

- قررت وزارة التربية والتعليم تدريس
- هذا الكتاب وطبعه على نفقتها



المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
التطوير التربوي

إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية

للفصل الثاني الثانوي
الفصل الدراسي الثاني
قسم العلوم الإدارية والاجتماعية
بنين

يوزع مجاناً ولا يباع

١٤٢٧ - ١٤٢٨ هـ
٢٠٠٦ م - ٢٠٠٧ م

ح) وزارة التربية والتعليم، ١٤١٩هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
السعودية، وزارة التربية والتعليم
إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية للصف الثاني الثانوي؛ قسم
العلوم الإدارية والاجتماعية،
ط ٣ - الرياض، ١٣٦ ص؛ ٢٠ × ٢٤ سم
ردمك: ٣ - ٢٤٢ - ١٩ - ٩٩٦٠
١- إدارة الأفراد - كتب دراسية ٢- العلاقات الإنسانية - كتب
دراسية أ- العنوان
ديوي ٦٥٨,٣٠٠٧١٢ ١٩/٢٤٠٦

رقم الإيداع: ١٩/٢٤٠٦
ردمك: ٣ - ٢٤٢ - ١٩ - ٩٩٦٠

أشرف على الإعداد والإنتاج



لهذا الكتاب قيمة مهمة وفائدة كبيرة فحافظ عليه واجعل نظافته تشهد
على حسن سلوكك معه.....

إذا لم تحتفظ بهذا الكتاب في مكتبتك الخاصة في آخر العام للاستفادة
فاجعل مكتبة مدرستك تحتفظ به....

حقوق الطبع والنشر محفوظة
لوزارة التربية والتعليم
بالمملكة العربية السعودية

موقع الوزارة
www.moe.gov.sa
موقع الإدارة العامة للمناهج
www.moe.gov.sa/curriculum/index.htm
البريد الإلكتروني للإدارة العامة للمناهج
curriculum@moe.gov.sa

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المقدمة

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على رسوله الأمين، وبعد،
مما لا شك فيه أن العاملين في أية منظمة إدارية عامة كانت أم خاصة، يمثلون أهم عناصر العمل على الإطلاق، وبالتالي فإن من أول أهداف العلوم الإدارية أن تقدم المبادئ والقواعد والمعارف التي تمكن من إدارة هؤلاء العاملين بما يضمن الاستفادة المثلى من طاقاتهم، وبما يضمن استمرارهم وانتماءهم للمنظمة، وإمعاناً في التأكيد على أهمية هذا الاتجاه فإنه أصبح هناك فرع تخصصي بين فروع العلوم الإدارية يسمى (إدارة الأفراد) يهتم بكافة الشؤون المتعلقة بهم وبحقوقهم وبواجباتهم، كما برزت مدارس متعددة في الإدارة لتوضيح ماهية هذه الإدارة وطرق فعاليتها، وكان على رأسها مدرسة العلاقات الإنسانية، ويأتي هذا المقرر لإلقاء قدر من الضوء حول هذا الموضوع كأساس يساعد الطالب عند دخوله الحياة الوظيفية في استثمار معرفته التي يحصلها لتحقيق تكيفه الوظيفي وفعاليتها في الإنجاز، وتزداد أهمية ذلك باعتبار أن موضوع الموارد البشرية أو القوى العاملة يمثل عاملاً أساسياً في عملية التنمية في المملكة العربية السعودية.

يستهدف هذا المقرر تعريف الطالب بموضوعين أساسيين يتعلق أولهما بالموظف والوظيفة وشؤونهما المختلفة، وخاصة ما يتعلق باختيار الموظفين وتعيينهم، أو ما يتعلق بواجباتهم وحقوقهم المختلفة، ويتعلق ثانيهما بالعلاقات الإنسانية داخل العمل وكيف يمكن رضا الموظفين وسعادتهم لزيادة الإنتاج.

وسوف يقسم المنهج إلى خمسة فصول رئيسية وذلك على الوجه التالي:

الفصل الأول: ويتناول العنصر البشري في المنظمة وخاصة ما يتعلق بأهمية العنصر البشري ودوره ووظائف إدارة الأفراد وتنظيمها وسلطاتها.

الفصل الثاني: يتناول موضوع الوظيفة والموظف مع التركيز على مفهوم الوظيفة والموظف وبيان أهمية توصيف الوظائف والعلاقات بين الأنظمة الإدارية والأفراد العاملين بها.

الفصل الثالث: يتناول موضوع توفير وتنمية القوى العاملة مع التركيز على تحديد الاحتياجات من الأفراد واستقطاب القوى العاملة والاختيار والتعيين والترقية والتدريب.

والفصل الرابع: يتناول حقوق وواجبات العاملين وخاصة ما يتعلق منها بالرواتب والأجور
والعلاوات والمكافآت، والضمانات والتأمينات والتقاعد وتقويم الأداء والتأديب
والتظلم.

الفصل الخامس: يتناول موضوع العلاقات الإنسانية في المنظمة الإدارية، مفهومه وأهميته
وكيف نشأ ودعائمه من حوافز وقيادة وكيف أثر على تنظيم إدارة الأفراد
والمنظمة عموماً.

ونأمل أن يكون هذا الجهد المتواضع مفيداً لكل من أبنائنا الطلاب وإخواننا الأساتذة ومعيناً لهم
في دراسة هذا المقرر.

والله ولي التوفيق،،،،

المؤلفون

الفصل الأول

العنصر البشري في المنظمة

أولاً: أهمية العنصر البشري ودوره:

تدور كثير من تعاريف الإدارة حول العنصر البشري، حيث عرّفت الجمعية الأمريكية لإدارة الأعمال (American Management Association) الإدارة بأنها: تحقيق الأهداف عن طريق جهود الآخرين^(١). وهؤلاء الآخرون هم الذين يمثلون العنصر البشري في المنظمة التي قد تكون دائرة حكومية أو وزارة أو مصلحة أو مؤسسة أعمال خاصة، وعن طريق جهود هذا العنصر البشري تتحقق الأهداف ويتم إنجاز الأعمال الكبيرة، وفي الواقع فإن الإدارة لم تكن لتوجد أساساً لولا تجمع مجهودات الناس لتحقيق أهداف مشتركة. إذن فجوهر كلمة إدارة يدور حول ثلاثة عناصر أساسية:

(أ) مجموعات من الناس تتجمع سوياً في منظمة ما ومعهم بعض الإمكانيات المادية.

(ب) هدف مشترك بين هؤلاء الناس يسعون إلى تحقيقه.

(ج) تنسيق وتوجيه لجهود هؤلاء الناس لتحقيق هذا الهدف.

فالإدارة تنصب أساساً حول العنصر البشري وتوجيه جهوده بشكل يضمن مساهمته الفعالة في تحقيق هدف محدد، فلو لم يكن الناس مجتمعين لما وجدت إدارة. ولو اجتمعوا وعمل كل منهم على تحقيق هدف مستقل عن أهداف الآخرين لما كانت هناك حاجة لتنسيق وتوحيد جهودهم، إذن فجوهر الإدارة يدور حول العنصر البشري الذي لولا جهوده لما تحققت أهداف كبيرة ولا أعمال هامة.

إن قدرة الإدارة على استخراج طاقات العنصر البشري هي التي تحدد الإدارة الناجحة عن الإدارة الفاشلة، فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تحصل على أكفأ الموارد البشرية ثم تستخدمها بكفاءة تضمن تعاونها وتنسيق مجهوداتها من أجل تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.

متى بدأ الاهتمام بالعنصر البشري وإدراك أهميته في الإدارة؟

في الواقع إن الممارسات الإدارية تنبعت منذ عهد بعيد إلى أهمية العنصر البشري في إنجاز الأعمال الهامة. ولكن لم تبدأ المحاولات لوضع أسس يقال إنها عملية لإدارة العنصر البشري إلا في نهاية القرن التاسع عشر الميلادي، ونتيجة لعدد من التطورات التي سنتناولها بشيء من التفصيل في الفقرات التالية:

(أ) ظهور التجمعات العمالية الكبيرة:

إن الشركات الكبيرة الصناعية أو التجارية، لم تكن معروفة بشكلها الحالي إلا منذ قرنين أو ثلاثة، أما قبل ذلك فقد كان النشاط التجاري والصناعي يأخذ الشكل الحرفي الذي كانت العلاقة فيه مباشرة بين المصانع وبين ملكية «الورشة» أو الأدوات التي يعمل بها، ولكن الثورة الصناعية وظهور القوى المحركة والآلات الكبيرة التي تدار بالبخار (ثم بالكهرباء)، ونتيجة لحركة الكشوف الجغرافية وما وفرته من مصادر للمواد الخام أو أسواق لتصريف منتجات المصانع الكبيرة، كل هذا ساعد على نشأة المصانع الكبيرة التي يعمل بها مئات بل آلاف العمال، وبالطبع كانت هذه المصانع العملاقة أقدر على المنافسة من الحرفيين البسطاء الذين اضطروا إلى إغلاق ورشهم والعمل كعمال لدى أصحاب المصانع الكبيرة.

إن هذا التغيير الكبير أدى إلى فتور العلاقة بين الصانع وما يصنع، فبعد أن كان العامل يفخر بما يصنع أصبح لا يشعر بأي ارتباط بين عمله وبين ما ينتج المصنع من سلع.

ففي أيام الإنتاج الحرفي كان الصانع يعمل في ورشته ووسط عائلته ويعلم أولاده الصنعة^(٢). وكان هذا الجو الأسري الدافئ يشبع كثيراً من حاجاته النفسية والاجتماعية. أما في عصر الصناعات الحديثة والمنظمات الكبيرة فقد أصبح مجرد عامل وسط آلاف غيره لا يشعر بدفع العلاقات الأسرية في مكان الإنتاج، ولا يشعر بانتمائه للبيئة التي يعمل بها. كل هذا خلق لديه إحساساً بالغربة وعدم الاطمئنان وخلق حواجز بين أصحاب الأعمال والعمال.

وكانت النهضة الصناعية في أوروبا الغربية مقترنة بأشد ألوان الاستغلال للأيدي العاملة من تشغيل للنساء والأطفال بأجور زهيدة وفي ظروف غير صحية. هذه المعاملة غير الإنسانية جعلت هناك تكتلات بين العمال والمفكرين في المجتمع، الذين رأوا ضرورة وضع حد لإهدار الموارد البشرية في الصناعات

فبدأت تظهر قوانين وسياسات تستهدف ترشيد استخدام الموارد البشرية المتاحة وحُسن معاملتها وخلق جو إنساني تسوده العدالة في المعاملة بين العاملين في المنظمة، وتتوحد في معاملة العاملين حتى لا يشغل كل رئيس في معاملة مرؤوسيه وفقاً لميوله وشخصيته^(٣). إن هذا اقتضى وجود وظائف جديدة في المنظمة تهتم بالموارد البشرية وتضع الأسس السليمة لمعاملة الأفراد في المنظمة ورفع روحهم المعنوية وزيادة كفاءتهم حتى يتحقق هدف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

(ب) ازدياد التخصص وتقسيم العمل:

أتاحت الثورة الصناعية ووجود المصانع الضخمة ذات الإنتاج الكبير الفرصة للتخصص وتقسيم العمل حتى أصبحت هناك تخصصات داخل التخصصات. وكلما تقدمت النهضة العلمية والتكنولوجية كلما زاد الإمعان في التخصص، وكلما انعكس هذا على نظم التعليم والتدريب وإعداد الموارد البشرية لتلائم أنماط الاحتياج الوظيفية التخصصية الجديدة، فبعد أن كان تعلم الحرفة ينتقل من الوالد إلى أولاده أو من الكبير إلى الصغير عن طريق الالتصاق بين المعلم والمبتدئين أصبحت هناك الآن نظم تعليمية وتخصصات واستعدادات تتطلب من أية منظمة كبيرة أن تعتني بدراسة أنماط احتياجاتها المختلفة من التخصص حتى يمكنها وضع الرجل المناسب في المكان المناسب الذي يمكن معه أن يعمل بكفاءة وإتقان في التخصص الذي تم إعداده له، وهو ما يقتضي دراسة الوظائف وتحليلها ودراسة كيفية المواءمة بين قدرات الشخص ومتطلبات الوظيفة وإلا أصبح هناك لون من الفوضى في المنظمات الكبيرة التي يعمل بها مئات الآلاف من العمال والموظفين.

لذلك كان لابد من وجود وظيفة في المنظمة تهتم بالدراسة العلمية السليمة لمقتضيات ومتطلبات الوظائف المختلفة من الموارد البشرية والمواءمة بين قدرات الأشخاص ومتطلبات الوظائف، وهو ما لا يمكن أن يقوم به مدير المنظمة أو مشرف عادي فيها وإنما يجب أن يكون هناك أناس مهياًون خصيصاً لهذا الدور مزودون بدراسات تمكنهم من تحليل الوظائف المختلفة ودراساتها وتحديد المؤهلات المطلوبة في شاغليها وتحديد مصادر هؤلاء المؤهلين وكيفية الوصول إليهم والمواءمة بين الخصائص الفردية وبين الوظائف التي سيشغلونها. لذلك كان لابد من إسناد هذه الوظيفة إلى جهة متخصصة في المنظمة هي «إدارة الأفراد».

(ج) ظهور المجتمعات الحضارية الحديثة:

إن انتقال الحرفيين من ورشهم الصغيرة إلى المصانع الكبيرة بالآلاف قد أحدث تـخلخلاً كبيراً في الهياكل والوظائف الاجتماعية المختلفة، فالمجتمع الذي كان يقوم من قبل على أساس الأسرة المنتجة التي لا تتفصل فيها شخصية رب الأسرة عن شخصية رب العمل قد انتهت الآن، وقامت العلاقات الاجتماعية على أسس جديدة من التفاعل الاجتماعي المبني على علاقات ثانوية وليس على أساس علاقات أولية قوية.

فعلاقة الأب بابنه أصبحت تختلف عن علاقة الرئيس بمرؤوسه في منظمة حكومية ضخمة أو في شركة كبيرة، وأنماط التفاعل الاجتماعية بين الإخوة في الأسرة أصبحت تختلف عن علاقة الزمالة في مؤسسات التعليم والعمل الضخمة التي تضم آلاف من البشر، والتي يجب على القائمين عليها أن يبذلوا في تفهم حقيقة العلاقات وأنماط التفاعل بين الأفراد والجماعات الصغيرة والكبيرة إن أرادوا توجيه جهود هذه الآلاف من البشر نحو أهداف محددة يضمها التنظيم، سواء أكان هذا التنظيم مدرسة أو مصنعاً أو مؤسسة حكومية. إن هذا اقتضى من الباحثين محاولة للتعرف على حقيقة ما يحرك سلوك الإنسان ويحكم أشكال تصرفه في تفرده أو في مجموعته الصغيرة أو في المجموعات الكبيرة، فكان لابد من دراسة كيفية تفهم هذه الجماعات والحشود عن طريق الاتصال، وكذلك تفهم كيفية التأثير فيها وتوجيه سلوكها الوجهات الإنتاجية السليمة حتى لا تتحرف في سلوكها وتصبح قوة مدمرة، بل تصبح قوة إيجابية بناءة تسهم في تقدم المجتمع ورفاهيته.

والتأثير في سلوك الجماعات عن طريق القيادة الرشيدة وأنماط الاتصال المفتوحة والتحفيز المناسب هو ما سنأتي إليه تفصيلاً في الفصل الخامس من هذا الكتاب. ولكننا نود أن نشير إلى أهمية دور دراسات وبحوث الأفراد في فهم الناس وعلاقاتهم في العمل التي تحمل من أشكال الصراع والتنافس ما هو حتمي نتيجة لوجود عدد كبير من البشر في مكان واحد واحتكاكهم ببعض واحتمال تعارض مصالح بعضهم مع البعض الآخر. والهدف من هذه الدراسات والبحوث بلا شك هو خدمة الإدارة وزيادة إنتاجية الموارد البشرية داخل التنظيم. وبالطبع فإن تفهم واستخدام نتائج هذه البحوث والدراسات يحتاج إلى أشخاص متخصصين هم «أخصائيو الأفراد».

(د) التغيير الذي حدث في اتجاهات أصحاب الأعمال؛

إن من أسوأ النتائج التي تمخضت عنها الثورة الصناعية تلك الحالة السيئة للعمال وظروف العمل في أوروبا الغربية في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، فقد وصل الأمر إلى تشغيل الأطفال في ظروف غير إنسانية، وأصبح العامل في ظل الحرية الاقتصادية الشائعة آنذاك أقرب إلى سلعة تباع وتشتري. لذلك بدأت الدولة تنظم العمل، وبدأت الأفكار الإنسانية تسيطر على كتابات المفكرين وآراء القانونيين⁽⁴⁾. وبدأ تجمع العمال في نقابات وجماعات راحت تضغط على أصحاب الأعمال، ومع ظهور حركة الإدارة العلمية وبحوث علماء النفس وغيرهم بدأ البحث عن أحسن سبل يمكن أن تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الإنتاج، كما ظهرت اتجاهات اقتصادية جديدة في الربع الثاني من هذا القرن تنادي: بأن العمال أنفسهم هم أهم قوة شرائية في المجتمع ويجب ألا يبخل عليهم أصحاب الأعمال بالأجور والمكافآت حتى ينفقوا وتزدهر الصناعة والتجارة وتعم الرفاهية أفراد المجتمع، كل هذه المظاهر والأفكار أدت إلى تغيير في اتجاهات أصحاب الأعمال أنفسهم. فكان أن تسابقوا في محاولاتهم لاسترضاء العاملين وكسب تعاونهم في المشروعات التي يعملون بها.

وبدأت أفكار العلاقات الإنسانية تنتشر ويزداد اهتمام الإدارة بها إلى حد إنشاء إدارات للأفراد والعلاقات الإنسانية في معظم المنظمات الكبيرة، هذه الإدارات كانت على أعلى مستوى في الهرم التنظيمي حتى تنال عناية ورعاية القائمين على التنظيم ولكي تحسن استثمار الموارد المتاحة تخطيطاً وتديراً وتنظيماً لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة وبأقل قدر من الاحتكاك والتعارض والمشكلات التي يمكن أن تنتج عن عدم التعاون بين العاملين والإدارة.

ثانياً: وظائف إدارة الأفراد؛

انعكست كل الأفكار والتطورات السابق ذكرها على ما يسمى بوظائف إدارة الأفراد. وقبل أن نستطرد في بيان كيف تطورت هذه الوظائف، علينا أن نفرق بين فكرتين أساسيتين:
الفكرة الأولى: فكرة الوظيفة «وظيفة الأفراد» أو الأنشطة التي تهتم بالعنصر البشري في المنظمة.

الفكرة الثانية: فكرة الإدارة أو الجهة التي تقوم بهذه الأنشطة.

فكرة الوظيفة تدور حول الأنشطة التي يجب أن تمارس في المنظمة من أجل الحصول على الموارد البشرية المناسبة واستثمارها بأفضل شكل يمكن للمنظمة من أن تحقق أهدافها مع تحقيق رضا العاملين وتمييزهم في نفس الوقت. أما فكرة الإدارة فتدور حول «تحديد الجهة في التنظيم التي سوف تكون مسؤولة عن ممارسة هذه الأنشطة» وهذه الجهة قد تختلف من منظمة لأخرى. فقد تكون «إدارة الأفراد» في منظمة أو «قسم للأفراد» في منظمة ثانية، أو حتى موظف واحد مسؤول عن الأفراد في المنظمة. وهكذا نجد أن وظيفة الأفراد تتم في كل المنظمات سواء كان لديها إدارة أفراد كبيرة أو لم يكن لديها مثل هذه الإدارة. ولهذا يجب أن نفرص في حديثنا بين فكرة وظيفة الأفراد «وهي موجودة في كل المنظمات» وبين إدارة الأفراد وهي لا توجد إلا في المنظمات الكبيرة فقط.

الخلاصة إذن إن وظيفة الأفراد هي تلك الأنشطة التي تقوم في المنظمة وتتناول الاهتمام بالعنصر البشري وتبدأ من وضع السياسات التي ستسير عليها المنظمة في تعاملها مع العاملين وكذلك الأنشطة التي تضمن تطبيق هذه السياسات في أرجاء المنظمة وهي ما سنتحدث عنه فيما يلي. ثم نتحدث عن الهيكل التنظيمي المسؤول عن وظائف الأفراد في الفقرة «ثالثاً» في آخر هذا الفصل.

(أ) وضع سياسات الأفراد:

سياسات الأفراد تعني «إعلان عن نوايا الإدارة أو فلسفتها فيما يتعلق بمجالات كاختيار وتعيين واستخدام وتنمية الموارد البشرية العاملة في المنظمة» وتكون هذه السياسات مكتوبة، وتفيد هذه السياسات في عدد من الأغراض إذا تم تحديدها بدقة من جانب الإدارة العليا في المنظمة.

١- فهي تساعد على إعفاء الإدارة العليا من التدخل باستمرار في كل قرار يتخذ بشأن العاملين فطالما هناك سياسة معلنة يمكن للمستويات المباشرة اتخاذ القرارات في حدود السياسة المرسومة، مما يساعد على تفرغ الإدارة العليا للقرارات والمهام الكبيرة غير الروتينية مما يزيد فاعلية إدارة المنظمة.

٢- تساعد السياسات كذلك على توحيد نمط المعاملة لجميع الأفراد في المنظمة وفقاً للسياسات والقواعد والقوانين الموضوعة. وهذا الإحساس من العاملين بالمنظمة بالعدالة في المعاملة يؤدي إلى ارتفاع

روحهم المعنوية وإحساسهم بالاطمئنان مما يدفعهم إلى مزيد من التعاون من أجل تحقيق الأهداف.

٣- كما تساعد هذه السياسات والقواعد في بيان حقوق وواجبات كل موظف وكل فرد داخل المنظمة بحيث يصبح من المعروف لديه ما هو السلوك القويم الذي يمكن الاتفاق عليه، وما هو السلوك المنحرف الذي يمكن أن يتقرر العقاب بسببه. وهذا يمكن من التقليل من المجهود المبذول مع كل موظف جديد حتى يندمج في جو العمل ويكون فكرة جيدة عن العمل والسلوك المطلوب منه مما يؤدي إلى إتقانه للعمل في وقت قصير وعلى أساس علمي سليم ومدروس.

ولقد جرى العرف بين كتّاب الإدارة إلى الفصل بين مبدئين كبيرين في مجال سياسات الأفراد، فهناك ما يسمى بمبدأ الجدارة (Merit Principle) ويقابله «مبدأ المحسوبية والثقة» فالسياسات التي تتبناها إدارة تؤمن بمبدأ الجدارة لا تنظر إلى أشخاص وعلاقات العاملين معها، فسياسة التعيين مثلاً يتم وفقاً لها تعيين الأصح للوظيفة حتى لو لم تكن الإدارة تعرف شيئاً عن أقاربه أو معارفه، وإنما تنظر إلى كفاءته الشخصية ومدى ملاءمته للوظيفة وكذلك الحال في سياسات الترقية وغيرها. أما إذا كانت الإدارة تؤمن بمبدأ المحسوبية فإن سياساتها تبنى على أساس الثقة بالأشخاص الذين تعرفهم، خوفاً من أن تكون كفاءة الشخص الغريب مجرد مظهر خادع لا يتم التعرف عليها إلا بعد فوات الأوان. وكلا المبدئين له مزاياه وله عيوبه، ولكن ثبت بالتجربة في المنظمات الكبيرة وفي المجتمعات الصناعية الحديثة أن من الأصح في المدى الطويل تبني السياسات القائمة على مبدأ الجدارة أو الاستحقاق. وترجمة هذه السياسات إلى أنماط من النشاط لإدارة الأفراد كما سنرى في الفقرات القادمة.

(ب) القيام بأشكال من النشاط لإدارة الأفراد:

بعد أن تلحن الإدارة عن نواياها أي سياساتها فيما يتعلق بالموارد البشرية يبقى أن يوضع في الهيكل التنظيمي وظائف تقوم على تطبيق هذه السياسات والنوايا وترجمتها إلى الواقع العملي، هذه الوظائف قد تكون مجتمعة في إدارة واحدة تسمى مثلاً: «إدارة الأفراد» أو «إدارة شؤون العاملين»، وقد تتوزع هذه الأنشطة على عدد من الإدارات أو الوحدات الإدارية: مثل قسم شؤون العاملين ووحدة التنظيم ووحدة التدريب والتنمية... إلخ. المهم أن هذه الأشكال من النشاط تبدأ منطقياً مع دخول الفرد في خدمة

المنظمة وتستمر في أثناء عمله بها وتنتهي بأنتهاء علاقته بالمنظمة بالإحالة إلى المعاش مثلاً. وقيل أن نتناول بعض هذه الأشكال بالشرح على سبيل المثال (لأنها ستكون موضوع الفصلين الثالث والرابع من هذا الكتاب) فإننا نعرض هذ الرسم الإجمالي الذي قال به أحد الكتاب المشهورين في إدارة الأفراد حيث يرى أن العمليات التي تدور حولها إدارة الأفراد بشكل إجمالي هي:

تخطيط القوى العاملة وتحديد الوظائف، الاختيار والتعيين، القيادة والإشراف، تطبيق العدالة، تقويم الأداء، التعويض والمكافأة، المساومة الجماعية، التدريب والتطوير التنظيمي.

شكل رقم ١/١ عمليات إدارة الأفراد الرئيسية والنظم المساعدة^(١).



ورغم أن هذا الشكل يعكس بصورة عامة تلك الأشكال من النشاط (العمليات) التي تدور حولها وظيفة إدارة الأفراد، إلا أنها صورة مجملية تحتاج إلى بعض التفاصيل، كما أنها لا تعكس تماماً الروح الحديثة لإدارة الأفراد التي تبدأ من التنظيم نفسه وتهتم بالعلاقات الإنسانية فيه. لذلك فننقل إن أي نظام متكامل لإدارة الأفراد في المنظمة لا بد من أن يبدأ من حيث تنتهي عملية التنظيم نفسها، وذلك بأن تشمل سلسلة من أشكال النشاط التي تتابع بحيث تحقق ما تريده الإدارة من حُسن استثمار وتتمية الموارد البشرية المتاحة^(٧). هذه السلسلة من أشكال النشاط يمكن أن تكون كما يلي:

١- توصيف الوظائف (وتصنيفها وتقويمها):

فالمدخل الحديث تبدأ فيه وظيفة الأفراد من حيث ينتهي التنظيم. فالتنظيم يبين لنا الإدارات والأقسام والوظائف التي تتكون منها المنظمة، واختصاصات كل منها وعلاقتها ببعضها البعض^(٨). ثم تبدأ وظيفة الأفراد بعد ذلك في تناول كل وظيفة لتحديد لها أبعاداً ثلاثة، ما هو عملها واختصاصها على وجه التحديد، وما هي المسؤوليات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن تتوفر لشاغلها، وما هي المرتبة التي تحتلها هذه الوظيفة بالمقارنة بالوظائف الأخرى في المنظمة، هذه الأبعاد الثلاثة سوف تستخدم بعد ذلك كأساس لسائر وظائف الأفراد الأخرى التالية. ومن هنا كانت أهمية التكامل بين كل نشاط من أشكال نشاط الأفراد وسائر أشكال النشاط الأخرى طالما أن المعلومات المتوفرة من ترتيب الوظائف سوف تفيد في سائر أشكال النشاط الأخرى.

٢- تخطيط القوى العاملة:

بعد أن عرفنا الأبعاد الثلاثة السابق ذكرها من كل وظيفة (اختصاصاتها- مؤهلات شاغلها- مرتباتها) بقي أن نحدد كم نحتاج إليه من الأيدي العاملة. وهو ما يعتمد على وجود المقررات الوظيفية التي تعتمد على قياس الأداء لمعرفة الزمن الذي سيحتاجه القيام بهذه الوظيفة، ويمتد تخطيط الأيدي العاملة للمستقبل القريب والبعيد في محاولة للتعرف على ما ستحتاج إليه المنظمة من الأيدي العاملة من كل تخصص خلال سنة وبعد خمس سنوات مثلاً، بل يجب أن يمتد التخطيط لمحاولة التعرف على المصادر التي يمكن أن نحصل منها على أنواع الاحتياج من الموارد البشرية سواء أكانت معاهد تعليمية أو تدريبية أو حتى دراسة لسوق العمل ومدى تذبذب العرض والطلب على بعض المهن الحاكمة النادرة مثل العلماء والمهندسين والفنيين. وأخيراً يمتد التخطيط إلى الاتصال بهذه الجهات ومحاولة التنسيق بين أنواع

احتياج المنظمة من الموارد البشرية وبين سياسات التعليم والتدريب التي تتبعها .
وسوف يتم الحديث بتفصيل أكبر من هذا الموضوع في الفصل الثالث من هذا الكتاب.

٣- الاختيار والتعيين:

الوظيفة الثالثة للأفراد في المنظمة هي الاستقطاب والاختيار من بين القوى العاملة المتاحة في سوق العمل لشغل المناصب والوظائف الشاغرة والتي عرفناها من الخطوات السابقة، فترتيب الوظائف حدد لنا المؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وتخطيط القوى العاملة قد حدد لنا عدد من نحتاجهم من كل تخصص وأين نحتاجهم، وبقي أن نستقطب أكبر عدد من هؤلاء اللائقين لشغل الوظائف في منظماتنا، ثم نختار من بينهم أحسن العناصر التي تضمن تدفق العمل باستمرار وكفاءة وذلك عن طريق عقد مقابلات أو اختبارات حسب طبيعة العمل، وسوف نتناول هذه الخطوة بالتفصيل في الفصل الثالث من هذا الكتاب، وبهذا تكون المنظمة قد ضمنت على الأقل اختيار أكفأ العناصر البشرية المتاحة حالياً أمامها. أما أن يعمل (هؤلاء المختارون) بكفاءة بعد ذلك فهذه مهمة الوظائف التالية:

٤- التدريب والتنمية:

بعد أن تم للمنظمة اختيار أحسن العناصر من الموارد البشرية المتاحة، فإن عليها أن تتأكد من أنهم سيظلون دائماً على أحسن مستوى، ولذلك فالوظائف التالية لإدارة الأفراد هي تدريب وتنمية الموارد البشرية لتحقيق عدة أهداف مثل:

- الموازنة بين المعلومات العامة التي تلقاها خريج الجامعة أو المعهد وبين المتطلبات الخاصة بوظيفة معينة في المنظمة التي سيعمل بها.
- متابعة ما يحدث من تطور في مجال العلم والتطبيق العملي وتجديد معلومات الموظفين القدامى لكي تظل كفاءتهم مرتفعة دائماً.
- إعداد الموظفين لتقلد المناصب العليا وخلق ما يسمى بالصف الثاني للقيادات الإدارية، وهو ما يقتضي تنسيقاً مع أشكال نشاط الترقية.
- رفع كفاءة الأداء في المنظمة وتطوير المنظمة ككل خاصة إذا استقرت أنواع الإجراء والروتين فيها لمدة طويلة واحتاج إلى تطوير وتغيير.

والمفروض أن إدارة الأفراد في المنظمة تبدأ بتحديد أنواع الاحتياج التدريبية في المنظمة ثم تضع خطة

مفصلة للاستجابة لهذه الأنواع من الاحتياج ثم تبدأ في الإشراف على تنفيذ الخطة عن طريق الأنواع المختلفة من التدريب كما سنرى في الفصل الثالث.

5- التحفيز والإشراف:

وبعد أن حصلنا على أكفأ العناصر البشرية وأعدناها الإعداد المناسب لتحمل مسؤولياتها في العمل بقي أن يبدأ العمل فعلاً بهمة ونشاط. وهو ما يمكن أن يتوفر عن طريق عمليات الإشراف والتحفيز التي تضمن إخراج طاقات الإنسان الكامنة باستمرار. ولعل آخر التطورات التي وصلت إليها مدارس الفكر الإداري هي أن تضمن الإدارة العليا أن يتبع المشرفون والرؤساء أساليب العلاقات الإنسانية في معاملتهم لمرؤوسيه حتى يضمنوا أحسن النتائج. كما يجب وضع نظام للحوافز الإيجابية التي تعمل على رفع درجة رضاء العاملين عن عملهم وتجنب الحوافز السلبية التي تميل إلى الرقابة الشديدة وتصيد الأخطاء وتخويف الموظفين. فقد ثبت أن هذا الأسلوب الأخير يقيد ملكات الإنسان وقدراته ولا يدفعه للابتكار والعمل المتعاون المخلص مع زملائه. وإن دور إدارة الأفراد هنا هو أن تضع سياسات للحوافز والإشراف، وتدريب المشرفين على تطبيق هذه السياسات على أساس من العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المنظمة.

6- تقويم الأداء:

بعد أن بدأ الموظفون في العمل باجتهاد فلا بد من متابعة أدائهم وتقويمه بطريقة موضوعية لاستخدام هذا التقويم في غرضين رئيسيين أولهما هو معرفة الموظف المجتهد من الكسول مما يمكننا من مكافأة المجتهد أو ترقيته لوظائف ذات مسؤوليات أكبر، وثانيهما لاكتشاف نقاط الضعف في الموظف الكسول من أجل علاجها بالتدريب أو النقل لوظيفة مناسبة تتلاءم وقدراته.

فتقويم الأداء إذن ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو وسيلة تخدم العمليات الأخرى في إدارة الأفراد. وعلى الإدارة العليا أن تكلف إدارة الأفراد بوضع النماذج والأدوات التي تضمن موضوعية هذا التقويم وتدريب الرؤساء والمشرفين على استخدامها بموضوعية.. وهو ما سوف نتناوله في الفصل الرابع من هذا الكتاب.

7- الترقية والتدرج:

إن حياة الموظف في المنظمة سوف تكون بلا معنى إن استمر طوال حياته في أداء العمل نفسه، فأفاهه تتسع وتجاربه تزيد وإدراكه يصقل وإنجازه يتراكم ولا بد من إثابته على إخلاصه في المنظمة بترقيته إلى

المنصب الأعلى. كما أنه من غير المعقول أن نبحث دائماً عن كفاءات لقيادة المنظمة من خارجها فإن هذا سيصيب العاملين بها بإحباط شديد لشعورهم بأن الإدارة العليا لا تعترف بكفاءتهم. وهناك أسلوبان شهيران للترقية، الترقية بالأقدمية (مثلاً هو الحال في معظم الجهات الحكومية) أو الترقية بالاختيار (وهو أسلوب شائع في منظمات الأعمال الخاصة) وقد تلجأ الإدارة إلى المزج بين الأسلوبين لأن لكل منهما مزاياه وعيوبه كما سنرى بالتفصيل في الفصل الثالث من هذا الكتاب.

٨- نظام العمل:

المقصود بنظام العمل Work Discipline هو وضع لائحة تحكم تصرف العاملين في أثناء ممارستهم للعمل اليومي. فالحضور والغياب والتأخير والعلاقات داخل العمل كلها أمور لا يمكن أن تترك للصدفة أو لتحكم كل رئيس في مرؤوسيه. وإنما يجب أن توضع قواعد تحكمها وتتفق في الوقت نفسه مع التشريعات الحكومية في هذا الصدد والتي غالباً ما تتناول أموراً مثل الإجازات والمكافآت ضماناً لعدم خضوعها للأهواء الشخصية.

إن وضع قواعد يلتزم بها الجميع في هذا الصدد سيضمن إحساس العاملين بالعدالة والمساواة مما يؤدي لرفع روحهم المعنوية، كما أنه يسهل على الموظف معرفة السلوك الواجب اتباعه فيلتزم به والسلوك المنهي عنه فيتجنبه، وتقل أنواع الاحتكاك ومشاكل العمل بين الموظفين والإدارة. وعلى إدارة الأفراد أن تحاول أن تضع اللوائح الملائمة لظروف العمل وظروف العاملين بها حتى تحقق الأهداف المرجوة من هذا النشاط، وسوف يتناول الفصل الرابع من هذا الكتاب الحديث عن موضوعات نظام العمل.

وهكذا تحدثنا باختصار عن أهم مكونات وعمليات إدارة الأفراد كوظائف أو أنماط من النشاط. أما الجزء التالي فسوف نتناول فيه الإدارة من حيث هي جزء من الهيكل التنظيمي كيف نشأت وتطورت وما هي سلطاتها؟

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لإدارة الأفراد:

لا يمكن القطع بأن وظائف الأفراد التي سبق الحديث عنها في الجزء السابق كلها مستحدثة أو وليدة حركة الإدارة العلمية في القرن العشرين؛ فقد كانت هناك قبل ذلك بعض من المنظمات تمارس فيها مثل

هذه الوظائف ولكن لم يكن يعهد بها إلى هيكل محدد في التنظيم يسمى إدارة أو قسم الأفراد .
فصلاحيات تعيين الأفراد أو ترقيتهم كانت تتركز في الغالب في يد صاحب المنظمة أو من ينيبه في ذلك . ثم بدأت هذه الصلاحيات تنتقل بعد ذلك إلى آخرين حتى فوضت لما يسمى بإدارة الأفراد . ولكنها مرت بمراحل معينة سنتناولها فيما يلي:

(أ) مرحلة رئيس العمال:

بعد انتشار المصانع الكبيرة بعد الثورة الصناعية كان المصنع يقسم إلى عدة ورش وكان يرأس كل ورشة رئيس للعمال يعد مسؤولاً عن كل ما يتعلق بالأفراد في ورشته أو قسمه . فقد كان يتولى شخصياً اختيار العمال الذين سيعملون معه ويحدد لكل منهم المهام التي سيقوم بها وتحدد لهم الطريقة التي سيعملون بها بل وأحياناً يحدد الأجور والمكافآت التي سيتقاضونها . لقد كان أقرب في ذلك إلى ما يسمى اليوم «بمقاول الأنفار» كان معنى هذا أنه هو المتحكم الوحيد في جو العمل وإنتاجية العامل . وكان من الممكن أن تختلف معاملة من عامل لآخر حسب شخصيته وعلاقته به دون وجود أي قواعد موضوعية لمعاملة العاملين .

ورغم أن هذا الأسلوب كان يعطي رئيس العمال السلطة الكاملة على مرؤوسيه مما يمكن أن يعادل مسؤوليته المطلقة عن الإنتاجية في قسمه ، إلا أن رؤساء العمال لم يكونوا بالعدالة والكفاءة التي يمكن أن تؤدي إلى نتائج حسنة في قسمه . بل تسبب بعضهم بسوء معاملته للمرؤوسين في نشوب كثير من المشكلات بين الإدارة والعمال . فرئيس العمال نفسه في النهاية إنسان ذو مصالح خاصة وقد لا يستطيع أن يوازن تماماً بين مصالحه ومصالح العمال ومصالح أصحاب الأعمال . ولذلك فقد ثارت المشاكل واتحد العمال في نقابات وجماعات ضاغطة أدت إلى صدور بعض التشريعات التي تحد من سوء المعاملة التعسفية لبعض العمال . كل هذا أدى بأصحاب الأعمال إلى سحب بعض سلطات رئيس العمال وإعطائها المستشارين أو الفنيين أو المتخصصين لكي يضمنوا تقليل المشاكل وأنواع الاحتكاك بين العمال والإدارة .

