

الفصل الرابع

الموظف هو الأساس

تعريف الموظف العام بأنه:
الشخص الذي يسهم في عمل
دائم في خدمة مرفق عام
تديره الدولة بالطريقة
المباشرة.

أول يوم في الوظيفة^(١) :

من الأيام المميزة في حياة الإنسان والتي تظل في ذاكرته ، اليوم الأول للالتحاق بالوظيفة سواء كان هذا اليوم ساراً ومفرحاً أو غير ذلك تظل ذكراه عالقة في الوجدان وبالمثل يوم الالتحاق بالجامعة ويم تخرجه والعديد من الأيام التي لها ذكرى خاصة . ولمعرفة تجربة بعض الموظفين وما يتذكرونه عن اليوم الأول في الحياة الوظيفية فقد تم سؤال بعضهم حيث أجاب الموظف (أ، ر، ض) « تم توجيهي للعمل بإدارة الموارد البشرية ومدير الإدارة أحتالي للعمل مع أحد الموظفين القدامي بقسم الإرشيف ثم قدم لي مجموعة من الأوراق والمعاملات التي تقترب من المائة وتحتاج إلى حفظ في ملفات أصحابها. » وهكذا بدأ هذا الموظف العمل من اليوم وكان أحسن حالاً من زميله الآخر (ع، م) بإحدى الجهات الحكومية الذي لم يزاوِل عملاً إلا بعد مرور شهرين حيث يقول « أول يوم في حياتي الوظيفية كان في أحد المستشفيات وعندما قابلت مدير شؤون الموظفين تم توجيهي للعمل بأحد الأقسام ولكني لم أكلف بعمل رسمي وأمضيت على ذلك قرابة شهرين ثم كلفت للعمل بأحد الأقسام. » أما (م، ص) الموظف الثالث فيتحدث عن يومه الأول بقوله « تم تعييني بوظيفة كاتب بالمرتبة الرابعة وقد باشرت العمل في يوم الأربعاء بقسم شؤون الموظفين كاتب تادية وقد استقبلني رئيس شؤون الموظفين في الحقيقة بكل ترحاب وسلمت لأحد الموظفين القدامى وهو محاسب وكلفه بتدريبي على جميع الأعمال الكتابية وليس التادية فقط نظراً

(١) نشرت بقلم الكاتب جريدة عكاظ ، يوم الاثنين ١٤٢١/٩/١هـ .

لقلة الموظفين». بتلك الإدارة فمن أول يوم استلمت سجلات التأدية مع أخذ فكرة عن أعمال إجراءات الترقية والتنقل والتعيين وبيانات القوى العاملة ومع مرور الأيام اكتسبت معرفة عن جميع أعمال الموارد البشرية أما الموظف (ف،و) فقد كان أحسن حالاً من زملائه السابقين وتحديث عن يومه الأول حيث قال: « في أول يوم تم تعييني استقبلنا المدير العام ومن ثم ذهبنا إلى مدير التوظيف وقمنا بجولة على الأقسام وتم توجيهي إلى قسم الاستقبال للعمل ». هذه بعض تجارب موظفين تتجاوز خدمتهم عشر سنوات ذكرت هنا بكل عفوية وصدق لا زالوا يتذكرون اليوم الأول في العمل بما فيه من إيجابيات أو سلبيات بعض هذه التجارب ايجابية وبعضها غير ذلك ولكن هل الاهتمام بالموظف الجديد ضروري أو هل من برنامج من الممكن تطبيقه في هذا الخصوص ، هذا ما سنتاوله في المرة القادمة إن شاء الله .

التوجيه الوظيفي للموظفين الجدد^(١) :

يقصد بالتوجيه الوظيفي التعرف على بيئة العمل الجديدة للتكيف معها وفي تعريف أعم وأشمل يذكر أحد الكتاب أن توجيه الموظف الجديد « هي تلك الإجراءات والوسائل التي تساعد على بث الاطمئنان والراحة لدى الموظف بقصد تعريفه على بيئة العمل الجديدة ومساعدته في التأقلم معها ومساعدته في أداء عمله بكل سهولة ويسر » . وتظهر أهمية توجيه الموظف الجديد للأسباب التالية :

(١) نشرت هذه المقالة بقلم الكاتب بمجلة تجارة الرياض العدد (٢٨١) السنة ٢٢ ذو الحجة ١٤١٤ هـ ص ٧٨ ، توجد قائمة بالمراجع التي استخدمها الكاتب لكتابة هذه المقالة .

- أولاً : عدم المعرفة بأهداف أو اختصاص المنظمة التي يعمل بها .
- ثانياً : عدم المعرفة ببعض لوائح وأنظمة / العمل / بالمنظمة.
- ثالثاً : عدم المعرفة بزملاء العمل .
- رابعاً : عدم المعرفة في بعض الأحيان بالعمل المطلوب أدائه .

فإن العوامل السابقة قد تولد لدى الموظف الجديد الإحساس بالقلق والرغبة وتوقعه عن أداء عمله الجديد . لذا فإن المنظمة مطالبة بالأخذ بيد الموظف الجديد ومساعدته في التأقلم مع عمله الجديد .

وقد ظهرت أهمية توجيه الموظف الجديد من خلال العلاقة القوية بين توجيه الموظف الجديد والرضا الوظيفي . فقد أثبتت الدراسات الميدانية أهمية وجود توجيه للموظف الجديد حيث كشفت إحدى الدراسات الميدانية أن توجيه الموظف الجديد ساهم في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين الجدد وقلل من نسبة ترك الخدمة من بينهم كما أشارت إلى ذلك دراسة أجراها كل من ماربون وتريب (Marion and Trieb) على عدد من العاملين في مركز من مراكز التسويق . وجد أن تنفيذ برنامج توجيهي للموظفين الجدد أدى إلى ارتفاع الرضا الوظيفي بينهم .

وفي بحث آخر وجدت كرسينا (Chrestina) أن مجموعة من الموظفين الملتحقين بشركة (Texas Instrument) قسمت إلى قسمين . مجموعة اتيح لأفرادها فرص قضاء ساعتين حضروا خلالها لقاءً توجيهياً يهدف إلى إعطاء معلومات عامة عن الشركة وأهدافها واختصاصها ، بينما اتيح للمجموعة الثانية

حضور اللقاء نفسه بالإضافة إلى حضور ندوة مصغرة خصصت لتعريفهم بنوعية وطبيعة العمل الذي سوف يؤدونه ، كما اتاحت لهم فرصة مناقشة بعض الأمور المتعلقة بعملهم الجديد مع مشرفيهم . وقد جاءت النتيجة أن المجموعة الثانية كانت أكثر إنتاجية وأفضل انتظاماً في الحضور من المجموعة الأولى بصورة مذهلة.

في مقال نشر حديثاً في مجلة (Persnnel) أشار كوين (Cohen) أن معدل ترك الخدمة في إحدى الشركات قد انخفض بنسبة ٤٠٪ نتيجة لتنفيذ برنامج توجيهي للموظف الجديد . لمدة سنتين .

من ذلك تتضح أهمية توجيه الموظف الجديد للمنظمة وللموظف وأن توجيه الموظف الجديد ، يساعد على سرعة تأقلمه مع بيئة عمله الجديدة كما يساعد على أداء عمله بصورة جيدة ومن الإدارات التي من الممكن أن تقوم بأعباء توجيه الموظف الجديد ثلاث إدارات هي (أنظر ملحق رقم (١) ورقم (٢)).

أولاً : إدارة الموارد البشرية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية (الموظفين) هي الإدارة الأولى التي تستقبل الموظف الجديد ، وهي الإدارة المسؤولة عن تنفيذ أنظمة ولوائح الشركة .

لذلك فالخطوة الأولى لتوجيه الموظف الجديد تبدأ من إدارة الموارد البشرية والتي يتطلب منها استقبال الموظف الجديد استقبال الموظف إستقبالاً حاراً وتعريفه ببعض الأنظمة واللوائح التي يهيمه معرفتها وتساعد على استقراره الوظيفي مثل : اللوائح المتعلقة بحقوقه الوظيفية من راتب ، علاوات ، إجازات ، بشتى أنواعها ، التدريب ، وهكذا .

