



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية



(العلاقات الصناعية)

HR-423

محاضر المادة

الدكتور / أشرف غريب

هذا العمل ليس للبيع ولا للمتاجرة به وإنما لفائدة الطلاب والطالبات
راجين الدعاء لكل من ساهم في اعداده

ترتيب وتنسيق واخراج
عادل. عادل - طارق النعماني

العلاقات الصناعية .

مفهوم العلاقات الصناعية :

العلاقات الصناعية **Industrial relations** الطريقة التي يتعامل بها أصحاب العمل والعمال. ويقيم نظام العلاقات الصناعية التقاليد والقواعد التي تحكم هذه العملية.

وتُسمى هذه العملية في بعض الأقطار **علاقات العمل**. ويستخدم أصحاب العمل والعمال إجراءات العلاقات الصناعية للتوصل إلى اتفاقيات حول مسائل الراتب، وشروط العمل، وساعاته، وإجراءات التوظيف والتدريب، ومشاريع التقاعد، والتأمين.

العلاقات الصناعية والنقابات العمالية :

ويشكل الموظفون في كثير من الصناعات، نقابة عمال، وهي مؤسسة تمثلهم في مسائل العلاقات الصناعية مع أصحاب الأعمال. وتُسمى، أحياناً، المفاوضات التي تجري بين النقابات وأصحاب أعمال **المساومة الجماعية**. وعندما تفشل مثل هذه المفاوضات يُقال إن انهياراً وقع في العلاقات الصناعية.

النقابات العمالية في العالم :

يوجد في بعض الأقطار إطار كامل من القوانين ذات الصلة بالنقابات، ومسؤوليات أصحاب الأعمال، والسلامة أثناء أداء العمل. وتوجد مثل هذه القوانين في كثير من الدول الأوروبية والدول العربية، وهي قوانين تؤثر كثيراً على العلاقات بين العمال و (أصحاب العمل).

وإذا وقع خلاف بين العمال وأصحاب الأعمال، يلجأ العمال إلى الإضراب (رفض العمل) لإجبار أصحاب الأعمال على قبول وجهة نظر العمال؛ فيفقد صاحب العمل أرباحاً أثناء الإضراب، وقد يجابه خطر انهيار مؤسسته. وتُصبح قوة العمال أقل في الأقطار التي يُفقد فيها الإضراب بالقانون. وفي مثل هذه الأقطار يسيطر أصحاب الأعمال على العلاقات الصناعية.

تاريخ العلاقات الصناعية:

تطورت العلاقات الصناعية أثناء الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر الميلادي، وحلت محل علاقة السيد - الخادم التي شاعت قبلها. وفي الوقت الذي حلت فيه المصانع محل الصناعات المنزلية الصغيرة، أدرك أصحاب المصانع والعمال أن مصالحهم متعارضة. ومن ثم أُجيزت القوانين في المملكة المتحدة وفي معظم البلدان الأخرى للحيلولة دون استغلال العمال في الوقت الذي تحمي فيه حاجتها بأن الشركة تكسب أرباحاً كافية لكي تظل تعمل. ولا يزال هذا المبدأ هو لب العلاقات الصناعية في كثير من الأقطار. وفي الثمانينيات من القرن العشرين ضعفت النقابات في أوروبا الغربية. أما في أوروبا الشرقية، فقد بدأت حركة نقابات مستقلة تتطور وتصبح وسيلة لمعارضة بعض السلطات الاستبدادية لدى بعض الحكومات.

سياسة العلاقات الصناعية وسياسة التوظيف :

مهما أظهر رجال العلاقات العامة والانسانيه من اهتمام بشؤون العاملين، فلا بد أن يكون هذا الشعور مدعماً بسياسات مكتوبة وواضحة للجميع. ومن هذه السياسات مايلي:

- < سياسة اختيار العمال وتوظيفهم
- < سياسة تدريبهم والرفع من مستوياتهم
- < سياسة التقويم وتحديد الاجور والمكافآت
- < سياسة الترقيات
- < سياسة الخدمات الاجتماعيه

العلاقات الصناعية مع العمال والموظفين تعني:

- < تثقيف العاملين بأهمية دورهم في الاقتصاد الوطني.
- < رفع الكفايه الانتاجيه لدى العاملين مما ينعكس ايجاباً على المنشأة.
- < تقليل نسبة المتسربين من المنشأة.
- < استقطاب العاملين المتميزين.
- < رفع الروح المعنويه لدى العاملين.
- < تحقيق الانسجام والتفاهم بين المنشأة والعمال والموظفين.

ماذا يريد الموظفون والعمال من المدراء والمشرفين ؟

١ - الإحترام :-

في بعض المنظمات يطلق على الموظفين أعضاء مثل منظمة دزني وأحيانا يطلق عليهم زملاء أو إخوه أو رفقاء، ومما ينم عن الإحترام للعاملين معرفة المدير أسمائهم.

٢- ملكية البيئه :-

يجب إعطاء الحريه للأفراد والعاملين أن يشعروا بأن المؤسسه أو المصنع بمثابة بيت لهم وأن لكل شخص الحريه فيما يضع في مكتبه ما يشاء لتجميله دون الإضرار بالذوق لعام طبعاً.

٣- الإحساس بالإنتماء :-

يريد العاملون والموظفون أن يكونوا جزءاً من المؤسسه وأن ينضموا إلى غيرهم مشكلين فريق عمل واحد، ومما يشجع العاملون والموظفون على الإنتماء هو توزيع قمصان تحمل اسم وشعر المؤسسه حيث أن هذا الإجراء غير مكلف وله عائد إيجابي كبير لإنتماء الأفراد لمصنعهم أو مؤسستهم.

٤- التعويض العادل :-

في دراسة حول أهم عشر عناصر عن العاملين كانت النقود في المركز الأوسط والمؤسسه لايمكن أن تحتفظ بالعاملين بها أو المنتقلين إليها إذا كان تعويضهم غير عادل مقارنة بالنسبة لغيرهم من المؤسسات الأخرى ممن يقومون بأداء نفس الأعمال في المؤسسات الأخرى.

٥- المكافآت النفسية :-

كلنا يعرف أهمية أن نمتدح علنا وأن ننتقد على انفراد : يجب على المدير المشرف مدح من يستحق المدح فوراً .

٦- الحديث المباشر :-

يرغب الأفراد بالإتصال المباشر مع المدير أو المشرف ويتساوى الأمر في ذلك في الأخبار السارة أو السيئة، ولا بد من الإتصال المباشر والسريع بدلا من الإنتظار وتحمل العواقب وانتشار الشائعات.

٧- الرؤية من القمة وفي البرج العالي :-

لا بد للمدير أو المشرف أن يكون قريبا من العاملين أو الموظفين، فإذا ما كان القبطان على الجسر بينما العاملون أسفل خط الماء فإن طاقم السفينة يشعر بالخوف والقلق.

٨- الإحساس بالغير :-

يرغب الموظفون والعاملون أن يتحسس المدراء والمشرفون أحوالهم وأن يشاركهم أفراحهم وأحزانهم مثل إرسال بطاقة تهنئه عندما يرزق أحدهم بمولود، أو أن يسأل المدير عن حالة موظفا يعرف عنها بأنها غير مستقره في السابق .

٩- الثقة والأمان :-

يتطلع العاملون والموظفون إلى الأمان والثقة في وظائفهم وأنهم لن يفقدوها، وعلى المدراء والمشرفون تطمينهم ما أمكن في هذا الجانب.

١٠- عدم التهديد بالفصل أو الطرد من الوظيفة :

فإن هذا الأسلوب كثيرا ما يسبب الإحباط لدى العاملين والموظفين وعلى المدراء والمشرفين تفادي هذا النوع من التهديدات.

النظرة التوفيقية:

يرى العديد من المدراء أن المصنع يخضع لاعتبارات اقتصادية ولا يمكن ان يتحمل الكثير من الخسائر لارضاء العاملين. وعلى العاملين تحمل هذه الحقيقة. لكن لا بد من نظرة توفيقية تأخذ بعين الاعتبار المهمة الاقتصادية للمصنع، والايفاء ببعض متطلبات العاملين من جهة اخرى.

وتعتمد هذه النظرة التوفيقية على الآتي :

- ١ - توفير الترفيه
- ٢- تحسين ظروف العمل
- ٣- توفير البرامج الصحية
- ٤- وجود بعض التخفيضات للعاملين لشراء بعض منتجات المصنع.

ونجاح عملية الاتصال بين العاملين والاداره، فيجب التأكد مما يلي :

- < اقتناع الاداره من أهمية الاتصال
- < اختيار الوقت المناسب
- < ان تكون لغة الاتصال مبسطه
- < ان لا تكون المعلومات التي ترغب المنشأة في ايصالها للعاملين دفعة واحدة
- < يجب توفر الامانه في ايصال المعلومه
- < يجب تكرار المعلومه باساليب مختلفة حتى يتمكن العمال من فهمها.

للاتصال والعلاقات الطيبة مع العاملين أثر فعال للوصول الى الاهداف التاليه :--

- < القضاء على البلبلة في المصنع
- < معرفة العمال بأهميتهم بالنسبة للاقتصاد الوطني
- < اهمية التدريب لدى العمال وحثهم على المشاركة في برامجه
- < رفع الوعي الصناعي لدى العاملين للتقليل من المشكلات الصناعيه سواءً بالنسبة للمنتج أو الاصابات الصناعيه
- < حاجة الصناعة الى التطور السريع
- < اهمية النظر الى العاملين كاشخاص مهمين
- < عدم الاجحاف في حق العاملين سواءً من حيث الاجور او ساعات العمل
- < مواكبة تطور اجهزة الدولة مع متطلبات الصناعه المتطورة دائماً
- < التعامل مع الازمات الاقتصادية التي قد تتسبب احياناً بخفض الاجور او عدم زيادتها
- < ظاهرة ارتفاع التكاليف والاثمان وان لها جذور دوليه.