(ب) مستشارو الأفراد:

لكثرة المشاكل التي تسببت عن تكتل العمال ضد الإدارة ونتيجة للتدخل الحكومي لتنظيم العلاقة بين العامل وصاحب العمل ولظهور الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة، كل هذا أدى إلى ظهور نوعين من الاستشاريين الذين استعان بهم أصحاب الأعمال للتخلص من مشاكل العمل ورفع الإنتاجية.

هذان النوعان هما: المستشار القانوني للأفراد ومهندسو العمل.

١- **المستشار القانوني للأفراد:** في الواقع إن عمل هذا المستشار إما أن يكون ذا طبيعة قانونية بحتة وذلك يبحث ما يحال إليه من منازعات بين العاملين والإدارة بغرض حل هذه المنازعات وإبداء الرأي القانوني فيها، وإما أن يمتد عمله لأكثر من هذا حين تصبح إحدى المشكلات ذات طبيعة عامة ويعاني منها أكثر من فرد، فقد يبحث المستشار القانوني الموقف ويصدر توصياته التي تنطبق على جميع الحالات بعد ذلك. أي أنه يشارك في صياغة سياسات المنظمة ووضع لوائح العمل بها ونظمه بما لا يتعارض مع القوانين والتشريعات من ناحية وبما يضمن كفاءة استخدام الموارد البشرية المتاحة. وفي هذه الحالة الأخيرة تكون له سلطة أكبر من مجرد فحص ما يرد إليه من قضايا أو منازعات عمالية. وقد تمتد سلطته إلى وضع السياسات والقواعد ومراقبة تطبيق هذه السياسات والقواعد حتى يضمن عدم لجوء رؤساء العمال إلى أساليبهم التعسفية في معاملة العمال مما قد يسبب مشاكل للمنظمة والإنتاجية فيها.

٢- **مهندسو العمل:** نوع آخر من المستشارين لجأت إليهم الإدارة العليا هم مهندسو العمل. ولقد ظهرت الحاجة إليهم عقب التقدم الكبير في الإنتاجية الذي نتج عن تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة على يد (فردريك تايلور) وأتباعه في بداية هذا القرن^(٩)، فقد بدأ هؤلاء المهندسون يشعرون أن انفراد كل رئيس عمل بتعليم العمال طريقته الخاصة والتي عرفها بالصدفة وعلى أساس غير علمي قد يؤدي إلى إهدار كثير من الطاقات المادية والبشرية. لذلك اتبع هؤلاء المهندسون الأسلوب التالي في دراسة العمل والإنتاجية:

■ دراسة العمل وتحليله إلى عناصره الأساسية وإزالة الحركات غير الضرورية ودراسة الحركات

الضرورية اللازمة لأدائه والزمن اللازم للقيام به من عامل متوسط المهارة.

■ اختيار علمي سليم للعاملين الذين سيقومون بهذا العمل بمعنى أن يكونوا ملائمين للقيام بهذا

العمل من الناحية النفسية والجسدية.

■ تدريب هؤلاء العاملين على أحسن أسلوب لأداء العمل، فلا يترك العامل للصدفة أو للمشرف عليه فقد يعلمه طريقة خاطئة في العمل.

■ وضع نظام للحوافز المادية لتشجيع العمال على اتباع الطريقة العلمية وإنتاج أكبر كمية ممكنة، وبهذا لا يترك أمر المكافأة أو الجزاء بيد رئيس العمال ولكن وفقاً لنظام يضعه مهندسو العمل.

وقد لاقى أسلوب الإدارة العلمية هذا نجاحاً كبيراً في بداية تطبيقه مما شجع الكثير من المنظمات على الاستعانة بخبرات مهندسي العمل الذين انتزعوا قدراً كبيراً من سلطة رئيس العمال على من يعملون معه تماماً كما فعل المستشار القانوني. ولكن هناك ملاحظتان هامتان لا يفوتنا أن ننوه بهما:

الأولى: إن الأساس في سلطة المستشار القانوني أو مهندسي العمل مازالت هي السلطة الاستشارية. بمعنى أن السلطة التنفيذية الأقوى مازالت في يد الرئيس المباشر الذي يستطيع أن يرفض التعاون مع أي من العمال إذا كان هذا العامل لا يروقه.

الثانية: أنه مازال مهندسو الإنتاج والمستشار القانوني يمثل مصلحة المنظمة وينظر إلى العامل على أنه مجرد عنصر من عناصر الإنتاج التي يجب الاستفادة منها أكبر استفادة ممكنة وبأقل قدر من التكاليف والخسائر من قبل المنظمة. فلا يتم النظر إلى العامل على أنه إنسان في حد ذاته وعلى أنه عضو في المنظمة مثله مثل المساهمين أو العملاء يجب إرضاءه والعمل على استمراره في المنظمة التي ما هي إلا مجموع العاملين بها أكثر من كونها مبانٍ أو آلات أو رأس مال.

إن هذا أدى إلى ظهور ما تسمى بحركة «العلاقات الإنسانية» في الإدارة وهو ما سنتناوله ببعض التفصيل في الفصل الخامس والأخير من هذا الكتاب بإذن الله. ولكننا نريد أن نؤكد هنا أن أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية قد أثرت تأثيراً بالغاً على الهيكل التنظيمي للمنظمة كما سنرى^(١٠).

(ج) إدارة الأفراد الحديثة:

لم يعد المسؤولون عن التنظيم إذن يتركون أمر الموارد البشرية فيه بين أيدي مجموعة من المشرفين والرؤساء المباشرين ليتصرف كل منهم في أمور مرؤوسيه كيفما يشاء بدون تخطيط أو تنظيم أو تنسيق. كذلك لم تعد تكفي بعض الوظائف الاستشارية ذات السلطة الضعيفة والمتصلة فقط بقمة الهرم التنظيمي

في تناول ذلك الكم الهائل من مشاكل العمل وعلاقاته. فكان لابد من وجود إدارة هامة للأفراد تقوم بكل الوظائف التي سبق الحديث عنها إبتداء من ترتيب الوظائف وتخطيط القوى العاملة إلى وضع نظام وضوابط للسلوك اليومي في العمل تضمن وجود مناخ مشجع لعلاقات التعاون المثمر الجاد بين العاملين جميعاً في المنظمة. هذه الإدارة الهامة قد تسمى أحياناً «إدارة الأفراد» وقد تسمى أحياناً أخرى «إدارة شؤون العاملين» أو «إدارة شؤون الموظفين»... إلخ، فبغض النظر عن الاسم الذي أطلق عليها إلا أن سلطاتها أصبحت أكبر من سلطات المستشارين بحكم وقوعها على خط التنظيم التنفيذي اعترافاً بدورها في وضع وتطبيق السياسات والقواعد وأشكال الإجراءات التي تكفل حُسن استثمار الموارد البشرية المتاحة للمنظمة.

ويختلف التنظيم الداخلي لهذه الإدارة بحسب الأهمية التي تعطى لبعض أنماط النشاط وحسب ظروف كل منظمة. فقد يكون هناك قسم للاختيار والتعيين واستكمال ملفات العاملين، وآخر للمكافآت والرواتب وثالث للترقيات والتظلمات وشكاوي العاملين، ورابع لترتيب وتصنيف وتقويم الوظائف وخامس للتدريب والتنمية وسادس لتخطيط القوى العاملة وسابع للإجازات والغياب والحضور... إلخ، وقد يجمع أكثر من نشاط في قسم واحد حسب ظروف كل منظمة وحجمها وعدد العاملين بها.

أما عن سلطة هذه الإدارة. كما سبق وقلنا. فهي بالطبع ليست سلطة تنفيذية حيث إن السلطة التنفيذية هي سلطة الرئيس المباشر المسؤول عن العمل في الورشة أو المصنع أو القسم، ولكن هناك قرارات لا يستطيع الرئيس المباشر أن يتخذها فيما يتعلق بالعاملين معه دون أن يأخذ رأي إدارة الأفراد. فمن غير المعقول أن يختار الرئيس للعمل معه موظفاً لا يستوفي الشروط القانونية، أو أن يرقى أحد مرؤوسيه دون مراعاة سياسات وقواعد الترقية المعمول بها في المنظمة. لذلك فإن لإدارة الأفراد بعض السلطات التي تتمتع بها بحكم الوظيفة التي تؤديها في المنظمة لذلك أطلق على هذا النوع من السلطات «السلطة الوظيفية» وهي أقوى من سلطة المستشار ولكنها أقل من السلطة التنفيذية المطلقة.

وفي الواقع فإن نجاح إحدى إدارات الأفراد أو فشلها يعتمد على قدرة العاملين بها في الحصول على تأييد وتعاون جميع الرؤساء والمشرفين في المنظمة. وهذا التعاون ينبع أساساً من إيمان هذه الإدارة بأهمية العنصر البشري الذي تتعامل معه ومن اقتناع بقية الرؤساء والمشرفين بأن هذا التعاون هو أجدى للمنظمة والعاملين بها من التصارع حول السلطات الذي يؤدي إلى تشتت العاملين وضعف روحهم المعنوية.

هوامش الفصل الأول:

(١) انظر عبدالكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٧٦م ص ٥٨.
(٢) أنظر المرجع التالي:

D. Dugue Maccarthy.
La Conduite du personnel, 2eme ed.: paris:
Dudon, 1971 p.32.

(٣) انظر المرجع التالي:

W. D Scott et al: Personnel Management. 3d ed.
New York, Mc Graw. Hill Book Co, 1941 p.3.

(٤) بدأت قوانين الدولة لتنظيم العمل والحد من استغلال العمال في فرنسا في عام ١٨١٠م حيث أدان القانون الإمبراطوري أي محاولة للكسب عن طريق تخفيض أجر العمال. انظر في هذا الشأن.

D. Dugue Mac Carthy, op. cit, pp. 32 - 34.

وكذلك بدأ في إنجلترا تدخل القانون عام ١٨٣٥م بمنع تشغيل الأطفال أقل من تسع سنوات، أما في الولايات المتحدة فلم يبدأ تدخل المشرع لتنظيم علاقات العمل إلا مع بداية هذا القرن. انظر في هذا الشأن المرجع التالي:

Wendill French, The Personnel Management.
Process: Human Ressources Administration, 2ed,ed.
Boston: Honghton Mifflin Co. 1970 P. 13.

(٥) انظر تعريف أحد مشاهير كتاب إدارة الأفراد في هذا السبيل حيث يقول:

(A Personel Policy is a stattform of management intent with respect to the recruitment, selection. utilization and deveopment of human ressources).

C. F. W. French. the Personnel Managment Process. Boston
Honghhhton Mifflin Co, 1964 P.61.

(٦) انظر مرجع W. fRENCH المذكور في الهامش (٤) P.47.

(٧) انظر في سرد هذه الأنشطة بالتفصيل في المرجع التالي:

M. S. Hanzawi: Les Politoques du Personnel:
Une Strategie de la Reforme Administrative dans les
Pays en voie de Developpement: Une thesssse de Doctorat.
d' Etat presentee a l'Univesite Paris IX, Dauphine, 1980 pp. 169-237.

(٨) لمزيد من التفصيل انظر مذكرة د. أسعد أديب رحال، إدارة شؤون الموظفين جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، مذكرات للمستوى الرابع ١٤٠٤هـ، ص ١٧ - ٥٠.

(٩) انظر فكرة عن أسلوب فردريك وأتباعه من مهندسي العمل في حركة الإدارة العلمية في المراجع التالي مثلاً:

H. koontz, C. O.' Donnell & H. Weihrich.
Management, 7th ed. London; Mc Graw- Hill Kogakusha. Itd.
1980. p.p. 40 - 43.

(١٠) انظر بتوسع المفهوم الحديث لاختصاصات إدارة الأفراد (المتأثر بمدرسة العلاقات الإنسانية) من المرجع التالي د. أحمد فؤاد شريف، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، وجهة النظر الحديثة، بدون ناشر، ١٩٦١م ص ٢١٩ - ٢٣٥.

أسئلة الفصل الأول

- س١: ما العناصر الأساسية التي يدور حولها جوهر كلمة الإدارة؟
- س٢: عرف الإدارة الناجحة.
- س٣: متى بدأ الاهتمام بالعنصر البشري وإدراك أهميته في الإدارة؟
- س٤: ما التطورات التي أدت إلى الاهتمام بإدارة العنصر البشري؟
- س٥: ما الفارق بين فكرة وظيفة الأفراد وفكرة إدارة الأفراد؟
- س٦: هناك محوران كبيران تدور حولهما وظيفة الأفراد في المنظمات، ما هما؟
- س٧: ما فوائد سياسات الأفراد المكتوبة؟
- س٨: اشرح مع الرسم أهم مكونات عمليات إدارة الأفراد الرئيسة.
- س٩: يحقق تدريب وتنمية الموارد البشرية عدداً من الأهداف، ماهي باختصار؟
- س١٠: هناك أسلوبان للترقية، ما هما؟ وأين يشيع كل منهما؟
- س١١: اشرح سلطات رئيس العمال على الأفراد في المراحل المبكرة للثورة الصناعية ولماذا تقلصت بعد ذلك؟
- س١٢: هناك نوعان من الاستشاريين الذين استعان بهم أصحاب العمل للتخلص من المشاكل ولرفع الإنتاجية، ماهذان النوعان؟ وما هي أسباب ظهورهما؟
- س١٣: ما دور المستشار القانوني للأفراد وكيف أدى إلى تقلص سلطات رئيس العمال على الأفراد العاملين معه؟
- س١٤: ما دور مهندسي العمل؟ وكيف اعتمد على الأساليب العلمية في الإدارة؟
- س١٥: اشرح كيف كان ظهور إدارة الأفراد الحديثة مرتبطاً بحركة العلاقات الإنسانية.
- س١٦: كيف يمكن تنظيم إدارة الأفراد؟ وما هي سلطاتها؟

الفصل الثاني

الوظيفة والموظف

يعتبر مفهوم الوظيفة والموظف من أهم مفاهيم إدارة شؤون الأفراد في مؤسسات القطاعين العام والخاص.

ولإبراز هذه الأهمية تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة أجزاء رئيسية هي:

أولاً: تعريف الوظيفة.

ثانياً: تعريف الموظف.

ثالثاً: توصيف الوظائف.

رابعاً: العلاقة بين المنظمة والأفراد.

أولاً: تعريف الوظيفة

الوظيفة في أبسط صورها هي عبارة عن أصغر وحدة أساسية لأية منظمة إدارية، وهذه الوحدة الأساسية لها مسمى خاص بها يميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى، وبمراجعتنا (للشكل ٢-١) يمكن ملاحظة ذلك:

وهناك عدة تعريفات للوظيفة أهمها تلك التي تبرز لنا ما يلي:

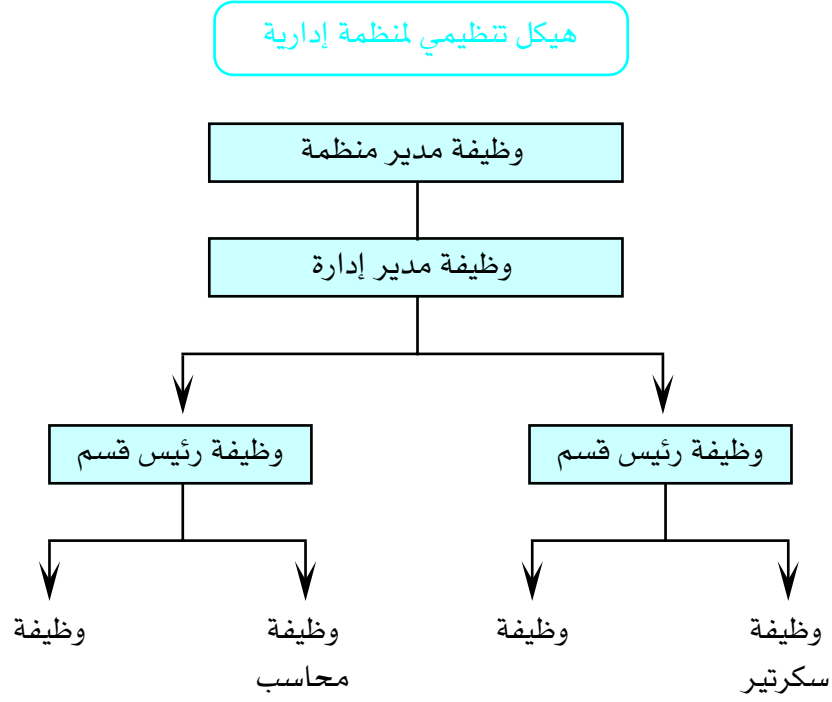
١- واجبات الوظيفة.

٢- مسؤوليات الوظيفة.

٣- المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة.

مثال: واجبات الوظيفة هي تلك الخدمات أو الأعمال التي يؤديها الموظف، فواجبات المدرس مثلاً تشمل:

الشكل ١-٢



١- تحضير الدروس.

٢- إلقاء الدرس.

٣- إعداد الاختبارات.

٤- تصحيح الاختبارات.

٥- رصد الدرجات.

٦- تسليم مدير المدرسة الدرجات.

وأما مسؤوليات ذلك المدرس فهي كثيرة من بينها:

١- الإشراف على طلابه داخل الفصل.

٢- المحافظة على أسئلة اختباره.

- ٣- حضور الاجتماعات.
 - ٤- التمسك بتعليمات المدرسة.
- هذا بالنسبة لواجبات المدرس ومسؤولياته، أما مؤهلاته المطلوبة فيمكن تلخيصها فيما يلي:
- ١- الحصول على الدرجة العلمية المناسبة.
 - ٢- الخبرة المناسبة في مجال التدريس.
 - ٣- قدرته على إلقاء المحاضرات واستيعاب الدروس.
 - ٤- قدرته على خلق التفاعل تجاه طلابه.
- وسوف نتطرق بمزيد من الايضاح لهذا القسم إبان حديثنا عن توصيف الوظائف.

ثانياً: تعريف الموظف:

إن مفهوم الوظيفة السابق يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الموظف، لأن الموظف هو الشخص الذي يملك المؤهلات اللازمة لأداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة بكفاءة وفعالية. و يرجوعنا للشكل (٢-١) نجد أن على رأس كل وظيفة من وظائف المنظمات الإدارية المختلفة موظف يحمل نفس الوظيفة، فوظيفة سكرتير يقوم بأداء واجباتها ومسؤولياتها شخص يسمى سكرتيراً. وهناك عدة تعريفات للموظف أهمها ذلك الذي يركز على العناصر التالية:

- ١- التعيين بموجب إجراءات نظامية.
- ٢- القيام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة.
- ٣- التمتع بحقوق الوظيفة.

إن تعيين الموظف لشغل وظيفة ما لا يتوقف على حصوله على المؤهلات والخبرات المطلوبة لأداء مهمات الوظيفة فقط، بل يتطلب أيضاً توفر شروط معينة أخرى، كما يتبع ذلك اتخاذ إجراءات نظامية مختلفة تقوم الإدارة بتحديدتها قبل تعيين موظفيها. ومما لا شك فيه أن تعيين الموظف في وظيفة ما يتوقف على قدرته على القيام بواجبات ومسؤوليات تلك الوظيفة. وإن هذه الواجبات والمسؤوليات تحدها له الإدارة الموظفة قبل تعيينه.

وسنلقي مزيداً من الضوء على هذا الموضوع عند مناقشتنا لمفهوم وصف الوظائف.

وتعتبر حقوق الموظف من أهم الحوافز التي تدفع بالموظف للالتحاق بالوظيفة. لأن حقوق الموظف تشمل الراتب والأجر، والعلاوات والبدلات، والمكافآت والضمانات، التي تحددها له الإدارة قبل التعيين. وبالرغم من تداخل وتلاحم عناصر مفهومي الوظيفة والموظف، إلا أن هناك فرقاً كبيراً بينهما فالوظيفة تعتبر هي الأصل، لأن الإدارة هي التي تقوم بتحديد محتوياتها، ومؤهلاتها، وحقوقها بطرق علمية لا تتأثر بالموظف بأي حال من الأحوال، ثم تبحث عن الشخص المناسب لتسند إليه مهمة الوظيفة وذلك بواسطة الإعلان واجتياز الاختبارات التنافسية.

إذن فالوظيفة ليست لموظف بعينه، بل إن تعيينه فيها واستمراره فيها يتوقف في المقام الأول على قيامه بواجباتها ومسؤولياتها بكفاءة وفعالية لا لصفاته الشخصية أو أقدميته. لأن المرتبة التي يحتلها الموظف مستمدة من الوظيفة.

ولنضرب مثلاً لذلك: فالشخص الذي يقوم بواجبات ومسؤوليات وظيفة «مدير» يسمى مديراً فإن انتقل هذا الشخص إلى وظيفة أخرى ولتكن وظيفة مدرس فإن هذا الشخص لا يحمل معه لقبه الأول وهو (مدير) بل يأخذ مسمى الوظيفة الجديدة وهو (مدرس) والسبب في ذلك واضح لأن واجبات ومسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لوظيفة مدير تختلف عن واجبات ومسؤوليات ومؤهلات وظيفة مدرس.

ثالثاً: توصيف الوظائف:

تمر عملية تحديد الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغل وظيفة ما بمرحلتين أساسيتين^(١) هما:

المرحلة الأولى: مرحلة إنشاء الوظائف المختلفة، التي تحتاج إليها المنظمة عند تأسيسها، وترتبط هذه المرحلة بمفهوم تصميم الوظائف.

المرحلة الثانية: مرحلة المتابعة المستمرة للوظائف التي أنشئت من قبل (أي الوظائف الموجودة بالفعل) وذلك من أجل تعديلها وتطويرها.

وترتبط هذه المرحلة بسلسلة من المفاهيم الإدارية أهمها:

(أ) تحليل الوظائف.

(ب) وصف الوظائف وتقويمها.

وتعتبر هاتان المرحلتان من أهم وأصعب أعمال إدارة شؤون الأفراد في القطاعين العام والخاص وسنحاول التعرف على أهميتهما وصعوبتهما في إيجاز.

المرحلة الأولى: تصميم الوظائف:

يرتبط مفهوم تصميم الوظائف بأهداف المنظمة الإدارية، وعمليات بناء وتخطيط التنظيم^(٣). وما من شك في أن لكل منظمة إدارية عامة كانت أم خاصة أهدافاً تسعى لتحقيقها، وعلى سبيل المثال فإن وزارة التربية والتعليم تهدف لنشر التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي في جميع أرجاء المملكة العربية السعودية. وإن الوسيلة الناجحة لتحقيق هذا الهدف هو بناء تنظيم إداري يحوي جميع الوظائف والأقسام والإدارات المختلفة التي تحتاج إليها الوزارة لتحقيق أهدافها. ويمكن تعريف مفهوم تصميم الوظائف، بأنه ذلك الجانب من عمليات تخطيط التنظيم

الإداري الذي يهدف إلى:

١- إيجاد الوظائف المختلفة التي تحتاج إليها المنظمة.

٢- تحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.

٣- تحديد الطرق والأساليب اللازمة لأداء تلك الواجبات والمسؤوليات.

وهناك عدة عوامل ساعدت على انتشار مفهوم تصميم الوظائف أهمها:

١- حركة الإدارة العلمية.

٢- صناعة السيارات.

دعا العالم الأمريكي والمهندس الصناعي فردريك تايلور^(٤) وهو مؤسس حركة الإدارة العلمية.

إلى الاعتناء بمحتويات الوظيفة. وطرق وأساليب الأداء فيها.

ويرى تايلور أن هناك طريقة علمية لتصميم العمل تصميماً جيداً ومبسّطاً، هذا التصميم لا بد

أن يزيد الإنتاجية، والطريقة العلمية التي اتبعها تايلور هي:

- ١- ملاحظة العمل الذي يؤديه العامل.
- ٢- تصنيف العمل.
- ٣- جدولة أنواع النشاط.
- ٤- تبسيط العمل بواسطة تحليل الحركة والمواد والآلات، أي دراسة الوقت والحركة.
- ٥- اختيار الشخص ذي المؤهلات والقدرات اللازمة لأداء العمل وتدريبه.

ويمكن القول بأن حركة الإدارة العلمية كان لها الفضل الأول في غرس بذرة المفاهيم العلمية للإدارة، مثل مفاهيم التصميم والتحليل والوصف وتقويم الوظائف.

إن الاهتمام الكبير بزيادة الإنتاج قاد رجال صناعة السيارات^(٦) إلى بناء تنظيم إداري، قسمت فيه المهام إلى وحدات صغيرة، مترابطة، تؤدي كل وحدة منها مهمة واحدة متكررة، يمكن إنجازها في وقت قصير. ويعرف هذا النظام بنظام التجميع.

ومن رواد نظام التجميع هذا رجل الأعمال المشهور جون فورد الذي قام بإدخال نظام جديد لتجميع السيارات وهذا النظام المعروف بنظام التجميع (Assembly-Line) وقد شاع هذا النظام فيما بعد في شتى مجالات الصناعة.

ومن سمات تصميم الوظائف على أساس نظام التجميع هذا ما يلي:

- (أ) حصر مهمات الوظيفة في مجال ضيق جداً.
 - (ب) إنجاز أعمال الوظيفة في وقت قصير جداً.
 - (ج) إسناد كل وظيفة لعامل واحد ليؤديها. إذ يمر أمامه شريط متحرك يحتوي على أعمال مختلفة، ومهمة العامل هو إنجاز الجزء الذي يخصه والمنوط به فقط.
- فقد تكون مهمته ربط صامولة أو تركيب سلك معين أو أية قطعة أخرى في جسم السيارة حسبما هو موجود في الشريط المتحرك أمامه.
- والهدف الرئيسي من عملية نظام التجميع هذا هو زيادة الإنتاج عن طريق تحليل الوظائف وتبسيطها وجعل كل مجموعة من الوظائف في المنظمة متطابقة ومنسجمة إلى أقصى حد ممكن.

وخلص القول إن الوظائف كانت تصمم على ضوء المبادئ العلمية بغض النظر عن تأثير هذا التصميم على العامل كإنسان يتفاعل مع محيطه. وبعد ذلك يأتي العامل لينطبق على الوظيفة. وسيتناول الفصل الخامس من هذا الكتاب بعض عيوب تصميم الوظائف بالطرق العلمية البحتة والدعوة إلى تكبير وإغناء محتوى الوظائف.

المرحلة الثانية: تحليل ووصف الوظائف:

تمثل مرحلة إنشاء الوظائف بداية لنشاط مستمر تقوم به إدارة شؤون الأفراد لمتابعة محتويات ومؤهلات الوظائف. وقد أثبتت التجارب بأن أهداف المنظمة وبنائها التنظيمي وما يحتويه من وظائف لا تظل ثابتة لمدة طويلة. فالمنظمة الإدارية تتأثر بالأفكار والطرق وأساليب الأداء التي تفرضها عليها أنواع الاختراع الجديدة. ومما لا شك فيه أن اختراع الآلة الكاتبة والحسابات الآلية وغيرها من وسائل التكنولوجيا الحديثة قد تتسبب في تغيير الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لبعض الوظائف، والجدير بالذكر أن المنظمات الإدارية تتطور باستمرار مما يؤدي إلى إنشاء أعداد كبيرة من الوظائف قد لا يرتبط بعضها بأهداف المنظمة. ولو حصرنا الوظائف الموجودة في مدرسة ثانوية أو مؤسسة تجارية ما لوجدناها تعد بالمئات، وأنها تتزايد في كل عام، ولو حصرنا جميع الوظائف الموجودة في القطاعين العام والخاص في بلد ما لوجدناها تعد بالملايين وأنها في زيادة مستمرة. وبمراجعة خطة التنمية السابعة للمملكة العربية السعودية نجد أن مجموع العمالة في القطاعين العام والخاص كانت (٧١٧٦٣٠٠) عامل في عام ١٤١٩/١٤٢٠هـ وزادت في عام ١٤٢٤/١٤٢٥هـ لتصبح (٧٥٠٤٩٠٠) عامل. ونلاحظ أن هذه الوظائف تؤدي أعمالاً وخدمات مختلفة للمجتمع. وما من شك في أن فكرة وصف الوظائف سوف يساعد المنظمات الإدارية في تجميع الوظائف المختلفة في فئات قليلة تسهل إدارتها.

إن التغيير المستمر في الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة قد يضر بمصلحة كل من المنظمة الإدارية والموظف إذا ترك دون معالجة دورية، والسبب في ذلك أن بعض

هيكل العمالة في خطة التنمية السابعة ١٤٢٠/١٤٢١هـ - ١٤٢٤/١٤٢٥هـ (٢٠٠٠ - ٢٠٠٤م)

النشاط	العدد بالألف		التوزيع النسبي (%)		التغيير الكلي والنسبي		
	١٤٢٠/٤١٩	١٤٢٥/٤٢٤	١٤٢٠/٤١٩	١٤٢٥/٤٢٤	العدد	النسبة	معدل النمو السنوي
	(م١٩٩٩)	(م٢٠٠٤)	(م١٩٩٩)	(م٢٠٠٤)	بالألف	(%)	(المتوسط %)
الزراعة	٥٥٧,٩	٥٨٢,٣	٧,٨	٧,٨	٢٤,٤	٧,٤	٠,٩
التعدين غير النفطي	١٣,٢	١٤,٧	٠,٢	٠,٢	١,٥	٠,٥	٢,٢
الصناعات التحويلية	٥٨٩,٠	٦٦١,٠	٨,٢	٨,٨	٧٢,٠	٢١,٩	٢,٣
الكهرباء والغاز والمياه	٩٣,٥	١٠١,٥	١,٣	١,٤	٨,٠	٢,٤	١,٧
التشييد والبناء	١٠١٩,٧	١١٠١,١	١٤,٢	١٤,٧	٨١,٤	٢٤,٨	١,٥
التجارة	١٠٣٦,٦	١٠٧١,٢	١٤,٤	١٤,٣	٣٤,٦	١٠,٥	٠,٧
النقل والاتصالات	٢٩٩,٢	٣١٠,١	٤,٢	٤,١	١٠,٩	٣,٣	٠,٧
خدمات المال والعقار	٣٣٤,٩	٣٧٥,٢	٤,٧	٥,٠	٤٠,٣	١٢,٣	٢,٣
الخدمات الجماعية والشخصية	٢٢١٧,٢	٢٢٥٥,١	٣٠,٩	٣٠,٠	٣٧,٩	١١,٥	٠,٣
الخدمات الحكومية	٩١٦,٢	٩٣٢,٣	١٢,٨	١٢,٤	١٦,١	٤,٩	٠,٣
النفط الخام والغاز الطبيعي	٩٨,٩	١٠٠,٤	١,٤	١,٣	١,٥	٠,٥	٠,٣
إجمالي القطاعات	٧١٧٦,٣	٧٥٠٤,٩	١٠٠	١٠٠	٣٢٨,٦	١٠٠	٠,٩

الشكل (٢.٢)

www.planng.gor.s/planning/drive-A/ch6.htm

محتويات الوظائف تزيد أو تنقص دون أن يرافق ذلك تعديل في المؤهلات المطلوبة أو حقوق الموظف مثل الرواتب والعلاوات والامتيازات، وينتج عن ذلك وجود موظفين يحتلون وظائف ذات واجبات ومسؤوليات صعبة، ويتمتعون برواتب عالية دون أن يكون لديهم المؤهلات اللازمة لتلك الوظيفة. أو وجود موظفين يحملون مؤهلات عالية ويؤدون واجبات ومسؤوليات صعبة ولكنهم يتقاضون رواتب وامتيازات قليلة، أو وجود موظفين يحملون مؤهلات عالية ويتقاضون رواتب وامتيازات عالية ويؤدون واجبات ومسؤوليات سهلة. وهناك أمثلة كثيرة لهذا الوضع الشاذ. إن الهدف الرئيسي لعمليات تحليل الوظائف ووصف الوظائف وتقويمها هو تصحيح الأخطاء التي طرأت على الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة للوظائف الموجودة في المنظمة. وهذا التصحيح سوف يحقق مطلبين أساسيين يخدمان مصلحة كل من المنظمة والموظف، وهذان المطلبان هما:

- ١- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - ٢- الدفع على قدر العمل.
- وسنحاول التعرف على الدور الذي يؤديه كل مفهوم:

(أ) تحليل الوظائف:

إن المهمة الرئيسية لتحليل الوظائف هي دراسة الوظائف الموجودة في المنظمة من أجل التوصل إلى معلومات مختلفة أهمها:

- ١- اسم الوظيفة.
- ٢- واجبات ومسؤوليات الوظيفة.
- ٣- المؤهلات المطلوبة لأداء مهمات الوظيفة.

وهناك عدة طرق لجمع المعلومات عن الوظائف الموجودة أهمها:

■ تقديم أسئلة مكتوبة للموظف لمعرفة اسم الوظيفة التي يحتلها وواجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات المطلوبة لأدائها^(٧).

■ تقديم أسئلة شفوية للموظف ولرئيسه المباشر.

والجدير بالذكر أن القطاع العام في المملكة العربية السعودية يستخدم هذا الأسلوب، انظر (الشكل ٢-٣).

(ب) وصف الوظائف وتقويمها:

إن وصف الوظائف هو عبارة عن ورقة أو بطاقة تفرغ فيها المعلومات الناتجة عن عملية تحليل الوظائف.

ورغم تعدد النماذج المستعملة لوصف الوظائف في القطاعين العام والخاص إلا أن جميعها تتفق في إبراز واجبات ومسؤوليات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لشغلها.

نموذج وصف الوظيفة

نموذج تحليل الوظائف

نموذج رقم/ ١٠٣

هذه الصفحة تملأ من قبل الموظف

- ١- مسمى الوظيفة مرتبتها رقمها
 - ٢- اسم شاغل الوظيفة رباعي مرتبته
 - ٣- الوزارة أو المصلحة الإدارة الوحدة مقرها
 - ٤- هل تقوم بعمل يختلف عن مسمى وظيفتك؟ لا نعم ما هو مسمى هذا العمل؟
 - هل صدر قرار بتكليفك؟ لا نعم رقم القرار تاريخه / / ١٤هـ.
 - هل تقوم بهذه الأعمال بصفة دائمة مؤقتة
 - ٥- هل وظيفتك إشرافية أم غير إشرافية
- إذا كانت إشرافية فوضح مسميات الوحدات التي تشرف عليها وظيفتك إشرافاً مباشراً.

مسمى الوحدة	مرتبة رئيسها	عدد موظفي د/هـ	المرتبة الثانية	المرتبة الثالثة	المرتبة الرابعة	المرتبة الخامسة	مراتب أخرى	عدد موظفي ج/هـ

- ٦- هل تستعمل آلات أو أجهزة في أداء عملك؟ لا نعم ما هو نوعها
- ٧- الأعمال الرئيسية للوظيفة: ما هي الأعمال التي تقوم بها بصفة دائمة وحدد النسبة المئوية من الوقت لأداء كل عمل. رتبها حسب الأهمية:

النسبة المئوية	أعمال الوظيفة
%	
%	
%	
%	

٨- الإقرار

أقر أن جميع المعلومات الموضحة أعلاه معلومات صحيحة.

توقيع الموظف..... التاريخ / / ١٤هـ

(الشكل ٢-٣)

هذا الجزء يملأ من قبل الرئيس المباشر

٩- عدد في نظرك هذه الوظيفة والنسبة المئوية التي يحتاجها أداء كل عمل من وقت الموظف.

النسبة المئوية	الواجبات
%	
%	
%	
%	

١٠- ما هو الحد الأدنى لمؤهلات الوظيفة:

- (أ) المؤهلات العلمية:
- (ب) الخبرة العملية:
- (ج) التدريب:
- (د) الخبرات والقدرات الأخرى:

١١- إن جميع المعلومات الواردة في هذه الاستمارة صحيحة وكاملة حسب معرفتي ماعدا المعلومات الآتية:

- ١-
- ٢-
- ٣-

الاسم الرباعي للرئيس المباشر: وظيفته: مرتبته:
التوقيع: التاريخ / / ١٤هـ

١٢- ملاحظات مدير إدارة الموظفين: بالرجوع إلى السجلات اتضح لي صحة البيانات المقدمة من قبل الموظفين
اسم مدير إدارة الموظفين: توقيعه التاريخ / / ١٤هـ

١٣- ملاحظات ديوان الموظفين

اسم الموظف الرباعي: الوزارة أو المصلحة:

مسمى الوظيفة: مرتبتها: الدرجة:

المجموعة: الفئة:

ملاحظات:

الختم

توقيع مدير إدارة التصنيف

توقيع الموظف المسؤول

المجموعة النوعية: لوظائف شؤون موظفين
الرقم: ١٠٢٠٠

نموذج مواصفات الفئة

نموذج (٧)

مسمى الوظيفة: اخصائي شؤون موظفين
مرتبتها (٩) رقمها (١٧)
الوزارة أو الإدارة: وزارة التربية والتعليم

مسمى الفئة: اخصائي شؤون موظفين. مرتبتها: (٩) رقمها: ١٠٢٠١/٩
خواص الفئة: يقوم تحت التوجيه، بدراسة ومراقبة تطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات المتعلقة بالخدمة المدنية، ويدقق ويراجع أعمال ووقوعات شؤون الموظفين -في الديوان العام للخدمة المدنية أو في أحد الأجهزة العامة- كما يقوم بالأعمال الأخرى ذات العلاقة بهذا المجال.

أمثلة على الواجبات:

- يقوم بدراسة ومراقبة تطبيق الأنظمة واللوائح والتعليمات المتعلقة بالخدمة المدنية، والخاصة بالموظفين والمستخدمين والمتعاقدين، ويقدم ملاحظاته وتوصياته إلى المسؤولين.
- يدقق ويراجع أعمال ووقوعات شؤون الموظفين، ويعد القرارات الخاصة بالتعيين والترقية والنقل... إلخ، ويسجلها في البطاقات والسجلات.
- يشارك في إعداد ومناقشة ميزانية الوظائف
- يعد ويشارك في تصديق بيانات خدمات وإجازات الموظفين والمستخدمين والمتعاقدين وفقاً لسجلات الخدمة المدنية.
- يعد التقارير والدراسات، ويشرف على حفظ وصيانة السجلات والملفات والبطاقات.
- يشترك في أعمال اللجان ذات العلاقة، ويؤدي ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.

الحد الأدنى من المؤهلات:

- ١- شهادة الكفاءة المتوسطة مع خبرة لمدة لا تقل عن ثماني عشرة سنة في نطاق المجموعة العامة للوظائف الإدارية والكتابية والمالية، على أن تكون السنن الأخرتان في نطاق المجموعة النوعية لوظائف شؤون الموظفين.
- أو ٢- شهادة الثانوية العامة، مع خبرة لمدة لا تقل عن اثنتي عشرة سنة في نطاق.. كما ورد إلى آخر الفقرة (١).

(الشكل ٢-٤) نموذج وصف الوظائف

- أو ٣- شهادة جامعية مطلقة مع خبرة لمدة لا تقل عن ست سنوات في نطاق... كما ورد إلى آخر الفقرة /١ .
أو ٤- شهادة الماجستير في حقل الإدارة مع خبرة لمدة لا تقل عن سنتين في طبيعة عمل الوظيفة.
أو ٥- شهادة الدكتوراة في حقل الإدارة

المهارات والقدرات:

- معرفة عميقة بأعمال شؤون الموظفين وأنواع الإجراءات المتبعة فيها .
- معرفة عميقة بالأنظمة واللوائح والتعليمات الخاصة بالخدمة المدنية .
- مقدرة على إعداد التقارير والدراسات في مجالات الخدمة المدنية .
- مقدرة على حفظ أو الإشراف على حفظ وصيانة السجلات والملفات والبطاقات .
- مقدرة على إقامة علاقات عمل فعالة مع الآخرين والمحافظة عليها .

