وهو يتعامل مع مشكلات سلوكيات العمل، كيف يتعامل المسئول هنا؟ 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؟
- كقاعدة عامة على الإدارة ان تجيب على الاسئلة التالية:

١/ ما هو بالضبط السلوك غير المقبول وفقاً لأعراف المنظمة؟

٢/ هل سلوك الموظف من النوع الحساس والخطير او من النوع الذي يحدث مجرد بلبلة او إثارة؟

-إذا كان السلوك من النوع الذي يثير بلبلة او الاثارة فيكفي إنذار الموظف.(او الموظفين اذا كان السلوك جماعياً) بأن تكرر مثل هذا السلوك سيؤدي الى إجراءات صارمة فيما بعد، اما اذا كان السلوك من النوع الخطير فالجأ الى الانظمة الخاصة بذلك، فإذا لم تكن هناك أنظمة او قواعد فاستخدم تقديرك الشخصي مع ملاحظة ان يكون الجزاء من جنس العمل.

٣/ هل الموظف على علم بقواعد العمل، وهل هناك اصلاً قواعد للتعامل مع مشكلات السلوكيات؟

-إذا كانت قواعد فأشعر الموظف بها او ذكره بها، مع توجيه إنذار كتابي بعد تكرار مثل هذا السلوك، وإذا لم توجد مثل هذه القواعد فأحرص على رفع الأمر للمسؤولين الأعلى لوضح مثل هذه القواعد واعلانها للجميع.

٤/ هل فعلاً الموظف هو من النوع الصعب التعامل معه (Difficult Employer) قد يكون الامر كذلك وقد لا يكون، وقد يكون تصرف الموظف غير المقبول ناجم عن مشكلة ظرفية يعاني منها.

٥/ هل يمكن حل المشكلة بهدوء؟ وهل يستدعي الأمر القيام بحلها شخصياً او إحالتها الى مسئول اخر؟

٦/ هل تتكرر هذه التصرفات من الموظف؟

٧/ ما مدى تأصل هذه السلوكيات او التصرفات في داخل الموظف؟

٨/ هل سلوكيات الموظف ناجمة عن قناعة منه بصحتها؟

٩/ هل السلوك الذي احده الموظف من النوع الخطر؟

-إذا كانت الاجابة (بنعم)، فإن الخطوة المطلوبة هي الوقف الفوري للسلوك، وقد يتطلب هذا تدخل رجل الامن في المنظمة، او حتى استدعاء الشرطة، اما الخطوة الثانية فهي تقرير العقوبة اللازمة على الموظف، وفي مثل هذه الحالات السلوكية فقد يكون الفصل من الخدمة هو الحل الافضل.

١٠ / هل ما ارتكبه الموظف من تصرف هو نوع من التحدي لسلطتك كرئيس او تجاوز لأسس العلاقة بين الرئيس والمرؤوس؟ واذا كان الامر كذلك، فيكون نقل الموظف لموقع اخر هو البديل.

١١ / هل كان سوء السلوك مخطئاً ومتعمداً ومقصوداً؟

-إذا كان الامر كذلك وكان الأثر الذي أحدثه السلوك حساساً ولكنه لم يؤد الى اضرار بالمنظمة او بالجوانب الأمنية وسلامة الموظفين او لم يعني تحدياً لسلطتك، فإن الأمر المطلوب هو توجيه الإنذار الكتابي، او الحسم من المرتب مع الوقف عن العمل، او النقل الى وظيفة اقل.

١٢ / لا تتسرع في الحل السلبي الا بعد التأكد من الظروف والوقائع حتى لا يعالج الخطأ بخطأ آخر، وحتى تتأكد ايضاً من الجوانب القانونية والنظامية للحل.