ثانياً : إدارة العلاقات العامة :

إن إدارة العلاقات العامة تعتبر واجهة لمنظمة وهي الإدارة التي تعبر عن المنظمة وتحاول شرح أهدافها ومنجزاتها للمستهلكين والعملاء وكذلك توثيق أواصر التعاون والترابط بين العاملين بالمنظمة لذلك فإن إدارة العلاقات العامة منوط بها مساعدة الموظف الجديد في التأقلم مع حياته الوظيفية الجديدة من خلال تنفيذ هذه الإجراءات :

- ١ . ترتيب لقاء بين الموظف الجديد وأحد مسؤولي المنظمة يتم فيه شرح أهداف واختصاص المنظمة أو إعطاء فكرة مبسطة عنها أنشطتها ومهامها .
- ٢ . عرض فيلم عن المنظمة يتحدث عنها وعن أهدافها ومنجزاتها .
- ٣ . تنظيم جولة تعريفية للموظف الجديد على بعض إدارات أو أقسام المنظمة ذات العلاقة بعمله ليتعرف على اختصاصات وأهداف تلك الإدارات أو الأقسام .
- ٤ . تقديم الموظف الجديد لزملائه في العمل من خلال الحفلات التي تقيمها المنظمة .
- ٥ . إعطاء الموظف الجديد معلومات مختصرة عن الأنشطة الإجتماعية والثقافية والرياضية التي تقوم بها المنظمة .
- ٦ . توفير بعض المعلومات عن المناطق السكنية المعدة للإيجار إذا لم توفر المنظمة سكن للعاملين بها . إعطاء معلومات عن أقرب المستشفيات العامة أو الخاصة ، وأخيراً إعطائه معلومات عن أقرب المدارس سواء للبنين أو البنات .

ثالثاً : القسم الذي سوف يعمل به الموظف :

إن العمل الذي سوف يمارسه الموظف الجديد يعتبر محكاً رئيسياً لاختيار قدرات ومهارات الموظف لذلك قد لا يكون الموظف الجديد مهياً من الناحية العملية للبدء فوراً في ممارسة مهامه لذا يفترض أن تتم مساعدته لكسب المهارات والمعارف اللازمة لأداء العمل الذي سوف يقوم به خاصة الموظفين الجدد خريجي الجامعات أو المدارس الثانوية والمعاهد المتخصصة . من هنا يتضح أن مسئولية القسم أو الإدارة التي يعمل بها الموظف الجديد كبيرة في تهيئة الجو المناسب والإدوات المطلوبة والشرح اللازم الذي يساعد الموظف في أداء عمله الجديد .

ومن الممكن تحديد الواجبات المنوطة بالقسم أو الإدارة في ما يلي :

- شرح نوعية وطبيعة العمل المطلوب أداءه .
- ممارسة التطبيق العملي من قبل المشرف أو أحد الموظفين لذلك العمل في الفترة الأولى أمام الموظف الجديد .
- توفير الأدوات المكتبية اللازمة لأداء العمل .
- ترك الموظف الجديد يمارس عمله مع التوجيه والمراقبة بين فترة وأخرى .
- اختيار الدورات التدريبية المناسبة له التي تساعد على أداء عمله الجديد .

ملحق رقم (٢) : محتويات برنامج توجيه الموظفين الجدد :

الإدارة	المحتوى	المدة المقترحة للتنفيذ
إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - استقبال ودي للموظف الجديد . - تعريفه ببعض الأنظمة واللوائح التي تبين حقوقه وواجباته. - الرد على استفساراته. 	من ساعتين إلى ثلاث ساعات.
إدارة العلاقات العامة	<ul style="list-style-type: none"> التعريف بالمنظمة وأهدافها من خلال فيلم. التعريف بالإدارات داخل المنظمة . تعريفه بزملائه الجدد في المنظمة. توفير أية معلومات أخرى تفيده . 	أسبوع إلى عشرة أيام
القسم المعين به الموظف	<ul style="list-style-type: none"> شرح طبيعة ونوعية العمل. تعريفه بزملائه بالقسم . تدريبه على عمله الجديد من خلال إتباع الخطوات الأربع التالية : شرح نوعية وطبيعة العمل . التطبيق العملي على مرأى ومتابعة من الموظف الجديد. تركه يماري العمل بنفسه. متابعة وتقييم أدائه. 	

ملاحظات : يعتمد طول الفترة التدريبية وقصرها على نوعية وطبيعة العمل .

فن قيادة العاملين :^(١)

تعد قيادة العاملين من أصعب المهام التي يمارسها المشرف ، وذلك لتفاوت الوعي الثقافي والتحصيل العلمي والخبرة الذاتية بين العاملين ، ومن أحدث النظريات التي تناولت قيادة العاملين : النظرية الموقفية ، والتي تتضمن باختصار أن قيادة إدارة العاملين تعتمد إلى حد كبير على الموقف وما تكون عليه الحالة . لذلك فإن المدير يتصرف أو يتخذ قراره بناءً على معطيات الموقف ، ويكون قراره مختلفاً باختلاف الظروف والمعطيات المحيطة بالحالة (الموقف) .

وقد قسم أحد الكتاب أسلوب قيادة العاملين إلى أربعة أقسام :

أولاً : توجيه العاملين :

يقوم المشرف باتباع هذا الأسلوب إذا كان الموظف جديداً ولا بد من توجيهه إلى الكيفية المطلوبة لأداء العمل ، كما يستخدم هذا الأسلوب في حالة وصول تعليمات أو أوامر أو لوائح أو أنظمة يتحتم على الموظف اتباعها وتنفيذها ، أيضاً يستخدم هذا الأسلوب عند نقل الموظف لممارسة مهام عمل جديد .

ثانياً : إقناع العاملين :

يستخدم هذا الأسلوب عندما يريد المشرف تنفيذ أمر معين ولكن يريد أن يكون التنفيذ باقتناع ورغبة من الموظف ، لذلك يلجأ المشرف إلى شرح دوافع القرار ومزاياه ليحث الموظف على تبني القرار وبالتالي تنفيذه عن اقتناع به .

(١) نشرت بقلم الكاتب بمجلة تجارة الرياض ، العدد (٢٧٩) لشهر شوال من عام ١٤١٤هـ

ومن أمثلة ذلك في حالة تكليف الموظف بعمل خارج وقت الدوام ولكن يحاول شرح أهداف ودواعي القرار والسعي إلى تبني القرار من قبل الموظفين وقس على ذلك كثير .

ثالثاً : استشارة العاملين :

يستخدم هذا الأسلوب لمعرفة آراء ووجهات نظر الموظفين في عمل معين أو قرار معين . لذلك يلجأ المشرف لعقد اجتماع العاملين وطرح الفكرة أو القرار قبل اتخاذه وذلك لمعرفة ردة فعلهم حياله وكذلك رأيهم بشأنه . وهذا النوع من يسعى إلى إحساس الموظف أنه يشارك برأيه في المواضيع التي تهمه . ومن أمثلة ذلك تقسيم إجازة نصف السنة بين العاملين ، وتحديد مواعيد الإجازة السنوية للعاملين ، وتطوير أساليب العمل في الإدارة .. غيرها .

رابعاً : تفويض الصلاحية :

يستخدم هذا الأسلوب لإعطاء العاملين الصلاحية الكاملة لدراسة موضوع معين واتخاذ قرار محدد بشأنه . وتكون كفة المشرف متساوية إلى حد كبير مع الموظفين في دراسة الموضوع واتخاذ قرار بشأنه . ويلجأ المدير إلى هذا الأسلوب إذا كان هناك موضوع متخصص جداً ويطلب رأياً دقيقاً وواضحاً في ذلك الموضوع كما يستخدم هذا الأسلوب مع الموظفين القدامى وأصحاب الخبرة وذوي المستويات الوظيفية العليا . ومن الأمثلة على ذلك إعداد خطة الإدارة أو القسم للسنة القادمة ، وتطوير أساليب العمل بالقسم .

وأخيراً فإن المشرف يمكنه أن يستخدم أكثر من أسلوب مع موظف واحد ، فهو

يستطيع أن يستخدم أسلوب التوجيه في حالة ورود تعليمات أو أنظمة جديدة ، كما يستطيع استخدام أسلوب الاستشارة في موضوع آخر أيضاً .

ومن البديهي التنويه أن أسلوب التوجيه يضع السلطة شبه كاملة في يد المدير بينما أسلوب الإقناع يتيح قليلاً من السلطة للمرؤوس ، ويتيح أسلوب الإقناع يتيح قدر أكبر من السلطة للمرؤوس ، ويتيح أسلوب الاستشارة مساحة أكبر من المشاركة في اتخاذ القرار ، كما يتيح أسلوب التفويض مساحة متساوية إلى حد ما مع سلطة المدير فيما يتعلق بدراسة الموضوع واتخاذ قرار بشأنه .

الاتصال الإداري بالمرؤوس :^(١)

يعرف الاتصال الإداري بأنه تبادل الآراء والأفكار أو الحقائق بين شخصين أو أكثر . ويقسم الاتصال من حيث المستويات إلى ثلاثة أقسام هي :

١ . الاتصال النازل : وهو الاتصال الذي يحدث بين الإدارة في المستوى الإداري الأعلى والإدارة في المستوى الإداري الأدنى أو الذي يحدث بين الرئيس والمرؤوس .