ومحتويات بطاقة وصف الوظائف تحوي عادة^(٨) :

١- وصف الوظيفة، ويشمل:

- (أ) اسم الوظيفة (مسمى الوظيفة).
- (ب) درجة الوظيفة أو مرتبتها .
- (ج) تلخيص عام لمحتويات الوظيفة .
- (د) وصفاً لأهم الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتق من يشغل الوظيفة .

٢- وصف لمتطلبات التأهيل لشغل الوظيفة وتشمل:

- (أ) التعليم (المستوى الدراسي).
- (ب) الخبرة .
- (ج) المهارات المختلفة .
- (د) المسؤوليات .
- (هـ) الجهد الذهني والبدني .
- (و) ظروف العمل (أحوال العمل ومخاطره).

والشكل (٢ - ٤) هو عبارة عن صورة لبطاقة وصف الوظائف .

أهمية وصف الوظائف:

إن الدور الرئيسي الذي تؤديه بطاقة وصف الوظائف هو تعريف القائمين بإدارة شؤون الأفراد بأوجه الشبه والاختلاف بين الوظائف المختلفة، وخاصة ما يتعلق بمسمياتها ومراتبها، ونوع العمل الذي تؤديه والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف. وتعتبر هذه المعلومات في غاية الأهمية لإدارة العديد من شؤون الوظيفة والموظف في القطاعين العام والخاص منها:

١- تقويم الوظائف لتحديد الأجور والمرتبات^(٤):

تستخدم إدارة شؤون الأفراد المعلومات الموجودة في بطاقة وصف الوظائف لمعرفة صعوبة واجبات ومسؤوليات ومتطلبات التأهيل للوظائف المختلفة وذلك لتحديد الأجور والمرتبات بطريقة علمية.

ويعتبر تقويم الوظائف من الطرق العلمية لتحقيق مبدأ (الأجر على قدر العمل) وهناك عدة طرق لتقويم الوظائف منها:

■ طريقة النقاط.

■ طريقة مقارنة العوامل.

■ طريقة المراتب.

■ طريقة التدرج.

- وعلى الرغم من اختلاف هذه الطرق في الوسائل التي تستخدمها إلا أنها تتفق في الآتي:
- دراسة عناصر متطلبات التأهيل للوظائف مثل التعليم، المهارات، المسؤوليات، الجهد الذهني، والبدني، وأحوال ومخاطر العمل.
 - تحديد صعوبة كل عنصر من هذه العناصر.
 - إعطاء كل عنصر قيمة مالية أو عددية تساوي ثمن ما يقدمه شاغل تلك الوظيفة من أعمال، وما يتعرض له من متاعب ومضايقات ومخاطر وثيقة الصلة بواجبات ومسؤوليات الوظيفة.
- والجدير بالذكر أن القطاع العام في المملكة العربية السعودية يستخدم طريقتي المراتب والتدرج لتصنيف الوظائف ولتحديد المراتب والمرتبات لكافة موظفي الخدمة المدنية، وسوف يقوم

الديوان باستخدام طريقة النقاط في المستقبل القريب.
وسوف نلقي مزيداً من الضوء على موضوع الأجور والمرتبات في الفصل الرابع من هذا الكتاب.

٢- تسهيل عملية الاختيار والتعيين:

تشمل بطاقة وصف الوظائف تلخيصاً لمتطلبات التأهيل لشغل الوظائف، هذه المعلومات تساعد إدارة شؤون الأفراد في استقطاب وتعيين الأشخاص الذين لديهم المؤهلات اللازمة لأداء واجبات الوظيفة ومسؤولياتها بكفاءة وفعالية.

٣- تسهيل عملية التدريب:

إن معرفة واجبات ومسؤوليات الوظيفة وما تتطلبه من مهارات وقدرات مختلفة يساعد إدارة شؤون الموظفين في وضع برنامج لتدريب الموظفين الذين يعانون من نقص في مهاراتهم أو قدراتهم لأداء واجبات ومسؤوليات وظائفهم.

٤- تسهيل عملية الترقية والنقل:

وسوف تجد مزيداً من المعلومات عن مواضيع الاختيار والتعيين والتدريب والترقية في الفصل الثالث من هذا الكتاب.

٥- تسهيل عملية تقويم أداء الموظف:

إن معرفة الموظف ورئيسه المباشر لواجبات ومسؤوليات الوظيفة يجعل عملية التقارير الدورية عن مواضيع القوة والضعف بالنسبة لأداء الموظف مقبولة لدى الموظف والإدارة.
وسوف نلقي مزيداً من الضوء على هذا الموضوع في الفصل الرابع من هذا الكتاب.

٦- التأديب والتظلم:

إن تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة لا يعطي الموظف المهمل مجالاً للتهرب من الأخطاء التي ارتكبها في حق الوظيفة، وفي نفس الوقت تمنح الموظف الأمي الحق في الاستئناف إذا كانت العقوبات المفروضة عليه غير مرتبطة بواجبات أو مسؤوليات وظيفته.

وسنلقي مزيداً من الإيضاح على هذا الموضوع في الفصل الرابع من هذا الكتاب. وخالصة القول إن تحليل الوظائف ووصف الوظائف يحققان مزايا عديدة لإدارة شؤون الوظيفة والموظف في القطاعين العام والخاص. خاصة ما يتعلق منها بتحديد الأجور والمرتبات والاختيار والتعيين والتدريب والترقية والنقل وتقويم الأداء والتأديب والتظلم.

رابعاً: العلاقة بين المنظمة والأفراد^(١٠):

عندما يعين الموظف أو العامل في وظيفة ما عامة كانت أم خاصة يجد نفسه يعمل داخل شبكة من الأنظمة واللوائح والقواعد والإجراءات والتعاميم التي قد تغير أو تعدل في محتويات وظيفته أو مؤهلاتها أو حقوقها.

والتساؤلات التي تدور حول هذا التعديل هي:

- ١- هل من حق المنظمة أن تفرض مثل هذا التعديل على الموظف أو العامل دون استشارته؟
- ٢- هل من حق الموظف أو العامل أن يرفض هذا التعديل؟
- ٣- هل للمنظمة الحق في تعديل الأنظمة واللوائح والتعاميم والقرارات لإرضاء الموظف أو العامل؟

وتعتبر هذه الأسئلة المحاور الأساسية التي تدور حولها دراسة العلاقة بين المنظمة والأفراد والمفاهيم المرتبطة بهذا الموضوع هي:

- (أ) مفهوم العلاقة التعاقدية.
- (ب) مفهوم العلاقة التنظيمية.

(أ) العلاقة التعاقدية:

يرتكز مفهوم العلاقة التعاقدية على الحقائق التالية:

- ١- اتفاق صاحب العمل والعامل على شروط معينة وتشمل:
 - واجبات ومسؤوليات العامل أو الموظف.
 - حقوق الموظف أو العامل.
 - مدة العقد.

٢- التزام صاحب العمل والعمال بتنفيذ ما له وما عليه حسب ما جاء في شروط العقد: وعلى ضوء هذه الشروط تنشأ العلاقة بين صاحب العمل والعمال، وعلى سبيل المثال: فلا يحق لصاحب العمل أن يضيف واجبات ومسؤوليات جديدة على العامل، أو يقلل من حقوقه، ولنفس السبب لا يحق للعامل أن يقلل من واجباته ومسؤولياته أو أن يطالب بزيادة حقوقه. ومما لا شك فيه أن عقد العمل يلعب دوراً هاماً في تحديد العلاقة بين مؤسسات القطاع الخاص والموظفين والعمال.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العديد من شروط عقد العمل الذي تستخدمه مؤسسات القطاع الخاص تخضع لأنظمة الدولة.

فالدولة في عصرنا الحاضر تقوم بتنظيم العلاقة بين صاحب العمل والعمال خاصة فيما يتعلق بالأجور والمرتبات، والضمانات والتظلم وغير ذلك.

ويعتبر نظام العمل والعمال الذي أصدرته حكومة المملكة العربية السعودية في ١٣٨٩هـ مثلاً حياً للاهتمام بتنظيم العلاقة بين صاحب العمل والعمال.

ويمكن القول بأن شروط عقد العمل تغير أو تعدل بواسطة أنظمة الدولة، وما على صاحب العمل والعمال إلا الامتثال لتلك الأنظمة.

وقد أكد هذه الحقيقة المادة (٩) من نظام العمل والعمال السعودي ونصها.

«يجب على صاحب العمل والعمال معرفة أحكام نظام العمل والعمال بجميع محتوياته ليكون كل منهما على بينة من أمره وعلماً بما له وبما عليه»^(١).

(ب) العلاقة التنظيمية:

جاء مفهوم العلاقة التنظيمية لحسم الخلافات التي تطرأ في مجال العلاقة بين الدولة والموظف والعمال. وقد ظن البعض أن العلاقة بين الدولة والموظفين العموميين هي علاقة تعاقدية تخضع لشروط العقد.

وقد أكد مفهوم العلاقة التنظيمية الحقائق التالية:

١- تحدد الدولة واجبات الوظيفة وحقوقها.

٢- يقبل الموظف واجبات وظيفته عند تعيينه.

٢- يلتزم الموظف بعد تعيينه بالأنظمة واللوائح والقواعد والتعاميم التي صدرت قبل تعيينه لتنظيم الخدمة المدنية.

٤- حق الدولة في تعديل الأنظمة واللوائح والقواعد الخاصة بشؤون الوظيفة والموظف دون استشارة الموظف.

وقد أثبتت التجارب أن تطبيق مفهوم العلاقة التنظيمية ساهم في تطوير الوظيفة العامة والموظف، وعلى سبيل المثال فالعلاقة بين الدولة والموظف في المملكة العربية السعودية هي علاقة تنظيمية. وقد حققت هذه العلاقة للدولة وللموظف مزايا عديدة في مجال تصنيف وإعادة تصنيف الوظائف وتعديل سلم الرواتب، وتعديل تقويم أداء الموظف وغير ذلك.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل التعريف بمفهوم الوظيفة والموظف مع التركيز على الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة، كما قمنا بشرح المفاهيم المستخدمة لإنشاء وتطوير الوظيفة مثل تصميم الوظائف وتحليلها ووصفها. وبعد ذلك عددنا مجالات استخدام وصف الوظائف مثل تقويم الوظائف والاختيار والتعيين، والتدريب والترقية وتقويم الأداء والتأديب، وقد ختمنا هذا الفصل بتوضيح العلاقة بين المنظمة والأفراد، مع التركيز على مفهومي العلاقة التعاقدية والعلاقة التنظيمية، ورأينا أن العلاقة التعاقدية تستخدم في القطاع الخاص، بينما العلاقة التنظيمية تستخدم في القطاع العام. وسوف نناقش في الفصل الثالث موضوع توفير وتنمية القوى العاملة.

هوامش الفصل الثاني:

O. Gienn stahl, Pubtic Personal Adminestration, Seventh Edtion, Harper & Row, Publishers, New York, 1966, pp. 77-78.	١
الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف، نصوص عامة حول تصنيف الوظائف، المطابع الأهلية للأوقست، الرياض، ١٤٠٤هـ ص ١٧.	٢
Wendell French, The Personnel Management, Process, 3ed Edition, Houghton Miflin Company, Boston, 1974, pp. 179 - 236.	٣
Wendel Freach, op, cit, pp. 18 - 20.	٤
د، أسعد رحال، إدارة شؤون الموظفين، الجزء الأول، مؤسسة الأنوار للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، ١٤٠٠هـ، ص ١٧ - ١٨.	٥
وزارة التخطيط، خطة التنمية الثالثة - ١٤٠٠ / ١٤٠٥هـ، مطابع وزارة المالية الرياض - ١٤٠٠هـ ص ١٠١.	٦
George R. Tery, Office Manegement and Controi, Seventh Edition, Richard D. Irwin, INC, Home Wood, Illinois, 1975, p. 367.	٧
George R. Terry, op, cit p. 368 and Wendell French, op, cit, pp. 212 - 213	٨
WEndell French, Op. cit, pp. 213 - 124	٩
عبد الفتاح خضر، شرح نظام الموظفين العام بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٣٩٤هـ - ص ٢٦ - ٢٩.	١٠
نظام العمل والعمال، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٢١) وتاريخ ١٣٨٩/٩/٦هـ، المادة ٩ ص ٩١.	١١
قاسم ضرار - إدارة شؤون الموظفين بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة - الرياض ١٤٠٤هـ - ص ٣١٤ - ٣١٥.	١٢

أسئلة الفصل الثاني

- س١- عرف الوظيفة .
- س٢- ارسم هيكلًا تنظيمياً لمنظمة إدارية .
- س٣- عرف كلاً مما يلي مع التمثيل:
- أ- واجبات الوظيفة ب- مسؤوليات الوظيفة ج- مؤهلات الوظيفة .
- س٤- ما الموظف؟
- س٥- اذكر أهم عناصر تعريف الموظف العام .
- س٦- تمر عملية تحديد الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغل وظيفة ما بمرحلتين أساسيتين، ما هما؟ ثم أذكر المفاهيم التي ترتبط بها كل مرحلة .
- س٧- عرف مفهوم تصميم الوظائف .
- س٨- أذكر أهداف تصميم الوظائف .
- س٩- اذكر العوامل التي ساعدت على انتشار مفهوم تصميم الوظائف .
- س١٠- عدد خطوات الطريقة العلمية لتصميم العمل .
- س١١- ما هي سمات تصميم الوظائف على أساس نظام التجميع؟ وما هو الهدف الرئيسي من هذا النظام؟
- س١٢- ما هو الهدف الرئيسي لعمليات تحليل ووصف وتقويم الوظائف؟ وما هما المطلبان اللذان سوف يحققهما؟
- س١٣- أذكر أهم طرق جمع المعلومات عن الوظائف الموجودة؟
- س١٤- ما المقصود بوصف الوظائف؟
- س١٥- ما محتويات بطاقة وصف الوظائف؟
- س١٦- اذكر باختصار مجالات استخدام بطاقة وصف الوظائف .
- س١٧- عدد طرق تقويم الوظائف .
- س١٨- ما المقصود بالعلاقة التعاقدية؟
- س١٩- ما المقصود بالعلاقة التنظيمية؟
- س٢٠- هل العلاقة بين الدولة والموظف في المملكة العربية السعودية علاقة تعاقدية أم علاقة تنظيمية؟

الفصل الثالث

توفير وتنمية القوى العاملة

أولاً: تحديد أشكال الاحتياج من الأفراد:

إن تحديد أنماط الاحتياج من الأفراد في المشروعات المختلفة سواء الحكومية أو الخاصة يجب أن تتم على ضوء دراسات علمية تتحدد بها أنماط احتياج المشروع من الأفراد (القوة العاملة) من الناحيتين الكمية والكيفية. ويجب أن يتم التنبؤ بأنماط الاحتياج مقدماً حتى تكون القوة العاملة (الأفراد) متوفرة عند الحاجة لها.

فالمشروعات وخاصة الكبيرة منها في تطور دائم ولهذا يصبح المشروع في حاجة مستمرة إلى عمال جدد لمقابلة النمو المستمر أو لإحلالهم محل من ترك العمل بسبب الاستقالة أو التقاعد... إلخ، ولذلك فإن على المنشآت قبل أن تفكر في البحث عن مصادر للأيدي العاملة واختيارهم وتعيينهم ليصبحوا أعضاء جدداً في المنشأة فإن على المنشأة بفروعها المختلفة (إدارة الأفراد، والإدارات المختلفة الأخرى) أن تحدد:

- الأنواع.
- الأعداد.
- المكان.
- الزمان.

المطلوبة من هذه الأيدي العاملة ولذلك فإن هناك خطوات تخطيطية يجب على المنشأة اتباعها والتأكد منها ونجمل هذه الخطوات بالتالي:

١- تقدير عدد ونوع الوظائف في المنشأة في وقت ما في المستقبل (بعد سنة، سنتين ... إلخ).

٢- على أساس تقدير عدد ونوع الوظائف (بالخطوة الأولى) يتعين تقدير عدد ونوع الموظفين المطلوبين (أي الذين تحتاجهم المنشأة كم مهندساً، كم طبيباً، كم مدرساً، كم كاتباً، كم سائقاً ... إلخ).

٣- الإحصاء والتأكد من عدد ونوع الأيدي العاملة الموجودة حالياً في المنشأة (الموجودين على رأس العمل).

٤- التقدير والتنبؤ بالتغيير الذي سوف يحدث للأيدي العاملة الحالية (من ترفيع، نقل، تقاعد، استقالة ... إلخ).

٥- على ضوء هذه الخطوات توضع خطة للأيدي العاملة، ويجب أن تتضمن هذه الخطة جميع الاعتبارات والاحتمالات مثل تدريب الأيدي العاملة الحالية بدلاً من توظيف موظفين جدد. وبمعنى آخر يجب ألا تتضمن الخطة فقط الفرق بين عدد الموظفين الحاليين والحاجة في المستقبل وإنما وضع الاحتمالات في الحسبان قبل وضع الخطة موضع التنفيذ.

تحليل العمل: وتحليل العمل هو الإجراء الذي يكتشف عن طريقه الحقائق الخاصة بكل عمل. يعتبر تحليل العمل الخطوة أو المرحلة الأولى في تحديد أنماط الاحتياج من الأفراد العاملين، فرضاً لو كان لدينا مشروع صناعي أو تجاري فإن الخطوة المنطقية الأولى للبدء في تحليل العمل أو عبء العمل هو أن نتنبأ بحجم المبيعات كم سوف نبيع من الوحدات المنتجة (المكيفات، الثلاجات، أو أي منتج آخر). وتنبؤنا هذا يترجم أو يحول إلى برامج عمل لبقية أجزاء أقسام المشروع مثل برامج الإنتاج، قسم المبيعات ... إلخ.

مثال على تحليل عبء العمل:

نفترض أننا في قسم شؤون القبول والتسجيل في إحدى الجامعات وأن هذا القسم ليس لديه عدد كافٍ من الموظفين وفي أثناء فترة التسجيل طلب القسم من إدارة الجامعة توفير عدد من الموظفين. فكم عدد الموظفين الذين يحتاج إليهم القسم المذكور.

بالطبع نحتاج إلى معرفة معلومات مثل عدد المستندات المطلوب إنجازها (الطلبة الذين سوف يسجلون أو يتوقع أن يسجلوا) المدة المتوقعة التسجيل خلالها، والوقت الذي يستغرق تسجيل

الطالب خلالها. ومدة الدوام اليومي الذي يعمله الموظف الواحد وكم يوماً يعمل الموظف في الشهر
... إلخ

نفترض أن المعطيات:

- ١- عدد المستندات (الطلبة الذين سوف يسجلون) بلغت (٨٩٧٦) ثمانية آلاف وتسعمائة وستة وسبعين مستنداً، ومطلوب إنجاز هذه المستندات (تسجيلها) في شهر واحد.
- ٢- المستند الواحد (تسجيل الطالب) يستغرق ٣٠ دقيقة (٥٠٪ ساعة).
- ٣- الموظف يعمل ٦ ساعات في اليوم.
- ٤- العمل الفعلي ٢٢ يوماً في الشهر.

الجواب:

$$\begin{aligned} \text{إنجاز المستندات} &= ٨٩٧٦ \times (٣٠ \text{ دقيقة}) \div ٦٠ = ٤٤٨٨ \text{ ساعة} \\ \text{مقدار عمل الموظف الواحد في الشهر} &= ٢٢ \times ٦ = ١٣٢ \text{ ساعة} \\ \text{عدد الموظفين المحتاج إليهم} &= ٤٤٨٨ \div ١٣٢ = ٢٤ \text{ موظفاً خلال فترة التسجيل.} \end{aligned}$$

مثال آخر لتحليل عبء العمل:

نفترض أن إدارة الجوازات تتوقع خلال فصل الصيف إصدار (١٠٤٠٠٠) تأشيرة خروج، والتأشيرة الواحدة يستغرق إنجازها (٠,٠٩) ساعة. وبافتراض أن الموظف خلال هذه الفترة يعمل ٩ ساعات في اليوم ومدة العمل في الشهر ٢٦ يوماً.
فكم موظفاً تحتاج إدارة الجوازات لإنجاز هذه التأشيرات؟

الجواب:

$$\begin{aligned} \text{إنجاز التأشيرات كلها يستغرق} &= ١٠٤٠٠٠ \times ٠,٠٩ = ٩٣٦٠ \text{ ساعة} \\ \text{عدد ساعات العمل للموظف الواحد خلال الشهر} &= ٢٦ \times ٩ = ٢٣٤ \text{ ساعة.} \end{aligned}$$

عدد الموظفين المحتاج إليهم لإنجاز هذه التأشيرات = $9360 \div 234 = 40$ موظفاً.

من المثاليين السابقين يتضح لنا أن تحليل العمل أو عبء العمل يعتمد على:

١- تحديد حجم العمل المراد إنجازه خلال فترة معينة.

٢- تحديد حجم العمل الذي يمكن لشخص واحد أن ينجزه خلال فترة معينة.

٣- تحديد عدد الموظفين المحتاج لهم.

من الأمثلة السابقة يتبين بأن تحليل الأعمال وسيلة من وسائل تحديد أنماط الاحتياج من حيث الكيف.. حيث إن التحليل يساعد في وضع أوصاف لكل عمل ثم مواصفات لكل عمل تتحدد به المواصفات الشخصية المطلوبة في الأفراد المطلوبين للقيام بالأعمال الشاغرة.
أما تحديد أنماط الاحتياج من حيث الكم فإنه يعتمد على دراسة الزمن (الوقت) حيث يتحدد الوقت المعياري (الزمن المعياري) للأعمال والكميات المطلوبة من الأفراد العاملين لإنجاز هذه الأعمال.

ويجب أن نلاحظ أن تحديد ٣٠ دقيقة في المثال الأول و ٠,٠٩ من الساعة في المثال الثاني (أي تحديد المعيار) ليس باستطاعة أي شخص تحديده وتحديد ذلك يعتمد على دراسة الزمن والحركة للعمليات المختلفة وهو عمل فني يجب أن يقوم به متخصصون في الأعمال المختلفة. كما أن تحديد العدد المطلوب في المثاليين السابقين هو تحديد مبسط وغير دقيق ونظري حيث إن هناك مشاكل قد تبرز أمامنا مثل غياب بعض الموظفين، دوران العمل... إلخ، وهذه الأمور بلا شك تسبب نقصاً في عدد الأفراد المتاحين للعمل. ولذلك يجب دراسة احتمالات هذه المشاكل والتنبؤ بآثارها المحتملة ثم البحث في إمكانية تدبير النقص المحتمل.

بعد أن تقوم المنشأة بتحديد أنماط احتياجها من الأفراد أي معرفة الأعداد المطلوبة والأنواع المطلوبة والزمن الذي تحتاج فيه إلى هذه الأعداد والأنواع والمكان المتاح لهؤلاء الأفراد، تبدأ المنشأة الخطوة الثانية وهي الاستقطاب أو البحث عن هؤلاء الأفراد.

ثانياً: الاستقطاب Recruitment:

استقطاب الأفراد يعتبر المرحلة أو الخطوة الأولى من مراحل اختيار العاملين وتعيينهم، فالمنشأة يهتمها أن تجتذب وتستقطب الأفراد ذوي المستويات العالية من الكفاءة والخبرة والمهارة وأن تحث وتغري هذه العناصر على الالتحاق بالمنشأة وعلى الاستمرار بالعمل والانتاج الجيد. وتحديد أنماط الاحتياج من الأفراد يقتضي تحديد وصف دقيق للوظائف في المنشأة. كما أن تحديد أنماط الاحتياج يقتضي كذلك تحديد مؤهلات من سيشغل الوظائف، واستقطاب أو البحث عمّن سيشغل الوظائف الشاغرة (Recruitment) يعتبر من أهم العمليات الإدارية الهامة والحيوية في مجال اختيار العاملين أو التوظيف.

تعريف الاستقطاب: هو مجموع عمليات البحث عن أو الاتصال المرغوب بالأشخاص الذين ينتظر أو يحتمل أن يشغلوا المراكز المنشأة نوعياً وعددياً.

والغرض من استقطاب الأيدي العاملة هو الحصول على العدد الكافي من الموظفين من الناحيتين النوعية والعددية لملء المراكز الشاغرة الحالية والمنتظرة بصورة منتظمة، وجلب واستقطاب الأيدي العاملة يبدأ حينما تعين المنشأة حاجتها عددياً ونوعياً من الموظفين والعمال. وكما ذكرنا سابقاً تعيين الحاجة يحتاج إلى وصف للواجبات والمسؤوليات للوظائف المرغوب إشغالها ويحتاج أيضاً إلى تعيين الصفات في الأشخاص المرغوبين لملء هذه الوظائف لذلك فإن البحث عن الموظفين يبدأ فقط حينما تعرف أو تعين المنشأة نوعية الأشخاص الذين تبحث عنهم. كما أن البحث عن الموظفين يحتاج إلى تحديد سوق العمالة المراد البحث فيه.

تحديد مصادر الأيدي العاملة:

مهمة تحديد مصادر الأيدي العاملة تختلف من منشأة لأخرى. ففي المنشأة الصغيرة تكون العملية بسيطة لكون الحاجة (أنماط الاحتياج) قليلة من الناحيتين العددية والنوعية، بينما الأمر يختلف ويصعب ويكون أكثر تعقيداً في المشروعات الكبيرة حيث إن المؤسسة أو الشركة تحتاج إلى

أعداد كبيرة ومتنوعة وبصفة مستمرة، ومصادر الأيدي العاملة تتنوع حسب حاجة المنشأة وتوفر الأيدي العاملة، وبصفة عامة هناك مصدران أساسيان هما:

(أ) المصادر الداخلية.

(ب) المصادر الخارجية:

(أ) المصادر الداخلية:

جميع المنشآت الكبيرة أو الصغيرة يجب أن تضع ضمن سياستها العامة فيما يخص الأيدي العاملة أن تتيح فرص العمل الجديدة للعاملين الحاليين أي الموجودين فعلاً على رأس العمل وهذه السياسة بلا شك سوف توثق من الروابط والتعاون بين المنظمة والعاملين حين يشعر الموظف بأن منظمته مهتمة به وتعطيه الفرصة للنمو والترقي قبل غيره من خارج المنظمة، ويأخذ شغل المراكز بالأفراد من الداخل أشكالاً متعددة منها:

- ١- ترقيات.
- ٢- تحويل، نقل.
- ٣- تنزيل.

١- الترقيات:

الترقية هي تغيير في الوظيفة أو في العمل من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى داخل التنظيم، والترقية بالعادة يصاحبها زيادة في الأجر (المرتب) وفي المركز الوظيفي. وهناك بعض الترقيات التي لا يصاحبها زيادة في الأجر وإنما زيادة في المركز الوظيفي فقط. لكن الترقية إلى عمل جديد من ناحية أخرى يلقي على الشخص المرقى أو الذي حصل على الترقية واجبات ومسؤوليات أكبر من ذي قبل.

ما هو الهدف من الترقية من وجهة نظر المنظمة؟
ما هو الهدف من الترقية من وجهة نظر الموظف نفسه؟

الهدف من وجهة نظر المنظمة هو أن تستغل قدرات ومهارات الأفراد المرقيين والذين لديهم استعداد أكبر خلال أعمالهم وتدريباتهم السابقة.

أما من وجهة نظر الموظف نفسه فإن الترقيات تعتبر حافزاً لهم لتحسين إنجازهم وتممية قدراتهم وبذل أقصى طاقاتهم.

ولكي تعطي برامج الترقيات الأهداف المرجوة منها فإن الترقيات يجب أن تكون معلنة وواضحة لجميع الأفراد العاملين وبرنامج الترقية يجب أن يوضح العلاقة بين كل عمل والأعمال الأخرى، كما أنه من الواجب والضروري أن تكون الترقيات مرتكزة ومبنية على أسس أو معايير سليمة وعادلة وموضوعية وواضحة بحيث يسهل على جميع العاملين تفهمها (تفهم هذه المعايير) والتعرف على المبررات التي بنيت عليها.

وبالعادة فإن هناك أساسين رئيسيين يبني عليهما تقرير الترقيات هما:

(١) الأداء - الانجاز Merit.

(٢) الأقدمية Seniority

والمقصود بالإنجاز أو الأداء هو ما حققه الفرد في الماضي من إنجاز وأعمال، كما يشير الأداء إلى الطاقات والقدرات والاستعداد في المستقبل لمقابلة متطلبات العمل الجديد ذات المسؤولية الأعلى في المركز الأعلى.

بينما المقصود بالأقدمية مقدار خدمات الموظف (طول فترة الخدمة). وقد يثار جدل حول احتساب الأقدمية هل تحتسب على أساس الإدارات أو الأقسام (إدارة الأفراد، إدارة الإنتاج ... إلخ) أم على أساس المنشأة ككل طالما كان يعمل في المنشأة لكن في أقسام أو إدارات مختلفة. وعند اتخاذ الأقدمية أو الأداء معياراً للترقية يثار جدل وأسئلة في اختيار أحدهما وفي مدى أهمية واحد على الآخر.

إن الموظفين القدامى وكبار السن يحبذون في الغالب إعطاء الأقدمية وزناً أكبر وبعض المديرين يرون أن اتخاذ الأقدمية معياراً للترقية يجنبهم احتمالات الاتهام بالتحيز والمحسوبية والمحاباة. بينما يرى الموظفون الشباب وبعض أصحاب الأعمال أن الأداء هو الأفضل كمعيار للترقية

ويرون أن اتخاذ الأقدمية كمعيار يشجع عدم الكفاءة ويقلل من الأداء الفعال ويؤثر بطريقة عكسية على الروح المعنوية للعاملين.

ومهما كان المعيار الذي يتخذ للترقية فإن أي برنامج للترقيات لكي يعطي ثماره المرجوة فإنه يجب أن يكون مرتكزاً على أسس ومعايير عادلة وموضوعية وسهلة الفهم.

٢- التحويل أو النقل:

المصدر الثاني من مصادر توفير الأيدي العاملة من الداخل هو التحويلات أو التنقلات. والتنقلات تعني تحويل موظف (فرد) من عمل إلى عمل آخر في نفس المستوى تقريباً من حيث الأجر - المرتب والمركز الوظيفي. والنقل قد يترتب عليه أن يغير الفرد القسم الذي يعمل به (من قسم الأفراد إلى قسم المبيعات) أو المجموعة التي يعمل معها (مجموعة الإنتاج إلى مجموعة التخزين) أو المكان الذي كان يعمل فيه (من الدمام إلى الرياض) أو الأوقات التي كان يعمل فيها (من دوام النهار إلى دوام الليل) إلخ، والنقل قد يتطلب من الموظف أن يغير منطقتة الجغرافية التي كان يعيش فيها وأفراد أسرته كالانتقال من المنطقة الشرقية إلى المنطقة الوسطى).

ما هو الغرض من النقل:

الغرض من نقل فرد من مكان لآخر هو وضع الموظف في المكان الذي تكون الحاجة إليه أكبر من غيره، والنقل بالعادة ينطوي على تكييف الشخص المنقول للعمل الجديد. كما أن النقل من ناحية أخرى يتيح فرصة للشخص المنقول لأن يجد نوع العمل الذي يتناسب مع ميوله ويقدم من خلاله أفضل الإنتاج.

والنقل يعطي الفرد المنقول فرصة التدريب على عمل جديد وأن ينمي قدراته ويزيد من مهاراته. والنقل وسيلة من وسائل تصحيح الأخطاء حينما يتبين للإدارة أن بعض الموظفين في أماكن غير مناسبة فيكون في هذه الحالة لتصحيح الأخطاء.

(١) تنقلات تقوم بها المنشأة لظروف العمل.

(٢) تنقلات يطلبها الأفراد أنفسهم (الموظفون).

والتنقلات قد تكون مؤقتة بسبب حالات غياب أو إجازات بعض العاملين أو مرض إلخ وتنقلات دائمة لسد مراكز شاغرة أو الاحتياج إلى مهارات خاصة ومتوفرة بالشخص المنقول. أو بسبب انتقال عائلة الموظف، أو رغبة الموظف أو المنشأة في تعليم الموظف مهارات جديدة (تدريب).

٣- التنزيل:

التنزيل يعني التغيير في الوظيفة وإسناد عمل إلى الفرد المنزل في مستوى تنظيمي أقل من مستواه السابق. والتنزيل يتم عادة لأسباب تأديبية، كتدني أداء وإنجاز الموظف غير المرضي والتنزيل بلا شك نوع من العقاب.

والتنزيل إلى مركز أدنى بسبب مشاكل شخصية داخل القسم أو داخل المنشأة وله آثار نفسية تتعكس غالباً على الفرد وعلى زملائه في العمل. وليس من السهل أو الهين أن يقبل الفرد تخفيضاً في الأجر أو في المركز الوظيفي الذي كان يتمتع به إضافة إلى الخجل ومساس بالكرامة. والمسؤولون في المنظمة عليهم مسؤولية عظيمة في تجنب هذا الإجراء وألا يلجأوا إلى تنزيل موظف إلا إذا لم يكن هناك بد من اتخاذ مثل هذا القرار، وإن كان مثل هذا القرار (قرار التنزيل) لا بد منه فإن المشرفين على الموظف عليهم المسؤولية بمساعدته في تكيفه مع وضعه الجديد وبذل ما يمكن بإعطائه الفرص المناسبة لتشجيعه في العودة إلى مركزه الأول.

(ب) المصادر الخارجية:

ذكرنا أن كثيراً من المنشآت تضع ضمن سياستها العامة فيما يختص بتوفير القوة العاملة أن تتاح فرص العمل الجديدة للعاملين الحاليين أي الموجودين فعلاً بالمشروع وهذه السياسة بلا شك تؤدي إلى قلة التكلفة وقد تؤدي إلى أحسن النتائج. إلا أن معظم المؤسسات (المنظمات) تعتمد على المصادر الخارجية من وقت لآخر لأن القليل من المشروعات يستطيع شغل المراكز الشاغرة من داخل المنظمة.

والمصادر الخارجية التي تكون متوفرة للمنظمات كثيرة وقد تحتوي على عدد كبير جداً من

الأفراد، ولكن في معظم الأحيان يعتمد غالبية أصحاب الأعمال على الطرق التالية أو بعضها:

- (١) الإعلان لطالبي العمل.
- (٢) مكاتب أو وكالات التوظيف.
- (٣) الجامعات (أو المؤسسات التعليمية).

١- الإعلان:

والإعلان يأتي على صور مختلفة، منه ما تصنعه المنظمة مباشرة ومنه ما تصنعه المنظمة عن طريق شركات أو مكاتب التوظيف. والإعلانات قد تظهر في الصحف اليومية أو المجلات المحلية أو في إحدى النشرات أو المجلات المتخصصة كمجلات رجال الأعمال التجارية أو الجمعيات المختلفة من أجل وصول الإعلان إلى أشخاص معينين (جمعيات المهندسين، المحاسبين، الأطباء، المعلمين ... إلخ).

من عيوب الإعلان المباشر (بواسطة المنظمة نفسها) أن طالبي العمل قد يستمرون في مراجعة المنظمة مدداً طويلة بعد سداد حاجتها من الأفراد. وقد يجلب أشخاصاً غير مؤهلين وهذا مكلف للمنظمة.

وهذا السبب قد يكون من الأسباب التي تدعو المنظمة إلى الالتجاء إلى مكاتب التوظيف وخصوصاً من قبل المنظمات صغيرة الحجم قليلة الاحتياج.

والعيب من استخدام المجلات والنشرات المتخصصة أن نشر الإعلان قد يتأخر طويلاً لأن صدور هذه النشرات والمجلات تتأخر (بعضها حولية، نصف سنوية، كل ثلاثة أشهر أو شهرية) وقد لا يجد الإعلان مكاناً له في المجلة وهذا بلا شك يسبب تأخيراً في وصول الإعلان إلى الأشخاص المراد الوصول إليهم.

لكن الإعلان يعتبر من أقل المصادر الخارجية تكلفة على المنظمة كما أنه قد يعطي نتائج سريعة وله ميزة الانتشار والاتصال السريع بأكبر عدد من الجمهور.

٢- مكاتب التوظيف:

ومكاتب التوظيف الخاصة أو العامة تعتبر من المصادر الخارجية المهمة. ومكاتب التوظيف الخاصة Private تتقاضى بالطبع رسوماً على ما تقدمه من خدمات. أما مكاتب التوظيف العامة Public فهي المكاتب التي تتبع جهة حكومية كوزارة العمل، وبالعادة فإن هذه المكاتب تقدم خدماتها بدون مقابل.

ومكاتب التوظيف الخاصة تختلف فيما بينها من حيث السياسة التي تتبعها والخدمات التي تقدمها والرسوم التي تتقاضاها ونوع الأفراد الذين توفرهم وبالطبع فإن المكاتب الخاصة كأية منظمة خاصة تهدف فيما تهدف إليه تحقيق الربح.

والمكاتب الخاصة قد توفر الوقت والمال لكل من صاحب العمل وطالبي العمل وفي كثير من الدول التي يزيد فيها العرض على الطلب لوجود عمال أو موظفين بدون أعمال فإن طالبي العمل -العمال- في الأعمال البسيطة عادة هم الذين يدفعون رسوم المكاتب الخاصة من أجل إيجاد أو توفير أو البحث لهم عن أعمال تناسب مؤهلاتهم.

بينما بالنسبة للوظائف العليا أو الوظائف التي يصعب ملؤها (النادرة) كالفنيين في بعض مجالات الكمبيوتر مثلاً فإن صاحب العمل (المنظمة) عادة تدفع رسوم مكاتب التوظيف.

أما عندنا في المملكة وفي الوقت الحاضر نظراً لأن الطلب على الأيدي العاملة في بعض المجالات أكثر من المعروض منها، وهذا خلاف القاعدة المذكورة أعلاه فإن صاحب العمل (المنظمة) يدفع رسوم مكاتب التوظيف وذلك لأن العمالة (الموظفين) الذين توفرهم مكاتب التوظيف الخاصة تجلبهم من الأسواق الخارجية للمملكة وهذا كما قلنا فيه اختلاف عن القاعدة ولأن مكاتب التوظيف الخاصة تقدم خدمات كالبحث عن الأيدي العاملة في الأسواق العالمية الأجنبية كما أنها تقدم خدمات أخرى مثل مراجع السفارات، والجوازات، وخطوط الطيران... إلخ في سبيل توفير هذه الأيدي العاملة.

٣- الجامعات أو المؤسسات التعليمية:

لقد أصبحت الجامعات أحد المصادر الهامة لجلب القوى البشرية، وأصبح استخدامها كمصدر للقوى البشرية عملاً مرغوباً فيه من قبل عدد كبير من المنظمات خصوصاً مع ازدياد الطلب على الأفراد ذوي المؤهلات العملية والفنية ومن هذه المؤسسات العلمية الكليات العلمية والنظرية والمعاهد بأنواعها التجارية والزراعية والصناعية... الخ.