مثيرو المشاكل – كيف هم ؟

- يتسمون بالبطء- فهم موظفون يتسمون بالكسل و اللامبالاة والتسويق والتأخير.
- صعبو المراس – فهم سيئو السلوك لا يتمتعون بالحساسية ويوصفون بعلو الصوت او التمرد.
- كثيرو النواح – متأوهون ، دائماً ما يتصيدون الأخطار، منشائمون ولديهم أسباب عدة وراء عدم إمكانية إتمام الأشياء، ضحايا يشكون من المعاملة غير العادلة.
- مخادعون – يتلاعبون باللوائح، يتحايلون على القوانين، ومرجون للشائعات المفروضة.
- 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 الفعال.
- جزعون – ذوو قلق مفرط، فهم بدلاً من أن يحولوا قلقهم هذا إلى سلوك فعال كالاستماع إلى التفاصيل يطلبون الانتباه الدائم والطمأنينة.
- يقول عنهم خبراء الموارد البشرية إنهم أصعب الأشخاص الذين يمكن التعامل معهم.

طرق التعامل مع مثيري المشاكل

- محاولة السيطرة على الموقف وليس على الشخص ذاته، اقطع دابر المشكلة قبل ان تتحول الى كارثة.
- تعلم كيفية قراءة سلوك المرء حتى تستطيع ان تصف ما يحدث بموضوعية.
- افصل بين العوامل الداخلية التي تنشأ عنها المشاكل السلوكية وبين العوامل الخارجية.
- ليكن هدفك هو الوصول لأن يشعر المرء بانك 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؟
- حاول تغيير سلوك الفرد وليس شخصيته.
- واجه بكل جدية السلوك السيء في الحال ولا تؤجل هذا الأمر.
- فهم سياق الموقف ولا تكتف بفهم شخصية المرء فقط.
- ابدأ المواجهة الفعالة حول ما تريده من الشخص.
- اطلب النصيحة المهنية المتخصصة اذا ما اضطرت للجوء الى الفصل من العمل.

الانضباط و الجزاءات

لو ألقينا نظرة سريعة على متطلبات المنظمات من الموظفين ، ومتطلبات هؤلاء من المنظمة او من رؤسائهم المباشرين فإننا يمكن سردها على النحو التالي:

ماذا يريد الموظف؟	ماذا تريد المنظمة؟
<p>الأجر المناسب. الكلمة الطيبة من الرئيس. ظروف العمل الجيدة. العدالة في المعاملة. فرص التقدم والترقية. الثناء والتقدير ومكافأة الإنجاز.</p>	<p>الأداء الجيد المحافظة على ممتلكات المنظمة. المحافظة على اسرار المنظمة. إطاعة الأوامر. أمانة والنزاهة. الإخلاص والولاء والتعاون.</p>

- وبطبيعة الحال فإن ما سبق يعد الوضع النموذجي والمثالي الذي يمكن تصوره، غير انه من الناحية العملية فإن الكمال غير موجود والكمال لله وحده سبحانه وتعالى، ونحن كبشر سواء فرادي او مجموعات او منظمات، لا نخلو من العيوب والنواقص، ولكن هذا بطبيعة الحال يجب ان لا يثنتنا للوصول الى الأفضل.
- وعلى المنظمات تقع مسؤولية وضع القواعد التي تحدد ما هو معقولاً من الأداء وما هو غير معقول، وما هو مرغوباً في السلوك، وما هو غير مرغوب، ثم عليها ان تحدد ايضاً القواعد والأطر التي ستطبقها في حالة مخالفات معايير السلوك والأداء، وأن تشعر الجميع بهذه القواعد، او أي تعديل فيها.

مفهوم الانضباط Discipline

- يعني الانضباط "الالتزام بقواعد السلوك والعمل" او ضبط النفس عن أي عمل يخالف القواعد المرعية والمرسومة سواء داخل بيئة العمل، او خارجها، ويعني الانضباط ايضاً "الالتزام بالنظام" والخروج على النظام، او عدم الانضباط ومتى حدث هذا أوجب اتخاذ أسلوب التصحيح والردع، كما ان الالتزام بالنظام والقواعد أي الانضباط يدعونا الى مكافأة هذا السلوك او الوعد بالمكافأة، فمثلاً قد تعلن الشركة ان العامل الذي لا يحقق أي حادثة عمل خلال العام ستصرف له مكافأة مجزية.
- على اننا يجب ان نميز بين نوعين من الانضباط او الالتزام بقواعد السلوك اللازمة لسير العمل وهما: الانضباط الذاتي، الانضباط المفروض.
- **الانضباط الذاتي /** والذي يصدر من داخل الشخص ويجعله رقيباً على نفسه في اقواله وافعاله ومنتبهاً لأخطائه ومصححاً لها، وهذه درجة رفيعة من الايمان والخشية من الله، ومصدقاً لحديث رسولنا عليه الصلاة والسلام "أعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك".
- **الانضباط المفروض /** حيث ان الانسان بشر وليس معصوماً من الخطأ ولا من النسيان فإنه قد يرتكب الأخطاء سواء بقصد او بدون قصد، وفي ذلك مصداقاً لحديث الشريف "كل ابن ادم خطاء وخير الخطائين التوابين"، ومن هنا لا بد من الرقيب الخارجي الذي ينبه الإنسان الى اخطائه، ويرده عنها، ويحاسبه عليه، "لأن الله ليزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن".