٢ . الاتصال الصاعد : وهو الاتصال الذي يحدث بين الإدارة في المستوى الإداري الأدنى والإدارة في المستوى الإداري الأعلى . أو الذي يتم حدوثه بين المرؤوسين والرئيس .

٣ . الاتصال الأفقي : وهو الاتصال الذي يتم بين إدارتين في مستوى إداري واحد ، أو بين موظفين في مستوى إداري واحد أنظر الشكل رقم^(١) .

(١) نشر بقلم الكاتب بمجلة تجارة الرياض العدد (٢٨٣) لشهر صفر من عام ١٤١٧ هـ ، ص ٨٢ ، توجد قائمة بالمراجع التي استخدمها الكاتب لكتابة هذه المقالة .

وينقسم الاتصال الإداري إلى أربعة أنواع هي كما يلي:

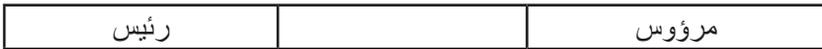
أولاً: الاتصال التحريري: هو الاتصال الذي يتم من خلال القراءة ومن أنواعه: التقارير بكافة أنواعها، المذكرات والتعاميم، التعليمات.

ثانياً: الاتصال اللفظي: وهو الاتصال الذي يتم من خلال الحديث أو المخاطبة. ومن أنواع: المقابلة الشخصية، المحادثة الهاتفية الاجتماعية، الندوات.

ثالثاً: الاتصال غير اللفظي: وهو الاتصال الذي يحدث من خلال الرموز والإشارات، ومن أنواعه حركات الأيدي أو أحد أطراف الجسم الصمت.

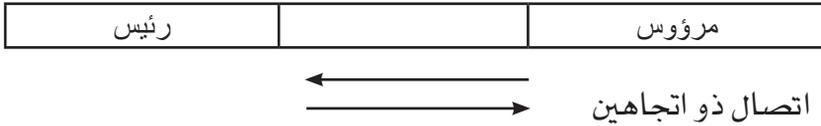
رابعاً: الاتصال التصويري: وهو الاتصال الذي يتم من خلال مشاهدة الصور، أو المجسمات، أو الخرائط، أو الأفلام الصامتة.

ومن المعروف أن الاتصال التحريري والاتصال اللفظي هما الاتصالات الأكثر شيوعاً واستخداماً من قبل المشرفين، فالمشرف يستخدم الاتصال التحريري عند إرسال تعاميم أو تعليمات جديدة. خاصة بالعمل أو خاصة بأنظمة ولوائح جديدة. كذلك يستخدم المشرف الاتصال التحريري عندما يريد أن يبلغ الموظف بقواعد أو إجراءات خاصة بإنجاز العمل، ومن عيوب الاتصال التحريري أنه اتصال ذو اتجاه واحد ولا يسمح للمرؤوس بالحوار والنقاش مع مشرفه. ولذلك يقترح أن يستخدم الاتصال التحريري في أضيق الحدود وفي المواضيع والمواقع التي لا يستطيع المشرف أن يجد فيها بديلاً غير الاتصال التحريري.



اتصال ذو اتجاه واحد

كما يستخدم المشرف الاتصال اللفظي عبر الحوار وجهاً لوجه أو المكالمة الهاتفية أو اللقاءات أو الاجتماعات ويعتبر الاتصال اللفظي اتصالاً ذا اتجاهين يتيح للموظف فرصة الحوار والأخذ والرد مع المشرف ومحاولة توضيح بعض أجزاء الرسالة للوصول إلى فهم الرسالة كما أنه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوس ويقترح باستخدام الاتصال اللفظي كلما أمكن ذلك للمزايا السابق ذكرها.



ولنجاح الاتصال الإداري بين المشرف والمرؤوس لا بد من توفر عدد من العناصر ، هي كما يلي :

- ١ . رسالة .
- ٢ . مرسل .
- ٣ . مستقبل .
- ٤ . فهم لمضمون الرسالة .
- ٥ . الاقتناع بمضمون الرسالة .

وإذا سلمنا بوجود الرسالة والمرسل والمستقبل في كل اتصال إداري إلا أن توفر العنصرين الآخرين عامل مهم في نجاح الاتصال الإداري ووصول المشرف إلى هدفه من الاتصال إلا أن فهم الرسالة قد يتعرض لبعض المعوقات .

منها على سبيل المثال :

١. الإدراك الانتقائي : وهو لجوء مستقبل الرسالة إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى . وهذا يؤدي بالتالي إلى قصور في فهم الرسالة .

٢. المشكلات اللغوية : هي أن هناك كلمات أو رموز أو إشارات ذات فهم مختلف بين شخص وآخر نتيجة للموقع الجغرافي والاختلاف الثقافي أو أسباب أخرى . لذلك ينصح المشرف باختيار الكلمات أو الرموز أو الإشارات ذات الدلالة أو الرموز أو الإشارات ذات الدلالة الواحدة لكل من المرسل والمستقبل .

٣. تضخيم المعلومات : وهو الإفراط في مقدار المعلومات المرسلة إلى المرؤوسين فكتافة المعلومات المرسلة له تؤدي إلى إهمال لجزء كبير منها .
وأخيراً فإن الاقتناع بالرسالة من قبل المرؤوس يعتبر جزءاً مهماً للوصول إلى اتصال إداري فعال بين المشرف ومرؤوسيه .

طرق تطوير أداء العاملين :^(١)

يعتبر تطوير أداء العاملين من المهام الرئيسية للمشرف ويمثل نجاحه في تطوير أداء مرؤوسيه دلالة على فعالية وحسن قيادته للعاملين لديه . ومن أهم الطرق المتبعة لتطوير أداء العاملين ما يلي :

(١) نشرت بقلم الكاتب بمجلة تجارة الرياض العدد (٢٨٤) لشهر ربيع الأول من عام ١٤١٥هـ ص ٤٤ ، توجد قائمة بالمراجع التي استخدمها الكاتب لكتابة هذه المقالة .

أولاً: التدريب على رأس العمل: يقوم مدير الإدارة أو من يفوضه بتدريب العاملين على أعمالهم المنوطة بهم وذلك من خلال توجيههم، وإبداء النصيحة والمشورة له لمساعدتهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم، وكذلك توفير كل ما يتطلبه العمل من أنظمة أو لوائح أو تعليمات وكذلك الأدوات الضرورية لأداء العمل من آلة حاسبة ومسودات وأقلام رصاص وغير ذلك، ويظل مدير الإدارة يتابع الموظف حتى يتأكد أن الموظف اكتسب المهارات اللازمة لأداء العمل.

ثانياً: التدريب الداخلي: تحرص المنظمة على تطوير أداء العاملين من خلال إرسالهم في دورات داخلية متخصصة تقوم بتنفيذها مؤسسات التدريب الخاصة مثل الغرف التجارية الصناعية بالمملكة، أو المؤسسات التدريبية الأهلية، أو المؤسسات التدريبية الحكومية مثل معهد الإدارة العامة أو المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.

ويساعد التدريب الداخلي الموظف في صقل مهاراته ومعارفه وتطويرها ليستطيع أداء مهامه الوظيفية على أكمل وجه. ويعتبر التدريب الداخلي مفيد جداً إذا خطط له بعناية وتم اختيار البرامج التدريبية المناسبة، وتعود فائدة التدريب الداخلي لتفوقه على التدريب الخارجي، ومناسبته لعدد كبير من الموظفين الذين لا يجيدون اللغة الإنجليزية مثلاً والتي تكون شرطاً للالتحاق بالدورات الخارجية.

ثالثاً: التدريب الخارجي: توجد مؤسسات كثيرة ومشهورة تقدم برامج متنوعة ومختلفة تناسب معظم الأعمال. وهذه المؤسسات موجودة بالولايات المتحدة الأمريكية أو إنجلترا أو بلجيكا وغيرها من الدول. وتناسب هذه

الدورات القياديين العاملين بالشركات والعاملين الذين يجيدون التحدث باللغة الإنجليزية، إلا أنه يعاب عليها تكلفتها المادية الكبيرة وتوفر اللغة الإنجليزية للمرشحين .

رابعاً : التدوير الوظيفي : تعتبر طريقة التدوير الوظيفي من الطرق المناسبة لتطوير أداء العاملين سواء المديرين أو الموظفون وذلك لأن التدوير الوظيفي يتيح للموظف ممارسة عمل آخر غير العمل الذي يمارسه ويتيح له اكتساب خبرات جديدة بالإضافة إلى خبراته السابقة .