وفي بعض الدول يوجد في المؤسسات العلمية وخصوصاً الجامعات مكتب توظيف يحتوي سجلات بالطلاب الذين سوف يتخرجون ومؤهلاتهم ورغباتهم والذين يرغبون بالعمل. وهذه المكاتب عادة تساعد كلاً من الطلاب وأصحاب العمل بوضع ترتيبات لمقابلة أصحاب الأعمال بالخريجين تمهيداً للمضي في خطوات التوظيف. ومن جانب آخر فقد تتوفر في هذه المكاتب معلومات ونشرات عن المشاريع التجارية والصناعية التي ترغب في التوظيف. والتوظيف عن طريق المؤسسات العلمية قد يكلف كثيراً لكثرة المقابلات ولذلك فإن المنظمات أو المنشآت الكبيرة هي المقتردة على استخدام هذا المصدر.

لكن الأفراد الذين يأتون من هذا المصدر قد تتقصهم الخبرة مما يجعلهم يحتاجون إلى تدريب بعد توظيفهم.

بجانب البحث عن الأيدي العاملة بالطرق السالفة الذكر (الإعلان باختلاف أنواعه، مكاتب التوظيف الخاصة، والجامعات) فإن هناك مصادر أخرى يمكن للمنظمات اللجوء إليها للبحث عن الأيدي العاملة أمثال ذلك:

- الشركات الاستشارية.
- الجمعيات المتخصصة (مثل جمعيات المحاسبين، المحامين، المعلمين، الأطباء).
- المعاهد الفنية (زراعية، صناعية، تجارية...).
- مكاتب التوظيف الحكومية (كمكاتب العمل وهي تقدم خدماتها بدون مقابل).
- توصيات العاملين بالمنشأة.
- الطلبات الشخصية قبل الإعلان.

■ النقابات العمالية.

■ المؤسسات الخيرية.

وكل منظمة قد تستخدم طريقة تختلف عن المنظمات الأخرى في البحث عن الأيدي العاملة ويعتقد جوزيف ونك Joseph Wnuk أن هناك ثلاث طرق أساسية هي^(٧):

طريقة الوسيط	الطريقة غير المباشرة	الطريقة المباشرة
■ مكاتب التوظيف الخاصة ■ مكاتب التوظيف الحكومية. ■ المؤسسات العلمية. ■ المنظمات المتخصصة. ■ النقابات العمالية ... إلخ.	■ الصحف، الراديو، التلفزيون، المجلات، المجلات المتخصصة. ■ اللوحات الإعلانية. ■ عن طريق البضاعة.	■ مع طلاب الجامعات. ■ الاتصال بالمجتمع. ■ اتصال بالموظفين السابقين أو بالمقاعد الأخرين. ■ المعارض التي تقيمها المنظمة.

بالإضافة إلى الرجوع للمصادر الداخلية أو الخارجية لملء الوظائف الشاغرة فإن بعض المنشآت تلجأ إلى تخفيض احتياجاتها من القوى العاملة عن طرق تخفيض معدل دوران العمل. ودوران العمل يطلق على الحالة التي تنطوي على توظيف أو تعيين أفراد ثم فقدهم ثم إحلال آخرين محلهم. ودوران العمل وخصوصاً المعدل المرتفع يعتبر ظاهرة أو عادة سيئة وغير صحية في استخدام القوى العاملة لأن ذلك يعد إسرافاً في المال والوقت والجهود التي بذلت في البحث عن واختيار وتعيين وتدريب الأفراد.

ثالثاً: اختيار الموظفين Selection؛

تعريف الاختيار:

تكلّمنا بالصفحات السابقة عن تحديد مصادر القوى العاملة من داخلية وخارجية وأنواعها ومدى تأثير دوران العمل على الحاجة من هذه القوى العاملة والآن نأتي إلى دور اختيار الأفراد الذين توفرنا لنا.

فعملية الاختيار تعرف بأنها:

العملية الإدارية التي بمقتضاها يوزع أصحاب الطلبات إلى فريقين فريق تقبله المنظمة من أجل توظيفه بالوظائف الشاغرة لديها وفريق ترفضه لأي سبب كان.

ما الهدف من الاختيار؟

التأكد من صلاحية المرشح لشغل الوظيفة الشاغرة. إذ أن اختيار غير الصالحين من العناصر البشرية قد يؤثر تأثيراً مباشراً على فاعلية وكفاية القدرات الإنسانية في مجموعها نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إذاً عملية الاختيار تعتبر أحد مراحل التوظيف حيث يسبقها تحديد أنماط الاحتياج وتخطيط القوى العاملة والبحث والترغيب (الاستقطاب)، وعملية الاختيار بلا شك من المراحل الهامة والتي ينبغي على الإدارة الإعداد لها بالشكل الذي ينتهي بتصنيف المرشحين للوظيفة واختيار أفضل العناصر، وإذا تمت عملية الاختيار على أسس سليمة يمكن للمنظمة اختيار الفرد المناسب في الوقت المناسب ووضعه في المكان المناسب.

خطوات عملية الاختيار:

- 1- تلقي وفحص ودراسة طلبات القبول (دراسة مبدئية).
- 2- اختبار المتقدمين.
- 3- مقابلات شخصية مع المتقدمين.
- 4- التحريات عن طالبي العمل.
- 5- الفحص الطبي للمتقدم.
- 6- الترشيح للعمل (التعيين) واستلام الوظيفة.

الخطوة الأولى: تلقي وفحص ودراسة طلبات القبول:

الغرض من هذه الخطوة هو التعرف على المعلومات التي في طلب القبول وتقويم أصحاب

الطلب من خلال هذه المعلومات لمعرفة ما إذا كان من الأشخاص الذين تنطبق عليهم الشروط المبدئية (مثلاً عند دخول الطالب للثانوية من أن لديه شهادة المتوسطة، الكشف الطبي، أو عند طلب تعيين سائق التأكيد من أن لديه رخصة قيادة... إلخ كل هذه من الشروط المبدئية حتى يتم النظر في أوراقه من عدمها).

وخطوة الفحص تعتبر المرحلة الأولى من مراحل الاختيار إذ يتم الاختيار على أساسها قبول المتقدم وإرساله إلى المرحلة التالية (الاختبارات) أو الرفض لأي سبب كان.

الخطوة الثانية: الاختبارات

والاختبارات تختلف وتتعدد حسب الحاجة لها من أجل اختيار أفضل العناصر البشرية واستبعاد غير الصالحين. ونظام الاختبارات هنا يستهدف الكشف عن المواهب والقدرات العقلية والذهنية على أداء العمل مما يسهل ويساعد على تدريبهم وتنمية قدراتهم إذا ما تم تعيينهم. والاختبارات مهما كان الهدف منها يجب أن توضع على أسس علمية ويقصد من الاختبار مبدأ تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص أمام المرشحين للوظيفة.

الخطوة الثالثة: المقابلات الشخصية

والمقابلة محادثة شفوية تتم في العادة بين شخصين هما ممثل الإدارة أو المنظمة من ناحية والمرشح للوظيفة من ناحية أخرى.

ما هو الغرض أو الهدف من المقابلة؟

هو التأكيد من توفر شروط أساسية لقبول المتقدم للعمل.

بدون جدل فإن المقابلات أصبحت إحدى الوسائل المهمة (بل هي أهمها أو قد تكون الوحيدة في بعض الأحيان) لاختيار الموظفين في جميع أنحاء العالم. لهذا السبب فالمقابلات يجب أن تعطي أهمية قصوى من الجانبين (الإدارة والمتقدمين للعمل على السواء).

ويجب أن يكون هدف المقابلات واضحاً في ذهن السائل (مندوب أو ممثل الإدارة) كما أن التخطيط المسبق لإعداد المقابلة يجب أن يكون مستوفياً جميع شروطه، وكشروط أساسي يجب أن يكون السائل لديه التدريب الكافي للقيام بذلك، وبصرف النظر عن قرار السائل أو ممثل الإدارة

ما إذا كان قرار قبول أو رفض صاحب الطلب فإنه يجب عليه ومباشرة بعد المقابلة أن يكتب ويسجل ملاحظاته وانطباعاته وآراءه عن صاحب الطلب قبل أن ينسى ما تم في أثناء المقابلة. وكما ذكرنا في صفحات سابقة فإن دوران العمل يكلف المنظمة مالياً ووقتاً وجهداً، لذلك فإنه من الأفضل إعطاء طالب العمل معلومات وافية عن المنظمة وأهدافها وكذلك عن الوظيفة حتى يكون على بينة قبل انضمامه للمنظمة ولتيخذ قرار انضمامه للمنظمة من عدمه. لأنه من الأفضل والأوفر إذا كان لا يرغب بالعمل أو الاستمرار بالعمل تحت ظروف معينة اتخاذ مثل هذا القرار قبل استلامه العمل بدلاً من ترك العمل بعد فترة قصيرة من تعيينه وتدريبه.

الخطوة الرابعة: التحريات عن طالب العمل

والتحريات عن طالب العمل من القواعد المتبعة في الدول عامة والدول الصناعية خاصة، ومعظم نماذج الطلبات (طلب التوظيف) تحتوي على أسماء بعض الأشخاص أو المنظمات الذين يمكن الرجوع إليهم للاستفسار عن المتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة (حسن السير والسلوك). ومن الأسباب التي تدعو إلى استخدام هذه الوسيلة أن بعض طالبي العمل قد يعطون معلومات كاذبة عن مؤهلاتهم العلمية أو العملية عن طريق التزوير. والتجارب أثبتت مثل هذا النوع من التزوير في مجالات عديدة من الحياة.

الخطوة الخامسة: الفحص الطبي

وترتيب الفحص الطبي (كمرحلة خامسة أو قبل ذلك فيه وجهات نظر) لكن ما المقصود من الفحص الطبي؟

الهدف من الفحص الطبي هو التعرف على صحة طالب العمل ومدى استعداده الجسماني والعقلي للعمل. كما يقصد منه (أو يجب أن يقصد منه) الكشف ما إذا كان لدى طالب العمل أية عاهات قد تمنعه أو تشل من إنتاجيته في المستقبل أو ما إذا كان لديه أمراض سابقة على التوظيف وقد يستخدمها للادعاء على المنظمة بأن هذه الأمراض قد سببها العمل لديهم مما يكلف المنظمة علاجه واستمرار الصرف عليه وتعطيل أعمالهم بسببها.

الخطوة السادسة: التعيين

فعندما يتخطى طالب العمل جميع الخطوات أو المراحل الضرورية من اختبارات ومقابلات وتحريات وكشف طبي ... إلخ، وترى المنظمة أنه الشخص المناسب فإنه حينئذٍ تصدر جهات الاختيار توصياتها بتعيينه، وبعد ذلك تصدر الجهة الرسمية صاحبة الصلاحية قرار التعيين إذا وافقت على جميع التوصيات، والغالب فإنه يشترط في قرار التعيين أن يكون المتقدم تحت الاختبار أو التجربة لمدة من الزمن (٣ شهور - ١٢ شهراً).

بعد التعيين يصبح الموظف عضواً في المنظمة ولذلك فإن على المنظمة بجميع منسوبيها كل حسب مستواه ومسؤوليته إشعار الموظف الجديد بأنه عضو وفرد من أفراد المنظمة المرغوب فيه، ولذلك فعلى الموظفين عموماً والمشرفين على الموظفين الجدد خصوصاً مسؤولية تقديمه لزملائه في القسم أو الإدارة التي سيعمل بها وتدريبه وإعطائه كامل المعلومات الكافية عن العمل وعن المنظمة وسياساتها وأهدافها وتشمل هذه المعلومات مسؤوليات وواجبات وظيفته.

وتعتبر عملية التقديم والتدريب وإعطاء المعلومات هامة وحيوية جداً للموظف من ناحية، وللمنظمة وتحقيق أهدافها من ناحية أخرى، والتقديم والتدريب يجب أن يكون شاملاً ومستمرًا لأن تعيين موظفين جدد مرهون إلى حدٍ كبير بتقويم أدائهم في الشهور الأولى من العمل وخصوصاً مرحلة التجربة.

رابعاً: التدريب Training:

الإعداد Orientation:

ماذا يقصد بالإعداد؟

تهدف عملية إعداد الفرد وتهيئته إلى تعريفه بالعمل الذي أصبح مسنداً إليه، كما يكون الهدف أيضاً توعية الفرد تجاه الدور الذي يلعبه المشروع في المجال الذي يعمل فيه، والتوعية يجب ألا تقتصر على الأفراد الجدد بل يجب أن يكون هناك نوع من التوعية المستمرة كلما اقتضت الحاجة.

الإعداد مسؤولية من؟

لا يمكن أن يقوم ببرنامج إعداد الأفراد وتهيئتهم إدارة الأفراد (شؤون الموظفين) وحدها ولكن التوعية والتهيئة يجب أن تكون مجهوداً تعاونياً بين جميع المسؤولين ولذلك يجب أن يكون هناك تعاون وتنسيق وحماسة من جانب كل الأطراف.

وفي العادة فإن الموظف الجديد يهتم بالدرجة الأولى بالعلاقة بينه وبين المشرف عليه (رئيسه المباشر) ويكون الموظف أكثر استعداداً للاستماع له ولذا يكو من الضروري أن يعطي جزءاً من وقته للفرد الجديد الذي انضم إلى مجموعة العمل.

نظام الزمالة أو الرعاية:

تلجأ بعض المشروعات وخصوصاً الكبيرة منها في سبيل إعداد الفرد الجديد وتعريفه بالمشروع وبمحيط عمله إلى اتباع نظام يطلق عليه نظام الزمالة أو نظام الرعاية.

والمقصود من هذا النظام أن يتولى زمالة الفرد الجديد ورعايته أحد العاملين القدامى في المشروع ويتم اختيار هذا العامل الزميل إما من:

- نفس مجموعة العمل في القسم أو الإدارة التي التحق بها الفرد الجديد.
- أو من إدارة الأفراد (شؤون الموظفين)

ومن أية جهة اختيار الزميل فإنه يجب أن يكون فرداً مدرباً ومتخصصاً في القيام بمثل هذه المهام وأن يكون متحملاً بصفات طيبة وأن يكون على إلمام بكل ما يتعلق بالمشروع من تاريخه وتنظيمه وسياساته والأفراد العاملين فيه، وبصفة خاصة بالإدارة التي التحق بها الفرد الجديد والمجموعة التي سيعمل معها ونوع العمل المكلف به، ومن مهمة الزميل الأساسية حماية الفرد الجديد من أية مؤثرات غير مرغوب فيها قد تضعف من روحه المعنوية أو تكرهه بالعمل بالمنظمة. فالكثير من العاملين الجدد قد يجدون صعوبات في التقدم إلى زملائهم في العمل وتكوين صداقة معهم.

مثال على صعوبة التكيف في محيط جديد:

إن كثيراً من الطلاب حين يتخرج من مرحلة دراسية ولنفرض أنها المتوسطة ويريد الانتقال إلى الثانوية فإنه يجد صعوبة في الأيام الأولى من الانتقال إلى الثانوية والسبب أن الثانوية محيط

جديد عليه وخوفه أن زملاءه في المتوسطة ذهبوا إلى ثانوية أخرى. لذلك نجد كثيراً من طلاب المتوسطة يقررون الذهاب إلى ثانوي معينة حتى ولو كانت بعيدة عن منازلهم. والسبب في ذلك ليس حباً في الثانوية التي ذهبوا إليها أو كرهاً في الثانوية التي لم يذهبوا إليها ولكن السبب الوحيد هو وجود مجموعة من الطلاب يعرف بعضهم بعضاً في مدرسة واحدة أو محيط واحد. التكيف مهم جداً ومتى وجد الشخص الجديد سواءً كان موظفاً جديداً أو طالباً جديداً من يساعده ويوفر له الجو المناسب فإنه سوف يتأقلم مع الجو الجديد ويشعر أنه عضو مرغوب فيه ويشعر بالأمان والطمأنينة ويبدأ إنتاجيته كما لو كان ليس غريباً في محيطه الجديد.

التدريب كوسيلة للتطوير:

بلا شك فإن نجاح أية منظمة أو منشأة في أي قطاع من القطاعات العامة أو الخاصة في تحقيق أهدافها يعتمد اعتماداً مباشراً على قدرة العاملين بها في إنجاز ما هو مطلوب منهم واحراز النتائج. والتدريب يمثل أحد وسائل المنظمة في تطوير وتنمية القدرات العلمية والفنية والعملية والسلوكية لأفرادها بالشكل الذي يمهد المسيرة نحو نجاح ونمو وازدهار المنظمة. يجب ألا يغيب عن الأذهان بأن التدريب في أي قطاع من القطاعات ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف محددة، فالتدريب وسيلة إدارية من شأنها الوصول بأداء الفرد في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للمواد البشرية. فالتدريب يهدف ليس فقط إلى إنجاز الأعمال ولكن المهم أن يتم إنجاز هذه الأعمال بالدقة والسرعة التامة وبدون إرهاق العاملين.

أنواع التدريب والهدف منه:

هناك أنواع كثيرة من التدريب حسب الحاجة إليها وحسب الأهمية فقد يكون التدريب مقصوداً به تدريب العامل الجديد على نظام المنشأة قبل ممارسته الفعلية للعمل عند توظيفه (كما في حالة

الإعداد الذي تكلمنا عنها في الصفحات السابقة). أو قد يهدف التدريب إلى تدريب الموظف القديم من أجل زيادة كفاءته الإنتاجية سواءً من ناحية سرعته في العمل أو إتقانه للعمل. أو قد يهدف التدريب إلى تعويد العامل أو تدريبه على آلات جديدة تستخدم لأول مرة في المنشأة بدلاً من الآلات القديمة. أو ...

الهدف من التدريب بالجملة:

هو زيادة الإنتاجية للعامل وتخفيض النفقات للمنظمة وتأهيل العامل. لذلك فإن عملية اختيار الموظفين (التي تكلمنا عنها في الصفحات السابقة عند نقاشنا لاختيار الموظفين) يجب أن تعطي أهمية ويجب أن يدقق فيها قبل أن يصبح الأفراد الجدد عبئاً على المنظمة. فالمنظمة التي تبذل الجهود اللازمة ولا تبخل أو تقصر في عمليات الاستقطاب والبحث والترغيب والاختيار سوف تجني الثمار في أفضل العناصر مما يعود عليها في النهاية بالإنتاجية الجديدة وقلّة تكلفة تدريب العمال وقلّة دوران العمال.

التدريب عملية مستمرة:

ولا يفوتنا هنا أن ننوه بأن عملية التدريب يجب أن تكون عملية مستمرة وأن تغطي عمر الموظف في الوظيفة أي من وقت التحاقه بالعمل حتى وقت تركه خدمة المنظمة.

الاحتياجات التدريبية:

وكما أوضحنا في السابق بأن التدريب ليس هدفاً بل هو وسيلة فإذا كشفت لنا الدراسة والتحليل عن حاجة المنظمة إلى التدريب أصبح التدريب ضرورة حتمية. ونظراً للتقدم المتعدد الأبعاد في جميع المجالات الفنية والعلمية والعملية فإن عملية التدريب يجب أن تكون عملية استمرار تشمل القدامى كما تشمل العاملين الجدد، ونظراً للتقدم المستمر فإن دراسة وتحليل حاجة المنظمة لتدريب منسوبيها يجب أن يكشف ويوضح القطاعات أو الإدارات أو الأقسام التي هي في حاجة إلى تدريب العاملين فيها، ومن ثم تحديد المهارات والخبرات والقدرات المطلوب صقلها أو تطويرها ومهما كانت الحالة فإن الأمر يتطلب دراسة:

- نوعية التدريب.
- موضوع التدريب.
- مادة التدريب.
- وسائل التدريب.
- القائمين على تنفيذ - من ينفذه.
- أنماط احتياج التدريب.
- ضمان نجاح التدريب.

شروط نجاح برامج التدريب؛

يمكن تلخيص أسباب نجاح برامج التدريب فيما يلي:

- ١- تحديد الجهة المسؤولة عن إعداد برنامج التدريب والإشراف عليه وتنفيذه وتقييم نتائجه .
فالجهة المسؤولة قد تكون ممثلة في الرئيس أو المشرف المباشر، أو قد تكون الجهة المسؤولة لجنة مكونة من داخل المنظمة أو قد تكون من خارجها، وقد تكون ممثلة في لجنة متخصصة في التدريب كمعهد متخصص (معهد الإدارة في الرياض لموظفي الحكومة مثلاً) أو في هيئات استشارية لها خبرة طويلة في مجال التدريب.
- ٢- اختيار الخبراء والمحاضرين (المدرّبين) الذين يقومون بعملية التدريب. لقد أثبتت التجارب العلمية أن حسن اختيار القدرات العلمية والعملية والفنية لهؤلاء الخبراء يساهم إلى حدٍ كبير في تحقيق أكبر عائد للمنظمة من برامج التدريب. ويتعين أن يكون المحاضر أو المدرب متخصصاً في موضوع التدريب ومادته.
- ٣- اختيار المتدربين وتحديد المهارات والخبرات والقدرات المطلوب صقلها أو تطويرها مهم جداً في عملية تحديد أنماط احتياج التدريب ولذلك فإن اختيار المتدربين الذين يحتاجون فعلاً للتدريب طبقاً للدراسات التحليلية التي تجريها الإدارات المختلفة من وقت لآخر مهم جداً، كما إنه بلا شك يتعين أن يكون المتدرب راغباً ومستعداً للاشتراك في الدورة التدريبية من أجل نجاح برنامج التدريب.

إن التدريب الإجباري لن يثمر من الناحية العملية كما إنه من المقبول ومن المعتاد في وقتنا الحاضر أن يكون هناك حوافز مادية أو أدبية نقدية كانت أو عينية إيجابية كانت أو سلبية في مجال التدريب الأمر الذي يساعد على تحفيز العاملين وحثهم على الاهتمام به.

والتدريب الإجباري قد يكون ضرورياً في بعض الحالات وخصوصاً لفئات مثلاً:

(أ) العاملين الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة.

(ب) الأفراد الذين يتطلب الأمر تدريبهم في أثناء الدراسة مثل (طلاب معاهد إعداد المعلمين، طلاب كليات الطب... إلخ) كشرط للحصول على المؤهل العلمي.

ولا شك أن إزالة الخوف أو الشك أو القلق من نفوس المرشحين للتدريب له أثر حيوي في تحريك دوافعهم النفسية وترجمتها في شكل رغبة واستعداد في الدورة التدريبية المعدة لهم.

٤- تحديد المحتوى أو المواد التي يتضمنها برنامج التدريب ويتعين أن تتناسب مادة التدريب أي المادة العلمية والعملية في برنامج التدريب مع القدرات العلمية والعملية للمتدربين، أي أنه يجب أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لأنماط احتياج المنشأة وأن يكون هناك علاقة مباشرة بين مواد التدريب وطبيعة العمل الذي يؤديه المتدرب أو سوف يؤديه، والتأكد من أن الموضوعات أو المواد المدرجة في برنامج التدريب من شأنها أن تحقق زيادة أو تطويراً لقدرات المتدربين العلمية، أو الفنية أو العلمية بالشكل الذي يزيد من إنتاجه.

٥- توفير الإمكانيات والوسائل اللازمة للتدريب. يتعين توفير هذه الأشياء وتشمل كل ما له علاقة مثل مكان التدريب والأدوات أو المعدات أو الوسائل السمعية أو البصرية أو أجهزة العرض التي يتطلب استعمالها كما تشمل الكتب أو المطبوعات أو المذكرات ... إلخ.

٦- يتعين إقامة برنامج التدريب في الوقت المناسب وفي فترة تتناسب مع موضوعه، وبرنامج التدريب قد تنقسم إلى برامج طويلة المدى وبرامج قصيرة المدى. ففي الأولى (طويلة المدى) يكون التدريب عملية مستمرة تخطط لها المنشأة لقطاعات تتأثر بصورة دائمة بالتغيرات التكنولوجية أو الآلية أو لتلك التي تعيش في منافسة مع غيرها من المنظمات. أما برامج التدريب قصيرة المدى فتتمثل في تلك التي يتطلب الأمر إعدادها لأهداف محددة ومعروفة كالتدريب على آلة جديدة، تدريب الموظفين الجدد ... إلخ.

٧- أولاً وأخيراً يجب أن تمارس مسؤولية التدريب بواسطة الإدارة العليا (أي تأييد الإدارة العليا للتدريب) وأن تكون عملية التدريب عملية مخططة ومستمرة، وأن تعطي أولوية التدريب الوظائف التي يصعب شغلها عن طريق الاختيار من الخارج.

٨- أن تقوم نتائج التدريب بصفة دورية للوقوف على مدى مقابلة هذه النتائج لأنماط الاحتياج الأصلية من التدريب وأن يستند تقويم برامج التدريب على معايير ملموسة بقدر الإمكان كمعدلات الإنتاج مثلاً... إلخ.

طرق التدريب (الطرق الشائعة للتدريب):

تتعدد طرق وأساليب التدريب بتعدد الغرض أو الهدف منها، وباختلاف المستوى الوظيفي (تدريب المديرين يختلف عن تدريب صغار الموظفين وهكذا) كما أن التدريب قد يكون لدقائق محددة أو لمدة زمنية قد تطول وقد تقصر وقد يتطلب الأمر اعتبار التدريب مستمراً وبصفة عامة فإن التدريب ينقسم إلى:

- ١- التدريب الفردي.
 - ٢- التدريب الجماعي.
- والتدريب الفردي يقصد منه تدريب كل موظف وكل فرد على حدة. بينما يقصد بالتدريب الجماعي تدريب مجموعة من الأفراد.

أولاً: التدريب الفردي:

يأخذ التدريب الفردي أشكالاً أو صوراً عديدة مثل:

- ١- التدريب في أثناء العمل (على رأس العمل):

معظم الشركات تتبع هذه الطريقة وهي تدريب الموظف الجديد أثناء أدائه لمهام وظيفته وبهذه الطريقة يعهد لرئيسه المباشر أو لفرد متمرن تدريب الموظف على أعمال الوظيفة خلال الفترة الأولى لاستلامه العمل. بمعنى آخر فإن المدرب يدرّب الموظف الجديد على كيفية استخدام

وتشغيل الآلات التي سيعمل عليها داخل مكان أو ورش الإنتاج وليس خارجها ومن هنا أتت كلمة أثناء العمل.

.. بهذه الطريقة فإن العبء التدريبي يقع على عاتق المشرف أو أحد مساعديه كما أنه بهذه الطريقة فإن التدريب يكون في نفس مكان العمل الطبيعي وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت الدوام الرسمي وتحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يشرفون عليه ويصححون له أخطائه أولاً بأول.

٢- نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى.

قد يأخذ التدريب الفردي شكلاً أو صورة أخرى وهي نقل الموظف مؤقتاً لعمل آخر وبهذه الطريقة فإن الموظف يلحق بعدد من الوظائف داخل المنشأة لفترات مؤقتة لإطلاعه وإحاطته بنوع أوجه نشاط المنشأة.

وهذه الطريقة بلا شك تتيح فرص زيادة قدرات الموظف بصفة عامة ودرايته بالأعمال الأخرى التي لها علاقة بعمله الأصلي.

٣- التكليف بأعمال ذات مستويات أعلى:

بموجب هذه الطريقة فإن الموظف يكلف بالعمل أو الإشراف على عمل أو قسم أو إدارة من الإدارات بالمنشأة ولكن عمله الجديد يكون ذا مسؤولية أعلى من ذي قبل ولكن لمدة محددة. وهذه الطريقة عادة تستخدم للموظفين الذين سوف يرقون لوظائف أعلى من ناحية للتدريب وللاختيار من ناحية أخرى لمعرفة مقدرتهم المستقبلية على أعمال أخرى ذات مسؤوليات أكبر من مسؤولياتهم الحالية ولإكسابهم مهارات قيادية.

ثانياً: التدريب الجماعي:

كما يأخذ التدريب الجماعي أشكالاً عديدة مثل:

١- المحاضرات:

حيث يلقي المدرب (المحاضر) مآلديه من معلومات على المتدربين الذين يستمعون إليه.

٢- المؤتمرات:

مثل اشتراك عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهمية مشتركة من جانب الحاضرين.

٣- المناقشات:

كعرض حالة معينة. ودور المدرب إدارة وتوجيه المناقشات بين المتدربين.

٤- الندوات أو الحلقات الدراسية:

كأن يقوم كل متدرب مثلاً بدراسة جانب معين من الموضوع وإعداد تقرير عنه.

٥- التطبيق العملي:

وبهذه الطريقة عادة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتدربين موضعاً للمتدربين الطريقة الصحيحة لأداء مثل هذا العمل.

٦- تمثيل الأدوار:

بموجب هذه الطريقة يصور المدرب موقفاً معيناً من المواقف التي قد تحدث في الحياة العملية ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد تحديد دور كل متدرب.

الخلاصة

يجب أن يتم تحديد أنواع الاحتياج من الأفراد على ضوء دراسات عملية يتحدد بها الاحتياج من الناحيتين الكمية والكيفية ولأن المشروعات وخاصة الكبيرة منها في تطور دائم فإن المشروعات تكون في حاجة مستمرة لأسباب النمو إلى أفراد لإحلالهم محل من ترك العمل لأي سبب من الأسباب.

وتحليل عبء العمل يعتبر خطوة هامة في عملية تحديد أنواع الاحتياج، بعد قيام المنشأة بتحديد أنواع احتياجها من الأفراد فإن على المنشأة أن تبدأ بالبحث عن هؤلاء الأفراد (وهو ما نسميه بالاستقطاب). والاستقطاب مرحلة من مراحل اختيار الأفراد من أجل توظيفهم لأن المنشآت يهملها أن تجتذب وتستقطب وتغري أفضل العناصر البشرية الموجودة في سوق العمالة للعمل لديها.

والاستقطاب يعني تحديد سوق العمالة أو تحديد المصادر التي يحصل منها على الأيدي العاملة. وبصفة عامة هناك مصدران أساسيان هما:

١- المصادر الداخلية.

٢- المصادر الخارجية.

والمصدر الداخلي يشمل الترقيات والتحويل والنقل والتنزيل... بينما المصدر الخارجي يشمل عدداً كبيراً مثل الإعلانات، المؤسسات العلمية، مكاتب التوظيف الخاصة والعامة، المنظمات المتخصصة، وأخرى.

بعد حصر مصادر الأيدي العاملة المتوفرة أمام المنشأة على المنشأة أن تختار من بين هذه الأيدي العاملة المتوفرة أمامها لشغل الوظائف الشاغرة علماً بأن هناك خطوات مختلفة لعملية الاختيار هي:

- تلقي وفحص طلبات القبول.
- اختبار المتقدمين.
- مقابلات المتقدمين.
- التحريات عن المتقدمين.
- الفحص الطبي للمتقدمين.
- الترشيح للعمل والتعيين.

بعد عمليات تحديد أنماط الاحتياج والبحث عن الأيدي العاملة باختيار أفضل العناصر الموجودة أمام المنشأة فإن على المنظمة بعد أن تختار الأشخاص مسؤولي المحافظة عليهم وتشجيعهم على العطاء والإنتاج ولذلك فإن عملية تقديم وتدريب الموظفين الجدد مهمة جداً وحيوية للجانبين المنظمة والموظف الجديد نفسه.

ولذلك فإن إعداد الموظف الجديد لعمله مهم ومسؤولية المشرفين عليه. كما أن هناك أنواعاً كثيرة من التدريب حسب الحاجة إليها وحسب الأهمية، ولكن التدريب يجب أن يكون عملية مستمرة وأن تغطي عمر الموظف في الوظيفة.

ومن شروط نجاح برامج التدريب:

- تحديد الجهة المسؤولة عن إعداد برنامج التدريب والإشراف عليه.
 - اختيار الخبراء، المحاضرين الذين يقومون بعملية التدريب.
 - اختيار المتدربين الذين يحتاجون فعلاً للتدريب.
 - تحديد الموضوعات وتناسبها مع قدرات المتدربين.
 - توفير الإمكانيات والوسائل اللازمة للتدريب.
 - اختيار الوقت المناسب.
 - تأييد الإدارة العليا لعملية التدريب، تقويم نتائجه بمعايير ملموسة.
- وعملية التدريب قد تكون فردية وقد تكون جماعية. ومراحل التوظيف تبدأ بتحديد أنواع الاحتياج ثم الاستقطاب فالاختيار، يليه توجيه وتدريب العاملين وترقيتهم أو نقلهم ثم تنتهي العملية بنهاية الخدمة لأي سبب كالتقاعد / استقالة.

مراحل التوظيف

تحديد أنواع الاحتياج وتخطيط القوى العاملة

الاستقطاب (البحث والترغيب)

الاختيار والتعيين

التوجيه والتدريب

الترقية والنقل

نهاية الخدمة

أسئلة

- س١- تكلم باختصار عن تحديد الاحتياج للقوى العاملة.
- س٢- هل المشروعات في حاجة مستمرة إلى قوى عاملة؟ ولماذا؟.
- س٣- عرّف باختصار تحليل العمل، وما العلاقة بين تحليل العمل وتحديد الاحتياجات من أفراد القوى العاملة؟
- س٤- أعط مثلاً عملياً - رقمياً على تحليل العمل.
- س٥- عرّف استقطاب العاملين، وما الغرض أو الهدف من الاستقطاب؟.
- س٦- تكلم عن المصادر الداخلية لتوفير الأيدي العاملة.
- س٧- ما هي الأسس الرئيسية التي يبنى عليها ترقية العاملين؟.
- س٨- تكلم باختصار عن المصادر الخارجية لتوفير القوى العاملة.
- س٩- أصبحت المؤسسات التعليمية أحد المصادر الهامة لجلب القوى البشرية، تكلم عن مزايا وعيوب هذا المصدر وخصوصاً بالملكة.
- س١٠- عرّف عملية اختيار العاملين، وما الهدف من عملية الاختيار؟.
- س١١- وضّح خطوات عملية اختيار العاملين.
- س١٢- ما الهدف من إجراء المقابلات الشخصية لاختيار العاملين؟.
- س١٣- التحريات عن طالب العمل إحدى مراحل الاختيار، تكلم باختصار عن هذه المرحلة.
- س١٤- تكلم باختصار عن كل مرحلة من مراحل اختيار العاملين.
- س١٥- ماذا يقصد بالإعداد للفرد (الموظف)؟.
- س١٦- تكلم باختصار عن تكيّف الموظف في محيط العمل وعلاقة التكيّف بإنتاجية الموظف. اعط مثلاً.
- س١٧- ما الهدف من التدريب؟.
- س١٨- ما شروط نجاح برامج التدريب بصفة عامة.
- س١٩- تكلم عن التدريب أثناء العمل.
- س٢٠- بالرسم وضّح مراحل التوظيف.

المراجع العربية:

- ١- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الثانية، توزيع مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٧٥/١٩٧٦.
- ٢- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، ١٩٧٦م.
- ٣- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، ١٩٨٢م.
- ٤- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الثامنة، مؤسسة روزاليوسف، ١٩٧٩م.
- ٥- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات، الكويت، ١٩٧٩/٧٨م.
- ٦- منصور فهمي، إدارة القوى البشرية في الصناعة، الجزء الأول - إدارة الأفراد - الطبعة الخامسة، دار النهضة العربية، ١٩٨١م.

المراجع الإنجليزية:

- 7-Ai Neaim, Hamad., (An Analysis of Recruitment of Fooreign Employees In the Civil Service of Saudi Arabia) Unpublished doctoral dissertation, North Texas State University, Denton, Texas, 1980.
- 8- Dunn, J. D. and Elvis C. Stephens, Management of Personnel Manpower Management and Organizational Behavior, New York, McGraw-Hill Book Company, 1972.
- 9- French, Wendell L., The Personnel Management Process: Human Resources Administration, 4th Edition, Boston, Houghton Mifflin Company, 1978.
- 10- Miner, Mary Green and John B. Miner, A Guide to Personnel Management, Washington, The Bureau of National Affairs, Inc., 1973.
- 11- Ston, Harold C. and Floyd L. Ruch, (Selection, Interviewing, and Testing,) ASpa Handbook of Personnel and Industrial Relations, Vol. I, Staffing Policies and Strategies, Edited by Dale Yoder and Herbert G. Heneman, Washington, the Bureau of National Affairs, Inc., 1974.
- 12- Wernimont, Paul F., (Recruitment Policies and Practices) ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations, Vol. I, Staffing Policies and Strategies, Edited by Dale Yoder and Herbert G. Heneman, Washington, the Bureau of N.

الفصل الرابع

حقوق وواجبات العاملين

إن التحدي الذي يواجه إدارة شؤون الأفراد هو إيجاد التوازن العادل بين حقوق واجبات العاملين في القطاعين العام والخاص. وسنحاول شرح العناصر الأساسية لمفهوم حقوق وواجبات العاملين حسب ترتيبها في هذا الفصل.

أولاً: حقوق العاملين وتشمل:

(أ) الرواتب والأجور والعلاوات.

(ب) الميزات المضافة للرواتب والأجور (Fringe Benefits):

١- البدلات.

٢- المكافآت.

٣- الإجازات.

٤- الضمانات والتأمينات والتقاعد.

ثانياً: واجبات العاملين،

ثالثاً: تقويم الأداء.

رابعاً: التأديب والتظلم.

أولاً: حقوق العاملين

(أ) الرواتب والأجور والعلاوات:

إن الراتب أو الأجر هو مبلغ من المال يحصل عليه الموظف أو العامل من المنظمة الإدارية نظير قيامه بواجبات ومسؤوليات الوظيفة، ويوجد اختلاف بسيط بين مفهومي الراتب والأجر حيث

تستخدم مؤسسات القطاعين العام والخاص مفهوم الراتب للدلالة على المبالغ النقدية التي تدفع في آخر كل شهر للموظفين الذين يعملون داخل المكاتب (White - Collar).

أما مفهوم الأجور فيستعمل للأموال التي تدفع لعمال الإنتاج داخل المصانع أو الحرفيين والعمال غير المهرة (Blue - Collar) والذين تحسب أجورهم بالساعات أو الأيام أو حسب الوحدات الإنتاجية التي قاموا بها. ويدفع الأجر عادة يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً.

ويجد موضوع المرتبات والأجور اهتماماً كبيراً من جانب العاملين وأصحاب العمل والحكومة. ومما لا شك فيه أن الراتب أو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل يمثل دخله الرئيسي الذي يعتمد عليه لأشباع حاجات أسرته الضرورية مثل المأكل والمشرب والملبس والسكن وغيرها. ولا غرابة في ذلك إن رأينا العاملين يبحثون عن الوظائف ذات المرتبات أو الأجور العالية أو يلحون على زيادتها.

وبالتبع فإن مستوى المرتبات والأجور الذي تدفعه المنظمات الإدارية في القطاعين العام والخاص يؤثر على العديد من أعمالها، نذكر منها ما يلي:

١- إن نفقات المرتبات والأجور تمثل أكبر نسبة في ميزانية النفقات، وقد قدرها البعض بما يقرب من ٧٠٪ من مجموع نفقات بعض الشركات الكبرى، كما أنها تمثل نسبة عالية من نفقات الدولة، ويمكن القول بأن المرتبات والأجور العالية تؤثر على مستوى الأرباح والخدمات.

٢- إن مستوى المرتبات والأجور يؤثر على عمليات الاختيار والتعيين، فالمؤسسات ذات المرتبات والأجور المرتفعة تستطيع أن تختار وتعين أفضل الكفاءات الموجودة محلياً أو عالمياً، أما المؤسسات ذات المرتبات الضئيلة فقد تجد نفسها مضطرة لاختيار وتعيين موظفين وعمال ذوي الكفاءات المتوسطة أو الدنيا.