العلاقات الانسانية في الصناعه:

توصل كل من ميللر وفورم الى الدستور الخاص بالعلاقات الانسانية في الصناعه، الذي اشتمل على المواد التاليه :

- ١- أن العمل نشاط جماعي.
- ٢- تتشكل حياة الفرد وفقاً لمتطلبات العمل .
- ٣- قد تكون شكوى الفرد ليست موضوعيه ولكنها تنم عن حلة نفسيه لديه.

الفصل الأول: (نظام العلاقات الصناعية)

المبحث الأول : مفهوم نظام العلاقات الصناعية:-

أولاً : مدخل النظم فى دراسة العلاقات الصناعية:

يقصد بمنظمات الأعمال: تلك المنظمات من الأفراد الذين يشتركوا معاً فى طوعية واختيار لتحقيق هدف معين كالمشروعات الاقتصادية المختلفة من شركات صناعية وتجارية والأجهزة الحكومية الخدمية.

وتتوقف القدرة على تحقيق الهدف الذى أنشئت من أجله المنظمة على :

١- توفير موارد اقتصادية وظروف اجتماعية ملائمة.

٢- توفير أفراد أكفاء واستخدامهم الاستخدام الرشيد.

٣- توفير النظام الداخلى السليم ومناخ العمل المناسب.

وعوامل الاختلال فى وازن النظام هى:

عوامل تتعلق بالنظام ذاته مثل الهبوط فى كفاءة الأفراد- أو عطل مفاجئ فى الآلات.

عوامل خارجية مثل دخول منافذ جديد، أو ظهور تشريع جديد....

وقد يؤثر المجتمع على المنظمة عن طريقين:

< تحديد الموارد والامكانيات المتاحة من حيث الكم والنوع أى توفير المقومات الاقتصادية.

< تحديد إطار القواعد العامة والتشريعات التى تعمل فى إطار المنظمة وتحكم علاقاتها المختلفة.

ثانياً : نظام العلاقات الصناعية مدخل متكامل لإدارة المورد البشرية

ويقصد بالعلاقات الصناعية:

هى جميع العلاقات التى تنشأ بين الإدارة وعمالها وبين الإدارة ونقابات تضمهم وكذلك المفاوضات بين ممثلى العمال وممثلى أصحاب العمل.

المتغيرات المؤثرة فى نظام العلاقات الصناعية :

- أصحاب الأعمال ومنظماتهم.
- العمال ومنظماتهم.
- الأجهزة الحكومية ومسئولياتها نحو مجتمع العمل وظروف العمل.
- الإطار التشريعى القائم.
- طبيعة العلاقات القائمة بين المجموعات المتعاملة مع بعضها البعض.
- نمط وموقع السلطات المختصة.
- تحليل الأفراد ومجالات عملهم.

وفى صدد تحليل هذه العوامل المستخدمة كدليل للتعرف على المتغيرات السابقة يمكن الإجابة على التساؤلات الآتية:

✓ ماهى المتغيرات العامة التى تبدو أكثر من غيرها تأثيراً فى نظام العلاقات الصناعية؟

✓ ما أثر امتداد اتجاه هذه المتغيرات على نظام العلاقات الصناعية فى المستقبل؟

(أ) العمال والمجالات المهنية:

- حجم القوى العاملة .
- نسبة القوى العاملة فى السكان.
- نسب الفنيين المهنيين.
- نسبة العاملين فى الزراعة أو الصناعة.
- ساعات العمل.
- المستويات التعليمية.
- الحراك العمالى.

(ب) المنظمات:

- الحجم وعدد العاملين.
- نسب العمال غير المنتجين.
- معاملات الإداريين التنفيذيين أو الاستشاريين.
- منظمات الموظفين.
- عضوية منظمات أصحاب الأعمال.
- تقدم التنمية الإدارية داخل المنظمة.

(ج) دور الحكومة:

- ✓ نسبة العمالة فى القطاع الحكومى.
- ✓ التأمين الاجتماعى.
- ✓ التحكيم الإدارى.
- ✓ النظام العام للنفقات.
- ✓ القيود على تصرفات الإدارة.

* الاتجاهات السائدة فى العلاقات الصناعية:

تتبع من الطبيعة الديناميكية لعلاقات التوظيف وتظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب المتزايدة للمزايا والخدمات المتنوعة وانتشار أسلوب التوفيق والتحكيم لحل منازعات وقضايا العمل .
قد يودى اتجاه العمالة نحو العمل فى المنظمات الأكبر الي زيادة التدخل الحكومى فى المفاوضة الجماعية.

ثالثاً: الخصائص الأساسية للعلاقات الصناعية :

إذا كانت المساومة الجماعية هي الخاصية الأساسية للعلاقات الصناعية، فإنما ينبع ذلك أن تتم هذه المساومة بين الأطراف المختلفة المعنية بالامر لكن هذا التصور لأطراف المساومة الجماعية يبسط الواقع تبسيطاً يخرج عن الدقة والواقعية لسببين هما :

- ١- لا يجب ان يقوم اي طرف من أطراف المساومة الجماعية بتبسيط الواقع تبسيطاً يخرج عن الدقة والواقعية .
- ٢- لا ينبغي أن يتجاهل الطرفان دور طرف ثالث وتأثيره وهو الحكومة الذي يمكن أن يأخذ تدخلها أشكالاً مختلفة.

*** دور المدير في إطار نظام العلاقات الصناعية: ماذا يحتاج المدير معرفته من أجل أن يساعده في إدارته للعلاقات الصناعية في مكان العمل؟**

- ١- التخطيط المسبق أمر ضروري بالنسبة للعلاقات الصناعية مثلها في ذلك الوظائف الأخرى التي يؤديها المدير.
- ٢- الاستفادة كلما كان ذلك ممكناً من نظام المساومة المتكاملة.
- ٣- المعرفة الكاملة بالمنظمة التي ينتمى إليها المدير.
- ٤- معرفة دور ومكانة إدارة الأفراد في منظماتهم وأن يقدروا العلاقات بينهم وبين العاملين في المنظمات.
- ٥- ينبغي أن يعرف المدير معلومات أكثر عن النقابات التي سوف يتعامل معها.

المبحث الثاني: نموذج إدارة الموارد البشرية في نظام العلاقات الصناعية:- أولاً : النموذج:

- تتضح أهمية تحليل وتقييم الاتجاهات في ظل نظام العلاقات الصناعية إلى:
- ١- التغيير في تكوين القوى البشرية والقوى العاملة على المستوى القومي تعليمياً وتدريبياً.
 - ٢- انفتاح نظام الاقتصاد القومي على العالم الخارجي وظهور ونمو عنصر المنافسة بين منظمات الأعمال.
 - ٣- زيادة التدخل الحكومي بالتشريعات وزيادة نفوذ لحل منازعات وقضايا العمل.
 - ٤- الاختراعات في مجال الأعمال والتطوير المستمر في إدارة الأفراد.

ثانياً: تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية :

- على إدارة الموارد البشرية أن تتصور احتياجات الفرد العامل فتقوم بدورها على المحاور التالية:
- ١- تصور متطلبات الأفراد من المنظمات وتصوراتهم للوفاء بهذه المتطلبات.
 - ٢- مقابلة الأفراد بالمنظمات بما يحقق متطلبات كل طرف منها تجاه الطرف الآخر.
 - ٣- تنفيذ ومتابعة هذه الاتفاقات لتأكيد الوفاء بها والإدراك الواعي بمدى تأثير المتغيرات في مواجهة الوفاء.

ثالثاً: أهم المجالات حاجة للتطوير :

تهيئة الأفراد : تؤثر على المنظمة من ناحيتين:

أن التهيئة الفعالة للأفراد تزيد المستوى العام لكفاءة أدائهم وواجباتهم الموكلة إليهم. لتهيئة الأفراد تأثير مباشر على مرونة التحرك للعاملين من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة.

الاختيار: ينبغي أن تدرك المنظمة ماهية التدريب والتعليم والخبرة السابقة اللازمة لضمان أداء ناجح لوظائفها.

الترقية: تكوين السياسات التي تشجع الترقية من داخل المنظمة وذلك عندما يتوافر عدد كاف من العاملين لديهم إمكانيات الترقية المحتملة.

إنهاء الخدمة: ينبغي أن تكون سياسات الإحالة إلى التقاعد مرنة تتضمن أحكاماً لمد الخدمة على أساس نصف الوقت أو على أساس استشاري كما تتضمن أحكاماً للإحالة المبكرة للتقاعد.

التنمية : تتصل سياسات تنمية الأفراد با لسياسات الموضوع لترقيتهم.

التدريب: طريقة التدريب على العمل بصفته طريقة لتنمية المهارات يتطلب اعداد المشرفين كمدرسين إذا ما أريد لهذه الطريقة أن تكون أكثر فعالية وكفاءة.

التنمية الإدارية: تشير إلى خطة من أجل تنمية جميع أعضاء الإدارة.

التعويضات: باختيار المعايير التي تحدد مستوى أو حجم التعويض وتحديد طريقة الدفع.