خامساً : المؤتمرات والندوات والحلقات العلمية : تلجأ بعض المنظمات إلى عقد المؤتمرات أو الندوات في مواضيع محددة ويتاح لبعض الموظفين حضور تلك المؤتمرات أو الندوات إذا كانت ذات علاقة بأعمالهم.

ويهيئ حضور تلك الندوات أو المؤتمرات إثراء الخبرات بالتجارب المتنوعة للمشاركين والمشاركة في الحوارات والنقاشات الدائرة في تلك المؤتمرات والندوات وتعقد على سبيل المثال الغرفة التجارية الصناعية بالرياض عدداً من المؤتمرات والندوات في مواضيع تهم التجار والصناعيين ، كما تعقد الجمعية الاقتصادية السعودية مؤتمراً سنوياً تحدد موضوعاته سلفاً وكذلك المشاركين بها.

كما يعقد معهد الإدارة العامة عدداً من الندوات في مواضيع تهم الجانبين الحكومي والأهلي في بعض الأحيان وتفيد هذه الندوات والمؤتمرات على وجه العموم موظفي الإدارة العليا في كل من القطاع الخاص والقطاع الحكومي ، ويعتبر حضور تلك الندوات والمؤتمرات جزءاً رئيسياً من مهام الإدارة العليا لما تحققة تلك المؤتمرات والندوات من إثراء لخبرات وتجارب المشاركين .

مشكلات أداء الموظفين هل من حل لها :^(١)

من ابرز مهام المشرفين قيادة وتوجيه العاملين ، ولعل أهم مهمة يؤديها المشرف هي إنجاز العمل من خلال الآخرين . لذلك فإن المشرف يواجه مشكلات إدارية من الممكن تقسيمها إلى قسمين : مشكلات فنية تتعلق بقصور في أداء الموظف لعمله (تتعلق بالمهارة المطلوبة لأداء ذلك العمل) ، ويستطيع المشرف التغلب على ذلك القصور من خلال التوجيه المباشر للموظف أو من خلال إتاحة الفرصة له في تلقي التدريب المناسب لرفع مهاراته العلمية . أما المشكلات الأخرى فهي المشكلات السلوكية ، وهي تتعلق بسلوك الموظف المتمثل في التأخر في الدوام ، أو الانصراف مبكراً ، أو كثرة المشاكل مع زملائه الموظفين .

ويعتبر هذا النوع من المشاكل من أصعب وأعقد المهام التي تواجه المشرف وذلك لأن تغيير السلوك أو الاتجاهات ليس من السهولة بمكان لما يحيط بذلك السلوك من مؤثرات سواء خارجية أو داخلية .

ومن أبرز الطرق التي استخدمت في المساعدة على التخفيف من مشكلات الأداء السلوكي ما يلي :

أولاً : تحديد المشكلة : يجب على المشرف أن يحدد المشكلة التي يعاني منها الموظف هل تلك المشكلة تأخر في الدوام ، أو انصراف مبكر ، أو مشاكل مع الزملاء أو أخرى . ويعتبر تحديد المشكلة هو البداية الصحيحة للتغلب عليها .

(١) نشرت بقلم الكاتب بمجلة تجارة الرياض العدد (٣٤٨) لشهر ربيع الأول من عام

١٤١٢هـ ص ٦٠ ، توجد قائمة بالمراجع التي استخدمها الكاتب لكتابة هذه المقالة .

ثانياً : تحديد أسباب المشكلة : لا يكتفي المشرف بتحديد المشكلة فقط ، بل لا بد له من البحث عن اسباب حدوث تلك المشكلة لأن تحديد أسباب المشكلة يعتبر الخيط الأساسي في اختيار الحل المناسب لحلها . فمثلاً إذا كان هناك موظف دائم التأخير عن الدوام فإن دور المشرف لا يقتصر على تحديد المشكلة ، بل يجب أن يتعدى ذلك إلى معرفة أسباب تلك المشكلة . فمن الأسباب الافتراضية لتأخر الموظف عن مباشرة الدوام في الوقت المحدد قيامه بإيصال أولاده إلى المدارس مثلاً . وتأتي أهمية تحديد أسباب المشكلة لأن القرار الذي سوف يتخذ يجب أن يعالج أسباب المشكلة لتختفي تلك المشكلة أساساً .

ثالثاً : معرفة الآثار الطويلة للحل المتوقع للمشكلة على الموظف وعلى الإدارة: عند قيام المشرف باختيار حل معين لتلك المشكلة لا بد أن يكون لدى المشرف صورة واضحة عن آثار ذلك القرار على الموظف وعلى الإدارة فهناك حل يؤدي إلى نقل الموظف إلى إدارة أخرى مثلاً ، ما هي آثار ذلك الحل على الموظف وعلى الإدارة ؟ هناك حل مثل الحسم من الراتب ، فما هي آثار ذلك الحل على الموظف وعلى الإدارة ؟ كل هذه الاعتبارات يجب أن تؤخذ في الحسبان قبل أن يقوم المشرف باتخاذ القرار المناسب .

رابعاً : معاملة الموظف كما يريد المشرف أن يعامل : من المتعارف عليه أن الموظف بشر له أحاسيس ومشاعر وله التزامات خارجية وداخلية ويتأثر سلوكه بما حوله من بيئة ، لذلك عند مناقشة المشرف للمشكلة مع الموظف يجب أن يتم النقاش من باب تغليب المصلحة العامة ، والنظر في جميع المؤثرات عند دراسة تلك المشكلة ، كما ينبغي على المشرف ألا يناقش الموظف مباشرة باعتباره مديراً ذا سلطة ، الأمر الناهي في تلك الإدارة .

بل لا بد من بروز حرص المشرف على كسب الموظف ، وأن الموظف يعتبر عنصراً فعالاً في نجاح أعمال المنظمة لخلق روح من الود عند معالجة تلك المشكلة .

وفي الختام فإننا سوف نبرر بعض الحالات التي تبين تطبيق تلك الطريقة :
الحالة الأولى :

قامت إحدى الشركات بإدخال الحاسب الآلي بها وذلك من أجل الاستفادة من الإمكانيات التي يوفرها الحاسب الآلي مثل سعة التخزين وسرعة استرجاع المعلومات . وأدخلت الحاسب في جميع أقسام الشركة . وفي أحد الأقسام رفض أحد الموظفين قبول العمل بالحاسب معتذراً بعدم قدرته على التأقلم في العمل بذلك الحاسب . وعلم المدير بذلك الرفض من قبل الموظف ، بإظهار بعض الأعدار والحجج التي تتمثل في صعوبة العمل بالحاسب الآلي وكثرة الأخطاء التي سوف يقع بها عند استخدامه لذلك الجهاز . . ولكن بعد نقاش طويل وصريح أوضح الموظف أن إدخال الحاسب الآلي في إحدى الشركات أدى إلى الاستغناء عن بعض الموظفين من هنا وضع المشرف يده على السبب الحقيقي في مقاومة استخدام الحاسب الآلي وهو خوفه من الفصل من العمل قام المدير بطمأنة الموظف موضحاً له أن استخدام الحاسب الآلي سوف يؤدي إلى حصول الموظف على دورات متعددة في الداخل والخارج بعد ذلك اقتنع الموظف بجدية حديث المشرف وتقبل العمل باستخدام الحاسب الآلي بصدر رحب .

الحالة الثانية :

تم تعيين أحد المواطنين بقسم الشؤون المالية بإحدى المنظمات وهذا الشاب يعتبر من الشباب الجيدين طبقاً لكشف الدرجات الذي يحمله ، ولكن من خلال ممارسته للعمل اتضح للمدير عدم جديته في ممارسته لمهام وظيفته بالشكل المطلوب ، وظهر جلياً حرصه على التأخر واللامبالاة في إنجاز الأعمال الموكلة إليه في وقتها ، احتار المدير في هذه المشكلة ، وقام باستدعائه وعند مناقشته للمشكلة لم يستطع المدير العثور على السبب الحقيقي وراءه ولكن من خلال سؤال المدير لزملائه اتضح أن هذا الشاب من أصحاب المواهب المميزة مثل : الرسم ، أو لعبة كرة القدم (لاعب بارز في الأندية) ولهذا الشاب مشجعون وأصدقاء دائمون مرافقون له قام المدير بمناقشة المشكلة مع رئيسه واتفقا على أن الحل المناسب ربما يكمن في إتاحة الفرصة لهذا الشاب لتولي أحد الأقسام بالإدارة المالية قام المدير باستدعاء الموظف جرى الحديث

طويلاً على أهمية العمل والمستقبل الوظيفي الذي ينتظر ذلك الموظف وعرض عليه رئاسة قسم بالشؤون المالية ، واشترط عليه المواظبة والمثابرة في عمله . وعد الموظف مديره بالمثابرة والجد والاجتهاد في عمله الجديد . فعلاً تحسن سلوك الموظف وأصبح من مدراء الأقسام البارزين في انضباطه وحسن إدارته للموظفين وإنجازه للأعمال الموكلة إليه .