الهدف من الجزاءات:

إن الهدف من قواعد الانضباط والجزاءات هو منع حدوث المخالفات بالدرجة الأولى، ولكن متى ما وقعت فعلى المنظمة تطبيق القواعد المرعية.

الجزاءات – ومخالفات قواعد الانضباط

- **ما هو الجزاء؟**
هل هو العمل الذي يقصد به تصحيح السلوك المخالف؟ ام هو العقاب نفسه؟ المعنى الظاهر للجزاء أنه "العقاب" والمعنى الخفي للجزاء هو "الردع وتصحيح السلوك".
- يقول الله سبحانه وتعالى في سورة الشورى ، الآية ٤٠ :
{وجزواً سيئة سيئة مثلها فمن عفا وأصلح فأجره على الله إنه لا يحب الظلمين}

- ان ارتكاب السيئة هو ظلم والله لا يحب الظالمين ولكن الله سبحانه وتعالى يعد من يعفو ويصلح بالأجر، وأجر الله دنيوي و أخروي واسع وكبير.
- وحيث ان الجزاء يجب ان يكون من جنس العمل، او ان العقوبة يجب ان تتناسب مع الجرم فإننا سنلقي الضوء فيما يلي على أنواع المخالفات المحتملة التي تستوجب الجزاء، و الإجراءات المحتمل للتصحيح، او نوع العقوبة المرجحة.

أولاً : المخالفات البسيطة

- ويترتب على ارتكاب مثل هذه المخالفات التدرج التالي في الجزاءات:
 - الانذار الشفوي.
 - الانذار الكتابي الذي يحفظ صورة منه في ملف الموظف.. اذا كان الخطأ لأول مرة.
 - الوقف المؤقت بدون أجر.. اذا تكرر الخطأ عن قصد وعمد.
 - إنهاء الخدمة.. اذا تكرر الخطأ عن قصد وعمد.
- وأمثلة هذه المخالفات ما يلي:
 - التأخر عن وقت الحضور للعمل بدون عذر.
 - الغياب بدون عذر ليوم او اكثر.
 - الالهال في رفع التقارير عن الحوادث والاصابات.
 - ترك مكان العمل بدون استئذان.
 - التكاسل او التباطؤ في العمل.
 - الخناقة في مكان العمل.
 - التدخين في الاماكن المحظورة.
 - عدم الالتزام بمتطلبات السلامة.
 - كتابة وقت غير صحيح عند الحضور للعمل.
 - انتاج كمية اقل من المعدل المطلوب.
 - زيادة كمية التالف من الانتاج لأسباب شخصية.
 - استخدام ممتلكات المنظمة في اغراض شخصية.

ثانياً : المخالفات الخطيرة

- يترتب على مثل هذه المخالفات لأول مرة تطبيق الجزاءات التالية:
 - الوقف المؤقت بدون اجر.
 - انتهاء الخدمة.
- وأمثلة هذه المخالفات ما يلي :
 - تدمير بعض ممتلكات المنظمة بصفة متعمدة.
 - الامعان في عدم اطاعة الاوامر او تنفيذ الواجبات.
 - التصرفات غير الاخلاقية التي تتعارض مع قيم وتقاليد المنظمة او المجتمع.
 - السرقة، التزوير في المستندات والوثائق، افشاء اسرار المنظمة للغير.
 - الاعتداء على الاخرين بشكل عنيف وبوسائل مؤذية بدنياً.