حجم التعويض: يشمل أحد المعايير الأساسية كالمعدلات الجغرافية ومعدلات الصناعة وعدالة الهيكل الداخلي لمعدلات الأجور.

طريقة الدفع: الطريقة الأولى أن يتم الدفع مقابل الوقت الذي استغرقه العمل والثانية أن يتم الدفع مقابل كمية العمل المنتجة.

خطط مزايا العمل: مثل خطط التقاعد وخطط التعليم والإعانات التعليمية والأشكال المختلفة في التأمين والأجازات المرضية والبرامج الترفيهية.

المناخ التنظيمي: الذي يمكن أن تحدث في إطار مجموعة معينة من علاقات العمل والإدارة.

العمال غير النقابيين: قد تقرر المنظمة أن تمنح عمالها غير النقابيين جميع الزيادات في الأجور والمزايا.

المبحث الثالث: العلوم السلوكية وإدارة الموارد البشرية:-

أولاً : مفهوم العلوم السلوكية:

هى تلك المجموعة من العلوم التى تتخذ من دراسة السلوك الانسانى موضوعا أساسيا وهدفا لدراستها وهى تشمل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم دراسة الأجناس

•الاتجاه السلوكى فى دراسة الإدارة

يمكن تحديد مساهمة العلوم السلوكية فى دراسة إدارة الموارد البشرية فى انها توفر معلومات عن:

١- معلومات عن الفرد : تركيبية نفس الفرد و آماله وتطلعاته والعوامل التى تحكم تصرفاته واتجاهاته.

٢- معلومات عن الجماعة: أساليب تجمعها وآثار ذلك التجمع على سلوك أعضاء الجماعة.

معلومات عن التنظيمات/ العوامل التى تحدد سلوك التنظيم ككل.

من خلال هذه المعلومات يمكن وضع سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والترقية والتنظيم والتنظيم الرسمى وعلاقته مع التنظيم غير الرسمى وظروف وأحوال العمل.

مجالات دعم العلوم السلوكية لادارة الموارد البشرية :

- ١- تحليل العامل.
- ٢- الاختيار الدقيق وسياسة الترقى.
- ٣- التدريب المهنى وتنمية القوى البشرية.
- ٤- التعب والملل والأعباء الصناعية.
- ٥- حوافز العمل والروح المعنوية.
- ٦- الأمن الصناعى.

ثانيا: محددات انتاجية الافراد:

وتعرف الإنتاجية بأنها إنتاج فرد واحد خلال ساعة واحدة مع أخذ الجودة فى الاعتبار وهناك عوامل أخرى ترتبط بذلك الإنتاج مثل العمل والإدارة والأموال والآلات والمواد الخام وهناك مجموعة أخرى من العوامل الفنية مثل الصنع والمنتج ومجموعة المنتجات.

الجانب الإنسانى (أداء العمال):

والعمال هما التنفيذيين والمديرين والمشرفين وتعبر كل من القدرة والدافع شيئا جوهرياً بالنسبة للأداء الأفضل حيث تنشأ القدرة عن: المعرفة والتى تتأثر بالتعليم والخبرة والتدريب والرغبة فى العمل. المهارة وتتأثر بالرغبة الشخصية والتعاون والاهتمام بالعمل والخبرة. وبالنسبة للدافع فإن تأثير الدافع على العمل وعلى معدل الأداء يتوقف على مقدرة الشخص ومهارته.

العلاقات الصناعية :- (السلوك الانساني)

المبحث الاول: محددات السلوك :-

أولاً : الخصائص الشخصية والبيئية:

يعتبر العنصر البشرى من أهم العناصر فى التنظيم وهذا يدعو إلى ضرورة الاهتمام بدراسة سلوكه فى العمل بغرض: فهم هذا السلوك ومعرفة أسبابه ودوافعه. التنبؤ بالسلوك المستقبلى للفرد. توجيه هذا السلوك والتحكم فيه بالطريقة التى تخلق نوعاً من التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

هناك مجموعة من العوامل تؤثر على فاعلية أداء الفرد فى المنظمة وهى:

مجموعة العوامل الذاتية/ التى تتعلق بالفرد ذاته من ناحية القدرات والمهارات أو من ناحية الدافعية.

المناخ الداخلى للتنظيم/ وهو عبارة عن هيكل التنظيم وحجمه ومدى الولاء داخل الجماعات للتنظيم واتجاهات المخاطرة فى التنظيم. البيئة الخارجية/ كل القوى والمتغيرات الموجودة خارج المنظمة والتى يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على أداء الفرد.

ثانياً: الدافع نحو العمل:

ينتج من عدد من العوامل المتداخلة هى:

- < الظروف الطبيعية للعمل.
- < الحاجات الشخصية.
- < الظروف الاجتماعية للعمل.

واحتميات الفرد هى:

- ١- الحاجات النفسية.
- ٢- الحاجات الاجتماعية.
- ٣- الحاجات الذاتية.

ثانياً: العوامل المؤثرة فى الاحتياجات المختلفة للفرد:

- ١- إدارة الموقف/ المبدأ الأساسى لفهم الدوافع يمكن فى الاعتراف بأن الفرد يتجاوب مع الموقف كما يتصورها وليس كما تحدث.
- ٢- مستوى التطلع/ وهو الهدف الذى يصنعه الفرد لنفسه ثم يحاول تحقيقه.
- ٣- النوع (الرجل والمرأة).
- ٤- التعليم.
- ٥- الخبرة.

والظروف الاجتماعية للعمل:

١- التنظيم الرسمي / والعوامل المؤثرة فيه هيكل التنظيم وطبيعة القيادة وكفاءة التنظيم وسياسة الأفراد.

٢- التنظيم غير الرسمي / ويعتمد على :

- أ- حجم المجموعة. ب- الترابط بين المجموعة. ج- أهداف المجموعة.
د- القيادة. هـ- الاتحادات والنقابات.

(الباب الثاني) : الإدارة بالاتفاق :-

الفصل الثالث: (طبيعة وصور المشاركة)

المبحث الأول :

أولاً : مفهوم المشاركة:

فالقرار الرشيد الوصول إليه يتحقق عن طريق القرار القائم على الإنفاق التفاوضي وارتباط والتزام قوى بتنفيذ ذلك القرار الجماعي الذي يتم الوصول إليه بالإضافة إلى:

١- الإدارة بالاتفاق هي وسيلة التكيف ومواجهة الضغوط والتحديات المتزايدة من داخل المنظمة وخارجها.

فالقرار الرشيد الوصول إليه يتحقق عن طريق القرار القائم على الإنفاق التفاوضي وارتباط والتزام قوى بتنفيذ ذلك القرار الجماعي الذي يتم الوصول إليه بالإضافة إلى:

١. الإدارة بالاتفاق هي وسيلة التكيف ومواجهة الضغوط والتحديات المتزايدة من داخل المنظمة وخارجها.

٢. أنها تقدم وسيلة فعالة نحو الاستفادة من القدرات الكافية في أفراد القوى البشرية داخل المنظمة.

٣. أنها تقدم إطاراً مقبولاً للجميع لإدخال وتطبيق للتغييرات التي يمكن أن تحدثها الإدارة استجابة للتغيرات الخارجية.

والمفهوم الرئيسي للمشاركة: - اشتراك ذهنى ووجدانى يحفز العاملين ويشجعهم على إبداء الرأى والتعاون ويشجعهم على أبداء الرأى والتعاون والتفكير المبتكر وعلى تحمل المسؤولية فى إنجاز أعمال معينة.

ثانياً: المستويات الإدارية في المشاركة:

(١) المستوى الإداري المناسب لاتخاذ القرار:

من أنسب المعايير التي يمكن الاستعانة بها لتلك المعايير التي قدمها "دروكر" وتشمل:

- ✓ درجة تأثير القرار في المستقبل إلى أي مدى سيلزم المنظمة مستقبلاً؟ كان ذلك مراعاة لاتخاذ أعلى مستوى في التنظيم.
- ✓ إذا كان القرار سيمتد تأثيره ليشمل مجالات متعددة استراتيجية يجب أن يتخذ على مستوى الإدارة العليا أما القرار التكتيكي يمكن اتخاذه على مستويات إدارية أدنى.
- ✓ كلما زادت أهمية العوامل النوعية أو الإنسانية المؤثرة في القرار انتقل القرار إلى مرتبة أعلى.

وهذا يساعد على تحقيق عدد من المزايا أهمها:

- أن القرار سيتم اتخاذه بدقة أكثر سرعة لأن مشاكل الاتصال ستقل إلى أكبر حد.
- أن القرار سيكون أكثر واقعية ومنطقياً لأن من سيتخذه سيكون أكثر الناس ارتباطاً بالمشكلة.
- إن اللامركزية في اتخاذ القرارات تؤدي إلى خلق جو من المنافسة المنتجة داخل التنظيم.

(٢) السماح لاشتراك المنفذين في صنع القرار:

فالإدارة بالمشاركة تتحقق عدم مزايا هامة سواء بالنسبة للعاملين أنفسهم أو بالنسبة للمنظمة وأهم المزايا:

- ☒ تؤدي إلى زيادة شعور الفرد بدرجة كبيرة من التلاحم بالمنظمة وأهدافها.
- ☒ تجعل المشاركين لديهم صورة شاملة عن المنظمة ككل بدلاً من جعل نظرة كل منهم محصورة.
- ☒ تقلل من مقدار النزاع والصراع بين المشاركين بما يؤدي إلى زيادة الفهم المتبادل والترابط فيما بينهم.