٣- إن المرتبات والأجور المجزية تحفز الموظفين والعمال للاستمرار في خدمة المنظمات الإدارية، فبينما يهتم كل من العاملين وأصحاب الأعمال بمصالحهم الخاصة، تقوم الدولة بسن الأنظمة لإيجاد التوازن بين حقوق الموظف وواجبات الوظيفة. فالدولة عادة تقدر الحد الأدنى للمرتبات والأجور. وعلى سبيل المثال فقد خصص نظام العمل والعمال السعودي فصلاً كاملاً لموضوع حماية الأجور.

وتتم عملية تحديد المرتبات والأجور بثلاث مراحل رئيسية^(٤) هي:

١- مرحلة إيجاد التوازن بين المرتبات والأجور داخل المنظمة الإدارية نفسها. والمفاهيم المرتبطة بهذه المرحلة هي:

تحليل ووصف وتقويم الوظائف، ولقد أوضحنا هذه المفاهيم في الفصل الثاني من هذا الكتاب، وخاصة ما يتعلق بتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة على ضوء صعوبة واجباتها ومسؤولياتها.

٢- مرحلة التوازن بين المرتبات والأجور التي تمت دراستها وتقويمها داخل المنظمة والمرتبات والأجور في المنظمات المماثلة الموجودة في نفس المنطقة والمفهوم المرتبط بهذه المرحلة هو: مسح الأجور ويعني دراسة المرتبات والأجور لمعرفة مستواها السائد أي ما تدفعه المنظمات الأخرى.

٣- مرحلة دراسة الأنظمة التي سنتها الدولة لتحديد الحد الأدنى للمرتبات والأجور.

ومن المؤكد أن أية منظمة عامة كانت أم خاصة تعرض نفسها للعقاب إذا كانت مرتباتها أو أجورها تقل عن الحد الأدنى الذي فرضته الدولة.

وتتأثر عملية تحديد الحد الأدنى للمرتبات والأجور بعوامل عدة منها:

■ مستوى المعيشة.

■ سوق العمالة.

■ إنتاجية الموظف أو العامل.

٤- إعداد سلم الرواتب:

سلم الرواتب في أبسط صورة هو عبارة عن جدول يحتوي على المعلومات التالية:

■ المرتبة.

■ الحد الأدنى للرواتب بالنسبة لكل مرتبة.

■ العلاوات الدورية بالنسبة لكل مرتبة.

■ الحد الأقصى للرواتب بالنسبة لكل مرتبة.

المرتبة:

المرتبة هي عبارة عن وحدة قائمة بذاتها تضم جميع الوظائف المتشابهة في مستوى صعوبة الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة، وعلى سبيل المثال فقد نجد وظيفة مدرس، ووظيفة محاسب ووظيفة مدير مستودع تشترك في مرتبة معينة والشئ الذي جمع بينها ليس هو نوع العمل بل مستوى صعوبة واجبات ومسؤوليات ومطالب التأهيل لهذه الوظائف المختلفة، وتقضي العدالة إعطاء هذه الوظائف معاملة واحدة بالنسبة للمرتبات والعلاوات والمكافآت. وبهذا نكون قد حققنا فعلاً مبدأ الأجر قدر العمل.

الحد الأدنى للمرتب:

يعني الحد الأدنى للمرتب أول مرتب يتقاضاه الموظف بعد تعيينه في مرتبة ما. ولنفرض أن الحد الأدنى لوظيفة (أ) هو ٣٠٠٠ ريال إذن هذا هو أول مرتب يدفع للموظف الذي يعين في هذه الوظيفة.

العلاوة الدورية:

تعني العلاوة الدورية عدداً من الدرجات داخل سلم الرواتب وتقع بين الحد الأدنى للرواتب والحد الأقصى منه، وأن لكل مرتبة علاوة دورية محددة تضاف إلى مرتب الموظف في كل عام. ولنفرض أن وظيفة (أ) استحققت ٩ علاوات دورية، مقدار كل علاوة ٣٠٠ ريال وعليه فإن مرتب الموظف سيكون ٣٣٠٠ ريال في السنة الثانية، و ٣٦٠٠ في السنة الثالثة، وهكذا دواليك في السنين التالية حتى يصل مرتبه إلى الحد الأقصى منه.

ومما لا شك فيه أن العلاوة الدورية تساعد كثيراً في استقرار المستوى المعيشي للموظف خاصة تجاه تزايد الأسعار.

وأهم الشروط المرتبطة بالعلاوة الدورية هي أن يكون أداء وسلوك الموظف مقبولاً.

الحد الأقصى للمرتب:

إن الحد الأقصى للمرتب هو عبارة عن أعلى مرتب للوظيفة وبه يصل الموظف إلى أقصى راتب يتقاضاه ويكون ذلك عند إضافة آخر علاوة دورية، وعلى سبيل المثال إن الحد الأقصى لمرتب وظيفة (أ) هو ٥٧٠٠ ريال.

وتجدر الإشارة إلى أن سلم الرواتب في المملكة العربية السعودية صمم على أساس (المرتبة، الحد الأدنى، العلاوات الحد الأقصى)، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال دراسة الشكل (٤/١).

حاولنا في هذا القسم تعريف الطالب بمفهوم الرواتب، والأجور، وبيننا أن مصطلح المرتب يطلق على الأموال التي تدفع شهرياً أو سنوياً للموظفين الذين يعملون داخل المكاتب، بينما يطلق مصطلح الأجور على الأموال التي تدفع يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً لعمال الإنتاج داخل المصانع أو الحرفيين والعمال غير المهرة والذين تحسب أجورهم بالساعات أو الأيام أو حسب الوحدات الإنتاجية التي قاموا بها.

ثم أوضحنا التضارب بين مصالح العاملين وأصحاب الأعمال في حالة زيادة أو انخفاض مستوى الأجور، ودور الدولة في إيجاد التوازن بين مصالح كل من العاملين وأصحاب العمل أيضاً أوضحنا للطالب المراحل التي تمر بها عملية تحديد الرواتب والأجور خاصة ما يتعلق منها بإيجاد التوازن بين مرتبات الوظائف داخل المنظمة وخارجها مع التمسك بأنظمة الدولة، وأخيراً شرحنا محتويات سلم الرواتب، مثل المرتبة، والحد الأدنى للمرتب والعلاوات الدورية والحد الأقصى للمرتب.

الشكل (٤-١)
(١) سلم رواتب الموظفين العام

بعد الزيادة بنسبة (١٥٪) المعتمدة بالأمر الملكي رقم (٢٢٧/أ) وتاريخ ١٦/٧/١٤٢٦هـ اعتباراً من ١/٩/١٤٢٦هـ

الرتبة	الدرجات															العلاوات والبدلات	
	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	العلاوة الدورية	بدل نقل
	الانتداب	الداخلى	الغارج														
١	١٧٢٥	١٨٤٠	١٩٥٥	٢٠٧٠	٢١٨٥	٢٣٠٠	٢٤١٥	٢٥٣٠	٢٦٤٥	٢٧٦٠	٢٨٧٥	٢٩٩٠	٣١٠٥	٣٢٢٠	٣٣٣٥	١١٥	٤٠٠
٢	٢١٠٠	٢٢٤٠	٢٣٨٠	٢٥٢٠	٢٦٦٠	٢٨٠٠	٢٩٤٠	٣٠٨٠	٣٢٢٠	٣٣٦٠	٣٥٠٠	٣٦٤٠	٣٧٨٠	٣٩٢٠	٤٠٦٠	١٤٠	٤٠٠
٣	٢٥٤٥	٢٧١٠	٢٨٧٥	٣٠٤٠	٣٢٠٥	٣٣٧٠	٣٥٣٥	٣٧٠٠	٣٨٦٥	٤٠٣٠	٤١٩٥	٤٣٦٠	٤٥٢٥	٤٦٩٠	٤٨٥٥	١٦٥	٤٠٠
٤	٣٠٥٥	٣٢٥٥	٣٤٥٥	٣٦٥٥	٣٨٥٥	٤٠٥٥	٤٢٥٥	٤٤٥٥	٤٦٥٥	٤٨٥٥	٥٠٥٥	٥٢٥٥	٥٤٥٥	٥٦٥٥	٥٨٥٥	٢٠٠	٤٠٠
٥	٣٦٧٠	٣٩٠٠	٤١٣٠	٤٣٦٠	٤٥٩٠	٤٨٢٠	٥٠٥٠	٥٢٨٠	٥٥١٠	٥٧٤٠	٥٩٧٠	٦٢٠٠	٦٤٣٠	٦٦٦٠	٦٨٩٠	٢٣٠	٤٠٠
٦	٤٣٩٠	٤٦٥٥	٤٩٢٠	٥١٨٥	٥٤٥٠	٥٧١٥	٥٩٨٠	٦٢٤٥	٦٥١٠	٦٧٧٥	٧٠٤٠	٧٣٠٥	٧٥٧٠	٧٨٣٥	٨١٠٠	٢٦٥	٦٠٠
٧	٥٢١٠	٥٥٢٥	٥٨٤٠	٦١٥٥	٦٤٧٠	٦٧٨٥	٧١٠٠	٧٤١٥	٧٧٣٠	٨٠٤٥	٨٣٦٠	٨٦٧٥	٨٩٩٠	٩٣٠٥	٩٦٢٠	٣١٥	٦٠٠
٨	٦٠٨٠	٦٤٤٠	٦٨٠٠	٧١٦٠	٧٥٢٠	٧٨٨٠	٨٢٤٠	٨٦٠٠	٨٩٦٠	٩٣٢٠	٩٦٨٠	١٠٠٤٠	١٠٤٠٠	١٠٧٦٠	١١١٢٠	٣٦٠	٦٠٠
٩	٧١٨٠	٧٥٨٥	٧٩٩٠	٨٣٩٥	٨٨٠٠	٩٢٠٥	٩٦١٠	١٠٠١٥	١٠٤٢٠	١٠٨٢٥	١١٢٣٠	١١٦٣٥	١٢٠٤٠	١٢٤٤٥	١٢٨٥٠	٤٠٥	٦٠٠
١٠	٨٠٥٠	٨٤٩٠	٨٩٣٠	٩٣٧٠	٩٨١٠	١٠٢٥٠	١٠٦٩٠	١١١٣٠	١١٥٧٠	١٢٠١٠	١٢٤٥٠	١٢٨٩٠	١٣٣٣٠	١٣٧٧٠	١٤٢١٠	٤٤٠	٦٠٠
١١	٩٣٩٠	٩٨٥٠	١٠٣١٠	١٠٧٧٠	١١٢٣٠	١١٦٩٠	١٢١٥٠	١٢٦١٠	١٣٠٧٠	١٣٥٣٠	١٣٩٩٠	١٤٤٥٠	١٤٩١٠	١٥٣٧٠	١٥٨٣٠	٤٦٠	٦٠٠
١٢	١٠٨٠٠	١١٢٩٥	١١٧٩٠	١٢٢٨٥	١٢٧٨٠	١٣٢٧٥	١٣٧٧٠	١٤٢٦٥	١٤٧٦٠	١٥٢٥٥	١٥٧٥٠	١٦٢٤٥	١٦٧٤٠	١٧٢٣٥	١٧٧٣٠	٤٩٥	٦٠٠
١٣	١٣٣١٥	١٣٨٤٠	١٤٣٦٥	١٤٨٩٠	١٥٤١٥	١٥٩٤٠	١٦٤٦٥	١٦٩٩٠	١٧٥١٥	١٨٠٤٠	١٨٥٦٥	١٩٠٩٠	١٩٦١٥	٢٠١٤٠	٢٠٦٦٥	٥٢٥	٦٠٠
١٤	١٣٩١٠	١٤٥١٥	١٥١٢٠	١٥٧٢٥	١٦٣٣٠	١٦٩٣٥	١٧٥٤٠	١٨١٤٥	١٨٧٥٠	١٩٣٥٥	١٩٩٦٠	٢٠٥٦٥	٢١١٧٠	٢١٧٧٥	٢٢٣٨٠	٦٠٥	٦٠٠
١٥	١٧٢٥٠	١٨٠٠٠	١٨٧٥٠	١٩٥٠٠	٢٠٢٥٠	٢١٠٠٠	٢١٧٥٠	٢٢٥٠٠	٢٣٢٥٠	٢٤٠٠٠	٢٤٧٥٠	٢٥٥٠٠	٢٦٢٥٠	٢٧٠٠٠	٢٧٧٥٠	٧٥٠	٦٠٠

(٢) سلم رواتب المعيّنين على بند الأجور

بعد الزيادة بنسبة (١٥٪) المعتمدة بالأمر الملكي رقم (٢٢٧/أ) وتاريخ ١٦/٧/١٤٢٦هـ اعتباراً من ١/٩/١٤٢٦هـ

الفئة	الدرجات															العلاوة السنوية
	١٥	١٤	١٣	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
أ	١٤٨٥	١٥٩٠	١٦٩٥	١٨٠٠	١٩٠٥	٢٠١٠	٢١١٥	٢٢٢٠	٢٣٢٥	٢٤٣٠	٢٥٣٥	٢٦٤٠	٢٧٤٥	٢٨٥٠	٢٩٥٥	١٠٥
ب	١٩٧٠	٢١١٠	٢٢٥٠	٢٣٩٠	٢٥٣٠	٢٦٧٠	٢٨١٠	٢٩٥٠	٣٠٩٠	٣٢٣٠	٣٣٧٠	٣٥١٠	٣٦٥٠	٣٧٩٠	٣٩٣٠	١٤٠
ج	٢٦٠٠	٢٧٧٥	٢٩٥٠	٣١٢٥	٣٣٠٠	٣٤٧٥	٣٦٥٠	٣٨٢٥	٤٠٠٠	٤١٧٥	٤٣٥٠	٤٥٢٥	٤٧٠٠	٤٨٧٥	٥٠٥٠	١٧٥
د	٣٣٥٥	٣٥٦٥	٣٧٧٥	٣٩٨٥	٤١٩٥	٤٤٠٥	٤٦١٥	٤٨٢٥	٥٠٣٥	٥٢٤٥	٥٤٥٥	٥٦٦٥	٥٨٧٥	٦٠٨٥	٦٢٩٥	٢١٠

الميزات المضافة للمرتبات والأجور:

يتمتع العاملون بجانب المرتب والعلاوات الدورية بمميزات مختلفة قد تصل في بعض الأحيان إلى أكثر من ٤٠٪ من راتب الموظف أو العامل.

وأهم هذه الميزات هي:

- البدلات.
- المكافآت.
- الإجازات.
- الضمانات، التأمينات، التقاعد.

١- البدلات:

البدلات هي عبارة عن تعويض مالي يدفع للموظف أو العامل عند تعرضه لخسارة مادية مثل مصاريف النقل، والانتقال، أو خسارة معنوية: مثل العمل في أماكن نائية أو بسبب مخاطر العمل. وتقدر البدلات بطريقة علمية تأخذ في الاعتبار التكاليف النسبية لكل بدل. وتدرج مراتب ومراتب الوظائف المختلفة داخل المنظمة الإدارية وتوجد عدة أنواع من البدلات أهمها:

< بدل النقل

وهو تعويض مالي محدد يدفع للموظف أو العامل لمساعدته في مصاريف الرحل اليومية التي يقوم بها من منزله إلى مقر عمله. وبالعكس. ولا يدفع بدل النقل في حالة تأمين المؤسسة العامة أو الخاصة وسيلة نقل للعاملين فيها، أو عندما يكون الموظف أو العامل في إجازة.

< بدل الانتقال

وهو تعويض مالي محدد للموظف أو العامل لمساعدته في التكاليف المتعلقة بنقله مع عائلته وأمتعته إلى مقر عمله الجديد من مدينة إلى مدينة أو قرية إلى أخرى.

< بدل السفر (الانتداب):

بدل السفر أو بدل الانتداب هو تعويض مالي يومي يدفع للموظف أو العامل لمساعدته في

مصارييف الإقامة والأكل والمواصلات الداخلية عند تكليفه برحلة رسمية لمصلحة المنظمة الإدارية، ويدفع بدل السفر مقدماً أو بعد انتهاء الرحلة، ولا يدفع بدل السفر أو جزء منه في حالة قيام المنظمة بتأمين المقر والمأكل والمواصلات المناسبة للموظف.

◀ بدل مشقة:

بدل المشقة هو عبارة عن تعويض مالي يدفع للموظف أو العامل لتشجيعه على القيام بالعمل تحت ظروف صعبة مثل: العمل في القرى النائية التي تنقصها الخدمات التعليمية والصحية ووسائل المواصلات والاتصالات وغير ذلك.

◀ بدل خطر:

بدل الخطر هو عبارة عن تعويض مالي يدفع للموظف أو العامل لتشجيعه للقيام بأعمال محفوفة بالمخاطر، مثل العمل داخل معامل ومختبرات الأشعة أو المتفجرات، أو الكهرباء أو الأمراض وغير ذلك. وتتجه معظم الدول لإيجاد الوسائل اللازمة لتقليل وضبط هذه المخاطر. وهناك بدلات أخرى لا يسمح المجال لذكرها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الموظفين في حكومة المملكة العربية السعودية يتمتعون بأنواع مختلفة من البدلات مثل: بدل التعيين وبدل النقل وبدل الانتداب وبدل الضرر والعدوى والخطر وبدل التمثيل والمهمة وطبيعة العمل وبدل مناطق نائية.

٢- المكافآت:

المكافآت هي جوائز مالية تدفع للعاملين أفراداً كانوا أو جماعات عند تحقيقهم معدلات معينة من الإنتاج أو الخدمات أو الأرباح.

وتمنح المكافآت عادة بعد تقويم أداء الموظف أو الجماعة أو المنظمة ككل وتعتبر المكافآت من الحوافز المادية الهامة التي تستخدمها إدارات شؤون الأفراد في القطاعين العام والخاص، وذلك بغرض توجيه العاملين نحو سلوك معين يشمل:

■ زيادة الإنتاج.

- تخفيض تكاليف الإنتاج.
 - تقديم اقتراحات لتحسين العمل.
 - القيام بجهد غير عادي.
- وهناك أنواع مختلفة من المكافآت أهمها:
- المكافآت الفردية.
 - المكافآت الجماعية.
 - المكافآت لكل العاملين في المنظمة الإدارية.

وتدفع هذه المكافآت على شكل مرتبات إضافية أو عمولة أو مشاركة في الربح. ويتمتع الموظفون والعمال في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية بأنواع مختلفة من المكافآت. ومن بين المكافآت الشائعة في الخدمة المدنية في المملكة ما يلي:

- مكافآت زيادة الأداء.
- المكافآت التشجيعية.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم المكافآت يساعد المنظمات الإدارية على دفع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهناك أنواع أخرى من المكافآت المرتبطة بمفاهيم أخرى مثل: الضمانات والتقاعد.

٣- الإجازات:

يتمتع الموظف أو العامل بأنواع مختلفة من الإجازات والعطل الرسمية، مثل الإجازة السنوية والإجازة المرضية، والإجازة الاضطرارية، والإجازة الدراسية.

٤- الضمانات، والتأمينات، والتقاعد:

الضمانات: هي عبارة عن مساهمة مالية طويلة المدى تفرضها أنظمة الدولة على أصحاب العمل والعاملين معاً. وذلك لتأمين معاشات أو مكافآت أو تعويضات للعاملين عند انقطاع مرتباتهم

أو أجورهم بسبب كبر السن أو الوفاة أو العجز الصحي، أو البطالة، أو الفصل عن العمل^(٧). ولعل من نافذة القول الإشارة إلى أن المرتبات والأجور تمثل الدخل الرئيسي للعاملين وعوائلهم في القطاعين العام والخاص. وإن انقطاع هذا الدخل لسبب من الأسباب يعرض العاملين وعوائلهم للفقر والمرض والتفكك. وتعتبر الضمانات من الحوافز المادية التي تخدم مصلحة العاملين وأصحاب العمل وكذلك الدولة والمجتمع. ويمكن إبراز هذه الحقيقة من خلال مناقشة الأسباب التي أدت إلى ظهور فكرة الضمانات

وأهم هذه الأسباب هي:

■ **كبر السن:** تفترض معظم أنظمة الدولة أن الموظف أو العامل عندما يصل إلى سن الستين من عمره يصبح غير مؤهل للقيام ببعض واجبات ومسؤوليات الوظيفة، وخاصة تلك التي تتطلب جهداً بدنياً أو ذهنياً معيناً.

ولقد أوضحنا في الفصل الثاني من هذا الكتاب بأن الوظيفة ليست ملكاً للموظف وأن استمرار الموظف فيها يتوقف على أدائه لواجباتها ومسؤولياتها بكفاءة وفعالية.

وما من شك في أن وجود ضمانات مالية، وقانون يساعد صاحب العمل لتحويل الموظفين الذين بلغوا السن القانونية إلى مؤسسات الضمان الاجتماعي وتعيين أو ترقية موظفين أقوياء بدلاً عنهم.

أما بالنسبة للعاملين فإن وجود مثل هذه الضمانات يحفزهم لتكريس جهودهم لصالح العمل بعيداً عن البحث عن موارد أخرى، كما أنها تحقق للعاملين الراحة بعد تركهم العمل، وفي نفس الوقت ترفع عن كاهل الحكومة والمجتمع أعباء إعاشة الموظف وعائلته.

■ **الوفاة:** تكفل أنظمة التأمينات الاجتماعية والتقاعدية دخلاً مستمراً لعائلة الموظف أو العامل الذي حصلت وفاته في أثناء ارتباطه بالعمل أو بعد خروجه منه.

وبالطبع فإن الموظف كأب يعمل ويكدح من أجل تأمين حياة كريمة ومستقبل مشرف له ولجميع أفراد أسرته، وقد حققت له أنظمة الضمانات هذه الأمان.

■ **العجز المهني:** يعني مصطلح العجز المهني، عدم قدرة الموظف أو العامل على القيام بواجبات ومسؤوليات وظيفته. وذلك بسبب ما أصابه من أضرار بدنية أو ذهنية نتيجة للعمل، ومن المعلوم أن

كثيراً من المهن التي يمارسها العاملون في القطاعين العام والخاص تتطلب استخدام أنواع مختلفة من الآلات والمواد .

وأثبتت التجارب أن أعداداً كبيرة من العاملين يصابون بآفات قد تكون مستديمة، أو يموتون فوراً نتيجة حصول خلل فني أو هندسي مفاجئ في الآلات، أو إهمال من جانب العاملين بشروط السلامة. وهناك أعمال كثيرة تستخدم فيها مواد خطيرة قد تسبب في المدى البعيد أمراضاً مهنية خطيرة للعاملين. بالإضافة لهذا أو ذلك فإن سوء التهوية والإضاءة وإهمال النظافة والازدحام في مكان العمل يعرض العاملين لأمراض مختلفة.

وتعتبر هذه المشاكل من أهم العوامل التي دفعت العاملين وأصحاب الأعمال والحكومات للاهتمام بوسائل السلامة، والصحة والضمانات لكل العاملين في القطاعين العام والخاص، وذلك منذ ميلاد الثورة الصناعية وإلى يومنا هذا .

ويعتبر بدل الخطر الذي أشرنا إليه سابقاً بمثابة اعتراف صريح من المنظمات الإدارية لخطورة بعض الأعمال التي يؤديها الموظف .

■ **البطالة:** نعني بمفهوم البطالة هنا فقد الموظف أو العامل لوظيفته أو عمله نتيجة لقرارات المنظمة الإدارية، ولقد اعتادت مصانع الإنتاج والخدمات في كثير من الدول تسريح العاملين أفراداً أو جماعات عند شعورها أو تعرضها لخسارة مادية أو حصولها على طرق وأساليب حديثة تساعد على تخفيض الأيدي العاملة.

وتجدر الإشارة إلى أن المرتبات والأجور تمثل الدخل الرئيسي لنسبة عالية من سكان البلاد الصناعية. وقد أدت هذه الظاهرة إلى تدخل الدول لإيجاد التوازن بين حرية صاحب العمل بتسريح العاملين وحقوق العاملين المتعطلين عن العمل للتمتع بالدخل المناسب في أثناء بحثهم عن عمل جديد يناسب مؤهلاتهم وقدراتهم.

■ **الفصل عن العمل:** ونعني بالفصل عن العمل هنا إنهاء خدمة الموظف أو العامل بعد سنوات طويلة من الخدمة لأسباب غير تأديبية. وقد أثبتت التجارب أن مؤسسات القطاعين العام والخاص قد تضطر بعض الأحيان لفصل بعض العاملين لأسباب تنظيمية أو ما يعرف بالتنسيق من الخدمة، وبالطبع فإن مثل هذا الفصل سوف يعرض الموظف لانقطاع دخله في الأمد القصير

وحرمانه من التمتع بالمعاشات التقاعدية له ولعائلته في الأمد الطويل. وقد أكدت أنظمة الضمانات الاجتماعية حق الموظف المفصول عن العمل الحصول على مكافآت طول مدة الخدمة في حالة عدم تأهيله للمعاشات التقاعدية.

ويمكن القول إن مفهوم الضمان أبرز أهم المشاكل التي تعترض العاملين في حياتهم الوظيفية مثل كبر السن، الوفاة، والعجز المهني، والبطالة والفصل عن العمل.

وقد لجأت جميع الدول لمعالجة هذه المشاكل بواسطة سن القوانين التي تجبر أصحاب العمل والعاملين في القطاعين العام والخاص في المساهمة الإلزامية في مؤسسات التأمينات الاجتماعية والمعاشات التقاعدية.

مؤسسات التأمينات الاجتماعية والتقاعد

تقوم مؤسسات التأمينات الاجتماعية والتقاعد بإدارة شؤون الضمان الاجتماعي، للعاملين في القطاعين العام والخاص.

وبصفة عامة تختص مؤسسات التأمينات الاجتماعية عادة بشؤون العاملين في القطاع الخاص، بينما تختص مؤسسات التقاعد بشؤون العاملين في القطاع العام.

وبالرغم من اختلاف مسميات وتخصصات هذه المؤسسات إلا أنها جميعاً إجراءات متشابهة في إدارتها لشؤون التأمين الاجتماعي للعاملين. وأهم هذه الإجراءات هي:

■ التمويل: تقوم مؤسسات التأمين الاجتماعية والتقاعد بتحصيل اشتراكات أصحاب العمل والعاملين، حيث تقرر الدولة اقتطاع نسبة مئوية من راتب أو أجر الموظف أو العامل. وتفرض على صاحب العمل نسبة مماثلة، وتلزم صاحب العمل بتسديد اشتراكاته واشتراكات عماله لصناديق مؤسسات التأمين الاجتماعية أو التقاعدية شهرياً.

■ الاستثمار: تقوم مؤسسات التأمين الاجتماعية والتقاعدية باستثمار أموال صناديق التأمين والتقاعد في مختلف المشاريع الاقتصادية ذات الربح شبه المضمون.

دفع استحقاقات العاملين:

تلتزم مؤسسات التأمينات الاجتماعية والتقاعدية بدفع معاشات أو مكافآت أو تعويضات للعاملين عند انقطاع مرتباتهم أو أجورهم بسبب الحالات التالية:

- كبر السن.
- الوفاة.
- العجز المهني.
- البطالة.
- الفصل عن العمل.

طرق احتساب حقوق العاملين:

تتطلب عمليات تحديد حقوق العاملين من معاشات أو مكافآت أو تعويضات، إجراء عمليات حسابية دقيقة لا يسمح المجال لشرحها هنا. وعلى سبيل المثال: فإن تحديد معاشات أو مكافآت كبار السن من العاملين تقرر على ضوء عمليات حسابية تشمل: سنوات الخدمة، ومتوسط مرتب أو أجر العامل لعدة سنوات، كما أن عمليات تحديد معاشات أو تعويضات العاملين المصابين بأضرار مهنية تقرر بعد إجراء فحوص طبية.

وتجدر الإشارة إلى أن العاملين في القطاع الخاص يتمتعون بأنواع مختلفة من التأمين، مثل التأمين الصحي، والتأمين على الحياة، بينما يتمتع العاملون في الدولة بأنواع مختلفة من المعاشات التقاعدية.

الضمان والتأمين والتقاعد في المملكة العربية السعودية:

أصدرت حكومة المملكة العربية السعودية عدة أنظمة وأنشأت عدة أجهزة، لضمان معاشات أو مكافآت أو تعويضات للعاملين وعوائلهم عند انقطاع مرتباتهم أو أجورهم بسبب كبر السن أو الوفاة، أو العجز المهني، أو الفصل عن العمل.

كما أن هناك نية لمعالجة البطالة داخل إطار التأمينات الاجتماعية^(٩) ولقد كفل نظام التقاعد المدني^(١٠)، ونظام التقاعد العسكري^(١١) الضمانات اللازمة للعاملين في الدولة.

وتعتبر مصلحة المعاشات والتقاعد من أهم أجهزة الضمان الاجتماعي لموظفي الخدمة المدنية في المملكة. كما كفل نظام التأمينات^(١٢) ونظام العمل والعمال^(١٣) الضمانات اللازمة للعاملين في القطاع الخاص.

وتتبع مصلحة المعاشات والتقاعد، والمؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية إجراءات إدارية متشابهة، خاصة ما يتعلق منها بتمويل واحتساب ودفع استحقاقات العاملين.

وتولي المؤسسة العامة للتأمين الاجتماعي اهتماماً متزايداً لاستثمار أموالها في مشاريع التنمية ذات الربح شبه المضمون.

لقد حاولنا في الصفحات الماضية تعريف الطالب بالميزات والحوافز المادية المختلفة التي يتمتع بها العاملون في القطاعين العام والخاص بجانب المرتبات والعلاوات الدورية، وقلنا أن البدلات والمكافآت والإجازات والضمانات التي يحصل عليها الموظف أو العامل قد تصل في بعض الأحيان إلى أكثر من ٤٠٪ من راتبه الأصلي.

وهناك حوافز مادية أخرى لم نتطرق لها، مثل تقديم وجبات غذائية للعاملين أو منحهم تخفيضاً معيناً عند شرائهم سلعاً تنتجها المؤسسات. وكذلك الخدمات الأخرى المختلفة التي تقوم بها المؤسسات لرفاهية العاملين، وخدمات التعليم والصحة وكل ما هو لصالح أسر العاملين. وهناك حقوق أخرى للموظف، مثل حقه في معرفة نتائج تقييم أدائه، وحقه في التظلم. وسوف نناقش هذين الحقين عند تعرضنا لموضوع تقييم الأداء والتأديب والتظلم، وبطبيعة الحال فإن تمتع الموظف أو العامل بهذه الحقوق يتوقف في المقام الأول على قيامه بواجبات ومسؤوليات الوظيفة بكفاءة وفعالية.

ثانياً: واجبات الموظف:

يهدف مفهوم واجبات الموظف إلى تنظيم وترشيد أداء وسلوك العاملين داخل وخارج مكان العمل وبالطبع فإن الموظف أو العامل يؤدي واجبات ومسؤوليات وظيفته داخل إطار القواعد التنظيمية والسلوكية التي تقرها المنظمة الإدارية وأنظمة الدولة، وسوف نحاول التعريف بالعناصر الرئيسية لمفهوم واجبات الموظف مع التركيز على لوائح تنظيم العمل، وواجبات العاملين على التقيد بهذه القواعد عند قيامهم بأداء واجبات ومسؤوليات وظائفهم.

إن الحديث عن تنظيم وترشيد أداء وسلوك العاملين، في القطاعين العام والخاص يصبح ناقصاً ما لم نعرف بالدور الذي تقوم به الدولة في هذا المجال.

فالدولة تصدر الأنظمة واللوائح العامة والخاصة التي تأمر أو تنهي العاملين عن أداء عمل أو سلوك معين، عند ممارستهم واجبات ومسؤوليات وظائفهم في القطاعين العام والخاص وتقوم المنظمات الإدارية بإعداد لوائحها التنظيمية داخل إطار الأنظمة واللوائح التي تصدرها الدولة. وتجدر الإشارة إلى أن معظم المنظمات الإدارية، تصدر لوائحها التنظيمية في شكل كتيبات

توزع على العاملين وخاصة عند تعيينهم لأول مرة، وبالرغم من اختلاف محتويات هذه اللوائح في مؤسسات القطاع العام والخاص إلا أنها تكاد تتفق في معالجة الأمور التالية^(٤):

(أ) ساعات العمل (الدوام الرسمي):

ساعات العمل هي الوقت المحدد الذي يقضيه الموظف أو العامل داخل أو خارج مكان العمل، لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته. وتحدد بعض الدول ساعات الدوام الرسمي بأربعين ساعة في الأسبوع. مع تخصيص يوم أو يومين في الأسبوع للعطل الأسبوعية. ويشمل تنظيم ساعات العمل هذا تحديد: أيام العمل والعطل الأسبوعية، وأوقات الحضور والراحة والانصراف، ومعالجة مشاكل التأخير، والغياب عن العمل. وتأمّر جميع المنظمات الإدارية العاملين فيها بالتقيد التام بأوقات الدوام. وتنهاهم عن التأخير والغياب عن العمل دون عذر شرعي. ومما لا شك فيه أن التأخير عن العمل والغياب المتكرر يسبب مشاكل مختلفة للمنظمة وللعاملين والمراجعين أيضاً.

وقد أكدت أنظمة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية خطورة الغياب دون عذر، وقررت فصل الموظف أو العامل الذي يتغيب عن العمل لمدة خمسة عشر يوماً دون إذن.

(ب) الجهد البدني والذهني:

يتطلب أداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة نشاطاً بدنياً أو ذهنياً معيناً، مثل الحركة والوقوف والجلوس، واستخدام الأيدي أو الأرجل، والحديث مع المراجعين، أو التفكير والاجتهاد والمبادرة، والاتصال، وإنشاء الرأي، وصنع القرارات. وتأمّر جميع المنظمات الإدارية العاملين فيها ببذل الجهد البدني والذهني اللازم لأداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة. وتنهاهم عن تبديد جهدهم البدني والذهني في أعمال أخرى، مثل الاشتغال بأعمالهم الخاصة، أو النوم داخل المكاتب أو استخدام وسائل التسلية المختلفة.

ويمكن القول بأن تقييد العاملين بأوقات الدوام الرسمي يصبح غير مفيد ما لم يستثمره الموظف لأداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة، البدنية والذهنية.

(ج) طاعة الرؤساء:

تأمر المنظمات الإدارية جميع العاملين بطاعة رؤسائهم وتنفيذ أوامرهم، وتتهاهم عن العصيان والتمرد على رؤسائهم المباشرين. وتجدر الإشارة إلى أن العاملين غير ملزمين بتنفيذ أوامر رؤسائهم في أمور تخالف الشريعة والقانون.

(د) المحافظة على قواعد وشروط السلامة والصحة:

قلنا عند مناقشتنا لأسباب العجز الصحي إن كثيراً من العاملين يصابون بعاهاات، أو يقتلون فوراً نتيجة حصول خلل هندسي مفاجئ في الآلات أو بسبب إهمال العاملين لشروط السلامة، ولتفادي هذه الأخطار تأمر جميع المنظمات الإدارية العاملين الذين يعملون في أماكن خطيرة بارتداء ملابس خاصة، أو استخدام أدوات معينة بغية حمايتهم من مخاطر العمل. وتتهاهم عن القيام بأعمال معينة، مثل التدخين، والأكل وحمل الأسلحة وغيرها.

(هـ) المحافظة على ممتلكات المنظمة:

تأمر جميع المنظمات الإدارية العاملين فيها بالمحافظة التامة على الآلات، والأثاث والأوراق الثمينة، والسجلات التي تحت عهدهم، وتتهاهم عن إتلافها أو سرقتها أو تزويرها أو إفشاء أسرارها للآخرين.

(و) عدم إساءة السلطة:

يتطلب أداء واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف منح الموظفين أو العاملين سلطات هامة، مثل

التوظيف والبت في العقود التجارية والتصديق على معاملات هامة وغيرها، ولخطورة هذه السلطات تأمر المنظمات الإدارية العاملين فيها باستخدام هذه السلطات لمصلحة الوظيفة والمؤسسة فقط، وتنهاهم عن استخدامها لمصالحهم الخاصة. وتعتبر الرشوة، وأخذ الإكراميات من الأمثلة الشائعة لإساءة سلطة الوظيفة.

(ز) مراعاة آداب اللياقة:

تأمر المنظمات الإدارية العاملين فيها بالتحلي بالأخلاق الحميدة في معاملاتهم اليومية مع رؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم في العمل والمراجعين داخل العمل، وتنهاهم عن السلوك المشين، مثل المشاجرة والتهديد، والخداع والتضليل، والقمار والتسكع والمزاح الخشن داخل مكان العمل. وسوف نلقي مزيداً من الضوء على هذا الموضوع في الفصل الخامس من هذا الكتاب.

(ح) الولاء للمنظمة خارج أوقات الدوام:

تفرض مؤسسات القطاع العام وبعض مؤسسات القطاع الخاص بعض القيود على بعض الأعمال والأفعال التي يقوم بها العاملون خارج أوقات الدوام. ومن هذه القيود عدم الاشتراك في أعمال أو أفعال تهدف إلى الإساءة بسمعة المنظمة الإدارية، كما تطالبهم بالمحافظة على شرف الوظيفة.

(ط) تحقيق معدلات الإنتاج والخدمات بالكمية والجودة المطلوبة:

إن من أهم واجبات الموظف أو العامل هو إنتاج أو توزيع السلع والخدمات بالكمية المقررة وبالجودة المطلوبة وبالتكلفة المناسبة وفي الوقت المحدد. ويمكن القول إن إنتاجية العامل أو الموظف هي المحور الرئيسي الذي تدور حوله معظم مفاهيم إدارة شؤون الأفراد.

ومما لا شك فيه أن الحقوق التي يتمتع بها الموظف أو العامل مثل الراتب والعلاوات والمكافآت

والضمان ترتبط ارتباطاً وثيقاً بانتاجية الموظف أو العامل. كما أن واجبات الموظف الأخرى التي ناقشناها سابقاً مثل احترام وقت الدوام، وبذل الجهد الذهني والبدني اللازمين، وطاعة الرؤساء ومراعاة السلامة، والصحة، والمحافظة على الممتلكات، وعدم إساءة السلطة ومراعاة آداب اللياقة، والولاء للمنظمة ما هي إلا عوامل لتحقيق معدلات الإنتاج والخدمات المطلوبة.

واجبات الموظف في المملكة العربية السعودية:

وضع نظام الخدمة المدنية ونظام العمال واجبات الموظف والعامل في القطاعين العام والخاص، وعلى سبيل المثال فقد خصص نظام العمل والعمال عدة مواد لواجبات العامل مثل: إنجاز العمل المطلوب، العناية بالمواد والآلات، المحافظة على الأسرار الفنية أو التجارية أو الصناعية للمواد التي ينتجونها، استعمال وسائل الوقاية المخصصة لكل عملية، وغير ذلك. وأما نظام الخدمة المدنية فقد خصص فصلاً كاملاً لسرد واجبات الموظف، مثل: المحافظة على شرف الوظيفة، آداب اللياقة، ساعات العمل، طاعة الرؤساء، عدم إساءة استعمال السلطة، الرشوة والهدايا والإكراميات، إفشاء الأسرار، منع الاشتغال بالتجارة وغيرها. إن الاهتمام بواجبات الموظف يتطلب الاهتمام بتقويم أداء وسلوك العاملين، وذلك لمعرفة مدى تقيدهم أو عدم تقيدهم بواجباتهم الإنتاجية والتنظيمية والسلوكية التي أقرتها المنظمة الإدارية وأنظمة الدولة.