لقد تم استعراض مشكلات أداء الموظفين وتم التركيز على المشكلات السلوكية ، واستعرضنا إحدى الطرق التي تساعد على التخفيف من تلك المشكلات نرجو أن يكون فيها فائدة للمشرفين والله من وراء القصد .

ما الذي يدفع الموظف للعمل^(١) :

تم إجراء استقصاء لعدد (١٩) من الموظفين من إحدى البرامج التدريبية بفرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الغربية ، وقبل الخوض في نتائج الاستقصاء نود أن نتعرف على عينة الدراسة ؛ حيث اتضح أن نسبة (٥٠) يعملون بالوزارات الحكومية ، ونسبة (٧، ١٥٪) يعملون بالمؤسسات العامة ونسبة (٢، ٢٢٪) بالجهاز العسكري ، ونسبة (١، ١١٪) يعملون في قطاعات أخرى كالمؤسسات العامة للخطوط السعودية أو في وظائف على بند التشغيل . ويشكل حوالي ٥٦٪ من العينة من شاغلي المرتبة السادسة إلى المرتبة العاشرة . حيث يمثل حوالي (٢، ٢٢٪) شاغلي المرتبة السادسة ، بينما يشكل (١، ١١٪) من العينة المرتبة شاغلي المرتبة السابعة و(٦، ١٦٪) من العينة شاغلي المرتبة الثامنة ، و(٥، ٥٪) يشغل المرتبة العاشرة ، بينما (٤، ٤٤٪) من العينة يشغلون وظائف أخرى تمثل بالوظائف العسكرية ووظائف على بند التشغيل أو العاملين بالمؤسسة العامة للخطوط السعودية ، وقد ظهر من الدراسة أن ٤، ٤٤٪ لهم (١٦٪) سنة خدمة فأكثر، و(٨، ٣٨٪) ما بين (١١-١٥) سنة خدمة ، بينما (١١٪) (١-٥) لهم خمس سنوات خبرة . وأخيراً ٥، ٥٪ منهم من خدمته ما بين (٦-١٠) سنوات ، وقد أوضح ٤، ٩٤٪ من العينة أن هناك حوافز معنوية ومادية للعاملين تمنح لهم حيث أشار معظم أفراد العينة أن الحوافز التي يمنحونها لموظفيهم تتراوح بين : توجيه خطابات الشكر والتقدير للموظف الكفاء ترشيح الموظفين المتميزين

(١) نشرت بقلم الكاتب بمجلة تجارة الرياض العدد (٤٢٨) لشهر ذو الحجة من عام

١٤١٨هـ ص ٦٥ ، توجد قائمة بالمراجع التي استخدمها الكاتب لكتابة هذه المقالة .

لدورات تدريبية - تكليفهم بساعات خارج الدوام عند الحاجة - الإشادة بالموظف أمام زملائه الآخرين .

يشير معظم أفراد العينة أن الرؤساء المباشرين يستطيعون منح الحوافز المعنوية مثل خطابات الشكر أو الثناء على الموظف أمام زملائه ، ولكن الحوافز المادية لا يستطيعون تطبيقها ، وذلك لمحدودية الموارد المالية ، ولصعوبة الصرف فيها ، ويرى بعض أفراد العينة أن محاباة الإدارة العليا لبعض الموظفين التي تمثل منح الحوافز المادية أو المعنوية لبعض الموظفين الذين لا يستحقونها يعتبر معوقاً رئيساً للاستفادة منها .

لكن لماذا تعتبر الحوافز مهمة بالنسبة للموظف ؟

دعونا نقرأ ما كتبه بعض أفراد العينة لنبين شعورهم حيال الحوافز ، يقول أحد الموظفين « الحافز سواء كان مادياً أو معنوياً يخلق في روح الموظفين الجد والمثابرة وإنجاز الأعمال الموكلة لهم بكل دقة وأمانة ، بالإضافة إلى احترام العمل إجمالاً . كما وتخلق روح المنافسة الشريفة بين الموظفين والطموح إلى الأفضل في كل الأوقات».

ويقول آخر « إن الحوافز تدعو إلى المزيد من بذل الجهد والعطاء من الموظف ، وكذلك تكون حافزاً للغير بالتنافس ، خاصة إذا كان من بينهم مبدعون يكافؤون على إبداعهم في الذي قدموه في عملهم مثل وتحسين سير العمل بها » .

ويوضح أحد أفراد العينة أن الحوافز الوظيفية سواء المعنوية أو المادية يجب أن تعطى حسب معايير واضحة ومحددة حتى تعطى لمن يستحقها ، وإلا فقدت

معناها وكانت الآثار السلبية لإعطائها تفوق الآثار الإيجابية . وفي الختام قد نصل إلى الإجابة على السؤال المطروح في هذا المكان ، وهو ما الذي يدفع الموظف للعمل؟ ويؤكد معظم أفراد العينة أن هناك عوامل معينة تم ترتيبها حسب أهميتها تدفع الموظف للعمل وهي على النحو التالي :

احترمه كإنسان - الأمن الوظيفي - وجود فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل . الإحساس بإنجاز العمل بالطريقة وفي الوقت المناسب ، الفرصة للتقدم والتطور الوظيفي ، المرتب الجيد .

ومن خلال الربط بين نتائج الدراسة ، والعوامل التي تدفعهم إلى العمل يتضح أن عامل « احترامه كإنسان » يأتي في المرتبة الأولى ؛ حيث يود الموظف أن يعامل المعاملة الحسنة والمحترمة من قبل رؤسائه وزملائه في العمل ، ويود أن يشعر أنه يعمل في بيئة متعاونة متفاهمة ينتمي إلى مجموعة العمل التي يعمل بينها ، فيما أتى عامل المرتب الجيد في ذيل القائمة مما قد يعكس توقعات كثير من الموظفين ؛ حيث إن المرتب يعد أحد العناصر المهمة التي تجذب الموظف إلى العمل ولكن بالنظر إلى عينة الدراسة يتضح أن حوالي ٧٢٪ منهم أصحاب خبرة طويلة (١١-١٦) سنة خبرة ، وهذا يفسر ظهور المرتب الجيد في ذيل القائمة ؛ حيث إن غالبية أصحاب الخبرة الطويلة هم أصحاب أسر ، وقد يكون لهم اكتفاء من الناحية المادية بعكس الموظف الجديد الذي يكون الحافز الأول والأهم هو الراتب ليتمكن من تكوين حياته الوظيفية والأسرية المستقبلية بإذن الله .

الحوافز الوظيفية ^(١) !!

سبق وأن تناولنا ما الذي يدفع الموظف للعمل وأشرنا إلى نتائج الدراسة وإلى أهمية وجود حوافز للموظفين حيث أن المنظمات تسعى إلى الاستفادة القصوى من العاملين وذلك بدفعهم إلى زيادة إنتاجيتهم أو تحسين خدماتهم المقدمة للجمهور ، وتتبع لتحقيق ذلك طرقاً وأساليب عدة من أهمها تحفيز العاملين بمنحهم حوافز مادية أو عينية أو معنوية .

ويؤكد كثير من الكتاب أن الحوافز التي تجمع بين كل من الجانب المادي والمعنوي هي الأبلغ أثراً في نفس الموظف لما تحققه من إشباع عدد من الحاجات الإنسانية التي ذكرها « مازلو » في هرم الحاجات الإنسانية الشهيرة . (أنظر الشكل رقم ^(١) .

شكل رقم (١) التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية (مازلو)

الحاجة إلى تحقيق الذات
حاجات الاحترام
حاجات الصداقة والحب
حاجات الأمن والطمأنينة
الحاجات الفيزيولوجية (المادية)

ومن أصعب الأمور التي تواجه المدير في المنظمات تحديد المعايير التي على ضوءها يتم اختيار العاملين البارزين ومنحهم المكافآت المناسبة .

(١) نشرت بقلم الكاتب بمجلة تجارة الرياض العدد (٣٨٢) لشهر محرم من عام ١٤١٤هـ

وذلك عدم مصداقية وفعالية نظام الحوافز تؤدي تؤدي إلى نتائج عكسية على نفسية الموظف وإنتاجيته ويكون عدم منحها أجدى وأفضل . ويشير أحد الكتاب أن هناك أربعة أسس لبناء نظام الحوافز الفعال وهي كما يلي :

أولاً : المساواة : أن يتقاضى كل الموظفين أنصبة متساوية من الحوافز .