ثالثاً: نظم وموضوعات المشاركة:

الأشكال الرئيسية لأشراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المشروعات:

- أ - الإدارة العمالية: حيث تستند إدارة مشروعات القطاع العام إلى أجهزة تيقنها العاملون بالمشروع.
- ب - المشاركة عن طريق العضوية في مجالس الإدارة أو الإشراف بالنسبة للشركات العامة والخاصة.
- ج- المشاركة من خلال أجهزة قانونية مثل اللجان والمجالس.
- د- المشاركة الاختيارية: بواسطة لجان تضم أعضاء ينتخبهم العاملون أو تعيينهم النقابية.
- هـ- المشاركة عن طريق العمل النقابي: وذلك في مشروعات القطاع الخاص ومعظم الدول ذات الاقتصاد المخطط.

موضوعات المشاركة:

- ١ . المشاركة في قرارات السياسة العامة وقرارات التنمية طويلة الأجل والقرارات العامة المتعلقة بسياسة المنشأة في القرارات الفعلية.
- ٢ . المشاركة في القرارات الاقتصادية للإدارة.
- ٣ . المشاركة في مجال سياسات الاستخدام وشئون الأفراد الخاصة بالمشروع.
- ٤ . المشاركة في مجال الأجور وشروط العمل.
- ٥ . المشاركة في مجال النشاط الاجتماعي والثقافي للمنظمة.

المبحث الثاني: تطبيق مبدأ المشاركة :-

أولاً : اللجان والمجالس المشتركة:

ولقد تضمن قانون العمل في مصر مبدأ التشاور والتعاون بين العمال وأصحاب الأعمال أي مبدأ الديمقراطية الصناعية.

- فعلى مستوى المنظمة: تختص هذه اللجنة بالنظر في إصدار التوجيهات اللازمة في المسائل الآتية:

- ١- الاقتراحات الخاصة بتنظيم العمل ورفع مستوى الكفاية الإنتاجية.
- ٢- تحسين ظروف العمل، وتقدير المبالغ اللازمة لإصلاح ما أتلفه العامل.
- ٣- الإشراف على خطط التدريب المهني في حدود المستويات العامة الموضوعة.

يتبع:- يتبع المجالس واللجان المشتركة:

فعلى المستوى المحلى:

المجلس الاستشارى المشترك فى مجال الصناعة الواحدة لرعاية المصالح المشتركة للمشغلين فى الصناعة ووضع سياسة التدريب المهنى والكفاية الإنتاجية ووضع سياسة للأجور.

اللجان الاستشارية للاستخدام:

لمعاونة مكاتب الاستخدام والقوى العاملة والتوجيه المهنى.

على المستوى الإقليمى:

اللجان الاستشارية للتدرج باقتراح المهن الخاصة ومدته ونسب الأجور.

على المستوى القومى:

المجلس الاستشارى الأعلى للعمل.

ثانيا: المساومة والاتفاقات الجماعية:

إذا اتجهنا لدراسة الاتفاقات الجماعية فإننا نجد نموذجين يمثلان نقيضين ثم نموذج ثالث يمثل الوسط.

١. **النموذج الكلاسيكى:** الاتفاقات هى محصلة مفاوضات بين نقابات مستقلة بذاته لكل أو بعض العمال.

٢. **النموذج الإدارى أو التشريعى:** الاتفاقات ليست محصلة مساوية بين طرفين ولكنها نتج عمل إدارى من شأنه التوفيق بين المصالح الجماهيرية العاملة وبين متطلبات الخطة العامة للدولة.

٣. **النموذج الوسط:** أن الاتفاقات تتم بين نقابات العمال وأصحاب الأعمال مستقلين بذاتهم للتوصل إلى اتفاق يرضى الطرفين

الاتفاق الجماعى:

هو الوسيلة الأساسية التى من خلالها يتم الاتفاق بين العمال وأصحاب الأعمال فى معظم دول العالم الصناعية على بنود وشروط العمل.

موضوعات الاتفاقيات: تتلخص فيما يلى:

- ١- الاعتراف بالنقابة: وذلك لتمثيل العمال فى الاتفاقات الجماعية.
- ٢- نصوص تأمين النقابة: تتعلق أساساً بحقوق النقابة وحريتها وطرق اتصالاتها بإدارة صاحب العمل.
- ٣- شروط العمل: نظام الأقدمية والترقية بالاختيار والنقل وتوفير العمال والفصل ونظام التأديب.
- ٤- الأجور والمهايا: مسلم الأجور ومعدلات الأجور بالقطعة والمكافآت والعمل الإضافى.
- ٥- ساعات العمل.
- ٦- شروط الأمن.
- ٧- مدة الاتفاق.

ثالثاً: عقد العمل الجماعي:

هو اتفاق جماعي يتم بين نقابة أو أكثر وبين صاحب عمل أو أكثر ينظم شرطاً أفضل في العمل وظروفه ويجب أن يكون مكتوباً ويوافق عليه ثلث أعضاء مجلس إدارة المنظمة النقابية المتعاقدة.

ويرجع النجاح في إبرام عقود العمل المشتركة في الدول النامية إلى أسباب أهمها:

- وجود تنظيم نقابي قوى واع يدرك مسؤولياته وواجباته ولدى قاداته القدرة الكافية من معرفة وقوة شخصية.
- قيام أصحاب الأعمال بالاعتماد على إدارات صناعية تخصص في شئون العمل والعمال ودراسة مشكلاته.
- يفتح التشريع أمام الطرفين مجالاً الأخذ بالمفاوضة الاختيارية وتوطيد العلاقات بينهم على أساس المفاوضة.

✓ وتسرى أحكام عقد العمل الجماعي على:

- ١- المنظمات النقابية وأصحاب الأعمال أو المنظمات الممثلة لهم أو المنشآت التي تكون طرفاً في العقد وقت إبرامه.
- ٢- العمال المنظمين لمنظمة نقابية تكون طرفاً في العقد أو الاتفاق أو لمنظمة نقابية تكون قد انضمت إليه بعد إبرامه.

المبحث الثالث: اشراك العاملين في الادارة:-

أولاً : مفهوم اشراك العاملين في الادارة:

هو حق للقوى العاملة في أن يكون لها صوت مسموع في مجلس إدارة الشركات سواء كانت هذه الشركات عامة أو خاصة من أجل تحقيق أهداف المنشأة من خلال الاشتراك في وضع نظم الأجور وتحديد ساعات العمل وتنظيم بيئته.

ويمكن تقسيم الأهداف من وراء اشترك العاملين في اتخاذ القرارات إلى:

- ١- أهداف ذات طابع أخلاقي: بأن المشاركة وسيلة للتنمية الشخصية ويتفق مع مبادئ حقوق الإنسان.
- ٢- أهداف ذات طابع سياسي اجتماعي: جعل المشروع أكثر ديمقراطية فقد يمنح العاملون حق التفاوض حول شروط العمل وحماية مصالحهم.
- ٣- أهداف اقتصادية: رفع كفاءة المنظمة عن طريق مساهمة العمال والاستخدام الأكثر كفاءة لموارد المنظمة.

ثانياً: مبادئ نظام اشترك العاملين في الادارة:

- ١- ظهور المفهوم الحقيقي لقيمة عنصر العمل باعتباره عنصراً بشرياً بقدر تقييم حقوق الإنسانية بحقوقه المادية.
- ٢- الاستفادة من أفكار القوى العاملة في رسم خطط وسياسات المنظمة.
- ٣- تقديم الخدمات بما يتفق ورغبات العاملين وبما يؤدي إلى تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية.
- ٤- المحافظة على الدور الذي تقوم به النقابات تجاه القوى العاملة باعتباره أساس ومكمل لفكرة الاشتراك.

الفصل الرابع: (النقابات وتشريع العمل)

المبحث الأول : النظرية النقابية:-

أولاً : الفعالية النقابية:- تدرج تحت نوعين:

- **يمثل النقابة الصناعية :** التي تضم أعضاء من الصناعة.
- **يمثل النقابات المهنية:** التي تضم أساساً أعضاء من مهنة واحدة على درجة المهارة.

وقوة النقابات على المساومة يحددها عاملان:

- ١- الضعف في التنظيم والقيادة والأموال.
- ٢- سياسة الحكومة.

وقدرة النقابات على المساومة الفعالة تعتمد على مدى قوة التنظيم النقابي:
وتعتمد قوة النقابات على المساومة وتقاس بالعضوية والمركز المالي ونوع القيادة.
وكفاءة الإدارة في الدول النامية تكون عضوية النقابة دائماً غير مستقرة للأسباب الآتية:

- ١- جزء كبير من القوة العاملة لا يخطى بالعمالة بأجر على الدوام.
- ٢- لم يصبح قبول مبدأ الانتساب إلى نقابة قاعدة أو تقليد اجتماعي إلا بعد فترة طويلة من الزمن.
- ٣- تنافس النقابات والفساد والقيادة الانتهازية والفسل في تحقيق الأهداف المرتقبة.

ثانياً : أنواع النقابات:

(أ) النقابة الثورية:

تنادى بالتغيير الشامل بما يستدعيه ذلك من القضاء على السلطات السياسية.

(ب) النقابة المصلحة:

تدعو إلى إصلاح الأوضاع القائمة وتغييرها في إطار التكوين السياسي القائم.

(ج) النقابات الاقتصادية:

تركز على الميزات الاقتصادية التي ينبغي أن يحصل عليها العمال.