ثالثاً: تقويم الأداء^(١٧):

تقويم الأداء في أبسط صوره هو عبارة عن تقرير دوري يكشف مستوى أداء وسلوك كل موظف أو عامل داخل المنظمة الإدارية، وتكلف إدارة شؤون الأفراد الرؤساء المباشرين إعداد تقاريرهم عن مرؤوسيههم في نموذج خاص يسمى تقرير الكفاية أو تقرير الأداء. وتستخدم المنظمة الإدارية، نتائج تقويم الأداء لأغراض عديدة، مثل: توزيع المكافآت، وزيادة المرتبات والأجور والترقية والتدريب والتأديب، والفصل عن العمل، ومعالجة معوقات الأداء الفنية والتنظيمية والسلوكية.

وسوف نحاول في هذا الجزء التعريف بأهداف مفهوم تقويم الأداء وطرقه الفنية، وفتراته الزمنية والجهات التي تشارك في إعداده، ومزايا علنية تقارير الأداء، مع إلقاء الضوء على تقويم الأداء في المملكة العربية السعودية.

أهداف تقويم الأداء:

إن لتقويم الأداء أهدافاً عديدة أهمها ما يلي:

(أ) قياس أداء وسلوك الموظف:

إن قياس أداء وسلوك الموظف يتطلب معرفة واجبات ومسؤوليات ومتطلبات التأهيل للوظيفة، التي يحتلها الموظف أو العامل، ولقد ناقشنا في الفصل الثاني من هذا الكتاب الدور الذي تقوم به عملية وصف الوظائف في تحديد واجبات الموظف. والتي تهدف إلى تنظيم أداء وسلوك جميع العاملين في المنظمة الإدارية، مثل التقيد بأوقات الدوام، وطاعة الرؤساء، ومراعاة شروط السلامة والصحة، وغير ذلك.

ومن الواضح أن الهدف الرئيسي لعملية تقويم الأداء هو إيجاد معيار موضوعي يعكس واجبات ومسؤوليات الموظف أو العامل، بطريقة واضحة ومفهومة لدى كل من الموظف ورئيسه المباشر. وسوف نلقي مزيداً من الضوء على هذا الموضوع عند مناقشتنا لطرق قياس الأداء.

(ب) مكافأة الأداء والسلوك الممتاز:

تكشف نتائج التقويم عن مستوى أداء وسلوك كل موظف أو عامل في المنظمة الإدارية، ومن مستويات أو أنماط التقدير الشائعة (ممتاز، جيد جداً، جيد، مرض، غير مرض). وتقوم المنظمة الإدارية بتوزيع المكافآت المالية أو زيادة المرتبات أو الأجور لأولئك العاملين الذين حصلوا على تقدير ممتاز، أو جيد جداً اعترافاً بمساهماتهم، وتشجيعاً لهم على الاستمرار لتحقيق نفس المستوى أو أفضل منه في المستقبل، ولقد تعرضنا لموضوع المكافآت عند مناقشتنا

لحقوق الموظف، ومما لا شك فيه أن ربط المكافآت بنتائج تقويم الأداء يساعد المنظمة الإدارية على تحقيق العدالة التي دعا إليها الإسلام وأكد أهميتها فيما بعد نظام الجدارة الذي أشرنا إليه في الفصل الثاني من هذا الكتاب عند مناقشتنا موضوع الاختيار والتعيين. وتجدر الإشارة إلى أن الأداء والسلوك الممتازين من العوامل الرئيسية لترقية الموظف أو العامل.

(ج) تحسين قدرات ومهارات العاملين بالتدريب:

تساعد نتائج تقويم الأداء على تحديد مواطن الضعف لدى الموظف، مثل ضعف قدراته ومهاراته الفنية والتنظيمية، أو ضيق أفقه أو عدم قدرته على التأقلم في بيئة عمله وغير ذلك. ويعتبر التدريب من الوسائل الهامة لرفع مستوى كفاءة وفعالية الموظف الفنية والتنظيمية والسلوكية.

ومما لا شك فيه أن تحديد مواطن الضعف لدى العاملين يساعد إدارة شؤون الأفراد والجهات المختصة الأخرى على تصميم برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين، ولقد شرحنا موضوع التدريب هذا في الفصل الثالث من هذا الكتاب.

(د) تحسين أداء وسلوك الموظف بالتأديب:

إن تكرار الموظف لأدائه وسلوكه غير المرضي مع عدم قبوله لتوجيه رئيسه المباشر قد يعرضه لأنواع مختلفة من أنواع الجزاء. مثل حرمانه من العلاوات الدورية، أو حسم مبلغ من المال من مرتبه، أو نقله لمكان آخر، أو فصله عن العمل، وسوف نلقي مزيداً من الضوء على هذا الموضوع عند مناقشتنا لمفهوم التأديب والتظلم.

(هـ) معالجة معوقات الأداء الفنية والتنظيمية:

لم تكن ضعف قدرات ومهارات الموظف أو انخفاض روحه المعنوية وحدها هي مصدر الأداء والسلوك غير المقبول، وإنما هناك مصادر أخرى، منها عدم كفاءة طرق وأساليب الإنتاج أو

الخدمات التي يستخدمها الموظف، ومنها سياسات المنظمة الإدارية التي لا تشجع الموظف على تقديم الاقتراح وإبداء الرأي فيما يختص بعمله، ومنها عدم صدق وعدم ثبات معايير الاختيار والتعيين وتوزيع المكافآت والترقية، وتقويم الأداء التي تستخدمها إدارة شؤون الأفراد. ويمكن القول إن تقويم الأداء الجيد يساعد المنظمة الإدارية على اكتشاف معوقات الأداء الفنية والتنظيمية والعمل على إصلاحهما.

(و) تحسين عملية الإشراف:

إن وجود تقويم دوري يدفع الرئيس المباشر لمتابعة أداء وسلوك مرؤوسيه بطريقة منتظمة وموضوعية ومن المؤكد أن الرئيس المباشر الذي يهمل مسؤولياته الإشرافية لا يستطيع إعداد تقارير دورية تعكس أداء وسلوك مرؤوسيه. ولقد أوضحنا من قبل الدور الخطير الذي تلعبه نتائج تقويم الأداء في توزيع المكافآت والترقيات والتدريب والتأديب، وتطور المنظمات الإدارية هذا بالإضافة إلى خلق علاقات طيبة بين الرئيس ومرؤوسيه. ولهذه الأسباب مجتمعة يمكن القول بأن الإشراف هو جوهر عمليات تقويم الأداء. وسوف نتعرض لمناقشة موضوع الإشراف في الفصل الخامس من هذا الكتاب.

طرق تقويم الأداء:

قلنا عند مناقشتنا أهداف تقويم الأداء إن الهدف الرئيسي من عملية تقويم الأداء هو إيجاد معيار موضوعي يعكس واجبات ومسؤوليات الموظف أو العامل بطريقة واضحة ومفهومة لدى كل من الموظف ورئيسه المباشر.

ومن الطرق الشائعة لقياس أداء وسلوك الموظف ما يلي:

١- طريقة ميزان تقويم الصفات.

٢- طرق مقارنة الموظفين بعضهم البعض وتشمل:

(أ) طريقة الترتيب.

(ب) طريقة المقارنات الزوجية.

٣- طريقة تسجيل أهم حالات الأداء والسلوك فور حدوثها.

وهناك طرق أخرى خلاف ما ذكر.

ورغم اختلاف الوسائل الفنية التي تستخدمها هذه الطرق إلا أنها تتفق في تقييم ما يلي:

١- واجبات الموظف أو العامل.

٢- مسؤوليات الموظف أو العامل.

٣- مهارات الموظف أو العامل.

٤- علاقات الموظف مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه والمراجعين.

وتعتبر طريقة تقييم الصفات هذه من الطرق الشائعة الاستخدام في مؤسسات القطاعين العام والخاص، وذلك لسهولة إعدادها وتنفيذها، وسنتناول طرق إعداد وتنفيذ هذه الطريقة بإيجاز في الآتي:

١- تحديد عناصر الأداء والسلوك المطلوب للوظائف المختلفة مثل مستوى الأداء، وتحمل المسؤولية، والمحافظة على أوقات الدوام الرسمي، والتسمك بشروط السلامة والصحة، والمعرفة الفنية، والمهارات، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمراجعين وغيرها.

٢- تقسيم كل عنصر إلى تقديرات (درجات) مثل:

■ ممتاز.

■ جيد جداً.

■ جيد.

■ مرضٍ.

■ غير مرضٍ.

٣- وصف كل عنصر وكل درجة بطريقة واضحة ومفهومة لدى المقوم (أي الرئيس المباشر).

٤- تحديد نقاط أو قيمة عددية لكل درجة مثل:

الدرجة	النقاط
ممتاز	٥
جيد جداً	٤
جيد	٣
مرض	٢
غير مرض	١

٥- ترتيب عناصر الأداء والسلوك ودرجاتها ونقاطها داخل نموذج أو نماذج مختلفة تسمى تقارير الكفاية أو تقييم الأداء.

٦- توجيه المقوم لوضع علامة (✓) بجانب درجات ونقاط كل عنصر من عناصر تقييم الأداء والسلوك التي تم ترتيبها داخل نموذج التقييم.

٧- جمع النقاط التي حصل عليها الموظف وذلك لتحديد التقدير النهائي له.

دورة تقييم الأداء في حياة الموظف الوظيفية:

يعتبر تقييم الأداء من الوسائل الهامة لجمع المعلومات عن حياة الموظف الوظيفية، وقلنا إن المنظمة الإدارية تستخدم هذه المعلومات لأغراض مختلفة، مثل دفع المكافآت، وزيادة المرتبات والأجور والترقية، والتدريب، والتأديب، والفصل عن العمل، وسوف نحاول في هذا الجزء ربط تقييم الأداء بمراحل حياة الموظف الوظيفية.

١- التعيين:

يجلس زيد قبل تعيينه للاختبارات التنافسية التي تهدف إلى تقييم معرفته وخبرته ومهاراته للوظيفة التي يرغب في شغلها.

٢- فترة التجربة:

يقوم أداء وسلوك زيد بعد مرور عام من تعيينه وذلك للتأكد من صلاحيته أو عدم صلاحيته للوظيفة التي تم تعيينه عليها بصفة مؤقتة.

٣- التقويم السنوي:

يقوم أداء وسلوك زيد في العام الثاني وكل عام بعده، وذلك لأجل مكافأته، أو زيادة مرتبه، أو تدريبه، أو تأديبه.

٤- الترقية:

يقوم أداء وسلوك زيد كل ثلاثة أو أربعة أعوام وذلك لأجل النظر في إمكانية ترقيته لوظيفة ذات واجبات ومسؤوليات ومتطلبات تأهيل أعلى من وظيفته الحالية.

٥- النقل:

يقوم أداء وسلوك زيد قبل نقله لوظيفة أخرى وذلك للتأكد من صلاحيته لشغل تلك الوظيفة.

٦- التأديب:

يقوم أداء وسلوك زيد عند ارتكابه لمخالفات خطيرة.

٧- تخفيض الأيدي العاملة:

يقوم أداء وسلوك زيد عند رغبة المنظمة في تخفيض العاملين. ويمكن القول أن تقويم الأداء جزء لا يتجزأ من حياة زيد الوظيفية، فهو يدخل العمل بواسطة عمليات تقويم الأداء ويتطور وينمو ويخرج عن العمل بواسطته.

الجهات التي تشارك في عمليات تقييم أداء وسلوك العاملين:

قلنا إن الإشراف هو جوهر عمليات تقييم الأداء. وبمراجعة بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال، نجد أن معظم مؤسسات القطاعين العام والخاص في كثير من الدول تسند عمليات إعداد تقارير الأداء إلى الرؤساء المباشرين. ولهذه الظاهرة مبررات عديدة منها، أن الرئيس المباشر يعرف معرفة جيدة أداء وسلوك مرؤوسيه، ومنها أن عملية تقييم الأداء سلطة في حد ذاتها، وهذه السلطة يجب أن يمارسها الرئيس المباشر، لكي يتمكن من إصدار أوامر إلى مرؤوسيه. ويحاسبهم على تنفيذها، ومنها أن العاملين سوف يشعرون بالطمأنينة عندما يعرفون أن أداءهم وسلوكهم قد تم تقييمه بواسطة رئيسهم المباشر.

ورغم المزايا الواضحة للدور الذي يلعبه الرئيس المباشر في إعداد تقارير مرؤوسيه إلا أن هناك بعض العيوب لهذه الطريقة، ومن أهمها أن طرق تقييم الأداء وخاصة طريقة ميزان تقييم الصفات تعتمد اعتماداً كبيراً على التقدير الشخصي للرئيس المباشر. وعلى سبيل المثال فإن أشكال التقدير التي يعطيها الرئيس المباشر مرؤوسيه مثل: ممتاز، جيد جداً، جيد، مرض، غير مرض، قد تتأثر بمدى حبه أو كرهه لبعض مرؤوسيه.

وقد ذكرنا سابقاً أن الهدف الرئيسي لمفهوم تقييم الأداء هو إيجاد معيار موضوعي يعكس أداء العاملين، ومن الواضح أن طريقة تقييم الأداء التي يستخدمها المقومون لم تصل إلى مستوى الموضوعية المطلوبة.

ولقد حاولت معظم مؤسسات القطاعين العام والخاص تصحيح هذه العيوب عن طريق مراجعة نتائج تقارير الأداء بواسطة الرئيس المباشر للمقوم أو بمشاركة زملاء في تقييم أداء وسلوك زميلهم أو بمشاركة المرؤوسين في تقييم أداء وسلوك رئيسهم المباشر. وتعتبر مناقشة نتائج تقييم الأداء مع المرؤوسين من أفضل الوسائل لتصحيح عيوب طرق تقييم الأداء.

تقويم الأداء في المملكة العربية السعودية:

يحتل مفهوم تقويم الأداء أهمية خاصة في مؤسسات القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، ولقد لاحظنا هذه الأهمية من خلال دراستنا لائحة تقويم الأداء الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية وبعض لوائح تنظيم العمل التي أعدتها بعض الشركات الخاصة. ولقد أكدت هذه اللوائح ضرورة التقويم السنوي للعاملين واعتبرته من الوسائل الهامة لإدارة شؤون العلاوات والمكافآت والترقية وغير ذلك. وكلفت هذه اللوائح الرئيس المباشر إعداد تقارير الأداء عن مرؤوسيه وأمرته بعرضها على رئيسه لمراجعتها واعتمادها.

وتعتبر طريقة ميزان تقويم الصفات من الطرق الشائعة الاستخدام في المملكة العربية السعودية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن لائحة تقويم الأداء التي أصدرها الديوان العام للخدمة المدنية تضم ستة نماذج مختلفة لتقويم أداء موظفي الخدمة المدنية، وتضم هذه النماذج عناصر مختلفة، مثل مستوى الأداء، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى، والحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل، والمحافظة على أوقات الدوام، والحرص على استعمال الآلات الخاصة بالعمل، والمعرفة التقنية، ومستوى الخبرة، والمهارات، وتقبل التوجيه، وغيرها... وقد تم ترتيب هذه العناصر تحت عناوين رئيسية هي:

١- الأداء الوظيفي.

٢- الصفات الشخصية.

٣- العلاقات.

وتستخدم هذه النماذج أشكال التقدير التالية:

١	غير مرضٍ
٢	مرضٍ
٣	جيد
٥،٤	جيد جداً
٦	ممتاز

ولمزيد من الايضاح انظر الشكل (٤-٢).

ومن حسنات لائحة تقويم الأداء الوظيفي إعطاء الموظف أو العامل الفرصة للاطلاع على التقرير الذي أعده رئيسه المباشر.

ويمكن القول بأن تقويم الأداء في المملكة العربية السعودية يسير في المسار الصحيح. لقد حاولنا في هذا الجزء ربط عناصر تقويم الأداء بواجبات الموظف مثل المحافظة على أوقات الدوام، وبذل الجهد البدني والذهني اللازم لأداء العمل، وطاعة الرؤساء، والتمسك بقواعد وشروط السلامة والصحة، والمحافظة على ممتلكات وأسرار المنظمة، وعدم إساءة السلطة، ومراعاة آداب اللياقة، والولاء للمنظمة وتحقيق معدلات الإنتاج أو الخدمات بالكمية والجودة والتكلفة المناسبة، وتطوير طرق وأساليب الأداء الفنية والتنظيمية، وانصرفنا بعد ذلك لمناقشة طرق تقويم الأداء مع إلقاء الضوء على طريقة ميزان تقويم الصفات، وتلا ذلك مثال توضيحي للدور الذي يلعبه تقويم الأداء في حياة الموظف الوظيفية، ثم عرفنا بالجهات التي تشارك في عملية تقويم الأداء، وأخيراً قدمنا عرضاً موجزاً لتقويم الأداء في المملكة العربية السعودية.

(نموذج تقويم الأداء)

الشكل ٤ - ٢

يطبق هذا النموذج على شاغلي الوظائف الفنية والفنية المساعدة والوظائف الحرفية

ضع هنا رقماً واحداً من (١ - ٦) الذي يمثل تقويمك للموظف أو للموظفة	التقدير						العنصر
	ممتاز	جيد جداً	جيد	مرضي	غير مرضي	غير مرضي	
	٦	٥	٤	٣	٢	١	المعرفة التقنية ومستوى الخبرة
							مستوى أداء العمل
							الحرص على استعمال الآلات الخاصة بالعمل
							الحرص على أمور السلامة والوقاية في العمل
							القدرة على أداء أعمال ذات مسؤوليات أعلى
							المحافظة على أوقات الدوام
	المجموع						

الأداء الوظيفي

ضع هنا رقماً واحداً من (١ - ٦) الذي يمثل تقويمك للموظف أو للموظفة	التقدير						العنصر
	ممتاز	جيد جداً	جيد	مرضي	غير مرضي	غير مرضي	
							تقبل التوجيه
							الاهتمام بالمظهر
	المجموع						

الصفات الشخصية

ضع هنا رقماً واحداً من (١ - ٦) الذي يمثل تقويمك للموظف أو للموظفة	التقدير						العنصر
	ممتاز	جيد جداً	جيد	مرضي	غير مرضي	غير مرضي	
							١- الرؤساء .
							٢- الزملاء .
							٣- المراجعين .
							٤- المرؤوسين .
	المجموع						

العلاقات مع

ملاحظة:

(١) إذا كان أحد العناصر أعلاه لا ينطبق على الموظف (الموظفة) فلا يترك مكان العنصر خالياً، بل يتم وضع درجة مناسبة له يتم التوصل إليها عن طريق متوسط درجات الحقل الذي يتضمن ذلك العنصر (سواء كان ذلك في الأداء الوظيفي أو الصفات الشخصية أو العلاقات الفردية).

(٢) يتطلب الحصول على تقدير (ممتاز) أن يحصل الموظف (الموظفة) على (٦) نقاط في جميع العناصر، إضافة إلى موطن واحد من مواطن القوة على الأقل.

اسم معتمد التقرير / وظيفته / توقيعه / التاريخ /

خامساً: ملاحظات عامة (كل صفة من مواطن القوة = ٣+ أو مواطن الضعف = ٣-)

اذكر مواطن قوة ومواطن ضعف رئيسية تدعم تقديراتك السابقة (إن وجدت)

المجموع الكلي لمواطن القوة ٩ + =	مواطن القوة: (الصفات الإيجابية الأخرى التي يتميز بها الموظف (الموظفة) ولم تشتمل عليها العناصر السابقة).	١- ٢- ٣-
الدرجة التي حصل عليها		
المجموع الكلي للمواطن الضعف ٩ - =	مواطن الضعف: (الصفات السلبية التي يتصف بها الموظف (الموظفة) وتؤثر على عمله دون أن يكون في ذلك تكرار للعناصر السابقة).	١- ٢- ٣-
الدرجة التي حصل عليها		

سادساً: التقدير الكلي للدرجات

التقدير النهائي	من - إلى				
	٨١ - ٧٥	ممتاز	<input type="checkbox"/>		مجموع درجات الأداء الوظيفي
	٧٤ - ٦٠	جيد جداً (٥)	<input type="checkbox"/>		مجموع درجات الصفات الشخصية
	٥٩ - ٤٨	جيد جداً (٤)	<input type="checkbox"/>		مجموع درجات العلاقات الفردية
	٤٧ - ٣٦	جيد	<input type="checkbox"/>		مجموع درجات الملاحظات العامة
	٣٥ - ٢٤	مرضي	<input type="checkbox"/>		المجموع الكلي
	أقل من ٢٤	غير مرضي	<input type="checkbox"/>		

مقدار التحسن الذي طرأ منذ آخر تقرير

جيد متوسط ضعيف

التوصيات العامة لتطوير قدرات الموظف (الموظفة) إن وجدت

ملاحظات معتمد التقرير:

.....

.....

اسم معتمد التقرير وظيفته توقيعه التاريخ / /
مصدر: ديوان الخدمة المدنية، لائحة تقويم الأداء الوظيفي لعام ١٤٠٤هـ.

رابعاً: التأديب والتظلم^(٣٠)؛

لقد اتضح لنا فيما سبق أن إدارة شؤون الأفراد تستخدم تقويم الأداء لأغراض عديدة منها: تأديب العاملين الذين حصلوا على تقدير غير مرضٍ، وتشمل هذه الإجراءات: حرمان الموظف، أو العامل من العلاوة الدورية، أو المكافأة، أو حسم مبلغ من المال من راتبه، أو تنزيهه إلى وظيفة ذات واجبات وامتيازات أقل، أو فصله عن العمل.

ولما كانت هذه الجزاءات تمس حقوق وكرامة العاملين، قامت الدول بسن الأنظمة، وأنشأت الأجهزة المركزية التي تحدد المبادئ الأساسية التي تحكم شؤون التأديب، في كل من مؤسسات القطاعين العام والخاص وتشمل هذه المبادئ ما يلي:

(أ) إعداد اللوائح التنظيمية التي توضح للعاملين أنواع المخالفات والجزاءات.

(ب) إيجاد إجراءات نظامية لإدارة شؤون التأديب والتظلم.

(ج) تعيين جهة إدارية للقيام بعمليات التأديب والتظلم.

(د) التدرج في العقوبات وتشمل:

١- اللوم.

٢- الإنذار بخطاب رسمي.

٣- الحسم من الراتب.

٤- التنزيل.

٥- الفصل عن العمل.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مبدأ التدرج في العقوبات يطبق عند ارتكاب الموظف أو العامل مخالفات إدارية ثانوية فقط، مثل التأخير عن العمل وما شابهه، أما المخالفات الخطيرة والتي تمس الصالح العام مثل إساءة السلطة، والرشوة، والسرقة، وإفشاء الأسرار فيكون عقابها رادعاً.

حق الموظف أو العامل في التظلم:

إذا احس الموظف أن الجزاءات التي فرضتها عليه الإدارة غير عادلة فإنه يحق له التظلم.

وتشمل إجراءات التظلم ما يلي:

- ١- يقدم الموظف أو العامل المتضرر شكوى مكتوبة للجهة المعنية، بشؤون التظلم، وتكون هذه الجهة ذات صلاحيات أعلى من الجهة التي قامت بعملية التأديب.
 - ٢- تفحص الجهة المعنية الشكوى المقدمة إليها بدقة، وتعطي الشخص المتظلم الفرصة الكافية لعرض أقواله بحرية.
 - ٣- بعد ذلك تصدر هذه الجهة قرارها النهائي الذي قد يعادل أو يؤكد الجزاءات التي فرضتها الجهة الإدارية المعنية بالتأديب.
 - ٤- لا يحق للموظف أو العامل الطعن في القرار النهائي الذي أقرته الجهة المعنية بشؤون التظلم. ومما لا شك فيه أن وجود مثل هذه الإجراءات سوف يحمي العاملين من ظلم الرؤساء المباشرين من جهة، أو من بعض الأخطاء الناتجة عن عدم كفاءة طرق وأساليب العمل من جهة أخرى.
- ولقد أوضحنا هذه الحقائق عند مناقشتنا عيوب طرق تقويم الأداء.

التأديب والتظلم في المملكة العربية السعودية:

أصدرت حكومة المملكة العربية السعودية عدة أنظمة، وأنشأت عدة أجهزة لتنظيم شؤون التأديب والتظلم في كل من القطاعين العام والخاص، ويعتبر نظام التأديب الذي أصدرته حكومة المملكة في عام ١٣٩١هـ ونظام العمل والعمال الذي أشرنا إليه سابقاً من أهم الأنظمة في هذا المجال.

وأما الأجهزة المركزية التي تعنى بشؤون التأديب والتظلم فهي ديوان المظالم، وهيئة الرقابة والتحقيق، ومكتب العمل ولجان العمل وتسوية الخلافات. ولقد منحت هذه الأنظمة المؤسسات العامة والخاصة حرية فرض الجزاءات الإدارية على العاملين. وفي نفس الوقت منحت العاملين حق التظلم.

أسئلة الفصل الرابع

- س١- عرّف الراتب.
- س٢- ميّز بين الراتب والأجر.
- س٣- يؤثر مستوى المرتبات والأجور الذي تدفعه المنظمات الإدارية في القطاعين العام والخاص على العديد من أعمالها، أذكرها.
- س٤- تمر عملية تحديد المرتبات والأجور بثلاث مراحل رئيسة ماهي؟
- س٥- ما العوامل التي تؤثر على عملية تحديد الحد الأدنى للمرتبات والأجور؟
- س٦- عدد المعلومات التي يحتوي عليها سلم الرواتب.
- س٧- عرّف المرتبة.
- س٨- ماذا يعني الحد الأدنى للمرتب؟ وماذا يعني الحد الأقصى للمرتب؟
- س٩- ماذا تعني العلاوة الدورية؟
- س١٠- أذكر الميزات المضافة للمرتبات والأجور.
- س١١- عرّف البدلات.
- س١٢- عدد أنواع البدلات.
- س١٣- عرّف المكافآت، وأذكر أنواعها.
- س١٤- عرّف الضمانات.
- س١٥- ما هي الأسباب التي أدت إلى ظهور فكرة الضمانات؟
- س١٦- ما هي إجراءات إدارة شؤون التأمين الاجتماعي للعاملين؟
- س١٧- أذكر باختصار واجبات الموظف.
- س١٨- عرّف تقويم الأداء ثم عدد أهدافه.
- س١٩- ما هي الطرق الشائعة لقياس أداء سلوك الموظف؟
- س٢٠- ما هي المبادئ الأساسية التي تحكم شؤون التأديب؟
- س٢١- أذكر خطوات التدرج في العقوبات.
- س٢٢- أذكر إجراءات التظلم؟

هوامش الفصل الرابع

O. Glenn Stahl. Public Personnel Administration, Seventh Ed Harper & Row. 1976, P. 103	١
George R. Terry. Office Management and Control, Richard D Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1975. P. 573	٢
نظام العمل والعمال الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٢١) وتاريخ ١٣٨٩/٩/٦ هـ، المواد ١١٥، ١٢٧، ص ٣٤.	٣
Wendel French, The Personnel Management Processes, 3rd Edition houghton Mifflin Company, Boston, 1974, pp. 465- 502.	٤
Wendell French op ent, pp. 503 - 520	٥
George R. Terry, op, cit, pp. 591 - 592	٦
نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤٩) وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠ هـ، المواد ٢٢ - ٢٧.	٧
Wendel French op cit. pp. 521 - 551.	٨
وزارة التخطيط، خطة التنمية الثالثة ١٤٠٠ / ١٤٠٥ هـ، ص ٣٠٣.	٩
نظام التقاعد المدني الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤١) وتاريخ ١٣٩٣/٧/٢٩ هـ.	١٠
نظام التقاعد العسكري الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٢٤) وتاريخ ١٣٩٥/٤/٥ هـ.	١١
نظام التأمينات الاجتماعية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٢٢) وتاريخ ١٣٨٩/٩/٦ هـ.	١٢
نظام العمل والعمال، مرجع سابق.	١٣
Wendell French op, cit, pp. 219 - 234.	١٤
نظام الخدمة المدنية، مرجع سابق، المواد ١١ - ١٥.	١٥
نظام العمل والعمال، مرجع سابق، المواد ٩٦ - ٩٨، ص ٣٠ - ٣١.	١٦
Wendell French op. cit, pp. 361 - 392. ، أيضاً راجع د. أسعد رحال، إدارة شؤون الموظفين، الجزء الثاني، مطبعة الأنوار، الرياض، ١٤٠٠/١٤٠١ هـ ص ١٤٣ - ١٥١.	١٧
Wendell French op. cit, pp 369 - 384.	١٨
الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة تقويم الأداء الوظيفي الرياض، ١٤٠٤/٧/١ هـ.	١٩
Wendell French op. cit, pp. 155 - 178.	٢٠
نظام التأديب والمذكرة التفسير الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٧) وتاريخ ١٣٩١/٢/١ هـ.	٢١
نظام العمل والعمال، مرجع سابق، المواد ١٧٣ - ١٨٨، ص ٤٧ - ٥٠ والمواد ١٨٩ - ٢٠٨ ص ٥٠ - ٥٣.	٢٢

الفصل الخامس

العلاقات الإنسانية في المنظمة

لقد تناولنا في الفصول السابقة الوظيفة الحديثة لإدارة الأفراد ولكن من بُعدٍ واحد وهو البعد الإجرائي أو الرسمي أو جانب العلاقات الرسمية بين المنظمة والعاملين فيها. ولكن هناك بالتأكيد جانب آخر من الموضوع، فلا يجب أن ننسى أننا نتعامل مع الإنسان. ولا يمكن أن نفكر في الإنسان وكأنه مجرد شيء فهو أكبر من هذا وأكرم، وصدق الله سبحانه وتعالى حين قال في كتابه الكريم: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾.

فلمجرد أن حديثنا هو الإنسان «العنصر البشري» فإن هذا يدفعنا إلى التنبه إلى أننا لا يجب أن نعامله كآلة صماء كما فعل مفكرو المدارس الكلاسيكية في الإدارة وهو ما نبه إليه الدين الإسلامي الحنيف منذ أربعة عشر قرناً خلت، ولم ينتبه إليه مفكرو الإدارة إلا في الربع الثاني من القرن العشرين. فكيف تبهوا له؟ وكيف أثر هذا على مفاهيم وممارسات العمل الإداري؟ ذلك ما سنحاول تناوله في هذا الفصل الأخير من الكتاب، والذي يتناول البعد الإنساني في قضية الإدارة. والحقيقة التي نود أن نلفت النظر إليها من الآن هي أن الموضوع كبير وقد كتبت فيه آلاف الصفحات وإنما حين نتناوله في هذه الصفحات القليلة فقد يؤدي هذا إلى بعض القصور فهي مجرد بداية على الطريق لمن يريد أن يستزيد فيرجع إلى المراجع الموجودة بالهوامش المذكورة في آخر الفصل.

تطور الأخذ بالعلاقات الإنسانية:

في الواقع إن ما يسمى بحركة العلاقات الإنسانية في الإدارة كانت رد فعل لحركة الإدارة العلمية، فقد أدى نجاح أسلوب فردريك تاييلور وتلامذته من مفكري الإدارة العلمية إلى اقتناع

إدارة المشروعات الأمريكية بأن هذا هو الأسلوب الأمثل لزيادة الإنتاجية وهو أسلوب دراسة العمل وتخطيطه بدقة ثم اختيار أحسن العمال وتدريبهم على الطريقة المثلى للأداء وتوفير أحسن ظروف عمل وحفزهم مادياً وكأنهم آلات إذا وفرت لها ظروف عمل مناسبة فسوف تعمل تلقائياً^(١)، ولا ننكر بالطبع فضل أصحاب هذه المدرسة الذين نشروا مبادئ هامة في الإدارة مثل التخطيط والتفكير العلمي غير المعتمدة على التخمين والملاحظة الشخصية. إن هذه المزايا للمدرسة العلمية في الإدارة هي نفسها التي دفعت فريقاً من الباحثين من جامعة ميتشجان لدراسة كيفية زيادة إنتاجية العاملات في أحد مصانع شركة وسترن اليكترونيك «مصنع هاوثورن» وذلك بدراسة أنسب ظروف للعمل من حيث درجة الإضاءة وفترات الراحة وبقية الظروف المادية للعمل^(٢).

ولقد بدأت هذه التجارب عام ١٩١٧م تحت ضغط وإلحاح حاجات الجيوش المتحاربة في الحرب العالمية الأولى إلى الأجهزة والمعدات المختلفة. ولذلك بدأت الدراسة لزيادة الإنتاجية في هذه الجهات بافتراض أن ظروف العمل المادية يمكن أن تكون من أهم العوامل لزيادة الإنتاجية تمشياً مع سائر افتراضات حركة الإدارة العلمية، وبدأت هذه الدراسة تخضع أحد العوامل للدراسة (الإضاءة مثلاً) ولتكشف بعد ذلك أنه ليس ثمة ترابط أكيد بين درجة الإضاءة والإنتاجية. فتجرب متغيراً آخر (فترات الراحة مثلاً) لتصل إلى نفس النتيجة. وفي النهاية تحاول الربط بين متغيرين بدون أن تحصل على ترابطات إحصائية ذات دلالة خاصة للإنتاجية، واستمرت هذه التجارب سنوات عديدة ومررت بعدة مراحل^(٣). وقد بدأ واضحاً في نهاية إحدى المراحل أن الظروف المادية للعمل لم تؤثر تأثيراً واضحاً في الإنتاجية رغم أن بعض فترات البحث قد أوجت أن تحسين ظروف العمل المادية مثل الاجر وفترات الراحة يمكن أن تزيد من الإنتاجية ولكن الصلة لم تكن أكيدة، وهذا ما دفع القائمين على الدراسة إلى تغيير منهج تفكيرهم تغييراً جذرياً خاصة بعد أن انضم إليهم عالم الاجتماع «التون مايو» عام ١٩٢٠م والذي كان يعمل أستاذاً مساعداً بجامعة هارفارد بأمريكا^(٤).

وهنا بدأ الاتجاه الجديد في المرحلة الثالثة من الدراسة والذي قام على أساس افتراض أن الزيادة في إنتاجية مجموعات العاملات تحت البحث لم تكن بأي حال ترجع إلى التغيير في ظروف العمل المادية بقدر ما ترجع إلى العوامل غير المادية وشعور العاملات بأنهن محل اهتمام

الدراسات وإلى أن العلاقات غير الرسمية بينهن داخل العمل بدأت في التحسن مما أدى إلى رفع روحهن المعنوية وزيادة درجة رضائهن. واستمرت الدراسات باتجاهها الجديد ولكنها توقفت بعد ذلك لظروف الأزمة الاقتصادية العالمية. وليس المهم سرد تفصيلات التجارب ولكن المهم هو النتائج التي أسفرت عنها هذه التجارب سواء على الصعيد العملي أو على الصعيد الفكري في مجال الإدارة وبالذات في مجال إدارة الأفراد.

وسوف نتناول النتائج العلمية على الصعيد الفكري بعد قليل، وأما على الصعيد العملي فقد أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة العملية خلال الثلاثينات والأربعينات من القرن العشرين الميلادي. وعلى سبيل المثال نذكر:

الآثار العملية التالية:

١- ظهرت لأول مرة إدارات هامة في المشروع تسمى «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية» تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام التحليل النفسي داخل هذه الإدارات الجديدة.

٢- بدأت الحكومات والشركات الخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأ تحديد ساعات العمل في الأسبوع ينخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم الدول.

٣- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقرر وجبات للعاملين وخاصة في المصانع والمناجم، وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم و... إلخ.

٤- بدأ تدريب المشرفين والرؤساء على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

٥- وظهرت أيضاً آثار جانبية غير مرغوب بها تمثلت في فيض متدفق من الكتيبات الرخيصة وبرامج تدريب تهدف للربح أساساً، وكانت تقدم صفات سهلة لأصحاب الأعمال الذين

يريدون أن يعتمد نجاح أعمالهم على نصائح بحسن معاملة العمال والموظفين. وبالطبع لم يكن هذا التبسيط الزائد مقصوداً من جانب رواد ومفكري مدرسة العلاقات الإنسانية بل إنهم حذروا من أخذ أفكارهم ببساطة⁽⁶⁾.

إذن فكلمة العلاقات الإنسانية ليست كلمة سحرية يمكن أن تحل المشكلات بين العاملين والإدارة ولكن لها دلالات خاصة في الفكر الإداري والتنظيمي ولها أكثر من هذا انعكاساتها على إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد في المنظمة كما سنرى في الفقرات القادمة.

دعائم العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري:

على الصعيد الأكثر عمقاً واتزاناً ظهر اتجاه بين مفكري الإدارة وكتابها بدعم الاتجاه الجديد للعلاقات الإنسانية فقد أصبح من المتعارف عليه عدم النظر إلى المنظمة على أنها مجرد هيكل ثابت من الوظائف والإدارات والأقسام، وعلاقات ثابتة ومرسومة بينها، ولكن بدأ الاهتمام بما يسمى ديناميكيات التنظيم أو التنظيم في حالة الحركة، باعتبار أن الهيكل التنظيمي مجرد حبر على ورق إن لم تتجح الإدارة في التنبه إلى ما بداخله من ديناميكيات مصدرها أن من يشغل الوظائف في هذا التنظيم هم الأفراد والجماعات التي لا بد من أن يحدث بينها تفاعلات لا بد من التعرف عليها وفهمها حتى يمكن توجيهها لتحقيق أهداف التنظيم. ويمكننا أن نجمل هذا الاتجاه الجديد لمفكري الإدارة في ثلاثة موضوعات رئيسية هي:

١- التنظيم غير الرسمي.

٢- القيادة والإشراف.

٣- نظريات الدافعية ونظم الحوافز.

وكل من هذه الموضوعات قد نال اهتمام مئات الكتاب الجادين في الإدارة منذ الأربعينات وحتى الآن، ولذلك سيكون من الصعب أن نلم بكل أطراف هذه الموضوعات ولكننا سنحاول أن نبين أنماط الاتجاه الرئيسية في كل هذه الموضوعات بشكل عام وسريع تاركين لمن يريد أن يتوسع الرجوع إلى المكتبات الإدارية والمراجع المذكورة في الهوامش بآخر الفصل.

أولاً: التنظيم غير الرسمي:

كان اهتمام علماء الإدارة الكلاسيكيين بالنواحي الرسمية للتنظيم باعثاً لهم على بحث أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف المنظمة وتجميع هذه الوجوه من النشاط في وظائف وأقسام وإدارات بشكل منطقي، وتحديد السلطات والعلاقات بين هذه الأقسام والإدارات بشكل يحدد نوع السلطة التي تتمتع بها كل إدارة بالنسبة للإدارات الأخرى، كما اهتموا بوضع مبادئ للتنظيم الجيد التي يعتقدون أنها يمكن أن تؤدي إلى كفاءة التنظيم ونجاحه في الوصول إلى أهدافه^(١).