ثانياً : القوة : أن يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز المتوافرة للآخرين .

ثالثاً : الحاجة : أن يتم توزيع الحوافز على الأشخاص وفق حاجاتهم ، وكلما زادت حاجة الفرد زادت حصته .

رابعاً : عدالة التوزيع : أن يتقاضى الأعضاء في منظمة ما نصيباً من الحوافز يعادل جهودهم المبذولة في العمل .

وقد قام عدد من الشركات بوضع نظام حوافز ذات معايير محددة أدت إلى زيادة إنتاجية العاملين وكذلك زيادة رضاهم الوظيفي .

شكل (٢) يمثل عدداً من الحوافز التي تمنحها الشركة لموظفيها

الحوافز المادية	الحوافز العينية	الحوافز المعنوية
زيادة الراتب	تذاكر سفر	خطاب شكر
العلاوة التشجيعية	أقلام	كتابة اسم في لوحة مميزة
مكافأة مقطوعة	حقائب	كتابة الاسم في النشرة
الترقية	ساعات	الدورية
الانتداب	ميداليات	الترقية

فعلى سبيل المثال قامت إحدى الشركات العاملة في مجال الفنادق في الولايات المتحدة الأمريكية بوضع نظام حوافز يتم على ضوئه تكريم الموظفين المميزين، لذلك حددت الشركة المعايير التالية :

- ١ . حمل الحقائب للضيوف خاصة المصابين منهم في أيديهم أو المعاقين .
- ٢ . حماية الضيوف من اللصوص والمحافظة على ممتلكاتهم .
- ٣ . رعاية مرتادي مسبح الفندق وإنقاذ من يتعرض منهم للغرق .

كما حددت الشركة ثلاثة جوائز يحصل على إحداها الموظف المميز ، وتلك الجوائز هي :

- ١ . الجائزة الذهبية وقدرها (١٠٠٠) دولار .
- ٢ . الجائزة الفضية وقدره (٥٠٠) دولار .
- ٣ . الجائزة البرونزية وقدرها (٢٥٠) دولار .

بالإضافة إلى تذاكر سفر للموظف وعائلته وخطاب شكر من مسؤولي الشركة. ويقام في نهاية السنة حفل كبير يحضره كبار المسؤولين في الشركة لتكريم الموظفين الذين تم اختيارهم .

ومن الجدير بالذكر أن هناك لجنة مكونة من مجموعة من المديرين يقومون باختيار الموظفين المميزين على ضوء المعايير السابقة. وذكر المسؤولون في الشركة أنه نتيجة لتطبيق نظام الحوافز السالفة الذكر فقد ارتفع رضا ضيوف الفندق

عن الخدمات المقدمة لهم من ٦٣٪ في السنة السابقة للتطبيق إلى ٧٩٪ في السنة التي تم تطبيق النظام بها ، كما ارتفعت في السنة اللاحقة إلى ٨٢٪ وبذلك تكون الشركة قد كسبت رضا ضيوف الفندق ورضا موظفيها .

ومن أمثلة الحوافز التي تتبعها بعض الشركات كتابة اسم الموظف في لوحة بارزة في الشركة كموظف مجد ، تحديد عدد من مواقف السيارات القريبة من إدارة الشركة ومنح مواقف سيارة للموظف لمدة شهر ، اختيار الموظف كأفضل موظف لشهر كذا .

في الختام فإن الحوافز التي تمنح للموظفين سواء المادية أو المعنوية أو العينية وسيلة فعالة لبعث روح التنافس والاجتهاد بين الموظفين وبالتالي رفع إنتاجيتهم وكذلك فهي محاولة كسب رضاهم الوظيفي والذي يساعد بدوره على استقرارهم الوظيفي . إلا أن المنظمة أو الشركة يجب أن تحدد معايير واضحة وبسيطة ويتم بموجبها اختيار الموظف المميز حتى لا يحدث نوع من المحاباة أو المجاملة في منح الجوائز لمن لا يستحقها وتؤدي بالتالي إلى أثر عكسي على نفسية الموظف وإنتاجيته .

النشاط الاجتماعي بالمنظمات ^(١) :

يلتحق الإنسان بالوظيفة في بعض الأحيان وهو لم يصل من العمر عشرين عاماً وفي أكثر الأحيان يتجاوز العشرون عاماً، ويعمل في اليوم (٧) ساعات بمعدل (٣٥) ساعة في الأسبوع، كما يعمل (٢٠٢) يوماً في السنة إذا استثنينا أيام العطل الرسمية والإجازة العادية السنوية للموظف. ويؤكد كثير من المهتمين بالقوى العاملة أن ما يقضيه الإنسان من وقت في العمل قد يتجاوز ما يقضيه الإنسان مع أفراد أسرته، يضاف إلى ذلك أن الموظف كلما زادت خدمته في جهة عمله كلما زاد ولائه الوظيفي، والموظف العامل بالجهاز الحكومي أو غيره من الأجهزة تحكم علاقته بجهته لوائح وأنظمة محددة تحدد الضوابط والأسس التي على ضوئها يؤدي عمله، ولكن هناك جانب آخر للموظف لا تغطيه الأنظمة واللوائح الرسمية المنظمة للعمل ألا وهو شعور الموظف بأنه ينتمي إلى منظمة يسود العاملين بها روح الأخوة والمودة والاهتمام به في كافة المجالات، لذلك تلجأ معظم المنظمات إلى إدارة النشاط الاجتماعي بعدد من الوسائل فبعض الجهات من القطاع الأهلي تدير النشاط الاجتماعي من قبل إدارات متنوعة كتولي إدارة العلاقات العامة تنظيم اللقاءات والمناسبات الدورية كمناسبات الأعياد، الاحتفالات الخاصة بالموظفين، بينما تتولى إدارة أخرى كالمشؤون الإدارية مسئولية تنظيم منح القروض المالية لمنسوبي الجهاز، أما بعض الأجهزة الإدارية فتعتمد على جهود موظفيها في رعاية وتنفيذ الأنشطة

(١) نشرت بقلم الكاتب بجريدة عكاظ بتاريخ ٢٤/٨/١٤٢١هـ - ٦/١٠/١٤٢١هـ

الاجتماعية بين فترة وأخرى، وتأخذ أجهزة أخرى الموضوع بجدية أكثر وتضع له إطاراً مؤسسياً بحيث تنشئ لائحة دقيقة وشاملة لهذا النشاط ويتم اختيار مجموعة من الموظفين لإدارة هذا النشاط الاجتماعي لمدة سنتين وتكون هذه اللجنة مسؤولة عن تنظيم وتنفيذ الأنشطة المختلفة من أنشطة اجتماعية تشمل لقاءات المعايدة أو لقاءات أخرى متنوعة، الرحلات الترفيهية لمنسوبي الجهاز وأنشطة ثقافية متنوعة تشمل على دعوة عدد من الشخصيات للالتقاء بموظفي الإدارة، أنشطة مالية تتمثل في تقديم فروض شخصية بسيطة وميسرة الدفع للعاملين بالإدارة، وأخيراً أنشطة رياضية تشمل على مسابقات متنوعة في كرة القدم، أو الطائرة أو تنس الطاولة وهكذا.

إن هذه اللجنة التي تدير الأنشطة السابق ذكرها بشكل منظم ومرتب تحقق فوائد متعددة لمنسوبي الجهاز وتجعل أي موظف يشعر أن هناك ارتباط بينه وبين هذه الجهة التي يعمل بها وأن هذه العلاقة لا تقتصر على فترة الدوام الرسمي فقط، ولكن هل الجهات الحكومية تنظم الأنشطة غير الرسمية بشكل منظم ودقيق يستفيد منه العاملون بها؟!

نستعرض نتائج الدراسة التي تحدثت فيه عينة الدراسة عن لجنة النشاط الاجتماعي؟ هل هي موجودة أصلاً بالأجهزة الحكومية، هل يرون ضرورة وجودها، ما هي الأنشطة التي يرغبون أن تركز عليها اللجنة، هل يوافقون على استقطاع مبلغ رمزي من الراتب لتمارس اللجنة نشاطاتها. أولاً أفاد معظم عينة الدراسة بأنه لا وجود لهذه اللجنة بالأجهزة التي يعملون بها حيث

أوضح ذلك معظم عينة الدراسة (٣٩, ٦٧٪) بينما من يؤكد وجودها يمثلون (٦١, ٣٢٪) ويرى معظم الموظفين ضرورة وجوده اللجنة لتنظيم النشاط الاجتماعي بالمنظمات حيث أشار إلى ذلك (٩٥, ٨٦٪) من عينة الدراسة بينما يرى (١٣, ٠٥٪) من الموظفين عدم ضرورة وجودها.