ثالثاً: مداخل نظرية النقابة الاقتصادية:

- ١- **مدخل الرفاهة العامة:** يفترض أن كل ما يمكن الحصول عليه مقيد لأعضاء النقابة هو في نفس الوقت وصالح لأفراد الأمة في مجموعها.
- ٢- **مدخل تسويق العمالة:** يفترض أن ظروف العمل في ظل سياسة الانفتاح سوف تتحد بمدى نفوذ وقوة العمالة في سوق العمل.
- ٣- **مدخل الكفاءة الإنتاجية:** بأن تتحدد الأجور بإنتاجية العمل حيث تستطيع النقابة تبرير مطالبها بالأجور الأعلى بتحقيق إنتاجية أعلى.

إدارة الحركة الوظيفية :

إدارة عمليات الترقية:

تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية، ومجال السلطة والنفوذ، وزيادة الأجر والإمكانيات المالية والمعنوية للوظيفة الجديدة.

الترقية: هي مكافأة لإنجازات الفرد السابقة وتقديراً لارتفاع مستوى قدراته ومهاراته، والترقيات إذا ما أحسنت إدارتها فإنها تحقق مصالح مشتركة للفرد والمنظمة معاً. فهي للفرد تعني حافزاً ترفع من روحه المعنوية وتحقق له المزيد من الإشباع المادي والاجتماعي ومن ثم تدفعه إلى المزيد من البذل والعطاء. أما بالنسبة للمنظمة فهي تعني تقديراً منها لجهود العاملين الأمر الذي يعود عليها بمزيد من الانتاجية والولاء، وكذلك المحافظة على أصولها البشرية الحالية واجتذاب العناصر الخارجية الجديدة للعمل بالمنظمة.

وقد تتم الترقية أحياناً ولكن بدون زيادة في الأجر، ويسمى هذا النوع من الترقية بالترقية الجافة **Dry Promotion**، 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:

القرار الاول: 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.

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 تقييم الأداء. غير أن تقييم الأداء يقيس فقط قدرة الفرد في وظيفته الحالية ولا يعطي مؤشراً لما هو متوقع من أداءه في وظيفة أعلى مسؤولية 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 مستواه في وظيفته السابقة وتعتمد منظمات أخرى على إجراء بعض الاختبارات 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 في إتخاذ قرار الترقية.

القرار الثالث: هل تتم الترقية بطريقة رسمية أو غير رسمية؟ كثيراً ما تغلب الصفة السرية على بعض قرارات الترقية وخاصة حينما لا يكون مبدأ ومعيار الترقية هو الكفاءة. وتلجأ بعض المنظمات إلى هذا الأسلوب حينما هناك نية مبيتة لترقية بعض الأفراد ذوي الصلة الشخصية المباشرة أو من هم محط إعطاب أصحاب القرار. وهنا نجد أن الإدارة تتعمد حجب أية معلومات خاصة بالإمكان 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.

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 الاختيار بين العديد من المرشحين المؤهلين. والأخرى أنه يستجيب لمنطق وهدف تقويم أداء الأفراد. ومن ثم مكافئتهم بالترقية إلى مراكز أعلى.

ملاحظة 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 مايلي:

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

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 ومتعاضماً في المنظمة.

وقد يتبادر إلى أذهان الكثير منا أن محاباة ذوي القربى هي ممارسة تتم في الدول النامية أو الدول الشرقية فقط. ولكن هناك من الدراسات ما يشير إلى أنه حتى في كبريات الشركات المعروفة تتم مثل هذه الممارسات، ومثال على ذلك "شركة فورد للسيارات وشركة تويوتا وشركة أي بي أم".

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. وقد يكون المشمول بالترقية ممن يجيدون العزف الدائم على وتر براعة المدير وقدراته الخلاقة، أو ممن يقدمون له خدمات خاصة داخل المنظمة وخارجها.

الصدقة: 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.

الجمود الوظيفي:

ماهو 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:

الامور التي تساعد على الجمود الوظيفي المتعلقة بالمنظمة هي:

- ١ - عدم وجود فرص وظيفية للترقية إلى أعلى.
- ٢ - شح الإمكانيات المادية والتي عادة ما ترتبط بزيادات الرواتب والأجور المصاحب للترقية.
- ٣ - سوء الظروف الاقتصادية بصفة عامة.

الأمور التي تساعد على الجمود الوظيفي المتعلقة بالفرد هي:

- ١ - إنخفاض مستوى الأداء.
- ٢ - عدم الرغبة والطموح في تحمل مسئوليات أعلى.
- ٣ - عدم التفكير الجاد منذ البداية في تحديد المسار الوظيفي وتخطيطه.
- ٤ - كثرة عدد الطامحين للوظائف الأعلى مع انخفاض عدد الفرص المتاحة.

ومن حالات الجمود الوظيفي كثرة عدد من يستحقون 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 والفسل. ومما يترتب على آثار الجمود الوظيفي هو عدة مؤشرات منها، كثرة الغياب، الوصول للعملا 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 تجاه التعامل مع المجمدين وظيفياً. تبرز أهم الاستراتيجيات 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 الجميع أن هذه قاعدة عامة لا تخص فرداً أو أفراداً معينين.

ثانياً: مساعدة الأفراد الذين يودون البحث عن فرص عمل أفضل خارج المنظمة وتقديم الغستشارة والنصح، والتزكيات اللازمة لتسهيل مهمتهم.

ثالثاً: وقد يكون من الأفضل توسيع نطاق المراتب الوظيفية حتى وان بدت مستويات السلطة والإماتيازات المادية ضئيلة. فشعور الفرد بالانتقال من مستوى لمستوى آخر أفضل من بقائه لسنوات عديدة في مكان عمل واحد.

رابعاً: النقل بين الوظائف لاكتساب خبرات متنوعة، أو تحديد نوع من المسارات الوظيفية المزدوجة أو المتعددة.

التنزيل الوظيفي:

التنزيل الوظيفي 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 تنزير إلى مستويات أقل.

ويعني التنزير الوظيفي تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أجره، وأية إماتيازات وظيفية أخرى ويعني كلك نقله إلى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات أقل. أو تتطلب مهارات أقل مع انخفاض المركز الأدبي والمعنوي في الموقع الجديد. وللتنزير الوظيفي عدة أسباب بعضها خارج إرادة الفرد، والبعض الآخر مرتبط بمستوى أداءه في العمل.

ومن الأسباب الخارجة عن إرادة الفرد مايلي:

- 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.

- ✓ وغالباً ما يكون تأثير التنزيل الوظيفي في مثل هذه الحالات أخف وطأة على الموظفين، خاصة حينما يدرك الجميع أن مقتضيات التنزيل الوظيفي لا تخص أفراداً معينين ولكنه أمر لا بد منه.
- ✓ أما فيما يتعلق بالتنزيل الوظيفي لأسباب فردية فعالباً 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 العصب والإحباط والإعتراض 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 ومسؤوليات أقل. وعادةً ما تطال مثل هذه الترقية والتنزيل الموظفين القدامى والذين تقادمت مؤهلاتهم، أو أصبحوا غير قادرين على الإستفادة 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 تنزل من وظائفهم لسبب نقص الكفاءة والقدرة، وإنما تنزيل مستوى الصلاحيات والمسؤوليات وتكليف آخرين ببعض مسؤولياتهم 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.

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 مثابة التنزيل الوظيفي.
٨. حينما تظهر الحاجة لنقل الفرد لوظيفة تتطلب مستوى رفيعاً من المقدرة والكفاءة.
٩. حينما يظهر الصراع والخلاف بين الموظف وزملاؤه، 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 أقرن التنقل بين الوظائف بالنقل من وقع إلى موقع آخر أي من مدينة إلى مدينة أخرى.

ويشير هذا النوع من تنقلات الوظائف عدة مشكلات للإدارة والموظف ومنها على سبيل المثال مايلي:

- تكلفة النقل، مثل مصروفات الانتقال، مصروفات السكن الجديد، مصروفات التخلص من السكن القديم، مصروفات المواصلات، مصروفات تعليم الأبناء، ومصروفات أخرى غير منظورة. وقد تتحمل الإدارة بعض هذه المصروفات وخاصة المباشرة منها.
- المشكلات الإجتماعية 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.
- ✓ 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.

الإستغناء المؤقت عن الخدمة:

- ✓ إنهاء خدمات الموظفين هو الإجراء الذي تتخذه المنظمة كرد فعل على نقص كفاءتهم، أو خروج مسلوحياتهم عن القواعد المحددة. أما الإستغناء المؤقت فلا يرتبط بنتيجة أعمال الموظفين أو أدائهم وإنما يحدث لأسباب أخرى.
- ✓ والاستغناء المؤقت يعني تنحية بعض الموظفين عن الخدمة لوقت محدد مع وقف أجورهم ثم استعادتهم للخدمة مرة أخرى. فإذا لم تزل الظروف المؤدية إلى الإستغناء المؤقت فإن المنظمة قد تتخذ الإجراء النهائي بصرفهم عن الخدمة بصفة دائمة.
- ✓ ويعد الاستغناء المؤقت عن الخدمة أشد وطأة على العامل أكثر من إنهاء الخدمة لأن الموظف لم يرتكب خطأ في الأساس يحاسب عليه، وإنما كان الإستغناء لأسباب لا إرادة له فيها.

أسباب الإستغناء المؤقت:

- للاستغناء 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.