إدارة الانضباط والجزاءات

- ان القاعدة الأساسية الهامة في إدارة الانضباط والجزاءات هو ان تكون هناك قواعد مكتوبة ومعروفة، وان مخالفة هذه القواعد يعرض الموظف للعقوبات.
- المبادئ الإرشادية العامة في تطبيق الجزاءات: (٩ مبادئ) هي :

- تستلزم إدارة الانضباط والجزاءات من المسؤولين اتخاذ التدابير الاحترازية من أجل ضمان سلامة تطبيق الجزاءات، ومن أهم المبادئ التي يجب الاسترشاد بها ما يلي :
 - ١/ التأكد من الحصول على كل المعلومات اللازمة قبل توقيع الجزاء.
 - ٢/ تحديد نوع المخالفة التي حدثت، هل هي مخالفة بسيطة، ام خطيرة.
 - ٣/ مراجعة ملف الموظف للتأكد من تاريخه اداءً او سلوكاً.
 - ٤/ إضفاء طابع التصحيح والردع على المخالفة وليس العقاب.
 - ٥/ استشارة إدارة الأفراد او الموارد البشرية في نوع الجزاء المطلوب اتخاذه.
 - ٦/ الاستماع للموظف المخالف قبل اتخاذ قرار الجزاء.
 - ٧/ الاجتماع بالموظف على الانفراد وعدم الهجوم عليه شخصياً، وانما انتقاد تصرفه.
 - ٨/ يجب ان لا يعاقب الموظف على عمل يقوم به المسؤولون انفسهم، لا بد من وجود القدوة الحسنة.
 - ٩/ لا بد وان يكون المشرف المباشر على علم بالإجراء المتخذ.

ضوابط تطبيق الجزاءات:

- أن الهدف من تطبيق الجزاءات يجب أن لا يكون العقاب في حد ذاته، وإنما الردع عن ارتكاب الخطأ أو منع حدوث المخالفات، غير أن ضمان ذلك أمر يتجاوز الواقع العملي حيث ان الانسان بشر وانه معرض للخطأ والنسيان.
- وحيث ان المنظمات دأناً تتوقع من الأفراد ارتكاب الأخطاء والمخالفات فإنها يجب ان تضع والحال كذلك بعض الضوابط والانظمة الكابحة، واهم ما يجب عمله في هذا الإطار هو:
 - ١/ وضع القواعد التي تحدد معايير الاداء او السلوك المطلوبة من الافراد والتي يعتبر تجاوزها مخالفة تستحق توقيع الجزاء.
 - ٢/ الاعلام والاعلان عن هذه القواعد، ويمكن ان يتم ذلك على شكل دليل يوزع على كل موظفي المنظمة عند التعيين او عند احداث أي تعديل في الانظمة الخاصة بالجزاءات.
 - ان من غير العدل على أي حال ان يعاقب الانسان على عمل لم يسبق ان بلغ بالنتائج المترتبة عليه الا اذا كان هذا العمل اساساً من الاعمال الشائنة والتي يتفق الجميع على وصفها بأنها شائنة غير أخلاقية مثل السرقة والتزوير.
 - ٣/ تقييم درجة المخالفة: اذا كانت المخالفة هي عبارة عن انخفاض 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.
 - اما اذا كانت المخالفة تتعلق بسلوكيات العمل فإن على المسئول ان يحدد مستوى ودرجة المخالفة وكذلك مستوى ودرجة الجزاء المطلوب.
 - ٤/ واخيراً، فإن عملية الجزاء نفسها يجب ان تحمل في طياتها هدف تغيير السلوك وردع الموظف، او الموظفين الآخرين عن السلوك المخالف، وقد تتضمن عملية الجزاء تقديم النصح والاستشارة الى الموظف المخالف، وكذلك تحفيزه وتحفيز الآخرين الى عدم العودة مرة ثانية الى ارتكاب المخالفات.