ويعتقد معظم عينة الدراسة (٢١, ٦٥٪) أن اللجنة يجب أن تركز على كل الأنشطة المفيد للموظف من أنشطة اجتماعية أو رياضية أو ثقافية ، بينما يعتقد (٩١, ٢٣٪) من العينة أن تركز اللجنة على نشاطي الحفلات واللقاءات والزيارات الاجتماعية فقط، بينما يعتقد (١٧, ٢٪) من العينة أن على اللجنة أن تركز نشاطها على النشاط الثقافى فقط وبنفس النسبة ، يرى بعض الموظفين أن يقتصر نشاط اللجنة على النشاط الرياضي فقط، أخيراً لم يحدد (٥٢, ٦٪) من العينة رأياً معيناً حول نشاط اللجنة . وأخيراً فإن نصف عينة الدراسة (٥٠٪) لا يمانعون من استقطاع مبلغ مالي رمزي شهري لدعم أنشطة اللجنة ، بينما لا يؤيد (٨٢, ٤٧٪) من العينة استقطاع مبلغ رمزي ، ولم يحدد (١٨, ٢٪) من العينة رأياً حول هذا الموضوع.

لمعرفة آراء ووجهات بعض الموظفين حول النشاط الاجتماعي فقد تم توزيع (٤٦) إستبانة على عينه من موظفي بعض الأجهزة الحكومية لاستطلاع آرائهم حول هذا الموضوع. وفي البداية نود أن نعطي القارئ لمحة سريعة عن خلفية أولئك الموظفين ، فقد أتضح أن غالبية الموظفين المجيبين على الدراسة من المتزوجين حيث يمثلون (٦٥, ٩٥٪) بينما يشكل غير المتزوجين (٣٥, ٤٪) ، ويحمل

التمييز الإداري في المنظمات

معظمهم المؤهل الجامعي (٣٤, ٧٨٪) ، يليهم من يحمل المؤهل الثانوي حيث يمثلون (٢٦, ٠٨) ، أما من يحمل مؤهل الماجستير ودبلوم فوق الثانوية فيمثلون (١٣, ٠٤٪) من عينة الدراسة بنسباً متساوية ، يليهم من يحمل المؤهل الكفاءة المتوسطة حيث يشكلون (١٠, ٨٦٪) وأخيراً يمثل من يحمل المؤهل الابتدائي (١٧, ٢٪) ويتضح من الدراسة أن غالبية الموظفين من ذوي الخبرة الكبيرة حيث يمثل من خبرته أكثر من ١٦ سنة معظم عينة الدراسة حيث يشكلون (٦٧, ٣٩٪) ، يليهم من خبرته من ١١ إلى ١٥ سنة حيث يمثلون ٧٣, ٢١٪ ، ثم من خبرته (٦-١٠) سنوات (٨, ٦٩٪) وأخيراً من خبرته من سنة إلى خمس سنوات حيث يمثلون ١٧, ٢٪.

أما الوظائف التي يشغلها المجيبين على الدراسة معظمهم يشغل وظيفة مدير أو مساعد مدير (٤٣, ٤٧٪) يليهم من يشغل وظيفة كاتب (١٧, ٣٩٪) ، ثم من يشغل وظيفة باحث أو مدقق بنسب متساوية (١٠, ٨٦٪) وأخيراً هناك موظفين يشغلون وظائف متنوعة مثل أمين مكتبة ، أو أخصائي جمركي أو مستشار تدريب أو مفتش . أما بالنسبة للمراتب التي يشغلها الموظفين فإن معظمهم يشغل المراتب ما بين (٦-٨) ويمثلون ١٣, ٣٩٪ يليهم من يشغل الوظائف من (٩-١١) ويشكلون ٦٠, ٣٢٪ ثم من يشغل الوظائف من الأولى إلى الخامسة ٥٦, ١٩٪ وأخيراً هناك بعض الموظفين الذين لم يحددوا المراتب التي يشغلونها (٨, ٦٩٪) . وأخيراً فإن أولئك الموظفين يعمل معظمهم بالوزارات الحكومية (٤٧, ٨٢٪) بينما من يعمل بالمؤسسات العامة يمثلون ١٣, ٠٤٪ أما من يعمل بالقطاع العسكري فيمثلون ٤, ٣٤٪ وهناك فئة لم تحدد جهة العمل التي تعمل بها وتشكل ٣٧, ٧٨٪ من حجم الدراسة.

والآن سوف ندخل في صلب الدراسة والذي تحدثت فيه عينة الدراسة عن لجنة النشاط الاجتماعي؟ هل هي موجودة أصلاً بالأجهزة الحكومية، هل يرون ضرورة وجودها، ما هي الأنشطة التي يرغبون أن تركز عليها اللجنة، هل يوافقون على استقطاع مبلغ رمزي من الراتب لتمارس اللجنة نشاطاتها. أولاً أفاد معظم عينة الدراسة بأنه لا وجود لهذه اللجنة بالأجهزة التي يعملون بها حيث أوضح ذلك معظم عينة الدراسة (٣٩، ٦٧٪) بينما من يؤكد وجودها يمثلون (٦١، ٣٢٪)، ويعتقد معظم الموظفين ضرورة وجود اللجنة لتنظيم النشاط الاجتماعي بالمنظمات حيث أوضح (٩٥، ٨٦٪) من عينة الدراسة بينما يرى - (١٣، ٠٥٪) من المواطنين عدم ضرورة وجودها.

ويعتقد معظم عينة الدراسة (٢١، ٦٥٪) اللجنة يفترض أن تركز على كل الأنشطة المفيد للموظف من أنشطة اجتماعية أو رياضية أو ثقافية، بينما يعتقد (٩١، ٢٣٪) من العينة أن تكون مهام اللجنة قاصرة على نشاطي الحفلات واللقاءات والزيارات الاجتماعية فقط، بينما يعتقد (١٧، ٢٪) من العينة أن مهام اللجنة يجب أن تكون قاصرة على النشاط الثقافى فقط وبنفس النسبة، يرى بعض الموظفين أن يقصر نشاط اللجنة على النشاط الرياضي فقط، أخيراً لم يحد (٥٢، ٦٪) من العينة رأياً معيناً حول نشاط اللجنة. وأخيراً فإن نصف عينة الدراسة (٥٠٪) لا يمانعون من استقطاع مبلغ مالي رمزي شهري لدعم أنشطة اللجنة، بينما لا يؤيد (٨٢، ٤٧٪) من العينة استقطاع مبلغ رمزي، ولم يحدد (١٨، ٢٪) من العينة رأياً حول هذا الموضوع.

تقويم أداء الموظفين :

يعتبر تقويم الأداء أحد المهام الرئيسية للمشرفين ، ومن خلاله يستطيع المشرف قياس أداء العاملين وإعطاء كل ذي حق حقه . كما يسعى المشرف من خلاله إلى معرفة نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف . كما تعتبر تقارير تقويم الأداء ذات أهمية أيضاً للموظف نفسه ، إذ تعتبر أحد مصادر التغذية المرتدة التي يتعرف من خلالها الموظف على رأي رئيسه فيما يقوم به من عمل وعليه فإن من الممكن إجمال فوائد تقارير الأداء في الآتي^(١) .

١ . اختيار وترشيح الموظفين لمراتب أعلى : من خلال تقارير تقويم الأداء تستطيع الإدارة التعرف على الموظفين المبرزين وذوي الكفاءة العالية لترشيحهم لمراتب عليا أو لترشيحهم لمسئوليات جديدة عن الحاجة .

٢ . تطوير أداء العاملين : أن تقارير تقويم الأداء تلعب دوراً كبيراً ومهماً في تطوير أداء العاملين من خلال معرفة نقاط القوة لدى الموظف وتدعيمها وكذلك نقاط الضعف وتلافيها عن طريق الدورات التدريبية المتاحة أو التوجيه المباشر للعاملين .

٣ . نقل الموظف إلى قسم آخر : هناك بعض الموظفين ذوي الأداء المتواضع وغير البارز نتيجة لعدم توفر المهارات والمعارف المطلوبة للعمل ، أو لعدم ملائمة

(1) Perry moor. Public Personnel Management – Acontingncy Approach. (D.C. Health and Company, U.S.A. 1985 pp. 132/133.

العمل للمعارف و المهارات المتوفرة لدى الموظف وتتغلب الإدارة على هذه المعضلة في حال حدوثها- بنقل الموظف لقسم آخر ليمارس عملاً مناسباً لمهاراته ومعارفه.

٤. أداة اتصال بين الموظف والمشرف : على الرغم من توفر أدوات الاتصال المعروفة بين المشرف وموظفيه تعتبر تقارير تقييم الأداء أداة اتصال مهمة لمعرفة رأي الإدارة فيما يقوم به الموظف من الأعمال .