والمواقع أن بعض المنظمات تتردد كثيراً في اتخاذ قرارات الاستغناء 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 تنج هذه المنظمات إلى اللجوء إلى بدائل أخرى غير الإستغناء المؤقت. ومن الوسائل:

- ✓ التخفيض التطوعي في ميزانية الأجور والرواتب وبموافقة العاملين أنفسهم، بحيث لا تضطر المنظمة إلى الإستغناء عن العاملين.
- ✓ تجميع مدخرات الإجازات للعاملين وإعطائهم هذه الإجازات دفعة واحدة أثناء فترات الكساد ثم استدعائهم للخدمة عند عودة الرواج.
- ✓ الاستغناء فقط عن العاملين المؤقتين أو الإضافيين كخطة دفاعية أولى ووفقاً لنصوص عقد العمل الموقع سلفاً مع هؤلاء.
- ✓ تخفيض ساعات العمل الأسبوعية أو عدد أيام العمل.

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 وبوقت كاف، ولا بعد 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.

ملاحظة: غالباً ما يكون أو من سيطلبهم الإستغناء المؤقت في المصانع هم عمال الانتاج، او العاملين حسب نظام الساعات- وفي القطاعات الأخرى قد يكون أول المستغنى عنهم العاملين 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 خطورة وضرراً نفسياً على العاملين منه في حالة إنهاء الخدمة. ومن أجل ذلك لا بد من التخطيط الجيد لهذه العملية حيث أن آثارها النفسية حتى الباقين على رأس العمل. ويمكن أن تستأنس المنظمات بالقواعد الإرشادية التالية:

١ - التنسيق بين سياسية 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 الإستغناء عن بعض العاملين بطريق مؤقتة في بعض القطاعات وتعين آخرين في قطاعات ثانية، فقد يكون من الأفضل بحث إمكانية تحويل من سيتم الإستغناء عنهم إلى الأقسام والقطاعات المحتاجة وإعطائهم جرات تدريبية مناسبة.

٢ - يفضل أن يتم إختيار المستغنى عنهم على أساس بدأ 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 الإستغناء المؤقت حتى يشعروا بالإستقرار وعدم القلق على مصيرهم.

٤ - يجب أن لا يكون الإستغناء 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 الإستغناء المؤقت بسبب ضعف الأداء فيجب الحرص على إثبات ذلك بكافة الوثائق تجنباً للمسائلات القانونية للمنظمة.

٦ – يفضل أن يتم إعلام المستغنى عنهم ي الساعات الأخيرة من اليوم الأخير لأسبوع العمل، لإعطائهم الفرصة لتبريد عواطفهم وانفعالاتهم خلال إجازة الأسبوع. كما يفضل كذلك أن يتم الإعلان عن الإستغناء 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.

أسباب إنهاء الخدمة:

يمكن إسناد قرار الفصل لواحد أو أكثر من الأسباب التالية:

- ١ – أداء غير مُرضي: ويمكن تعريف الأداء غير المرضي بتكرار ظاهرة أو أكثر في تقارير تقييم الأداء، مثل الغياب المتكرر، التأخر في الحضور إلى العمل، أو الإنصراف المبكر، الفشل في مقابلة الحدى الأدنى في الأداء، أو إتجاهات 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.
- ٣ – عدم المقدرة ونقص التأهيل للعمل: إذا أتاحت كل الفرص التأهيلية والتدريبية للموظف لرفع كفاءته في العمل، ولكنه لم يثبت ذلك فقد يكون من الأفضل إنهاء خدمته وخاصةً 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 مفراً أمام الشركة إلا الفصل والإستغناء عن خدماته.
- ٥ – رفض تنفيذ الأعمال المكلف بها ورفض نصوص عقد التوظيف.
- ٦ – إندماج المنظمة مع أخرى أو شراؤها من قبل منظمة أكبر.

إجراءات إنهاء الخدمة:

تحتم 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 مايلي:

- ١ - المناقشات التمهيدية: حيث يشعر الموظف أولاً أنه لا يقوم بالأداء حسب المعايير المطلوبة، أو أنه ينهج سلوكاً غير مرغوباً فيه.
- ٢ - التوثيق: يجب أن يتبع المناقشات التمهيدية التحذيرية خطاب من الرئيس المباشر إلى الموظف يتضمن محتوى هذه المناقشات ومرئيات المنظمة.
- ٣ - الإنذار النهائي: حينما لا تحقق الخطواتان السابقتان الهدف فإن ذلك يستتبع توجيه إنذار شفوي نهائي للموظف: ويشرح في هذا الإنذار وبشكل واضح ومحدد مرئيات 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 مافي هذه الكلمة من معنى، وهو موقف لا يحمدته أي مسؤول. ومقابلة الإعلام بإنهاء الخدمة هو موقف حزين وخرج لكلا الطرفين الموظف المسؤول. 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 نرتب للمقابلة؟ هناك العديد من الخطوات اللازمة لذلك والتي يمكن أن يسترشد المديرين، ومنها مايلي:

أولاً: تخطيط المقابلة:

ويتطلب هذا العمل إتباع مايلي:

- ✓ 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 بإختصار 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: الانصات إلى الموظف:

يجب أن 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

خامساً: 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.

سادساً: حدد الخطوة التالية:

يشعر الموظف قبل مغادرة مكان المقابلة بالجهة التي يمكن لهم مراجعتها أو الإتصال بها لتصفية حقوقه، أو إثارة أي سؤال أو استفسار حول هذه الحقوق.

استشارات التوظيف الخارجي

تقوم بعض المنظمات بتقديم مساعدات خاصة للموظفين المستغنى 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 مايلي:

- 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

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، أو نواب المدير العام أو مديري الإدارات التنفيذية في الإدارة العليا للمنظمة.

أسباب إنهاء خدمات القيادات الإدارية:

- من الاسباب التي قد تدعو المنظمات للإستغناء عن خدمات بعض القياديين مايلي:
- ✓ انخفاض مستوى الأداء والقدرة، أو تقادم الخبرة.
 - ✓ انخفاض المركز التنافسي للمنظمة، بسبب سوء الإدارة.
 - ✓ إرتباك كامل التنظيم وشدة الصراعات.
 - ✓ إفشاء بعض الأسرار الهامة الخاصة بالمنظمة للغير.
 - ✓ إستغلال المنصب والنفوذ في تحقيق إمتيازات خاصة، أو تقديمها للغير.
 - ✓ صعوبة الإستجابة للتطوير والتجديد.
 - ✓ شراء المنظمة من قبل منظمة أكبر، أو الإندماج مع منظمة أخرى وما يتبعه من تقليص في الإدارة العليا.

وتمثل مقابلة إنهاء الخدمة الطريقة الأفضل لإشعار القيادي الإدارة بالقرار بعد أن تكون قد استنفذت كل الوسائل الأخرى.

قواعد إرشادية في إنهاء خدمات القيادات الإدارية.

يقترح علينا " مارك دوريو " الإسترشاد بالقواعد التالية عند إدرء مثل هذه المقابلات:

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 عادة معلومات هامة وخطيرة عن المنظمة وإفشاءها أو نقلها للمنظمات الأخرى قد يضر بها ضرراً بليغاً. ومن هنا فإن المقابلة يجب أن تخرج بطريقة جيدة سواءً من حيث عرض الأسباب وراء الإستهناء، أو المساعدة في البحث عن فرص عمل بديلة، أو من حيث تقديم التعويضات المناسبة.

٢- موضوعات المقابلة:

لا بد من تخطيط المقابلة مسبقاً وأن تتم بشكل سري، وإذا ما تمت يجب أن تغطي الجوانب التالية:

- ✓ أسباب الإستهناء.
- ✓ جميع الوثائق المقترنة بأسباب الإستهناء.
- ✓ عرض مواقع الأداء الجيد في تاريخه الأدائي السابق.
- ✓ تاريخ سريان إنهاء العمل.
- ✓ مقدار التعويضات والمزايا المالية المترتبة على الإستهناء.
- ✓ الأسلوب الذي ستلتزم به المنظمة في تقديم معلومات عن القيادي للمنظمات التي تطلب التزكية.
- ✓ الخدمات والمساعدات التي ستقدمها له المنظمة من أجل الحصول على عمل جديد سواءً من حيث الاستشارة أو الخدمات المكتتبية اللازمة للإتصالات.

تعويضات إنهاء خدمة القياديين :

- تتوقف التعويضات التي ستقدم للقياديين من جراء الإستهناء عن خدماتهم على شروط التوظيف. على أن العرف السائد في هذا المجال هو مايلي:
- ✓ دفع مبلغ مقطوع.
 - ✓ 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.
 - ✓ تحديد فترة سماح للحصول على الراتب والامتيازات ويمكن أن تجدد هذه الفترة بزم من معين مضاف إليها إمكانية تمديدتها لفترة أخرى.
 - ✓ ويعد هذا البديل الأفضل لأنه يعطي مزيداً من الفرصة للقيادي لتدبير أمره، كما أنه يخفف من حدة الشعور بالمرارة تجاه المنظمة. ومهما يكن الأمر فإن أمر التعويضات يجب أن نحدد كتابية حتى لا يحدث مجالاً للخلاف فيما بعد.

إدارة عملية الاستقالات :

إذا جاز لنا أن نستخدم "الانفصال عن العمل" فإننا يجب أن نميز بينه وبين مصطلح "الفصل من العمل" . وقد تحدثنا عن نوعين من الفصل من العمل سابقاً وهما إنهاء الخدمة، والاستغناء المؤقت عن الخدمة.