شروط تنفيذ الجزاءات

عند تطبيق الجزاء على المخالفات فإنه يجب إتباع الشروط عند التنفيذ:

- ١/ التطبيق الفوري : يفضل دائماً ان يكون تطبيق الجزاء بعد إجراء التحقيقات المناسبة فورياً وعدم التمهل او التردد فيه، ان هذت يزيد من فعالية الإجراء المطلوب.

٢/ اعلام الموظف المخالف بالعقوبة : هذا امر مهم ولا يتوقف فقط عن إشعاره بالمخالفة والعقوبة، و انما يجب ان يشتمل قرار توقيع الجزاء الصادر من الادارة على نوع المخالفة، ونوع الجزاء، والاسباب الداعية الى ذلك، و نص المادة او مواد النظام التي تشير الى نوع العقوبة، وكذلك الأجراء الذي سيتخذ في حالة التكرار، ويجب ان تحفظ صورة من قرار العقوبة في ملف الموظف، هذا بالتأكيد أمر قاسي بالنسبة للموظف، ولكن كما سبق إن ذكرنا ان الهدف الأساسي هو الردع ردة الموظف نفسه، وردع الآخرين عن القيام بأعمال مخالفة.

٣/ الموضوعية : تعني الموضوعية في اتخاذ قرار العقوبة ان يكون محور العقوبة هو عمل "الفرد نفسه" ورسولنا عليه افضل الصلاة والسلام علم اصحابه ويعلمنا بقوله "بأن لا تكرهوا المخطئ وإنما اكرهوا فعله".

- وتعني الموضوعية ايضاً 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، ان الأساس هو العودة الى نصوص النظام، فإذا لم يوجد النظام فإن الضمير والتقوى لا بد ان تكون الأساس.
- كذلك تعني الموضوعية ان لا تتخذ القرار وانت في حالة غضب لان الغضب يحجب الرؤية الصحيحة للأمر ويضخم الأحداث ولا يساعد على جمع الحقائق التي قد تكون في صالح الموظف المخطئ.
- وقديماً قال الشاعر:
غضبت فضاع أمري من يدي والأمر يخرج من يد الغضبان

٤/ الثبات والاتساق : يجب على الادارة التأكد من تطبيق النظام على الجميع بنفس المعايير ، وقد يحدث ان تختلف درجة العقوبة بين رئيس وآخر، او قد يحدث ان يكون هناك رئيساً متسامحاً وآخر متشدداً، ومن ثم تصيب العقوبة البعض، ويفلت منها البعض، من ناحية اخرى فإن العقوبة لا بد وان تكون واحدة، اذا ما تكرر نفس الخطأ من شخص اخر يجب ان لا تطبق عقوبة خفيفة على شخص وتطبق اخرى شديدة على شخص آخر ارتكب نفس المخالفة سواء في القسم نفسه او في قسم لآخر، وقد يحدث ذلك إما بدواعي التسامح او التشدد بين رئيس وآخر، وقد يحدث ذلك ابتعاداً عن العدل والمساواة، وتطبيقاً لمبدأ الحب والمودة، او النفور والكراهية، او الضعف والقوة، ان المعايير الموضوعية للجزاءات يجب ان تطبق دون تمييز بين الاشخاص فالكل يجب ان يكونوا سواسية في العقوبات او 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" صدق رسول الله صل الله عليه وسلم.

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 ان من يتغيب عن عمله لمدة أسبوعين متواصلين تنتهي خدماته فوراً ولكن يطبق هذا النص على موظف عرف عنه الغياب والتأخر، وقد تخفف العقوبة على موظف آخر متميز وعرف عنه المواظبة والكفاءة، إضافة الى ان تأخره عن العمل كان لأسباب قهرية مثل سفره خارج البلاد ، وانقطاع سبل النقل والاتصال لأسباب خارج إرادته كحرب، او أعاصير او زلازل، او أي امور متعارف على انها قهرية.

٦/ التدرج في انزال العقوبة : اجمالاً يمكن ان تكون هناك مرونة في نظام و قواعد العقوبات المناسبة على الفعل المرتكب.

ومن اجل ذلك يمكن تصنيف العقوبات تدرجاً على النحو التالي:

- الإنذار الشفوي البسيط.
- الإنذار الشفوي القوي المسجل في ملف الموظف.
- الإنذار الكتابي والمسجل ايضاً صورة منه في ملف الموظف.
- الوقف المؤقت عن العمل بدون أجر.