وظل هذا الاتجاه متمكناً من أفكار كتاب الإدارة حتى ظهر من تجارب «هاوثورن» السابق ذكرها أن هناك اتجاهاً طبيعياً بين بعض الأفراد العاملين في مكان واحد والذين هم على اتصال دائم فيما بينهم إلى تكوين علاقات أو أنواع تنظيم غير رسمية لها أثر كبير في سلوك هؤلاء الأفراد داخل العمل وخارجه. وأن هذه الأنواع من التنظيم غير الرسمية ربما تكون أكثر تأثيراً على إنتاجية الأفراد من قرارات التنظيم الرسمي.

والتنظيم غير الرسمي، كما يقول أحد الكتاب، هو حصيلة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي لا دخل للسلطة الرسمية فيها أو في تكوينها فهو ينشأ تلقائياً بين بعض أفراد التنظيم وخاصة بين من لهم مصالح مشتركة وتعارف وعلاقات وحوار خاص يعبر عن مشاعرهم وطموحهم ومعاناتهم. وهذا التنظيم غير الرسمي يمد أعضائه بإشباع نفسي وإشباع حاجاتهم إلى الانتماء وإلى الأمن وهو ما يشعرون أن التنظيم الرسمي غير قادر على إشباعه لهم^(٢).

كيف نشأ هذا التنظيم؟ وكيف أثر على إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة؟

يرى التون مايو في كتابه «المشكلات الإنسانية للمدينة الصناعية» أن التنظيم غير الرسمي ينشأ في الواقع ليسد نقصاً هاماً في النظام الاجتماعي للمدينة الصناعية الحديثة التي تحشد العمال بالآلاف في مكان عمل واحد لا يربط بينهم فيه إلا العمل الجاف الصارم وهو ما لا يمكن أن يعوض الإنسان عن تلك العلاقات الاجتماعية التي كانت سائدة في ظل نظام الإنتاج الحرفي الذي زال بقدم عصر الثورة الصناعية (راجع الفصل الأول). ولذلك فهذا التنظيم غير الرسمي يتميز بالتلقائية والحتمية، فهو تلقائي لأنه ينشأ وحده بدون تخطيط أو تدبير مسبق وهو حتمي لأنه

لابد من أن يوجد وليس هناك طريقة لمنعه أو التخلص منه. فعلاقات الصداقة والاطمئنان إلى أشخاص معينين لا يمكن أن تفرض فرضاً في مجال العمل. ولذلك فلا يجب أن تحاول الإدارة فرض تنظيم غير رسمي على العاملين، لكنها تحاول أن تفهم التنظيم غير الرسمي الموجود حتى لا يعطل تحقيق أهداف التنظيم.

وفي الواقع فإن مسؤولية كل مدير وكل رئيس أن يعرف بعض المعلومات عن التنظيم غير الرسمي الموجود في إدارته بمحاولته الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما هي الجماعات الصغيرة «الشلل» الموجودة في إدارته؟
- ٢- من هم الأفراد المحركين لهذه الجماعات الصغيرة «أي القادة غير الرسميين»؟
- ٣- ما هي القواعد والقيم التي تحترمها هذه الجماعات الصغيرة وتسير عليها؟
- ٤- ما الذي يعتبر سلوكاً مقبولاً وما الذي يعتبر سلوكاً مرفوضاً؟ فقد يعتبر الرئيس أن زيادة الأجر حافز كافٍ ولكن في نظر الجماعة غير الرسمية تعتبر العامل أو الموظف الذي يجري وراء الحافز المادي سلوك غير مقبول.

٥- ما هي الأهداف التي قامت هذه الجماعة لتحقيقها؟ وهل في هذه الأهداف ما يتعارض مع أهداف المنظمة؟ إن الغرض من معرفة أهداف الجماعة ليس لتغييرها بالقوة ولكن لمعرفة ما إذا كانت هناك ثغرة في التنظيم الرسمي (مثل عدم وجود نظام للشكاوي مثلاً) وهل يمكن تلافيتها لو عرفنا أن من أهداف الجماعة غير الرسمية تعويض أعضائها عن النقص. إن الإدارة يمكنها أن تصيغ سياساتها وبرامجها بحيث تحقق التوازن بين أهداف هذه الجماعة الصغيرة وأهداف التنظيم الرسمي لتزيد الإنتاجية وليسود مناخ تنظيمي محابٍ للتعاون والنظام.

٦- ما هي الديناميكيات داخل هذه الجماعات الصغيرة؟ من له أنواع اتجاه معتدلة ومن له أنواع معادية للإدارة؟ وليس الغرض هنا هو إشعال التنافس والفرقة بين أفراد الجماعة بل هو التمهيد لتحسين العلاقة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي حتى يمكن التعاون والتقدم. إذن فالتنظيم غير الرسمي وجوده ليس عبئاً على الإدارة الواعية بل إن وجوده قد يكون صحياً ومفيداً حين يقوم بوظائف حيوية للأفراد لا غنى عنها في المناخ التنظيمي الجيد.

وعلى سبيل المثال يمكن ذكر الفوائد التالية للتنظيم غير الرسمي⁽⁴⁾:

- ١- إنه يعتبر كإحدى قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين. فهو وسيلة لكي تعرف الإدارة الآراء الحقيقية للعاملين في قراراتها كما إنه قد يكون وسيلة لاستطلاع آراء العاملين حول أشكال التغيير التي تزمع الإدارة إجرائها عن طريق نشر الفكرة في قنوات التنظيم غير الرسمي ومعرفة أوجه المعارضة وبالتالي أوجه النقص في التغيير المقترح.
- ٢- يعتبر التنظيم الرسمي متفلساً لأفراد المجموعة، ذلك إنهم يلاقون ضغطاً متزايداً في حياتهم العملية، وربما لا يتمكنون من خلال التنظيم الرسمي من التعبير عن هذا الضغط فيلجأون إلى التنظيم غير الرسمي، وقد يكون مجرد هذا التعبير هو وسيلة للتخفيف من هذا الضغط أو حتى إزالته عن إحساس العاملين بالمنظمة.
- ٣- يعتبر التنظيم غير الرسمي استجابة للحاجة إلى الانتماء والتي لا يشبعها التنظيم الرسمي. فكل إنسان في حاجة إلى الإحساس بالانتماء إلى جماعة معينة للقضاء على الإحساس بالعزلة والخوف من المجهول والخوف من المستقبل. والإنسان اجتماعي بطبعه ولا تستطيع أشكال التنظيم الرسمية الكبيرة في حياتنا المعاصرة إشباع هذه الحاجة.
- ٤- يعمل التنظيم غير الرسمي على مساعدة أعضائه في الحصول على مزايا نسبية ما كانت تتاح لهم لو تصرفوا فرادى في التنظيم الرسمي. فأية فائدة لأعضاء المنظمة قد تعتبرها الإدارة تكلفة لن تضحى بها إلا إذا شعرت بأن سلامة العمل تقتضيها فعلاً. وعلى سبيل المثال إذا تكررت حالات المرض بسبب العمل وشعرت الجماعة غير الرسمية إن هذا يهدد أمن أعضائها وطالبت بتأمين الأمراض المهنية فقد تقتنع الإدارة وتستجيب لمطالبهم، بينما لو عرضت الحالات فرادى على الإدارة فقد لا تقتنع بأهمية التأمين على كل العمال بسبب حالات فردية بسيطة.
- ٥- قد يعتبر التنظيم غير الرسمي أحد وسائل إنجاز الأعمال، فإذا اقتنعت القيادة غير الرسمية بجدوى خطط الإنتاج وفائدتها للمشروع والعاملين به، فقد تساعد الإدارة في إقناع العاملين بسرعة الإنجاز. كما أن العاملين المبتدئين أو من لديهم بعض القصور في كفاءاتهم قد يجدون من الأسهل عليهم أن يلجأوا إلى زملائهم في التنظيم غير الرسمي ويسألونهم

النصح والإرشاد في سبيل معرفة ما يجهلونه من أسرار العمل. وهكذا يمكن القول بأن التنظيم غير الرسمي هو واحد من أهم اكتشافات مدرسة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري وإن هذا الاكتشاف ساعد على تفهم الكثير من الأمور التي لم يتيسر فهمها من قبل مما ساعد على إعطاء إمكانيات أكبر في الواقع العملي لفهم وتوجيه المنظمات الإنسانية كبيرة الحجم بشكل يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى وبقدر أقل من التعارض والاحتكاك بين الإدارة والعاملين. كما إن فهم التنظيم غير الرسمي ساعد الإدارة ومفكرها على تفسير كثير من الظواهر التي لم يكن ليتيسر فهمها بدون دراسته مثل القيادة غير الرسمية وأنماط الإشاعة والاتصال غير الرسمية ومقاومة الإنتاج لعدم الاقتناع بالحوافز المادية وحدها.

ثانياً: القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية أحد الموضوعات الهامة جداً في الإدارة ذلك أن القيادة الفعالة الناجحة هي من أهم العوامل التي تساعد التنظيم في الوصول إلى أهدافه، وفي الواقع فإن لفظ القيادة، رغم أنه ليس من الألفاظ الغامضة أو المعقدة إلا أنه كثيراً ما يحدث لبس بين القيادة وبين ألفاظ أخرى.

فالقيادة غير الرئاسة، والقيادة على إطلاقها لا تعني بالضرورة القيادة الإدارية. ولتوضيح مفهوم القيادة الإدارية فعلينا أن نبدأ بالتذكير بأن الإدارة هي تحقيق الأهداف عن طريق جهود الآخرين «كما ذكرنا في الفصل الأول» إذن هناك مجموعة من الناس (الآخرين) يريدون تحقيق هدف مشترك بينهم ولهذا يلزم تنظيم جهودهم وتوجيهها من قبل الإدارة لمساعدتهم على تحقيق ذلك الهدف. إذن فالإدارة تصل لتحقيق الهدف عن طريق أربع عمليات:

- (أ) تحديد الهدف عن طريق التخطيط ووضع السياسات والبرامج اللازمة.
- (ب) تنظيم الجهود بمعنى تحديد أنماط اختصاص كل وظيفة والتنسيق بينها بشكل يمنع الإزدواج أو التضارب.
- (ج) الإشراف على التنفيذ الفعلي للخطة أو البرنامج.

(د) الرقابة لمعرفة إن كان هناك أي انحراف عن الخطة وأسبابه وعلاجه.

ولكن هذه العملية الإدارية لا تضمن أن يعمل كل فرد في التنظيم بإخلاص وتفانٍ من أجل الهدف المشترك، خاصة لو كان التنظيم كبيراً، أما أنماط تنظيم اليوم فعملاقة فعلاً وتضيع فيها معاني الولاء لأن كل فرد لا يدرك مدى ارتباط الجهد الذي يبذله بالهدف النهائي. فهناك إذن حلقة مفقودة بين الفرد وبين التنظيم الكبير، أو بين الدور الفردي وبين الهدف العام للتنظيم، فمهما أحكمنا الخطط وأنماط التنظيم الموضوعة فإن هذا لا يضمن أن يتحرك التنظيم بفعالية نحو تحقيق الهدف إلا إذا كانت هناك قيادة يتأثر بها أعضاء التنظيم وتجدد جهودهم نحو الهدف. ولذلك يقول بعض الكتاب «إن القيادة هي العملية الأساسية في أي تنظيم ويمكن أن يرجع نجاح أو فشل أية منظمة إلى قيادتها»^(١١).

وتعاريف القيادة كثيرة لا حصر لها ولكنها تدور حول محاور أساسية يتضمنها التعريف التالي للدكتور أسعد رحال يعرفها بأنها «عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الموظفين أفراداً وجماعات وتنسيقاً لجهودهم لتحقيق أهداف معينة»^(١٢). ونفس الشيء فعله د. ياغي حين أورد العديد من أشكال التعريف^(١٣)، ولكنه في النهاية استخلص أن وجود القيادة الإدارية مرهون بشروط ثلاثة هي:

- ١- وجود جماعة من الأفراد.

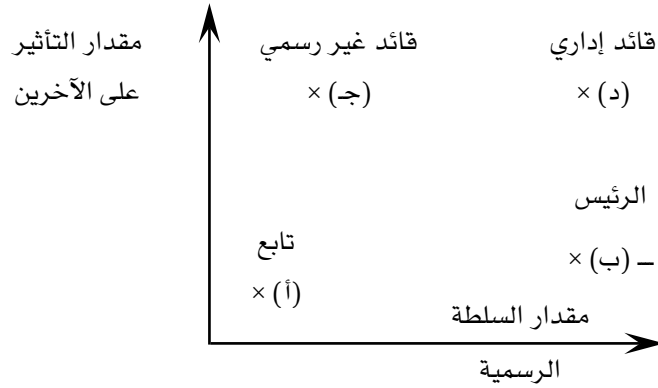
- ٢- وجود فرد من بين أفراد المجموعة يؤثر في تابعة (المرووسين والزملاء).

- ٣- تستهدف عملية التأثير تنسيق وتوجيه جهود الجماعة نحو تحقيق هدف مشترك.

وكما يقول أحد الكتاب إن معظم الكتابات لم تتفق إلا على عبارات عامة مثل إن القيادة عملية تتوقف على قبول التابعين، وإن القادة الأكفاء لا بد من أن يجعلوا تابعيهم يقومون بأعمال معينة تساعد الإنجاز الجماعي، ولكنهم لم يتفقوا على الكيفية التي يمكن بها تحقيق هذا الإنجاز الجماعي^(١٤). وفي الواقع فإن تحقيق هذا الإنجاز الجماعي رهن كما قلنا سلفاً بتوفر درجة من التأثير الذي يمارسه القائد على مرووسيه والذي يجعلهم يبذلون جهودهم طواعية من أجل تحقيق الهدف. من أين يأتي هذا التأثير وهل هو قاصر على بعض الأشخاص دون البعض الآخر. في الواقع إننا نستطيع أن نميز بين أربعة أنواع من الأفراد حسب درجات السلطة والتأثير التي يتمتعون بها كما يظهر من الشكل التالي:

شكل ٥-١

تصنيف الناس حسب درجة السلطة والتأثير التي يتمتعون بها



يعكس هذا الشكل وجود أربعة أنواع من الناس فيما يتعلق بسلطاتهم وتأثيرهم في الآخرين:

- ١- النوع الأول الذي رمزنا إليه بالحرف «أ» هو ذلك الفرد الذي ليس لديه سلطة وتأثيره في الآخرين ضعيف جداً ولذلك فهو نموذج طيب لما يمكن أن يكون عليه التابع.
- ٢- النوع الثاني والذي رمزنا إليه بالحرف «ب» فرد يتمتع بمقدار كبير من السلطة الرسمية بحكم منصبه الوظيفي ودوره الرسمي ولذلك فهو رئيس، مجرد رئيس ليس لديه تأثير على الآخرين «المرؤوسين» فهو يلجأ للأوامر والتعليمات ولكنه لا يستطيع أن يضمن أن يبذل مرؤوسيه جهداً فوق الحد الأدنى الذي ينجيهم من العقاب. فهو يضمن أن يأتوا في الموعد المحدد للحضور وأن يكونوا في مكاتبهم ويتظاهروا بالعمل، ولكنه لن يضمن أن يخرج كل منهم طاقاته الإبداعية لتحسين أسلوب العمل وزيادة الإنتاجية.
- ٣- النوع الثالث وهو ذلك الفرد الذي يملك تأثيراً كبيراً على أفراد المجموعة دون أن يتمتع بأية سلطات رسمية. فهو زميل، ولكنه مطاع، وهو لا يتمتع بأي مركز أو سلطة في التنظيم الرسمي ولكن على مستوى التنظيم غير الرسمي له التأثير يستطيع من خلاله حتى أن يضع حداً أعلى للإنتاجية ويقنع زملاءه به. وفي هذه الحالة فإن تأثيره في زملائه قد يكون أقوى من تأثير «الرئيس» وفي المنظمات الكبيرة نجد عادة بعض الناس الذين يحتلون مركز الثقة من زملائهم

ويكونون «قادة غير رسميين»، وقد لا يكونوا معروفين لدى الإدارة العليا، وحتى إذا كانوا معروفين فقد يختلف سلوك الإدارة العليا تجاههم فقد تحاول أن تستقطبهم أو تحاربهم وتبعدهم، والإدارة المستتيرة في الواقع هي التي تحاول أن تستمع لأرائهم وتستفيد منها.

٤- والنوع الرابع والأخير هو ذلك الفرد الذي يتمتع بحكم منصبه الرسمي بسلطة الأمر والنهي والثواب والعقاب ولكنه يمتلك في نفس الوقت تأثيراً كبيراً على المرؤوسين يستند إلى ثقة المرؤوسين فيه وشخصيته المتوازنة وسلوكه العادل. هذا هو نمط «القائد الإداري» الأمثل والذي يستطيع أن يوازن بين حاجات الأفراد وأهداف التنظيم بحيث يجعل هؤلاء الأفراد يبذلون غاية جهدهم عن رضى واقتناع من أجل تحقيق هدف المنظمة التي يعملون بها.

إن النمط الأخير يمثل بلا شك القائد الإداري الناجح الذي يسعى كل رئيس لكي يصل إليه. والفرق بينه وبين الرئيس هو في تملكه لعنصر التأثير في الآخرين، ومن هنا يأتي التساؤل كيف يمكن أن يكون فرداً ما أكثر تأثيراً في الآخرين؟ هل هناك بعض الصفات التي تؤهل بعض الأفراد في أن يكونوا أكثر تأثيراً في الناس عن أفراد آخرين؟. للإجابة على هذه التساؤلات ظهرت نظريات في القيادة كان أكثرها انتشاراً منذ بداية القرن العشرين الميلادي هي نظرية السمات التي سنتحدث عنها فيما يلي:

نظرية السمات:

ظهرت نظرية السمات إذن لتحاول أن تصل إلى أهم الصفات التي إذا توافرت في شخص معين أصبح من المحتمل أن يكون أكثر تأثيراً في الآخرين وبالتالي قائداً ناجحاً. ومنهج هذه المدرسة يسير على أساس تتبع صفات القادة العظام ومحاولة استنباط أهم الصفات التي كانوا يتحلون بها، ثم تجميع هذه الصفات وعمل قائمة بها، فالقائد في نظر البعض لا بد من أن يتحلى ببعض الصفات الخلقية مثل قوة الشخصية والحزم والثقة بالنفس والصبر والتواضع... إلخ. كما يجب أن يتحلى ببعض الصفات العقلية مثل الذكاء وسرعة البديهة والحكمة في اتخاذ القرار..... إلخ. كما يجب أن يتمتع ببعض الشروط الصحية مثل الصحة الجسدية وقوة

الأعصاب واعتدال القامة والقدرة على تحمل المشاق... إلخ، وبالطبع تعددت هذه الصفات واختلفت من دارس إلى آخر^(١٥) ولذلك لم تصمد هذه النظرية طويلاً أمام الانتقادات التي وجهت إليها والتي من أهمها^(١٦):

(أ) لم تتشابه صفات قائد ناجح مع صفات قائد آخر، فهذا حاد المزاج وذلك هادئ الأعصاب. وهذا جريء وذاك حكيم غير مندفع، وهذا صادق مستقيم وذاك داهية مخادع... إلخ. ولذلك لم تكن هناك مجموعة واحدة من الصفات تميز جميع القادة الناجحين.

(ب) ليس هناك اتفاق على ما هي أهم الصفات أو أكثرها لزوماً لزيادة تأثير الفرد على الآخرين فالبعض يقول إن المهم هو الذكاء وآخرون يقولون إن المهم هو قوة الشخصية، ولن نجد اثنين يتفقان على أهم خمس صفات مثلاً.

(ج) بعض الصفات قد تمثل تناقضاً مع البعض الآخر في موقف معين، ومع ذلك تنادي النظرية بضرورة توافرها معاً في القائد الناجح.. كيف ذلك؟

(د) من الصعب تحديد معنى هذه الصفات وقياس مدى توافرها في الناس، فكيف نقيس الحكمة أو الشجاعة أو الأمانة، هل تعريض الفرد لموقف أو موقفين يعلم هو أنهما اختبار لصفاته يكفي للحكم على هذه الصفات؟ وكيف نقيس الحد من الشجاعة الذي بعده يعتبر الشخص متهوراً وقبله يعتبر جباناً؟ إن من الصعب بلا شك قياس هذه الصفات.

(هـ) إن دراسة الشخصية تفترض أن المتغير الوحيد في فعالية أي جماعة ووصولها إلى أهدافها هو شخصية قائدها متناسية بذلك أن أفراد الجماعة أنفسهم ومدى تعودهم نمطاً معيناً من أنماط القيادة والموقف الذي توجد فيه الجماعة والبيئة التي تعمل بها وما إذا كانت مواتية أو معوقة لأهدافها، كل هذه تغيرات يمكن أن تساهم في نجاح وفعالية العمل القيادي.

أن دراسة شخصية واحدة تتطلب مجلدات وليس من المعقول أن نحاول التعمق إلى هذه الدرجة في دراسة شخصية كل مشرف أو رئيس أو فرد في المنظمة لمعرفة ما إذا كان سيصلح قائداً ناجحاً أم لا. إن هذا من الناحية العملية يعتبر منهجاً مستحيلًا.

وهكذا أخفقت نظرية السمات في تقديم حل للسؤال المثار حول كيف نجد القائد الفعال؟ أو كيف

نعثر على عنصر التأثير الذي يصنع القائد الناجح، لذلك انبرى مفكرون آخرون للرد على هذا السؤال مثلما هو الحال في نظرية الأساليب الإدارية التي قدمها كورت ليوين وزملاؤه وتبناها بعدهم كثير من الكتاب.

نظرية الأساليب الإدارية:

في هذه النظرية لم يحاول المفكرون أن يركزوا على صفات القائد ولكن على أسلوبه في القيادة فقالوا إن هناك ثلاثة أساليب لسلوك القائد، فهو في قيادته إما أن يكون تسلطياً أو ديمقراطياً أو فوضوياً^(١٧).

١- القيادة التسلطية: وفيها يحتكر القائد سلطة التقرير، فهو الذي يحدد قواعد العمل وأوقاته ويفرض المهمات ويوزعها دون أخذ رأي المجموعة، وهنا يحدث تباعد بينه وبين بقية أعضاء المجموعة، وفي الواقع هناك أنماط تقسيم داخلية لهذا النوع من القادة، فليس كل القادة المتسلطين ييغون مصلحتهم فقط، فقد يكون بعضهم خيراً يبغي مصلحة الجماعة «السلطة الأبوية» ولكنه يظن أن تابعيه ليسوا ناضجين بما فيه الكفاية لمشاركته الرأي في القرارات التي يتخذها.

٢- القيادة الديمقراطية: وفقاً لهذا الأسلوب يؤمن القائد بضرورة مشاركة تابعيه في اتخاذ القرارات ومشاركته في وضع خطة العمل وأساليبه، ويخولهم بعض سلطاته ليساعدهم في إنجاز الأعمال دون الرجوع إليه في كل صغيرة وكبيرة. وذلك نابع من الثقة التي يشعر بها القائد تجاه أفراد جماعته فيحاول أن ينمي فيهم الثقة في النفس. وبالطبع هناك درجات لهذه المشاركة ولكنها تشترك في أنها أكثر اعتماداً على فكر العلاقات الإنسانية من القيادة التسلطية.

٣- القيادة الفوضوية: وفي هذا الأسلوب تكون المجموعة متحررة تماماً من أية سلطة للقائد. فهو سلبي جداً لا يهتم بما قد يحدث من تضارب وتنافس وتنازع واختلاف بين أفراد المجموعة نتيجة اتباع كل منهم أساليب مختلفة عن الآخرين مما يؤدي إلى تعطيل إنتاجها. وبالطبع فإن معظم المواقف الإدارية في المنظمات الحديثة ترفض مثل هذا الأسلوب.

ولعل من نافلة القول أن نتيجة الدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا الشأن تؤكد أن القيادة الديمقراطية أفضل أشكال القيادة في المدى الطويل رغم أنه أحياناً في المدى القصير قد يبدو أن القيادة التسلطية أفضل من حيث سرعة الحصول على النتائج. وعلى أي الأحوال فهناك مواقف (مثل مواقف الأزمات التي ينبغي معها سرعة التحرك) تستلزم قيادة متسلطة لإنقاذ ما يمكن إنقاذه.

تأثير مدرسة العلاقات الإنسانية في نظريات القيادة:

يعيب البعض على نظرية السمات ونظرية الأساليب القيادية أنها كانت تركز فقط على شخص القائد، ولم تستطع تقديم إجابة مقنعة عن السؤال: لماذا يكون البعض أكثر تأثيراً في الآخرين بحيث يجعلونهم ينصاعون مختارين لتوجيهاتهم؟

في الواقع إن مدرسة العلاقات الإنسانية قد أسهمت بنصيب كبير في تعديل المفاهيم الأساسية التي قامت عليها نظريات القيادة، فلقد ساهمت كتابات دوجلاس ماكجر يجور في تدعيم أسلوب المشاركة في القيادة ومهدت لظهور نظريات جديدة حول الأنماط القيادية كما سنرى في الجزء القادم.

ركز ماكجر يجور على نمطين أساسيين في القيادة الإدارية (س، ص) والتفرقة بين النمطين ليس على أساس شخصية القائد نفسه ولكن على أساس نظريته للتابعين^(١٨). لذلك يعتبر ماكجر يجور أول من أظهر متغيراً جديداً كمحدد لفعالية نمط القيادة، فلقد كان ماكجر يجور متأثراً تماماً بمدرسة العلاقات الإنسانية التي أتت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية في الإدارة. فالنمط (س) هو ذلك النمط من المديرين الذي ينتمي إلى المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والذي ينظر إلى تابعيه على افتراض أنهم^(١٩):

- ١- كسالى ولا يحبون العمل إلا لحاجاتهم إلى العائد منه.
- ٢- وبالتالي لا يحركهم إلا الحافز المادي فقط (إيجابي وسلبى).
- ٣- وبالطبع هم يتهربون من المسؤولية ولا بد من تحديد واجباتهم بدقة.

٤- وهذا يقتضي لوناً من الإشراف الدقيق القائم على الرقابة المباشرة على سلوك الموظف طوال وقت العمل.

أما المدير «ص» فهو ذلك النمط من المديرين الذي ينتمي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، فهو يؤمن بالفرد وبالناس ويفترض الافتراضات التالية عن مرؤوسيه:

١- إنهم يحبون العمل فهو سلوك طبيعي في الإنسان مثل اللعب والأكل، والإنسان في ظل الظروف الطبيعية لن يهرب من العمل، بل سوف يقبل عليه لأنه يكمل شخصيته.

٢- ونتيجة لذلك فليس من الضروري أن يكون الحافز المادي هو الحافز الوحيد للعمل. بل إن هناك جوانب نفسية واجتماعية يعمل الإنسان من أجلها وتصلح أن تكون حافزاً له.

٣- ولحبه للعمل فإن المرؤوس يقبل على تحمل المسؤولية ولا يهرب منها، ولديه دافع مستمر لكي يتعلم وينمي قدراته حتى يتحمل المزيد من المسؤولية ويكون في عمله أكثر إبداعاً وإنتاجية ويفكر باستمرار في أساليب مبتكرة لتنمية الإنتاجية.

٤- ولهذا فلا يقتضي الأمر إشرافاً لصيقاً على المرؤوس ويكفي أن يكون إشرافاً عاماً تحدد فيه الأهداف ويترك للجماعة بالمشاركة مع القائد وضع أسلوب العمل والمتابعة.

وبالطبع يرى ماكجر يجور أن القائد «س» قد يصل إلى بعض النتائج الطيبة في المدى القصير، ولكن في المدى الطويل فإن القائد «ص» هو الكفيل بالحصول على نتائج أفضل لأنه ينمي قدرات مرؤوسيه ويعمل بعد ذلك بفريق أكثر كفاءة وتعاوناً وحرصاً على تحقيق الأهداف المرجوة.

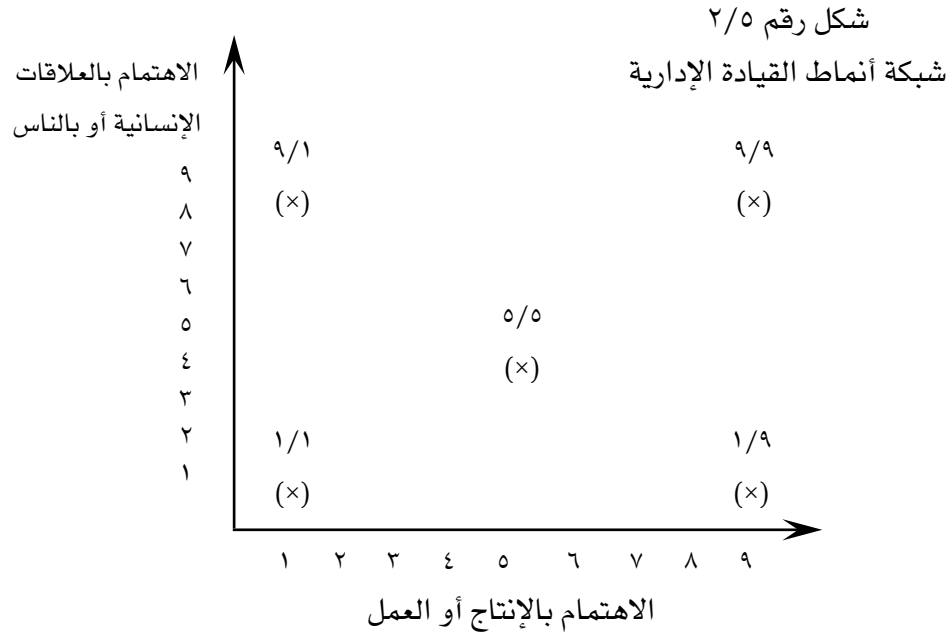
ولكن بعض الدراسات أظهرت أن نمط «ص» لا يشترط أن يكون ناجحاً دائماً خاصة إذا أدخلنا في الاعتبار أبعاداً أخرى غير القائد وتابعيه، فطبيعة العمل نفسها قد تتطلب لوناً من القيادة المتسلطة أو الإشراف القريب والذي يتمشى مع افتراض النظرية «س»^(٣٠). فلو كان العمل روتينياً ويتعلق أساساً بعملية إنتاج سلع مادية وفقاً لخط إنتاج معين، لاقتضى الأمر تخطيطاً دقيقاً للواجبات والمهام والتنسيق بينها على أساس مركزي ثم إشراف ومتابعة دقيقة حتى يمكن التأكد من أن كل مرحلة أو خطوة تنفذ بدقة وفي موعدها حتى لا يتعطل خط الإنتاج بعدها.

أما في عمل ذي طبيعة غير روتينية مثل البحوث فلا يمكن أن تضمن كفاءة وفاعلية الباحثين

لمجرد مثولهم في أماكنهم في أوقات محددة ولا يمكن فرض خطة تفصيلية دقيقة على الباحثين، فطبيعة العمل نفسها تقتضي قدراً كبيراً من الحرية في تحديد الأهداف ووضع خطط البحث وأساليبه بواسطة المشاركة مع الباحثين أنفسهم، والمتابعة تكون على النتائج وليس على أسلوب العمل، إذن فهناك الكثير من المواقف التي تصلح فيها النظرية «س» وأخرى تصلح فيها «ص» حسب طبيعة العمل.

شبكة أنماط القيادة الإدارية:

دفعت النتائج السابقة البعض إلى القول بأن مشكلة الدراسات السابقة أنها ركزت دائماً على بعد واحد يدور إما حول شخصية القائد نفسه أو حتى حول أنماط افتراضه عن العاملين معه. ولذلك يقترحون أن يكون هناك بعدان أحدهما يدور حول اهتمام القائد بالعمل أو الإنتاج والآخر يدور حول اهتمامه بالناس أو العلاقات الإنسانية. إنه وفقاً لهذين البعدين يمكن أن يوجد لدينا عدد كبير من الأنماط القيادية كما يقترح الشكل التالي^(٢١):



ففي هذا الشكل نجد أن القادة يمكن أن يكونوا وفقاً لأي نمط حسب موقعهم ابتداءً من النقطة ١/١ وحتى المربع ٩/٩ وبالطبع هناك خمسة أنماط تعتبر حدوداً قصوى متميزة ويترجح القادة في الحياة العملية بين هذه الحدود، ولكن ليس في موقع محدد بالذات وفيما يلي وصف مختصر جداً لكل من هذه الأنماط الخمسة:

١- النمط ١/١ يعبر عن مدير ضعيف الاهتمام بالإنتاج وضعيف الاهتمام بالناس، ولذلك فهو قائد سلبي يكون رضى الناس عنه ضعيفاً كما تكون إنتاجيته ضعيفة.

٢- النمط ١/٩ يعبر عن مدير كبير الاهتمام بالإنتاج والعمل ولكنه ضعيف الاهتمام بالناس.

٣- أما النمط ٥/٥ فهو يمثل نمط القيادة الذي يهتم بالحلول الوسط بين الإنتاج والعلاقات الإنسانية.

٤- وهناك النمط ١/٩ الذي يمثل قمة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ولكن اهتمامه محدود جداً بالإنتاج، وهو يمثل نمط المدير المجامل الذي قد يحصل على ولاء مرؤوسيه وتعاطفهم ولكنه لن يكون فعلاً ذا إنتاجية عالية.

٥- أما النمط ٩/٩ فهو النمط المنشود الذي يهتم أقصى اهتمام بالإنتاج والعلاقات الإنسانية في نفس الوقت وفي كل قرار يتخذه وهذا هو النمط الأكثر فعالية في رأي كتب الإدارة.

توالت البحوث بعد ذلك فمنها ما يضيف بعداً ثالثاً ومنها ما يتناول بالتحليل المواقف المختلفة وكيف يكون المدير فعالاً في كل موقف^(٢٣). وليس المجال مناسباً للاستفاضة في شرح نظريات القيادة ولكن ما يعيننا هو كيف أن مدرسة العلاقات الإنسانية بدأت تؤثر تأثيراً واضحاً في نظريات القيادة بحيث أصبح من المسلم به أن المدير أو القائد الذي يهمل العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه لن يكون فعالاً على الإطلاق، لأنه يتغافل عن العنصر الحقيقي الذي إذا زاد اهتمامنا به أمكننا أن نصل إلى أهداف المنظمة بفاعلية وهو العنصر البشري.

ولا يمكن أن يكون اهتمامنا بالعنصر البشري سطحياً أو مجرد وسيلة للوصول إلى الإنتاجية. فالقائد الناجح يعرف أن الناس أذكاء وسيعرفون إن كان اهتمامه بهم سطحياً لأنهم مجرد وسائل للوصول إلى أغراضه، أم إن اهتمامه بهم راجع إلى إحساسه بهم كبشر وإخوة في

الإنسانية، يشعر بما يشعرون ويعيش معهم حياتهم، فإن كان اهتمامه بهم سطحياً ولغرض الإنتاج فقط كانت هناك فرص أكبر لظهور ما يسمى بالقائد غير الرسمي، ذلك الزميل الذي يثقون به والذي يهتم بهم اهتماماً حقيقياً وبهذا يصبح أكثر تأثيراً فيهم من رئيسهم الذي سيفقد عنصر التأثير ويصبح قائداً غير فعال.

ولعل من أهم الأدوات التي تكفل للقائد التأثير في مرؤوسيه وبالتالي يكون فعالاً هما أشكال الاتصالات والدافعية. فالقائد الفعال يجب أن يعرف كيف يستمع لمرؤوسيه وكيف يفهمهم ويجعلهم يفهمونه، وكذلك يجب أن يعرف ما هي حاجاتهم ودوافعهم وكيف يحركها بحيث تدفعهم لمزيد من العمل والجهد وهم سعداء راضون بأن حاجاتهم مستجابة وتحقق، وسوف نتناول موضوع الدافعية ببعض التفصيل في الفقرات اللاحقة لما له من أهمية تكشفت بعد انتشار أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية.

ثالثاً: الدافعية والحفز:

يقول بعض علماء السلوك التنظيمي إن إنجاز الفرد في الواقع هو دلالة لمتغيرين هما القدرة والدافعية، أي أننا يمكن أن نضع معادلة الإنجاز بهذا الشكل:^(٣٢)

$$\text{الإنجاز} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية}$$

ولكن المعادلة بهذا الشكل تستدعي بعض الملاحظات:

١- العلاقة بين القدرة والدافعية هي علاقة ضرب أحدهما بالآخر، بمعنى أنه إذا كان أحد الطرفين كبيراً والآخر صغيراً فإن الناتج (الإنجاز) سيكون ضعيفاً، فعلى سبيل المثال نفرض أن لدينا فرداً ذا قدرات عالية جداً تقترب من المائة في المائة. أي الواحد الصحيح ولكن ليس لديه دافع للعمل فدافعة للعمل يقترب من الصفر، فماذا سيكون عليه إنجازه إذن:

$$\text{الإنجاز} = 1 \times \text{صفر} = \text{صفر} \text{ (أي أنه لن ينجز شيئاً).}$$

٢- إن القدرة وهي تساوي = المعرفة + المهارة.

والمعرفة يمكن الحكم عليها من المؤهلات التي حصل عليها الفرد والمهارة يمكن الحكم عليها من

شهادات الخبرة التي حصل عليها الفرد أو يعقد له اختبار لمعرفة مهارته، وبهذا تصبح معادلة الإنجاز:

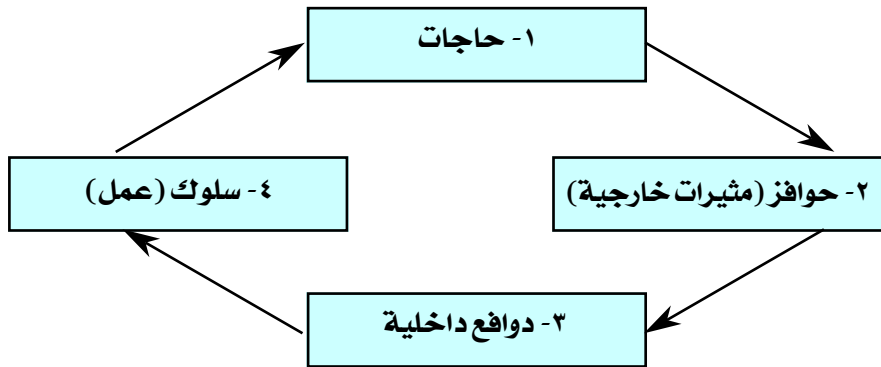
$$\text{الإنجاز} = (\text{المعرفة} + \text{المهارة}) \times \text{الدافعية}.$$

ولكن إذا كان من الممكن معرفة المؤهلات وخبرة الشخص وقت دخوله الوظيفة إلا أن عنصر الدافعية لا يمكن الحكم عليه في وقت محدد، فالفرد قد يتظاهر بالحماس للعمل وقت التقديم للوظيفة ولكن بعد فترة يخمد حماسه. فالدافعية شيء ليس وليد لحظة معينة، ولكنه نتيجة معاملة مستمرة من الرؤساء وخلال فترة عمله دائماً، وإلا إذا هبطت الدافعية أصاب الفرد القنوط وهبط انجازه إلى الصفر مرة أخرى.