فما هو إذن، المقصود بالانفصال عن العمل Separation المفصود بهذا التعبير هو أن يترك الموظف عمله بالمنظمة بمحض إرادته، سواء كان ذلك من خلال "الاستقالة" Resignation ، أو طلب الإحالة على التقاعد Retirement .

وكما هو واضح فإن عملية الفصل والاستغناء المؤقت عن الموظف تأتي بإدارة المنظمة وبقرار منها، وهو عكس عملية الاستقالة أو طلب الموظف إحالته للتقاعد. وتستلزم حالات الفصل، أو الاستقالة إحلال البديل المناسب للموظف الخارج من المنظمة بموظف كفاء من خارجها، وهذا بالطبع يحمل المنظمة أعباء مالية وجوداً كبيرة سبق أن أشرنا إليها عند الحديث في موضوع تخطيط الاحتياجات البشرية وتديرها.

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 رضاؤه عنها، وبين درجة بين درجة جاذبية العمل المتاح في الخارج ومتى وجد أن درجة رضاؤه الحالي عن العمل وجاذبيته لا تتوازن مع قدراته ومؤهلاته وأن سوق العمل يقدم له درجة جاذبية أكبر ورضا 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 ورضاؤه 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 والفنية والاجتماعية.
- ✓ الإشراف السيء من الرئيس.
- ✓ فقدان روح الجماعة، وكثرة الصراعات والخلافات.
- ✓ مناخ تنظيمي غير جيد في كافة جوانب العمل.

كيفية معالجة الإستقالات:

إذا كانت الإستقالات ستقتصر على ذوي الكفاءات المنخفضة فإن المنظمات سترحب بذلك. ولكن حينما تتجاوز الإستقالات 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 الإستقالات 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 علاج الجوانب الأخرى.

أن ما يسمى "بمقابلات الخروج من العمل" Exit Interview يمكن أن تخدم المنظمات في معرفة الأسباب الحقيقية وراء طلب الإستقالة. 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).
- ✓ تحسين مناخ العمل وعلاقات العمل بين الرؤساء والموظفين.
- ✓ تحسين سبل العمل الجماعي والترجيع للعمل التعاوني، وإذكاء روح الفريق.
- ✓ الإهتمام والتطوير لطرق استقطاب واختيار الموظفين.
- ✓ تحسين المنافع والمزايا المالية والمعنوية وكذلك الخدمات المقدمة للموظفين.
- ✓ الإهتمام بشبكة عملية من الإتصالات مع الموظفين للتعريف بسياسات وقرارات المنظمة وكذلك تطلعات الموظفين ورفاهيتهم حاضرا ومستقبلا.
- ✓ مساعدة الموظفين في بعض مشكلاتهم الأسرية والشخصية والتي قد تكون أحيانا 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 بناء على رغبة الفرد وليست طردا 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 للتقاعد. وفي كثير من المنظمات والدول فإن السن القانونية للتقاعد غالبا ما تكون بين سن (٦٠ - ٦٥) 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 ترتب على التقاعد إستحقاق الموظف لحقوق مالية طويلة ومتعددة بينما لا تلزم الإستقالة المنظمة بأية إلتزامات مالية سوى ما ينص عليها عقد العمل ولمرة واحدة.

وكما يصور لنا الشكل السابق فإن طلب الإحالة إلى التقاعد قد يتم بوحدة 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 واستحقاق التقاعد. فمثلاً إذا كان السن الإلزامية للإحالة إلى التقاعد هي سن 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 للسن الإلزامية:

وهنا تقوم المنظمة تلقائياً باتخاذ قرار الإحالة للتقاعد وإحلال البديل المناسب في وظيفة الموظف وفقاً لخطط الإحلال المعتمدة.

٣ - الإيعاز 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 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 الإيعاز له بطلب التقاعد حينما يقترب من سن التقاعد بدلاً من تطبيق قرار آخر بتمثيل 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 بثمرة جهود الوظيفية. ومع ذلك فإن التقاعد بالنسبة للبعض يمثل تجربة مريرة ومعناة 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 بالتقاعد لبعض الموظفين البقاء المتواصل بالمنزل دون عمل إلا إجترأ الماضي.

وتعني الصور السابقة أن التقاعد قد يمثل:

- تجربة قاسية ومريرة .
 - تجربة جديدة ومثيرة
- والتقاعد يمكن أن يكون تجربة قاسية ومريرة إذا اقترن بكبر سن المتقاعد وتضاؤل فرصة 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 داخله بعد التقاعد كافياً لأن يستمر على نفس الوتيرة السابقة من مستوى المعيشة.

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 مايلي:

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.

الاستشارات الاقتصادية: 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 مساعدة حول تأمين سكن الموظف المتقاعد إما من خلال الإشتراك في برنامج تعاوني للسكن والتملك، وإما من خلال مساعدته في الإنتقال إلى مدينة أخرى يود قضاء فترة تقاعده بها.

من ناحية أخرى تلجأ بعض المنظمات إلى الاستفادة من بعض متقاعديها من خلال برنامج موسع لتمديد فترة أعمالهم بعد فترة التقاعد الإلزامية. ومن أمثلة هذه الاستفادة مايلي:

- ✗ 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.

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.
 - ✓ دعوة المتقاعدين لحضور بعض المناسبات في المنظمة.
 - ✓ إقامة لقاء سنوي للمتقاعدين داخل قاعات الإحتفالات في المنظمة.
 - ✓ إعطاء بطاقة إنتماء للمنظمة يمكن من خلالها للمتقاعد الاستفادة من بعض الخدمات المتاحة في المنظمة وخارجها.
- 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.

إدارة مشكلات الموظفين :-

كيفية التعامل مع مشكلات العمل:

أولاً: القواعد العامة للتعامل مع المشكلات

هنالك الكثير من المشكلات التي تقابل الرؤساء والمشرفين يومياً. عشرات بل مئات من المشكلات المتكررة والجديدة. كيف يتصرف المسؤولون حيال هذه المشكلات؟ فيما يلي نقدم بعض القواعد العامة

١ - حدد المشكلة من حيث :

✚ من السبب في المشكلة.

✚ طبيعة المشكلة. هل هي مشكلة أداء أم سلوك؟

٢ - ضع بعض الاسئلة الإفتراضية حول المشكلة ثم اجمع معلومات عنها قبل إتخاذ القرار.

٣- حدد البدائل اللازمة لحل المشكلة.

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.
- ٨ - 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.

ثانياً: قواعد التعامل مع مشكلات الأداء:

يواجه العاملون نماذج كثيرة من ظروف العمل التي قد تحد إنتاجيتهم وأدائهم للعمل. وبعض هذه الظروف قد لا تكون شخصية بل قد ترتبط بالمناخ التنظيمي بصفة عامة أو نقص الموارد والإمكانيات، أو نقص المعلومات، أو عدم التدريب الكافي، أو درجة التفاعل بين العاملين أنفسهم.

وتقع عليك كرئيس ومسئول أن تحدد الأسباب المختلفة لمشكلات الأداء، ثم تطلب بعد ذلك مساعدة إدارة الموارد البشرية إذا كان الأمر يتعلق بتوفير التدريب اللازم، أو الحوافز المناسبة.

وكقاعدة عامة فإن على الرؤساء والمسؤولين أن يضعوا الإجابات على الأسئلة التالية حينما تكون المشكلة المعروضة أمامهم هذه مشكلة إنخفاض مستوى الأداء عن المعايير المطلوبة.

- ١ - ماهي 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 الاجابة ب(لا) وجه الموظف للتدريب اللازم لمقابلة هذه المهارات.
- ٣ - هل تتوفر للموظف المهارة الفنية اللازمة لإنجاز العمل المطلوب بمنه؟
- 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 باتخاذ الإجراء الإداري الطبيعي وهو إنهاء خدمة الموظف.
- ٥ - هل يملك الموظف المهارات الشخصية اللازمة للتفاعل مع الآخرين من أجل إنجاز العمل المكلف به؟
- ٦ - هل توفر المنظمة للموظف الامكانيات اللازمة للعمل (المواد، المعدات،المعلومات، الوقت المناسب)؟ ، إذا كانت الاجابة ب(لا) فاحرص على توفير هذه العناصر.

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

إذا كانت الإجابة بـ(لا) فاحرص على توفير الحوافز المناسبة. أو على الأقل تخلص من مثبطات العمل. وإذا كنت لا تدرك أن هناك مثبطات 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 مشكلات الأداء عليك الاستعانة بخدمات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

ثالثاً: قواعد التعامل مع سلوكيات العمل غير المرغوبة والموظفين صعبى التعامل:

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 العدوانى، الموظف الذي لا ينفذ الأوامر، الموظف المتشائم، الموظف الجامح الطموح، الموظف الذي يستخدم ممتلكات الشركة لأغراضه الشخصية؟ الموظف المدعى المعرفة بكل شيء؟ الموظف المحبط؟ الموظف المتأفف أو المتبرم؟

كقاعدة عامة على المسئول أن يجيب 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 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 للمسئولين 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 السلوك الذي أحدثه الموظف من النوع الخطير للغاية الذي تمتد آثاره على المنظمة وعلى سلامة ورفاهية العاملين بها؟

إذا كانت الإجابة بـ (نعم)، فإن الخطوة العاجلية 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.

٧ - 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.

٨ - 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.

٩ - 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.