- إنهاء الخدمة أو الفصل من العمل.
- على ان ما سبق لا يعني ان هذه هي كل العقوبات المحتملة، فقد تكون هناك عقوبات أخرى تختلف من منظمة لأخرى، ومن أمثلة هذه العقوبات:
- ١/ الحرمان من الترقية.
- ٢/ التنزيل الوظيفي، النقل من موقع الى آخر، الحرمان من العلاوة السنوية.
- ٣/ سحب بعض الامتيازات المادية او الاجتماعية مؤقتاً.
- وبقدر ما يكون الفعل يكون الجزاء، ولكننا نكرر مرة أخرى ان قواعد الجزاء لا بد وان تكون مكتوبة ومعروفة للجميع.
- ٧/ **حق الدفاع** : في أي حال من الأحوال فإن الموظف المعني بالمخالفة لا بد وان يجد أدناً صاغية للاستماع الى وجهة نظره كاملة وبدون تحيز، وقد يتطلب الأمر في بعض المنظمات ان يشترك الرئيس المباشر للموظف الذي ارتكب المخالفة في اللجنة المشكلة للتحقيق خاصة اذا لم يكن هو الشخص الذي أبلغ عن المخالفة او ان المخالفة حدثت في موقع اخر غير موقع الرئيس.
- ٨/ **حق التظلم على القرار الصادر بالعقوبة** : قد يختلف مفهوم المخالفة المرتكبة من الموظف من رئيس الى اخر، فمثلاً هل اختلاف الموظف مع رئيسه حول تطبيق نظام جديد في العمل يعتبر شكلاً من اشكال عدم إطاعة الرئيس؟
- لهذا السبب فإن الأمر لا بد وان ينظر إليه قبل تنفيذ قرار العقوبة من جهة أعلى من الجهة التي أصدرت الحكم، ان هذا امراً هاماً وخاصة حينما تكون العقوبة الصادرة ذات حجم ومغزي كبير.
- على ان حق التظلم يجب ان يسير وفقاً للاجراءات التي تقررها المنظمة والمعروفة عادة بنظام الشكاوي.
- ٩/ **عدم التراجع عن القرار** : حينما تكون هناك مخالفة فعلية تستحق الجزاء ، وحينما 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 اذا بدا كل شيء واضح ، ان التراجع عن القرار قد يفسر بأن الموضوع برمته كان غير سليماً، كما ان الحل الوسط قد يفسر بضعف الإدارة، وكلا التصرفين قد يحدث اضرار اكثر من ضرر العقوبة نفسها.

قاعدة عامة :

- إن اتخاذ أي قرار يتعلق بالجزاءات يجب ان تكون في اطار :
 - انظمة ولوائح العمل بالمنظمة.
 - التشريعات والأنظمة العمالية التي تصدرها الدولة.
 - ومن ثم فغنه لا يكفي ان تستند المنظمة في قرارات الجزاءات والعقوبات على لوائح العمل الداخلية بل لا بد وان تتأكد من أن العقوبة لا تخالف ولا تتعارض مع انظمة وتشريعات العمل في الدولة.

نظام الشكاوى

- قبل الحديث عن نظام الشكاوى نود الإشارة الى ان العقد الموقع بين الطرفين الموظف وصاحب العمل (المنظمة) يمكن ان يكون الأساس الذي تتمخض عنه كثير من شكاوى الموظفين، فماذا يحمل العقد عادة؟
- أن المكونات الأساسية للعقد "عقد العمل" يمكن ان يشمل ما يلي:
 - حقوق الادارة وواجباتها.
 - حقوق الموظف وواجباته (التعويضات المالية، الإجازات، ساعات العمل...).
 - الفوائد والمنافع والخدمات المقدمة للموظف (العلاج، التأمين، التقاعد، السلامة).
 - نظام التأديب والجزاءات.
 - نظام الشكاوى والتحكيم.

- فترة العقد.