٥. مصداقية طرق الاختيار : من خلال تقييم الموظفين الجدد تستطيع الإدارة إلى حد كبير الحكم على فعالية الوسائل والأدوات المتخذة في اختيار الموظفين ، حيث أن الأداء الجيد لموظف ذو دلالة كبيرة على مدى فعالية تلك الوسائل والأدوات .

وبرغم مما لتقارير تقييم الأداء من فوائد جمة، فإن هناك بعض الأخطاء التي تعوق المشرف عن إعداد تقرير موضوعي لأداء موظفيه ، وهذه المعوقات كما يلي^(١):

١. تأثير الهالة : ويحدث هذا الخطأ عندما تطفئ صفة من صفات الموظف على كل عيوبه أو على كل محاسنه وبالتالي يقوم المشرف بإعطاء الموظف تقديرات عالية لا يستحقها أو تقديرات ضعيفة مجحفة بحقه .

(١) وليد هدانة «تقييم أداء الموظفين بين الموضوعية الذاتية ، مجلة الإدارة العامة لعدد ٤٩

(شهر رجب) عام ١٤٠٦هـ ص ٣١.

٢. النزعة المركزية (أو الوسطية) : ويحدث هذا الخطأ عندما يقوم المشرف بإعطاء مرؤوسيه تقديرات متشابهة (كإعطاء معظمهم تقدير جيد جداً) ، وذلك لكسب رضاهم .

٣. التساهل أو التشدد : ويحدث هذا الخطأ عندما يقوم المشرف المتساهل بإعطاء تقديرات عالية لموظفيه ، سواء كان أداؤهم يستحق ذلك أم لا ، وتأتي هذه الظاهرة من عدم اهتمام المدير أو المشرف بتقارير تقويم الأداء وعدم إعطائها الاعتبار موظفيه تقديرات ضعيفة حرصاً منه على الظهور بمظهر العادل والمدقق في إعطاء مرؤوسيه التقديرات التي يستحقونها فعلاً .

٤. العلاقات الشخصية : قد تؤثر العلاقات الشخصية بين المشرف والموظف سواء كانت هذه العلاقات إيجابية أو سلبية على تقويم أداء الموظف ، فيمنح الموظف الغريب من تقديراً ضعيفاً وهكذا .

ذكرنا فيما سبق بعض الأخطاء التي تعوق المشرف عن الوصول إلى الأهداف الحقيقية التي وضعت من أجلها تقارير تقويم الأداء ، التي يتكبد المشرف عادة المشقة في إعدادها ، ولكن ألا يوجد هناك سبيل للحد من تلك المعوقات وتلافيها لإعداد تقويم موضوعي لأداء الموظفين في السطور المقبلة سوف نذكر بعض الطرق والأساليب التي تؤدي للوصول إلى تلك النتيجة .

يقترح أحد الكتاب للوصول إلى تقويم موضوعي للأداء التركيز على ما يلي^(١) :

(1) Mayine. H. Bishop. Dynamic supervisors. Problems and Oppor- tentities. (American Managsment Association. U.S.A. 1969) .

أولاً: تقويم الأشياء التي يمكن قياسها : أن المشرف إنسان معرض للخطأ والصواب ، وتقويم أداء الموظفين يعتبر من أصعب المهام التي يقوم بها المشرف، لذلك عليه أن يركز عند تقويم أداء الموظفين على الأشياء التي من الممكن قياسها، مثل : عدد المعاملات التي ينجزها الموظف ، ودقة العمل ، وحالات الخطأ ومدى أهميتها ، كذلك عليه الابتعاد عن الأشياء التي لا يمكن قياسها ، مثل : اتجاهات الموظف ، ومدى إخلاصه أو طاعته للمشرف لأنها من الأمور التي يصعب قياسها وتقويمها تقويماً موضوعياً .

ثانياً : تقويم أداء الموظف نتيجة التدريب أو الشهادات المتخصصة : لكي يكون التقويم موضوعياً يجب أن يقوم الموظف في الأعمال التي له دراية بها ، ويستطيع ممارستها ، والتي اكتسبها إما عن طريق التدريب أو لشهادة العلمية المتخصصة ، لذلك فإنه من غير الإنصاف تقويم أداء الموظف في أعمال لم يسبق له ممارستها .

ثالثاً : تحديد متوسط أداء العمل من قبل المشرفين : إن كل مشرف متمرس ذي دراية وخبرة بالعمل في إدارته يستطيع إلى حد كبير - تحديد المعدل المتوسط للإنتاجية في ظل الظروف الطبيعية ، لذلك فإنه من الأفضل تحديد نوع العمل المطلوب أدائه ، وكمية ذلك العمل وذلك للوصول إلى تقويم موضوعي لأداء الموظفين .

ويضاف إلى العوامل السالف ذكرها . فإن هناك عوامل أخرى أشار إليها

أحد الكتاب - تساعد في الوصول إلى تقويم موضوعي لأداء الموظفين ، تلك العوامل هي ^(١) :

١ . الملاحظة الشخصية : يفضل أن يقوم المشرف بتدوين الأحداث والملاحظات المهمة عن موظفيه والخاصة بالعمل - سواء الإيجابي منها أو السلبي - من خلال مذكرة صغيرة يستطيع الرجوع إليها عند القيام بتقويم أداء الموظفين السنوي .

٢ . إعداد أكثر من تقويم خلال السنة : إن إعداد أكثر من تقويم للموظف خلال السنة يساعد المشرف في إعداد ذلك التقويم بشكل موضوعي ، حيث يكون المشرف متذكراً للأحداث الخاصة بالعمل ، وبالتالي تقويمه على ضوء معلومات حديثة تصل به إلى تقويم موضوعي لأداء موظفيه .

٣ . تقويم الموظف من قبل عدد من المشرفين : كثيراً ما يوصي بأعداد أكثر من تقرير من قبل عدد من المشرفين بالنسبة للموظف حيث أن من البديهي أن تختلف تلك التقويمات وبالتالي يمكن الوصول إلى الحيادية المطلوبة وإلى الدقة في تقويم أداء الموظفين .

كتاب الفصل : الجدارة في العمل :

صدر حديثاً كتاب جديد مترجم بعنوان «الجدارة في العمل، نماذج للأداء المتفوق» من ترجمة الأستاذ / اشرف فضيل عبد المجيد جمعة وراجعه الدكتور علي الهاشمي رداوي. وهذا الكتاب من تأليف الدكتور / لايل سبنسر الأصغر ، والأستاذ / سيجان سبنسر. ويقع هذا الكتاب في (٥٠٤) صفحة، ويحتوي على

(١) وليد هدانة . مرجع سابق ، ص ٤٠ .

مقدمة وخمسة أجزاء تحتوي على خمسة وعشرين فصلاً، بالإضافة إلى قائمة المراجع وترجمة للمترجم والمراجع، يقول المؤلفان في مقدمة الكتاب «إن هذا الكتاب يرمي إلى تحقيق أربعة أهداف تتمثل في تلخيص أبحاث (٢٠) عاماً من الاستخدام لطريقة تقييم الجدارة في العمل، وصف آخر ما وصلت إليه تطبيقات إدارة الموارد البشرية المبنية على أبحاث تقييم الجدارة في العمل واخيراً اقترح اتجاهات وتطبيقات لبحوث الجدارة على ضوء قضايا إدارة الموارد البشرية. ويعد الكتاب إحدى الإضافات المميزة لإدارة البحوث بمعهد الإدارة العامة لسنة ١٤٢٠ هـ.

يعتبر هذا الكتاب مميّزاً في مجاله خاصة للعاملين بإدارة الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية أو العاملين بالإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية بالأجهزة الحكومية، حيث يقدم استخدامات الجدارة في التعيين والاختيار، الإحلال، التخطيط التابعي، التطوير، المسار الوظيفي، تحديد الأجر على أساس الجدارة، واخيراً نظم المعلومات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية في المستقبل .

ومن ضمن محتويات الكتاب تحدث المؤلفين عن نتائج الأبحاث لنماذج جداره شاملة في الفصل الرابع عشر من الجزء الرابع، حيث ذكروا أن مندوبو المبيعات تتركز موضوعات الجدارة لديهم في مجموعة الإنجاز والتصرف، مجموعة الأثر والتأثير في التعامل مع الآخرين، بينما العاملين في مهنتي المساعدة والخدمات الإنسانية (الأطباء، الممرضين، المدرسين، مستشاري المؤسسات) فإن أهم عناصر الجدارة تتمثل في الأثر والتأثير، تطوير الآخرين، تفهم الآخرين، الثقة بالنفس، التحكم في الذات، الخبرة التخصصية، التوجه نحو خدمة العملاء،