الانضباط والجزاءات :-

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

ماذا تريد المنظمة؟	ماذا يريد الموظف؟
<ul style="list-style-type: none">• الأداء الجيد.• المحافظة على ممتلكات المنظمة.• المحافظة على أسرار المنظمة.• إطاعة الأوامر.• الأمانة والنزاهة.• الإخلاص والولاء.• التعاون.	<ul style="list-style-type: none">• الأجر المناسب.• الكلمة الطيبة من الرئيس.• ظروف العمل الجيدة.• العدالة في المعاملة.• فرص التقدم والترقية.• الثناء والتقدير.• مكافأة الإنجاز.

وبطبيعة الحال فإن ما سبق يعد الوضع النموذجي والمثالي الذي يمكن تصوره. غير أنه من الناحية الكمالية 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 المنظمة 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 أن

تحدد أيضاً القواعد والأطر التي ستطبقها في حالة مخالفات معايير السلوك والأداء، وأن تشعر الجميع بهذه القواعد، أو أي تعديل فيها.

مفهوم الانضباط Discipline :-

يعني الانضباط "الالتزام بقواعد السلوك والعمل"، أو ضبط النفس عن أي عمل يخالف القواعد المرعية والمرسومة سواء داخل بيئة العمل، أو خارجها. ويعني الانضباط أيضاً "الالتزام بالنظام" والخروج عن معايير أو قواعد السلوك المتعارف عليها يعني الخروج على النظام، أو عدم الانضباط. ومتى حدث هذا أوجب إتخاذ أسلوب التصحيح والردع. كما أن الإلتزام بالنظام والقواعد أي الانضباط يدعونا 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:

➤ الانضباط الذاتي: والذي يصدر من داخل الشخص ويجعله رقيباً على نفسه في أقواله وأفعاله ومنتبهاً لأخطائه ومصححاً لها. وهذا درجة رفيعة من الإيمان والخشية من الله، ومصداقاً لحديث رسولنا عليه الصلاة والسلام: "أعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك".

➤ الانضباط 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 الانضباط والجزاءات هو منع حدوث المخالفات بالدرجة الأولى، ولكن متى ما وقعت فعلى المنظمة تطبيق القواعد المرعية.

الجزاءات - ومخالفات قواعد الإنضباط:

ماهو 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"

يقول سبحانه وتعالى في سورة الشورى آية ٤٠ (وجزاء سيئة سيئة مثلها فمن عفا
وأصلح فأجره على الله إنه لا يحب الظالمين).
إن إرتكاب السيئة هو ظلم والله لا يحب الظالمين، ولكن الله سبحانه وتعالى يعد من
يعفو ويصلح بالأجر، وأجر الله دنيوي وأخروي 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

ويترتب على إرتكاب 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

- ✘ 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.
- ✘ المشاجرة في مكان العمل.
- ✘ التدخين في الأماكن المحظورة.
- ✘ عدم الالتزام بمتطلبات السلامة.
- ✘ كتابة وقت غير صحيح عند الحضور للعمل.
- ✘ إنتاج كمية أقل من المعدل المطلوب.
- ✘ زيادة كمية التالف من الإنتاج لأسباب شخصية.

ثانياً: المخالفات الخطيرة

يترتب على مثل هذه المخالفات لأول مرة تطبيق الجزاءات التالية:

✗ الوقف المؤقت بدون أجر.

✗ إنهاء الخدمة.

وأمثلة هذه المخالفات مايلي:

- ✓ 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 لاهامة 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.

المبادئ الإرشادية العامة في تطبيق الجزاءات

تستلزم إدارة الانضباط والجزاءات من المسؤولين إتخاذ التدابير الإحترازية من أجل ضمان سلامة تطبيق الجزاءات.

ومن أهم المبادئ التي يجب الإسترشاد بها مايلي :-

- ✓ التأكد من الحصول على المعلومات اللازمة قبل توقيع الجزاء.
- ✓ تحديد نوع المخالفة التي حدثت. هل هي مخالفة بسيطة، أم خطيرة.
- ✓ مراجعة ملف الموظف للتأكد من تاريخه أداءً وسلوكاً.
- ✓ إضفاء طابع التصحيح والردع على المخالفة وليس العقاب.
- ✓ استشارة إدارة الأفراد أو الموارد البشرية في نوع الجزاء المطلوب إتخاذه.
- ✓ الإستماع للموظف المخالف قبل إتخاذ قرار الجزاء.
- ✓ الإجتماع بالموظف على إنفراد وعدم الهجوم عليه شخصياً، وإنما إنتقاد تصرفه.
- ✓ يجب أن لا يعاقب الموظف على عمل يقوم به المسؤولين أنفسهم. لا بد من وجود القدوة الحسنة.
- ✓ 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 ارتكاب 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 والحال كذلك بعض الضوابط والأنظمة الكابحة. وأهم ما يجب عمليه في هذا الإطار هو:

- ١ - وضع القواعد التي تحدد معايير الأداء أو السلوك المطلوبة من الأفراد والتي يعتبر تجاوزها مخالفة تستحق توقيع الجزاء.
 - 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 بأبيها 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 رئييه. وفي هذه الحالة يستلزم الأمر تقييم درجة مخالفة الأداء وأسبابها، فإذا كانت مجرد إهمال وتباطؤ من الموظف لزم عندئذٍ استخدام قواعد الجزاء.
 - ٤ - أما إذا كانت المخالفة تتعلق بسلوكيات العمل فإن على المسئول أن يحدد مستوى ودرجة المخالفة وكذلك مستوى ودرجة الجزاء المطلوب.
- 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 والإستشارة إلى الموظف المخالف، وكذلك تحفيزه وتحفيز الآخرين إلى عدم 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 التمهّل أو التردد فيه. إن هذا يزيد من فعالية الإجراء المطلوب.

٢ - إعلام الموظف المخالف بالعقوبة: هذا أمر مهم ولا يتوقف فقط عند إشعاره بالمخالفة والعقوبة، وإنما يجب أن يشتمل قار توقيع الجزاء الصادر من الإدارة على نوع المخالفة، ونوع الجزاء، والأسباب الداعية إلى ذلك، ونص المادة أو مواد النظام التي تشير إلى نوع العقوبة، وكذلك الاجراء الذي سيتخذ في حالة التكرار. ويجب أن تحفظ صورة من قرار العقوبة في ملف الموظف. هذا بالتأكيد أم قاسي بالنسبة للموظف، ولكن كما سبق إن ذكرنا أن الهدف الأساسي هو الردع رجع الموظف نفسه، وردع الآخرين عن القيام بأعمال مخالفة.

٣ - الموضوعية: تعني الموضوعية في اتخاذ قرار العقوبة أن يكون محور العقوبة هو "الفرد نفسه" ورسولنا عليه أفضل الصلاة والسلام علم أصحابه ويعلمنا بقوله " بأن لا تكرر هو المخطيء وإنما اكرهوا فعله".

وتعني الموضوعية أيضا الابتعاد عن الميول والاتجاهات الشخصية لمتخذ القرار إزاء الشخص المخالف لأن العاطفة إذا تدخلت في الأمر كرها أو محبة فإن القرار سيكون غير متوازناً مع الجرم. إن الأساس هو العودة إلى نصوص النظام، فإذا 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 المخطيء. وقيماً قال الشاعر

غضبت فضاغ أمري من يدي ***** والأر يخرج من يد الغضبان

يتبع - شروط تنفيذ الجزاءات

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، ويفلت 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 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 فالكل يجب أن يكونوا سواسية في العقوبات أو في الحوافز.

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. فمثلا 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 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.
- ✚ إنهاء الخدمة أو الفصل من العمل.
- ✚ على أن ما سبق لا يعني أ، 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.
- ✚ وبقدر ما يكون الفعل يكون الجزاء. ولكننا نكرر مرة أخرى أن قواعد الجزاء لا بد وأن تكون مكتوبة ومعروفة للجميع.

٧ - **حق الدفاع:** في أي حال من الأحوال فإن الموظف المعني بالمخالفة لا بد وأن يجد أذناً صاغية للاستماع بوجهة نظره كامله وبدون تحيز. وقد يتطلب الأمر في بعض المنظمات أن يشترك الرئيس المباشر للموظف الذي ارتكب 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 تقرها 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 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 شيء واضح. أن التراجع عن القرار قد يفسر بأن الموضوع برمته كان غير سليماً. كما أن الحل الوسط قد يفسر بضعف الإرادة.

وكلا التصرفين قد يحدث إضرار 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 لا بد وأن تتأكد من أن العقوبة لا تخالف ولا تتعارض مع أنظمة وتشريعات العمل في الدولة.

نظام الشكاوي :-

قبل الحديث عن نظام الشكاوي نود الإشارة إلى أن العقد الموقع بين الطرفين الموظف وصاحب العمل (المنظمة) يمكن أن يكون الأساس الذي تتمخض عنه كثير من شكاوي الموظفين. **فماذا يحمل العقد عادة؟**

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)
- ✘ نظام التأديب والجزاءات.
- ✘ نظام الشكاوي 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 "النظم الرسمي من قبل الموظف تجاه أي انتهاك من قبل المنظمة لحقوقه أو لعقوبة مجحفة تعرض لها"

وقد تظهر الشكاوى لواحد أن 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 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 يخلق المشكلات أو صعبى المراس.

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.
- 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.

إجراءات البت في الشكاوى

تتضمن إجراءات الشكاوى إتباع الخطوات التالية:

إعلان الموظف للشكاوى شفويًا أو كتابيًا لرئيسه المباشر فإذا تم تسوية الموضوع فإن القضية تنتهي عند هذا الحد.
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.
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.