- ومتى ما أنتهك احد هذه المكونات من قبل الموظف او الادارة فإن كلاً منهما قد يلجأ لتطبيق قواعد النظام، فالإدارة قد تلجأ لنظام التأديب والجزاءات والموظف قد يلجأ لنظام الشكاوى والتحكيم.

مفهوم الشكاوى

- تعني الشكاوى "التظلم الرسمي من قبل الموظف تجاه أي انتهاك من قبل المنظمة لحقوقه، او لعقوبة مجحفة تعرض لها".

وقد تظهر الشكاوى لواحد او اكثر من الأسباب التالية:

١/ الاختلاف في تفسير نصوص العقد بين الموظف وصاحب العمل (او الادارة).

٢/ انتهاك احد بنود العقد.

٣/ انتهاك النظام بصفة عامة.

٤/ انتهاك لإجراءات العمل المحدد سلفاً من قبل المنظمة او الرئيس.

٥/ المعاملة غير العادلة من قبل الرئيس.

- وتزداد معاملات الشكاوى في المنظمات في الظروف والاحوال التالية:

١/ حينما يكون هناك إستياء عاماً من ظروف العمل.

٢/ حينما تكون هناك معارضة للأسلوب الإشرافي في العمل.

٣/ حينما تكون صياغة العقد غير واضحة وتحمل في طياتها اختلافاً في التفسير.

٤/ حينما يكون الموظفين من النوع الذي يختلق المشكلات او صعبى المراس.

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، الإجازات المستحقة، السلامة والأمن ، التمييز بين العاملين.

- الخدمات، الأجور والاستحقاقات المالية.

وقاعدة عامة اخرى

يجب عدم التهاون في موضوع الشكاوى حتى وإن كانت الشكاوى صغيرة، فقد يؤدي التهاون والإهمال الى تضخم المشكلة موضع الشكاوى ويتطور موضوع العلاج الى خارج حدود المنظمة.

إجراءات البت في الشكاوى

- تتضمن إجراءات الشكاوى إتباع الخطوات التالية:

١/ إعلان الموظف للشكاوى شفويًا او 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 ان يستعين بكل

المستندات التي تدعم شكواه، كما ان على رئيسه المباشر ان يفعل نفس الشيء في الدفاع عن الإجراء ضد الموظف او

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 الى 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 الانضباط والجزاءات ،

والشكاوي، وتنص أنظمة العمل الحكومية ايضاً على بعض من هذه السياسات وكيفية التعامل مع المخالفات.

ملخص المحاضرة

- تعاملنا في هذه المحاضرة مع جانب من قضايا العلاقات بين الموظفين والإدارة، وهي المتعلقة ببعض مشاكل الأداء والسلوك، وكيفية معالجتها من خلال نظام الجزاءات ونظام الشكاوى أو التظلم.
- وقد بدأنا باستعراض لنماذج من المشاكل المحتملة في المنظمات سواء المتعلقة بانخفاض مستوى الأداء، أو سلوكيات العمل غير المرغوبة، وكان الهدف من ذلك هو ان يفكر كل واحد منا فيها جيداً من حيث المعالجة وايجاد الحل المناسب وذلك على ضوء الحالات الدراسية التي الحقناها ببعض هذه المشاكل.
- وقد انتقلنا بعد ذلك الى تقديم بعض القواعد الارشادية لكيفية التعامل الإداري مع مشاكل الأداء والسلوك، وحيث ان التعامل مع مشاكل الموظفين يحتاج الى ان يعرف الموظفون ما لهم وما عليهم فإن الحاجة الى وجود قواعد مكتوبة ومعروفة لا بد وان يكون مكملاً لعمل إدارة الموارد البشرية، ومن فإن قواعد الانضباط والجزاءات تمثل الجناح الآخر لعملية التحفيز والحوافز من أجل الارتقاء بالأفراد إنتاجية وسلوكياً.
- كما شرحنا مفهوم الانضباط 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 اختتمنا المحاضرة بمفهوم نظام الشكاوى ومجالات الشكاوى المحتملة وأهمية الموظف في التظلم، ثم كيفية تعامل الإدارة مع هذه الشكاوى.

مصطلحات المحاضرة

- **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 وإلزامياً.