٣- إن المعرفة الناقصة يمكن أن تستكمل في أثناء العمل إذا توفر لدى الفرد دافع قوي للتعلم. والمهارة أيضاً يمكن الاستزادة منها في أثناء العمل إذا توفر للفرد الحماس الكافي والدافعية القوية. ولكن العكس غير صحيح، فالفرد الذي دافعيته منخفضة لا يمكن زيادتها بزيادة معرفته وخبرته. وهكذا تعتبر الدافعية عنصراً حاكماً في معادلة الإنجاز.

وهنا يثور التساؤل: إذا كان عنصر الدافعية هو العنصر الحاكم في الإنجاز، فما الذي يجعله قوياً أو ضعيفاً؟ وما هي علاقة الدوافع في السلوك والعمل والإنجاز؟ للإجابة على هذه التساؤلات يستلزم أن نبدأ بنظرة على السلوك الإنساني، كيف نشأ وما هي دوافعه؟ فلننظر إلى الرسم التالي الذي يبين حلقة السلوك الإنساني.

شكل رقم ٣/٥ (حلقة السلوك الإنساني)



سوف نتناول فيما يلي: هذا الرسم بالشرح والايضاح.

١- هناك حاجات كامنة لدى كل إنسان خلقها الله تعالى فيه لأغراض تتعلق بحفظ الإنسان والمجتمع، وأكثر من هذا لتقدم الإنسان كي يحقق الرسالة التي وجد من أجلها ويكون كما أراد له الله تعالى خليفة في الأرض.

٢- هذه الحاجات إذن تظل كامنة حتى يحركها أو يثيرها مثير خارجي أو حافظ. هذا المثير الخارجي مثله مثل المنبه الذي ينبه طاقات الإنسان الداخلية نتيجة إفراز بعض الغدد مما يجعل الإنسان في حالة تأهب وتوتر ويشعر بعدم توازن يجعله قلقاً ومندفعاً ليسلك سلوك ما من أجل إشباع هذه الحاجة المثارة.

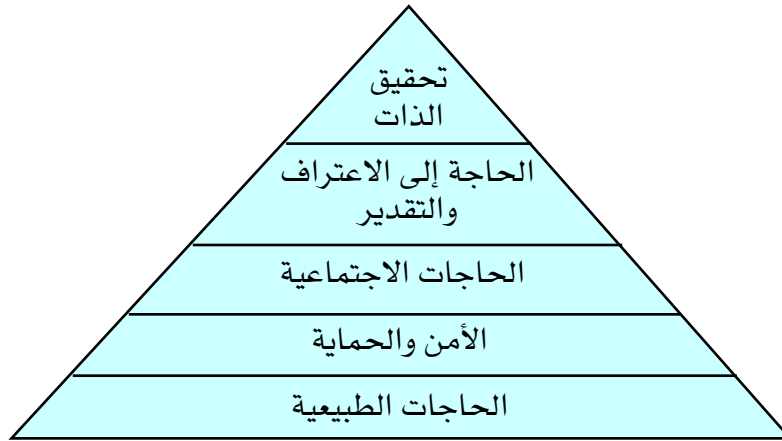
٣- إذن السلوك الذي يسلكه الإنسان ليس بلا هدف، ولكن هدفه هو إشباع الحاجة لدى الإنسان. إذن فالسلوك هادف والسلوك أيضاً متنوع، ويمكن لعدة أنواع من السلوك أن تشبع نفس الحاجة، ولكن الإنسان مقيد في سلوكه بأنواع من المحددات التي تحد من اختياره لنوع السلوك الذي يشبع حاجته، هذه المحددات بعضها يرجع للفرد نفسه مثل الإمكانيات المتاحة له وإدراكه لما حوله ومستوى طموحه وتطلعاته، وبعضها يرجع للبيئة حوله مثل القيم الاجتماعية السائدة التي يؤمن بها، ولنعتني مثلاً بوضع هذه الدورة من السلوك.

فلكي يحفظ الله تعالى على الإنسان بقاءه أمدته بالحاجة إلى الطعام. ولكن هذه الحاجة ليست نائمة في كل وقت فيمضي الإنسان طوال يومه في الأكل، بل هناك أشياء أخرى عليه أن يفعلها، ولذلك فهي تظل كامنة إلى أن يأتي الحافز أو المثير الخارجي على سبيل المثال يبدأ من حولك في تناول طعام شهوي أو يمرون أمامك حاملين أطيب الطعام أو تمر أمام بعض المطاعم ذات الطعام الشهوي. كلها مثيرات خارجية تحرك الشهية للطعام. تبدأ مراكز عصبية في المخ في توجيه أوامرها إلى غدد معينة لإفراز العصارات الهضمية في المعدة استعداداً لاستقبال الطعام، ويبدأ الإنسان في إحساس بالجوع ويشعر بحالة من عدم التوازن تدفعه إلى البحث عن إشباع حاجته للطعام. فيبدأ في السلوك الذي يمكنه من ذلك، ولكن أمامه اختيارات كثيرة، فله أن يدخل المطعم ويأكل، وله أن يذهب إلى المنزل، وله أن يخطف الطعام من الإنسان الذي يمر أمامه، ولكن قيمه واستعداداته الاجتماعية والنفسية والمادية تمنعه من خطف الطعام وتدفعه إلى سلوك مقبول اجتماعياً لكي

يشبع حاجته بطريقة لائقة مؤدبة.

ونحن دارسي الإدارة لا يعنينا كثيراً أنواع السلوك المختلفة ولكن هناك نوع معين من السلوك هو الذي نهتم به وهو العمل، وهو ذلك السلوك المنظم الذي يبذله الإنسان مقابل أجر معين في سبيل تحقيق هدف المنظمة التي يعمل بها.

وإذا تأملنا قليلاً الرسم ٥ - ٣ ووضعنا كلمة «عمل» داخل المربع رقم (٤) بدلاً عن كلمة «سلوك» لكان لنا أن نتساءل: ما هي الحاجات التي إذا أثيرت عن طريق الحوافز حركت داخل الإنسان تلك الدوافع التي تجعله يعمل باجتهاد؟ إن الحاجات الإنسانية كثيرة ومتعددة ولا نهائية، ولكن حاول أحد العلماء واسمه «ابراهيم ماسلو» أن يرتب الحاجات الإنسانية في خمس فئات أو مجموعات لكي يجعل بينها وبين دوافع العمل علاقة ما^(٣٣).



شكل رقم ٥ - ٤ (التصنيف الهرمي للحاجات)

وذلك كما يظهر في الشكل رقم (٥ - ٤) الذي نذكر عليه الملاحظات التالية:

الملاحظة الأولى:

نلاحظ أن الشكل الهرمي يحوي خمسة أنواع من الحاجات هي:

١- الحاجات الطبيعية: وهي الحاجات التي زود الله بها الإنسان لكي يحفظ عليه جسده أو كيانه المادي، مثل الحاجة إلى الطعام والشراب والمأوى أو المسكن... إلخ. وهناك من الناس من يعمل

لإشباع هذه الحاجات فقط، وفي هذه الحالة ستكون إنتاجيته منخفضة لأن دوافعه للعمل ستكون محدودة بإشباع هذه الحاجات الآنية فقط وفي هذه الحالة لا تصلح له إلا الحوافز المادية.

٢- الحاجة للأمن والحماية: ولكن الحاجات الطبيعية ليست كافية لضمان مستقبل الإنسان ولذلك زوده الله سبحانه وتعالى بحاجات إلى الأمن والحماية لكي يضمن استمرار إشباع حاجاته لمدد أطول في المستقبل. وهناك بعض الناس الذي يدفعه للعمل رغبته في إشباع حاجته للأمن في المستقبل، ودوافعه للعمل في هذه الحاجة ستكون أقوى من دوافعه في حالة الحاجة الطبيعية.

٣- الحاجات الاجتماعية: ولكن الحاجات تدور حول الفرد، والإنسان اجتماعي بطبعه، فلكي يعيش ويتقدم لابد له من أن يرتبط بالآخرين ويتعاون معهم. لذلك زوده الله سبحانه وتعالى بالحاجات الاجتماعية التي تدفعه للعمل ليس لمجرد إشباع حاجاته الطبيعية ولكن لكي يعيش حياة اجتماعية طبيعية ويتصل بالناس وينتمي إلى جماعة معينة، وفي هذه الحالة فهو سوف يبذل مجهوداً في العمل (للتعاون مع الآخرين) أكثر من مجرد العمل من أجل الأجر أو إشباع الحاجات المادية الفردية، وفي هذه الحالة فإن الحوافز تتنوع وتؤثر في سلوكه أكثر من مجرد الحافز المادي الذي يطلبه فقط في المستويين السابقين.

٤- الحاجة إلى الاعتراف والتقدير: ولكن مجرد إحساس الفرد بأنه مجرد عضو في جماعة يعني أن ملكاته الإبداعية ومواهبه التي أمده الله تعالى بها ستظل معطلة ما لم يدفع الله تعالى الناس بعضهم ببعض، ولذلك فالإنسان بفطرته يتنافس مع أقرانه لإثبات أنه متميز عنهم بشيء ما. فهو يبحث عما ترى الجماعة أن له قيمة كبيرة فيحاول أن يكتسبه لنفسه، مثل التفوق العلمي، أو الثروة أو المكانة الاجتماعية المتميزة، ولكن في الواقع إن عدداً أقل من الناس من يدفعهم العمل للمنافسة والحاجة للتقدير، ولكنهم بالتأكيد سيكونون أكثر حماساً في عملهم وأكثر اندفاعاً للإنجاز من هؤلاء الذين تحركهم الدوافع لإشباع الحاجات التي سبق الحديث عنها.

٥- الحاجة إلى تحقيق الذات: ولكن كل ما سبق غير كافٍ لإحساس الإنسان بالسعادة في العمل الذي يؤديه. فهناك حاجات في داخل كل إنسان لتحقيق ذاته، أي أنها تدفعه لسلوك لا يحقق له قيمة اجتماعية أو إشباع حاجات طبيعية أو نفسية ولكن يحقق له الشعور بالرضاء والسعادة وتحقيق الذات في العمل نفسه بغض النظر عن المكانة الاجتماعية أو غيرها من الحاجات الأخرى، مثل هذا الفرد لا بد من أن يكون مبدعاً ومبتكراً في عمله وسيكون أعلى إنتاجية للمنظمة من أي فرد آخر، ولكن كم من الناس من يعمل فقط لمجرد تحقيق الذات ولمجرد أنه يجد السعادة في مجرد العمل؟ إنهم قليلون جداً ولا شك.

الملاحظة الثانية:

يقول ماسلو إن سبب تدرج أصناف الحاجات على شكل هرم إنه ليس كل الناس تحركهم كل الحاجات في نفس الوقت. فالقاعدة العريضة من الناس تحركهم الحاجات الطبيعية وعدد أقل تحركه الحاجة للأمن وأقل منهم تحركهم الحاجات الاجتماعية، وأقل وأقل من تحركهم الحاجة لتقدير وأخيراً أقل عدد من الناس من تحركهم الحاجة إلى تحقيق الذات. وسبب آخر للشكل الهرمي في رأي ماسلو وهو أن من تحركهم الحاجات السفلى (طبيعة أو أمن) يكون إنجازهم أقل، وكلما أشبع الفرد حاجة من الحاجات الأولى وتطلع لحاجات أعلى كان إنجازه أعلى.

الملاحظة الثالثة:

رغم أن هذه النظرية تحمل كثيراً من التعاميم، إلا أنها تحض كل مدير على أن يتفهم كل واحد من مرؤوسيه ليعرف أيّاً من الحاجات يمكن لو حفزها أن تحرك دوافعه للعمل الجاد والإنجاز، وذلك لكي يصنع الحوافز المناسبة لكل منهم والتي قد تختلف من مرؤوس لآخر. فمنهم من تحفزه النقود ومنهم من تحفزه الكلمة الطيبة.

الملاحظة الرابعة:

وأخيراً فقد لاقت هذه النظرية نقداً مبرراً ويتركز في نقطتين أساسيتين:

١- إن الرئيس أو المشرف ليس المفروض فيه أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية من يعملون معه لكي يفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت بحوافز مناسبة

أثارت في هذا المرؤوس دوافع العمل والإنجاز، فالحاجات الكامنة في كل فرد ليس من السهل اكتشافها بمجرد التعامل معه في الحياة العملية، فالأمر يحتاج إلى محللين أكثر تخصصاً من مجرد مشرف أو رئيس عمل. وهناك الخوف من أن التبسيط المبالغ فيه «نصف المعرفة» قد يؤدي إلى نتائج عكسية حين يظن الرئيس أنه قد عرف ما فيه الكفاية لكي لا يخطئ أبداً في حده. ٢- لم تثبت أية من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات، فقد يكون العامل إنساناً فقيراً لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبى خيانة المجموعة غير الرسمية التي وضعت حدوداً للإنتاج مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه. وهذا ليس مجرد مثل نادر الحدوث، فكثيراً ما نجد فرداً رغم إشباع حاجاته الطبيعية إلى درجة كبيرة جداً إلا أنها مازالت هي المتحكمة في سلوكه ولا يدفعه للعمل غيرها. ولذلك فليس هناك في الحياة العملية ما يؤيد الترتيب الهرمي للحاجات.

ونتيجة لهذا النقد الشديد لنظرية ماسلو في الحاجات ظهرت نظريات أخرى تحاول أن توجد العلاقة بين الدافعية والإنجاز^(٣). وهي محاولات لإعادة تصنيف الدوافع أو الحاجات بشكل أو بآخر ولكنها في النهاية تحاول أن توجد علاقة بين حاجات معينة ودوافع العمل والإنجاز لدى الأفراد. ولكن كل هذه النظريات ركزت على بعد واحد فقط هو الفرد نفسه أو حتى على بيئة العمل وما إذا كانت مشجعة أو محبطة، وأخيراً أتت نظرية التوقع والتكافؤ لفروم لتحاول أن توجد علاقة بين أكثر من متغير في نفس الوقت مثل: الأداء وقوة الاندفاع (الحفز) وتوقعات الفرد من نتائج العمل سواء إيجابية أو سلبية ونتائج العمل في الواقع نفسه^(٣).

ومهما تعددت وتوعدت النظريات إلا أنها كلها لا تغني عن حكمة المشرف أو الرئيس. فهو يجب أن يتنبه إلى أنه يتعامل مع بشر وإن عليه أن يعاملهم بحكمة محافظاً على علاقات طيبة معهم. فالناس يختلفون فيما بينهم، وصدق رسول الله صلى الله عليه وسلم حين قال: «الناس معادن» ولا بد للرئيس أن يبذل مجهوداً أكبر في فهم الناس ويراعي أن يعامل كلاً منهم معاملة خاصة، والعلاقات الإنسانية تفرض على الرئيس ألا يفترض أن الناس كلهم ماديون شرهون لا يحبون العمل ولا يقبلون على تحمل المسؤولية. بل لا بد من أن يفترض أنهم بشر لهم عواطفهم

ومشاعرهم الحساسة فلا يعاملهم بغلظة ولا يدعهم يريقون ماء وجوههم في طلب حقوقهم كما قال الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: «اعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه» ويعترف لهم بالنضج فيعاملهم ككبار وليس كأطفال. فيحدد لكل منهم واجبه ومسؤولياته ولا يلح عليه بعد ذلك بالمراقبة الشديدة الدقيقة وإنما يحاسبه على النتائج.

إذن الأمر ليس فقط أمر حوافز مادية أو نقدية فكثير من المشرفين والرؤساء يشكون من أنهم لا يستطيعون التحكم في نظام الحوافز لأنه مقنن، ومفروض عليهم وبالتالي فقدوا قدرتهم على تحفيز العاملين. هذه الشكوى تتغافل عن حقيقة هامة وهي أن هؤلاء العاملين بشر وليسوا مجرد آليات وأن النواحي المادية لا تشكل إلا جانباً واحداً من شخصية المرؤوسين، وإن هناك جوانب أخرى من المعاملة الإنسانية يمكن أن تدفعه لبذل الجهد وتحمل المشاق، وهو ما أسفرت عنه تجارب (هاوثورن) وغيرها من الدراسات التي قررت إنه ليس من الضروري دائماً أن يكون سلوك العاملين منطقياً ورشيداً فقد يرفضون مكافأة مادية عالية هم في حاجة إليها لأنهم ارتبطوا بكلمة شرف مع زملائهم.

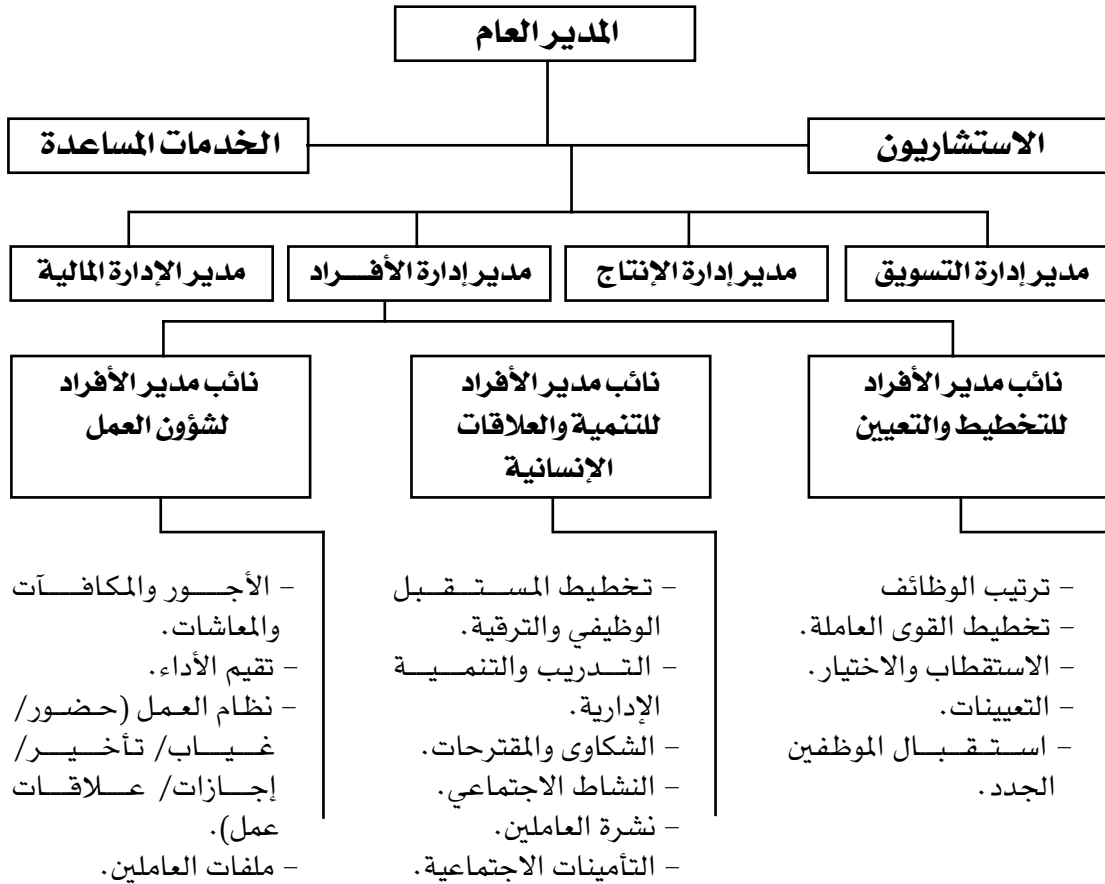
وهكذا نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية قد أثرت فعلاً في التراث الإداري في مجال الحوافز والدوافع مثلما أثرت فعلاً في مجال القيادة والإشراف. فلم تعد الحوافز مقصورة على الحساب والمفاضلة بين طرق دفع الأجور بقدر ما تدور حول رضا العاملين ورفع روحهم المعنوية كوسيلة لرفع مستوى إنجازهم ونتاجية المنظمة. وإحداث التوازن بين أهدافهم وأهداف المنظمة وهو يتحقق باختصار عن طريق:

- ١- إثراء شخصية الفرد ورفع مستوى طموحه وتطلعاته.
- ٢- إشباع حاجاته الأساسية حتى يرتفع تفكيره فوق هذا المستوى.
- ٣- تحسين ظروف العمل والمناخ الاجتماعي المحيط به.
- ٤- تحسين العمل نفسه وإعطاء كل إنسان نوع العمل وحجم المسؤوليات التي تتناسب مع قدراته ومع ما هو مطلوب منه إنجازه.

اتجاه العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد:

وهكذا رأينا كيف تغيرت النظرة إلى عنصر العمل في المنظمة من مجرد عنصر من عناصر الإنتاج إلى ما هو أهم من ذلك. فقد أصبح هو العنصر الحاكم في الإنتاجية وأصبح هو محور التنظيم ومحور منظم العمليات الإدارية الأخرى مما يعني أن وظيفة إدارة الأفراد قد تعاضت ولم يعد يكفي القيام بها بالشكل التنفيذي والذي كان يدور حول «اجتذاب أكفأ الموارد البشرية ثم تقييدها في المنظمة من خلال سلسلة من اللوائح والإجراءات التي تستهدف استخلاص أكبر فائدة

شكل رقم (5 - 5) إدارة الأفراد في إحدى المنظمات متوسطة الحجم



ممكنة بأقل تكلفة من هذا العنصر البشري» وأصبحت وظيفة إدارة الأفراد الحديثة في ظل مفاهيم العلاقات الإنسانية، تدور حول «استقطاب وتنمية واستثمار الموارد البشرية المتاحة بما يحقق التوازن المطلوب بين رضا العاملين وبين تحقيق الأهداف بعيدة المدى للمنظمة» وبهذا أضيفت وظائف جديدة إلى إدارات الأفراد في البلاد التي تقدمت فيها الممارسات الإدارية وأصبح لها موقع متميز في الهيكل التنظيمي لا يقل أهمية عن موقع الإدارات الرئيسية الأخرى مثل إدارة الإنتاج وإدارة التسويق والإدارة المالية، كما يظهر من الشكل التالي الذي يعطي مثلاً لتنظيم إحدى المنظمات متوسطة الحجم^(٢٨).

ويتضح من هذا الشكل وكما قال أحد كتاب الإدارة:

«لم تعد مهام إدارة الأفراد قاصرة على الاختيار والتعيين والترقية وحفظ سجلات العاملين، بل إن مهمتها الأساسية أصبحت التأكد من توفر المناخ الصحي الذي يعمل على إشباع حاجات الأفراد بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة»^(٢٩).

وهكذا لم يعد رجل إدارة الأفراد مجرد خبير باللوائح والقوانين المتعلقة بالأفراد، بل أصبحت مهمته تتناول المساعدة في اكتشاف الدوافع الحقيقية للعاملين والعمل على إشباعها ومساعدة الجميع على تحقيق مناخ إنساني متعاون في مجال العمل وربما أحياناً خارج مجال العمل، ليصل فعلاً إلى هدفه السامي في تحقيق رضا ومساعدة العاملين وتحقيق أهداف المنظمة في نفس الوقت، وهذه ليست بالمهمة السهلة، لكن صعوبتها لا تعني أن نهملها ونتركها، بل نبدأ في هذا الاتجاه، ولا بد في المدى الطويل من أن تتحقق النتائج المرجوة بعون الله.

أسئلة

- س١- اشرح كيف بدأت البحوث العلمية على إنتاجية الأفراد من الحركة العلمية حتى دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية.
- س٢- ما الآثار العملية للتجارب التي أجريت في مصنع (هاوثورن) بشركة وسترن إلكترونيك على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية؟
- س٣- ما دعائم العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري؟
- س٤- ما التنظيم غير الرسمي؟ وكيف ينشأ؟
- س٥- ما مسؤولية كل مدير وكل رئيس نحو التنظيم غير الرسمي؟
- س٦- ما فوائد التنظيم غير الرسمي؟
- س٧- ما تعريف القيادة الإدارية، وما أهميتها؟
- س٨- اشرح مع الرسم كيف يمكن تصنيف الناس حسب درجة السلطة والتأثير التي يتمتعون بها.
- س٩- ما نظرية السمات وهل نجحت في العثور على عنصر التأثير الذي يصنع القائد الناجح؟
- س١٠- ما الانتقادات الموجهة إلى نظرية السمات في القيادة الإدارية.
- س١١- ما أساليب القيادة في الإدارة وما أفضل أسلوب في المدى الطويل من وجهة نظر الدراسات والأبحاث في العلاقات الإنسانية؟
- س١٢- يقدم ماكجر يجور نمطين أساسيين في القيادة الإدارية هما «س» و «ص» ما افتراضات النمطين «س» و «ص» عن العاملين مع المدير؟
- س١٣- ما رأي ماكجر يجور في المدير من النمط «س» أو المدير من النمط «ص» وما الرد على هذا الرأي؟
- س١٤- اشرح مع الرسم أنواع المديرين حسب درجة اهتمامهم بالعمل أو بالعلاقات الإنسانية؟
- س١٥- اذكر كيف تعتبر الدافعية عنصراً حاكماً في معادلة الإنجاز؟
- س١٦- اشرح مع الرسم حلقة السلوك الإنساني، مع ذكر مثال لها.
- س١٧- ما أنواع الحاجات التي ذكرها «أبراهام ماسلو» وما ترتيبها؟
- س١٨- ما أهم الانتقادات لنظرية ماسلو في هرم الحاجات؟
- س١٩- كيف يمكن إحداث التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة لرفع الإنتاجية؟
- س٢٠- اشرح مع الرسم كيف أثر اتجاه العلاقات الإنسانية على تنظيم إدارة الأفراد.

هوامش الفصل الخامس:

- ١- انظر تفصيلات عن حركة الإدارة العلمية في مؤلف د. حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، الأصول العلمية والعملية، بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٨١م ص ص ١٩ - ٢٨.
- ٢- انظر تفصيلاً التجارب ونتائجها في المرجع التالي:
F. J. Roethlisberger & W. V. Dickson, Management and the workers; Cambridg Mass. harrod, 1939.
- ٣- انظر تفصيلات أكثر عن الترب ب في كتاب د. إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩، ص ص ٦٢ - ٧٠.
- ٤- انظر د. عادل حسن، الإدارة، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٧٩م، ص ٤٩.
- ٥- انظر الرسالة التالية:
M. S. Hamzaoui; Les Politiques de Personnel, une strategie de la Reforme Administrative dans les Pays en voie de Eeveloppement, Une these de Doctorat d'Etat Presentee a l'universite Paaris IX Dauphine, Juin 1980 p.71.
- ٦- انظر عرض للفكر الكلاسيكي في كتاب د. سيد محمود الهواري، التنظيم، القاهرة، دار الجيل للطباعة، ١٩٨٠م وكذلك مبادئ التنظيم في كتاب أ. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، جدة: دار الشروق، ١٩٧٦م ص ص ٩٨-١٠٤.
- ٧- انظر: محمد عبدالفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الرياض، جامعة الملك سعود، ١٩٨٣م، ص ص ٢٦٦ - ٢٦٨.
- ٨- انظر كتاب التون مايو في هذا الشأن
E-Mayo, The Human Problems of Industrial Civilization: New York, Mc Millan, 1933.
- ٩- انظر المرجع التالي في فوائد التنظيم غير الرسمي: إبراهيم عبدالله منيف، الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام، الرياض، دار العلوم، ١٩٨٠م، ص ١٥١.
- ١٠- "Leadership is a Rey Process in any Organization, we attribute the success or failure if an Or- ganization to its leadership" 2ed, ed; London: McGraw-Hill International book Co. 1982. p. 365.
- ١١- انظر أسعد أديب رحال، إدارة شؤون الموظفين، مذكرة مقدمة إلى طلبة المستوى الرابع، بقسم الإدارة العامة بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ١٩٨٢. ص ١١٣.
- ١٢- انظر كتاب د. محمد عبدالفتاح ياغي، مرجع سابق، ص ص ١٢٣ - ١٢٤.
- ١٣- C. F. T. Mitchell, op, cit, p. 366
- ١٤- انظر مثلاً رأي ستو جدال في كتابه الآتي:

- R. M. Stogdill: Handbook of Leadership: New York, Free Press.. 1974 p.81.
- ١٥- للتوسع في الانتقادات الموجهة لنظرية السمات انظر: نواف كنعان مرجع سابق ص ص ٢٣٢ - ٢٣٩.
- ١٦- انظر فكرة عن نشأة هذه الأساليب بالتفصيل بعد تجارب «المناخ الاجتماعي» التي قام بها كورت ليوين وزملاؤه في جامعة أيوا الأمريكية عام ١٩٣٩م في كتاب د. نواف كنعان، مرجع سابق ص ص ١٢٢ - ١٢٣. ثم بعد ذلك تفصيل للأساليب القيادية في نفس الكتاب في الباب الثاني ص ص ١٢٥ - ١٥٣.
- ١٧- انظر مؤلف ماكجرو يجور الشهير التالي:
- D. McGregor, The Human side of Enterprise: New-York: McGraw. Hill. 1960.
- ١٨- نقصد بالنمط «س» نظرية «x» والنمط «ص» «y». انظر تفصيلات النمطين x و y في كتاب د. إبراهيم الغمري، مرجع سابق، ص ص ١١٤ - ١٢٨.
- ١٩- انظر المقالة التالية والتي تدخل بعد «طبيعة العمل» لنبين أنه أحياناً ما يكون النموذج «س» أكثر نجاحاً من النموذج «ص» حسب طبيعة العمل نفسه.
- John Morse & Jay W Lorch: Beyond Theory "Y", Harvard Business Review, Vol, 48. n. 3. pp. 61 - 68. (May-June 1970).
- ٢٠- أصل فكرة شبكة أنماط القيادة الأمريكية مأخوذة من الكاتين الأمريكيين بليك وموتون: انظر مرجعهما التالي:
- R. R, Blake & J. S. Mouton: Building a Dynamic Corporation Through Grid: Organization Development: Reading Mass Addison, Westey, 1969. p.61. أما اللغة العربية فيمكن الرجوع إلى مؤلف د. سيد محمود الهواري، الزيارة الثانية إلى المدير الفعال، القاهرة مكتبة عين شمس، ١٩٨٢م.
- ٢١- انظر للاتجاهات الحديثة في نظريات القيادة في المرجع التالي:
- D. Katz & L. Kahn, The Social Psychology of Organization: 2ed. ed. New - York John Wiley & Sons, 1978 .
- ٢٢- "Performance = f{adility x motivation}" c. f. T. R. Mitchell, op cit: P 159-٢٢
- ٢٣- للتفصيلات انظر المرجع التالي:
- H. Leavitt; Managerial Psychology; Chicago: University of Chicago Press, 1965. pp. 9 - 14.
- ٢٤- انظر تفصيلات نظرية ماسلو في مؤلفه الشهير التالي:
- A. H. Mastaw. A. Theory of Human Motivation "Psychological Review, vol. 50, 1943, pp. 370 - 396.
- ٢٥- راجع عرض لهذه النظريات في المرجع التالي:
- David R. Hampton, Contemporary Management; London: McGraw-Hill International Book Co. 1981 pp. 43 - 65.

المراجع العربية:

- ١- د. إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩م.
- ٢- إبراهيم عبدالله المنيف، الإدارة المفاهيم، الأسس، المهام، الرياض: دار العلوم، ١٩٨٠م.
- ٣- أحمد فؤاد شريف، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، وجهة النظر الحديثة، بدون ناشر، ١٩٦١م.
- ٤- د. أسعد رحال، إدارة شؤون الموظفين، الجزء الأول، الرياض، مطبعة الأنوار للطباعة والنشر والتوزيع ١٤٠٠/١٤٠١هـ.
- ٥- د. أسعد رحال، إدارة شؤون الموظفين، الجزء الثاني، الرياض، مطبعة الأنوار للطباعة والنشر والتوزيع ١٤٠٠/١٤٠١هـ.
- ٦- د. حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، الأصول العلمية والعملية، بيروت دار النهضة العربية، ١٩٨١م.
- ٧- زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الثانية، القاهرة، توزيع مكتبة عين شمس، ١٩٧٥ / ١٩٧٦م.
- ٨- د. سيد محمود الهواري، الزيارة الثانية إلى المدير الفعال، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٢م.
- ٩- صلاح الشواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الاسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٦م.
- ١٠- عادل حسن، إدارة الأفراد الاسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٨٢م.
- ١١- د. عادل حسن، الإدارة، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٧٩م.
- ١٢- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الثامنة، القاهرة: مؤسسة روز اليوسف، ١٩٧٩م.
- ١٣- عبدالفتاح خضر، شرح نظام الموظفين العام بالمملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٣٩٤هـ.
- ١٤- عبدالكريم درويش ليلي تكللا، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٧٦م.
- ١٥- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، جدة، دار الشروق، ١٩٧٦م.
- ١٦- محمد عبدالفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٨٣م.
- ١٧- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، الكويت، وكالة المطبوعات ١٩٧٨/١٩٧٩م.
- ١٨- منصور فهمي، إدارة القوى البشرية في الصناعة، الجزء الأول، إدارة الأفراد، الطبعة الخامسة، بيروت، دار النهضة العربية ١٩٨١م.
- ١٩- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، الرياض، دار العلوم للطباعة والنشر، ١٩٨٣م.

مطبوعات حكومية:

- ١- الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف، نصوص عامة حول تصنيف الوظائف، المطابع الأهلية للأوقست، الرياض ١٤٠٤هـ.
- ٢- الديوان العام للخدمة المدنية، لائحة تقويم الأداء الوظيفي، الرياض ١٤٠٤/٧/١هـ.
- ٣- نظام التأديب والمذكرة التفسيرية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٧/م) وتاريخ ١٣٩١/٢/٢١هـ.
- ٤- نظام التأمينات الاجتماعية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٢٢/م) وتاريخ ١٣٨٩/٩/٦هـ.
- ٥- نظام التقاعد العسكري الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٢٤/م) وتاريخ ١٣٩٥/٤/٥هـ.
- ٦- نظام التقاعد المدني الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٤١/م) وتاريخ ١٣٩٣/٧/٢٩هـ.
- ٧- نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٤٩/م) وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ.
- ٨- نظام العمل والعمال، الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٢١/م) وتاريخ ١٣٨٩/٩/٦هـ.
- ٩- وزارة التخطيط، خطة التنمية الثالثة ١٤٠٠/١٤٠٥هـ، مطابع وزارة المالية، ١٤٠٠هـ.

المراجع الأجنبية:

- 1- Al- Neaim, Hamas A. "An Analysis of REcruitment of Foreign Employees In The Civil Service of Saudi Arabia" Unpublished doctoral dissertation. Norht Texas State University, Denton, Texas. 1980.
- 2- Blake, R. R. & J. S. Mouton: Balding a Dynamic Corporation Through Grid; Organization Development: Readog Mass: Addision, Wesley, 1969.
- 3- Dunn, J, D, and Elvis c. Stephens, Management of Persounel manpower Management and Organizational Behavior, New York: Mac Graw - Hill Book company. 1972.
- 4- French, Wendell L. The Personnel Management Process: Human Reaources Administra-tion, 4th Edition, Boston: Houghton Miffin company, 1973.
- 5- Hampton, David R. : Contemporary Management; London: MacGraw-Hill International Book Co. 1981.
- 6- Hamzawi M. S. : Les Politiques de Personnel: Une Strategie de a Reforme Aministrative dans les Pays en vole de eveloppement: Une these de octorat D'etat presentee a l'Univer-site Paris IX, Dauphine, 1980.
- 7- Katz D. & L. Kahn: The Social Psychology of Organizations, 2ed. ed. : New - York: John Wiley & Sons, 1978.
- 8- Koontz H., C. O'Donnell & H. Weihrich: Management, 7 the ed. London: McGraw. Hill Kogakusha, ltd., 1980.
- 9- Leavitt H.; Managerial Psychoology; Chicago: University of Chicago Press. 1965.
- 10- Mac Carthy, D. Dugue: La conduite du Personnel, 2eme ed.; Paris Dudon, 1971.
- 11- Maslow, A. H., A Theory of Human Motivation, "Psychological vol. 50, 1943.
- 12- Mac Gregor, D; The Human side of Enterprise; New York: MacGraw. Hill, 1960.
- 13- Mayo, E.; The Human Problems of Industrial Clvilization; New York: McMilan, 1933.
- 14- Miner, Mary Green and John B. Miner, A Guide to Personnel Management, Washington: the Bureau of National Affairs, Inc., 1973.
- 15- Terence, R. Michell; People in Organization; an Interoduction to Organizational Behav-ior, 2ed, ed., London: MacGraw - Hill International Book Co, 1982.

- 16- Morse, John & Jay W. Lorch; Beyond Theory "Y": Harvard Business Review, Vol 48, no3. pp. 61 - 68. (May-JUNE 1970).
- 17- Roethlisberger, F. J. & W. V. Dickson; Management and the workers; Cambridge, Mass.: Harvard. 1939.
- 18- Scott, W. D. et al: Personnel Mangement, 3d, ed New-York: Mcgraw - Hill Book Co, Inc., 1941.
- 19- Stahl. O. Glenn, Public Personnel Administration, Seeventh Ed. N. Y.: Harper & Row, 1976.
- 20- Stogdill, R. M.; Handbook of Leadership; New York; Free Press. 1974.
- 21- Ston, Harold C. and floyd L. Ruch, "Selection, Interviewing and Testing, "ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations, Vol. I. Staffing policies and Strategies, Strategies, Edited by Dale Yoder and Herbert G. Heneman, Washington, The Bureau of National Affairs Inc., 1974.
- 22- Terry, Geovge R., Office Management and Control, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, Inc. 1975.
- 23- Wernimont, Paul F., "Recruitment Policies and Practices" ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations, Vol, I. Staffing Policies and Strategies, Edited by Dale Yoder and Herbert G. Heneman, Washington, The Bureau of National Affairs. Inc., 1974.

المحتويات

٥	مقدمة
	الفصل الأول: العنصر البشري في المنظمة
٧	أولاً: أهمية العنصر البشري
١١	ثانياً: وظائف إدارة الأفراد
١٨	ثالثاً: الهيكل التنظيمي لإدارة الأفراد
٢٣	الهوامش:
٢٥	أسئلة:
	الفصل الثاني: الوظيفة والموظف:
٢٦	أولاً: تعريف الوظيفة
٢٨	ثانياً: تعريف الموظف
٢٩	ثالثاً: توصيف الوظائف
٤١	رابعاً: العلاقات بين المنظمة والأفراد
٤٤	الهوامش:
٤٥	أسئلة:
	الفصل الثالث: توفير وتنمية القوى العاملة:
٤٦	أولاً: تحديد الاحتياجات من الأفراد
٥٠	ثانياً: الاستقطاب
٥٨	ثالثاً: اختيار الموظفين
٦٢	رابعاً: التدريب
٧٠	خلاصة:
٧٣	أسئلة:
٧٤	المراجع العربية:

الفصل الرابع: حقوق وواجبات العاملين:

٧٥	أولاً: حقوق العاملين
٨٩	ثانياً: واجبات الموظف
٩٣	ثالثاً: تقييم الأداء
١٠٥	رابعاً: التأديب والتظلم
١٠٧	أسئلة:
١٠٨	الهوامش:

الفصل الخامس: العلاقات الإنسانية في المنظمة الإدارية:

١١٣	أولاً: التنظيم غير الرسمي
١١٦	ثانياً: القيادة الإدارية
١٢٦	ثالثاً: الدافعية والحفز
١٣٤	رابعاً: اتجاه العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد
١٣٦	أسئلة:
١٣٧	هوامش:
١٣٩	قائمة المراجع: