

الفصل الثالث

إشكالية ربط الأجر بالإنتاج والإنتاجية

الفصل الثالث

إشكالية ربط الأجر بالإنتاج والإنتاجية

قضية ربط الأجر بالإنتاج:

بدايةً؛ تجدر الإشارة إلى أن على رأس الأسباب المؤثرة على إنتاجية العاملين ببعض المؤسسات الحكومية، وعلى الكفاءة والجودة في أعمالهم؛ عدم إحساس وشعور العاملين بوجود نظام عادل وقوى ومؤثر وفعال، يعمل على الآتي:

1- «توزيع الأعمال على العاملين بالجهة، بطريقة علمية تتسم بالحياد والتكافؤ، وتحقق عدالة التوزيع، وتضع كل عامل أيّاً كان موقعه أمام مسؤولياته تجاه عمله وواجباته، وكذلك حقوقه.

2- يشاهد ويتابع ويراقب بكل دقة أداء العاملين وإنجازاتهم وسلوكياتهم، وكذلك آراء وإنجاز الإدارة ككل في داخل المؤسسة الواحدة.

3- يقوم بالتقييم العلمي والفعلي والحقيقي والعملي والموضوعي والمهني لكل عامل ولكل إدارة.

4- يقوم بتطبيق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع، وبمعايير واحدة بكل فاعلية

ودقة وحزم، ويحقق عدالة الانتقاء والترشيح والاختيار للمجيدين والمتميزين، سواء لمكافئتهم معنوياً ومادياً، أو لترقيتهم لمناصب أعلى»⁽¹⁾.

5- ويتفق الباحث مع إجماع علماء الإدارة الحديثة، «على أن الإدارة هي الجهة المسؤولة - أولاً وأخيراً - عن المستوى المتحقق من الإنتاج، فالإدارة هي المسؤولة عن كل عمليات العمل والإنتاج.

أما العاملون؛ فهم أهم مورد للعمل والإنتاج، ولكن هذا المورد يمكن أن يوجه ويدار ويقاد بشكل بناء وإيجابي؛ يحقق إنتاجية عالية، والعكس صحيح. ونحن لسنا بحاجة لإثبات أننا ننتج قليلاً جداً بالنسبة لغيرنا من الشعوب، وهو دليل قاطع على عدم فعالية الإدارة في حياتنا الاقتصادية.

إن كل حقائق العصر تؤكد؛ أن التقدم الاقتصادي لا يمكن أن يتحقق إلا عن طريق الإدارة العصرية، وبالتحديد عن طريق إزالة العوائق من أمام (الإدارة الاقتصادية الحديثة)، لتتعلق من عقابها محققة - خلال سنوات محدودة - ما لا يمكن تحقيقه إذا انتظرنا التطور الطبيعي المماثل، لتطور مجتمعات الغرب المتقدمة إلا بعد قرون طويلة. »⁽²⁾

ويتطرق الخبير الاقتصادي هاني وهبة بمركز البحوث والدراسات الاستقصائية الاقتصادية والتجارية، إلى بعض الحلول التي يمكن بها ومن خلالها تحقيق هذا المطلب العام قائلاً: أن هناك تأكيد على أن تكلفة الأجور في الموازنة القادمة للدولة ستكون محل زيادة، ولكي يتحقق هذا، فلا بد وأن يتم ربط الأجر بالإنتاجية

(1) أحمد محمد المأمون، رؤية مستقبلية لدفع الإنتاجية للعاملين بالجهاز الإداري للدولة، مجلة التنمية الإدارية (العدد 137، أكتوبر 2012)، ص ص 14، 15.

(2) طارق حجي، الإدارة والواقع العربي: فصول في الإدارة (القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2006)، ص 41.

ومستوى الإنتاج، وفي نفس الوقت تكون هناك رقابة دائمة على أسعار السلع بالأسواق؛ بحيث لا ترتفع الأجور من ناحية، فنواجه بزيادة رهيبة وغلاء في أسعار السلع والخدمات، فنكون كمن لم يحم بشيء ملموس ومفيد، وعلينا أن نراعى أن مشروع تحديد الحد الأدنى للأجور وزيادتها، لا بد وأن يرتبط بل ويستفيد منه أيضاً العاملين بالقطاع الخاص، وليس فقط موظفي الحكومة، هذا بجانب أن نراعى فيه الكادر الخاص، والذي يضم رواتب خاصة ومميزة لأعضاء السلك الدبلوماسي والقضائي والإعلامي وهيئات التدريس، ويضيف: وفي رأبي أن زيادة حد الإعفاء الضريبي للعاملين سيشكل نوعاً من الدخل، الذي يمكن وأن يوظف لزيادة الأجور فيما بعد.

ويتفق الباحث مع ما سبق؛ فيما يتعلق بضرورة ضبط الأسواق والرقابة على أسعار السلع، فضلاً عن زيادة حد الإعفاء الضريبي، وإلغاء بعض الضرائب، مثل ضريبة كسب العمل !!، ويختلف معه فيما يتعلق بتطبيق الحد الأدنى على القطاع الخاص؛ حيث لا توجد آلية لفرض ذلك الأمر، والذي يتعارض مع حرية العمل الخاص في إدارة شؤونه، وتحديد الأجر المناسب لأعمالهم، والذي يتوقف على حجم وجودة الإنتاج وتسويقه، وحجم الأرباح، بل ومبدأ العرض والطلب بالنسبة للعمالة، سواء الماهرة منها وغير الماهرة، لذلك؛ فالمسؤولية التي تقع على عاتق أصحاب الأعمال الخاصة، هي مسؤولية اجتماعية وأخلاقية، يجب أن يتزايد الآن على مختلف المستويات الاهتمام بها، «وبكلمات بسيطة؛ فإن المسؤولية الاجتماعية هي الطريقة التي يجب أن تعمل بها شركات الأعمال؛ لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية، والبيئية، والاقتصادية في صنع قراراتها وإستراتيجيتها وسياساتها، والقيم التي تعتنقها، والثقافة التي تؤمن بها الشركة والعمليات والأنشطة داخل الشركة، وبكل شفافية ووضوح ومحاسبة.

ولكي تنجح الشركات أو المؤسسات أو أي كيان إداري، في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، فهناك العديد من العوامل التي يجب مراعاتها:

- 1- إيمان الإدارة العليا بقضايا المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
- 2- تحديد الإدارة العليا لرؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه، والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها، والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع.
- 3- أن يصبح نشاط المسؤولية الاجتماعية جزءاً رئيسياً من أنشطة الشركة، تتم متابعته من قبل رئيس الشركة.
- 4- يجب على الإدارة العليا أن تخصص مسئولاً متفرغاً لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، وأن يرتبط مباشرة بالإدارة العليا.
- 5- عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد انطلاقتها وجعلها مستقبلاً قائمة بذاتها.
- 6- تقديم هذه البرامج بأداء قوى ومتميز وجودة عالية، وكان هذه البرامج منتج تنتجه الشركة يجب الاهتمام به، والعناية بتقديمه بشكل متميز، يساهم فعلاً في خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه.

ولكي تصبح المسؤولية الاجتماعية مؤثرة، فهي في حاجة لأن تأخذ شكلاً تنظيمياً ومؤسسياً له خطة وأهداف محددة، بدلاً من أن تكون جهوداً عشوائية مبعثرة وخيرية؛ قد تؤدي إلى الاتكالية، وهذا يستدعى وضع خطة تغيير مجتمعي لنهضة الفرد المصري، ويكون أوائل المستفيدين رجال الأعمال والمستثمرين.⁽¹⁾

كما يكمن الحل أيضاً في التحفيز، من خلال حزمة إجراءات تساعد رجال الأعمال في عملهم، مقابل تحسين الأجور. أيضاً من خلال تحقيق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية؛ وهى عبارة عن سلسلة من التأثيرات المتتالية والمتبادلة بين المؤسسة

(1) نهلة أحمد قنديل، «المسؤولية الاجتماعية للشركات ضرورة بعد 25 يناير»، مجلة الإدارة، مج 48 (العدد 4: أبريل 2011)، ص ص 22، 23.

والعاملين فيها، وبين المؤسسة والمتعاملين معها، أو هي تقديم المنافع والخدمات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين في المؤسسة والمتعاملين معها، والتي لا يوجد نص قانوني صريح على تقديم هذه المنافع. ومن أمثلة هذه المنافع:

- 1- إنشاء دور حضانة لأطفال العاملين.
- 2- المساهمة في إقامة مساكن للعاملين بالمؤسسة.
- 3- إنشاء وتنفيذ نظم للترفيه الاجتماعي والثقافي.
- 4- تكريم أبناء العاملين المتميزين دراسياً.
- 5- الوقوف بجوار العاملين في مختلف المناسبات.
- 6- المشاركة في الاحتفالات القومية.
- 7- المشاركة في حل الأزمات المحلية.
- 8- المشاركة في بناء المستشفيات والمساجد.
- 9- المشاركة في حماية البيئة من التلوث.
- 10- الالتزام بتحقيق أقصى المنافع لأصحاب رأس المال والمستثمرين.

ومن أمثلة المسؤوليات الأخلاقية للمؤسسة:

أولاً: اعتبار المسؤولية الاجتماعية هدفاً استراتيجياً، وعدم اعتبارها عبئاً يقلل من ربحية المؤسسة.

ثانياً: القيام بالدراسات والأبحاث التي تدعم المسؤولية الاجتماعية؛ بما يحقق الولاء التنظيمي من قبل العاملين.

ثالثاً: زيادة حجم الاستثمارات؛ بما يؤدي إلى زيادة حجم المكاسب والعوائد لمختلف الأفراد.

رابعاً: على المؤسسات أيضاً:

- 1- الالتزام بالسياسات والتشريعات القانونية والأطر الأخلاقية.
- 2- التعرف على المشكلات البيئية والمساهمة في حلها.
- 3- الالتزام بالمنافسة الشريفة، وليست المدمرة للآخرين.

- 4- التأكيد على مبدأ حرية الرأى ومشاركة المرؤوسين.
- 5- الالتزام بتحقيق وضمآن خصوصية وسرية العاملين.
- 6- احترام شعائر وتقاليد وعقائد العملاء والموردين، وغيرهم.
- 7- المصداقية والثقة عند التعامل مع الآخرين.
- 8- عدم استغلال العاملين؛ خاصةً في أوقات الكساد.
- 9- الالتزام بتحقيق أكبر قدر من المنافع لأكبر عدد من العاملين.
- 10- الالتزام بإدارة فعالة وتحقيق المساواة في التعامل بين العاملين.
- 11- التزام المؤسسة بدفع ما عليها من مستحقات ضريبية.
- 12- التزام المؤسسة بالإنتاج على الجودة والبعيد عن الغش والتدليس.
- 13- الشفافية والوضوح عند التعامل مع الغير.
- 14- إنتاج المنتجات التي تناسب أخلاقيات العملاء.
- 15- الالتزام بالعقود والاتفاقيات المالية وغيرها.
- 16- الالتزام بوضوح تاريخ صلاحية المنتجات.⁽¹⁾

ويرى الباحث أيضاً تأكيداً لإشكالية ربط الأجر بالإنتاج؛ أنه من الصعوبة تحديد نظام واحد لربط الأجر بالإنتاج؛ خاصةً في الأعمال المتداخلة، والتي يصعب تحديد مصدر الزيادة فيها، ويزداد الأمر صعوبة في القطاع الحكومي؛ حيث يسير العمل في حلقات روتينية متعاقبة، فضلاً عن غياب رضا العاملين في أي نظام مقترح لربط الأجر بالإنتاج، في ظل تدنى الأجور؛ والذي يجعل الجميع في حالة انتظار لزيادة أجره، وفي ظل سوء التقييم الذي يقوم في أغلبه على أسس غير دقيقة، لا تعبر عن إنتاج فعلى، مع صعوبة حساب الزمن المستغرق في أداء كل مرحلة من مراحل العمل.

(1) انظر: سيد محمد جاد الرب، كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً؟ (القاهرة: المؤلف، 2008).

وقد حاولت بعض دول العالم التي لها سياسات عدة في تعاملها مع ملف الأجور الشائك؛ التغلب على تلك المشكلة، من خلال قيام بعض الدول بتطبيق نظام تحديد الأجور بناءً على ساعات العمل، وأخرى لديها طريقة حسابية تقوم على ربط الأجر بأيام الأسبوع، ومن بين الطريقتين، اختار خبراء الاقتصاد أسلوباً يتمشى مع ظروف العامل المصري واحتياجاته الأساسية، وقدرة صاحب العمل على الوفاء بالتزاماته تجاه العاملين لديه في بلد مثل مصر.

ويقوم هذا النظام على ربط الأجر بالإنتاج، إلا أن تخوفهم الأكبر نتج عن صعوبة تطبيق ذلك على غرار الدول المتقدمة، بسبب غياب المنهج والثقافة الاقتصادية التي تعتمد على الخطط الحديثة، وتدنى مستويات الأجور، وغياب الهيكلة المنهجية سواء الإدارية، أو المالية لكافة الأعمال.

إلا أن ذلك لا يمنع من ضرورة البحث عن آلية لربط مستويات الأجور بالإنتاجية، لأهمية ذلك في مضاعفة الإنتاجية عدة مرات، ويضرب د. أحمد النجار مثلاً على ذلك، أنه بحساب معدلات الأجور للإنتاجية في إحدى السنوات، بلغ الأجر 60% من الإنتاجية، بما يوازي نحو 28 ألف جنيه سنوياً، لافتاً النظر إلى أن تحقيق تلك الآلية، لن يتأتى إلا من خلال تطوير الإدارة، وربط الإنتاج بالأجور، مضيفاً أن معدل الأجور متدني جداً مقابل الإنتاجية، وأن انخفاض الأجور ليست مسؤولية العامل، ولكنها مسؤولية الإدارة والأجهزة الحكومية التي يعمل بها.

ولم يختلف الخبير الاقتصادي د. عبدالرحمن العليان مع أهمية الطرح السابق، ليؤكد أن ربط الأجور بالإنتاج طبيعي في الوقت الراهن، مثل أغلب بلدان الدول المتقدمة.

ويضيف أن ربط الأجور بالإنتاج يتطلب مقاييس شاملة وموضوعية، موضحاً أن مصر غاب عنها ذلك الفكر لسنوات طويلة، نتيجة لعدم اعتراف رجال الصناعة به، مشيراً إلى أن هناك مقاييس محددة؛ تتمثل في المنتج النهائي، والعمالة، والمستوى

المعيشي، وساعات التشغيل التي سيتحدد بناءً عليها؛ عدد ساعات العمل والإنتاجية، بالإضافة إلى بعض الاعتبارات الشخصية والاجتماعية ومستوى الدخل.

ويؤكد الخبير الاقتصادي د. عبد المطلب عبد الحميد، على صعوبة تطبيق أسلوب ربط الأجر بالإنتاج، مشيراً إلى أن هناك مشكلات طائفة في القطاع الحكومي، يجعل من الاستحالة إجراء تلك العمليات المتقدمة تقنياً وفعالياً، نظراً لارتباطها بمعدلات الأداء الاقتصادي، ويشير إلى أن هناك مشكلات تعوق إمكانية تحقيق ذلك؛ مثل انخفاض الإنتاجية، ومستوى الدخل، وانتشار معدلات البطالة بصورة واضحة، وغياب الهيكلة الفعلية للرواتب، والأنظمة الحكومية بالدولة، فضلاً عن افتقار الدولة للحلول السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ويقترح في ذلك إعادة هيكلة القطاعات، وحل المشاكل الوظيفية، ورفع مستويات الدخل، والاعتماد على أنظمة تكنولوجية جديدة لربط الإنتاجية بالأجور، وزيادة فاعلية النشاط الاقتصادي، وإعادة تنظيم التنسيق الوظيفي بما يشمل كافة القطاعات على كافة المستويات.⁽¹⁾

وتفادياً لهذه الإشكالية؛ فقد طالب خبراء الاقتصاد من الحكومة، سرعة البحث عن تنمية الموارد المحلية لسد العجز في الموازنة العامة للدولة، من خلال إعادة النظر في عملية الدعم؛ حيث أن 70٪ من قيمته موجه للطاقة، والتي غالباً ما يستفيد منها الأغنياء دون الفقراء، بالإضافة إلى ترشيد الإنفاق الحكومي، وتخفيف الممولين علي دفع الضرائب المستحقة عليهم، والاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتهيئة مناخ الاستثمار الذي لن يتحقق، إلا بعودة الأمن والاستقرار للبلاد، والكف عن الاعتصامات والمطالبات الفئوية، والأوضاع الأخيرة لن تتحقق إلا بنظام أجور عادل وكافي !.

(1) انظر: عمرو طه، (مرجع سابق).

لاشك أن هناك أوعية كثيرة لزيادة الإيرادات العامة، منها حزمة من الإجراءات تتضمن فرض ضرائب علي السلع الكمالية والترفيهية (المستفزة)، وتعديل عقود تصدير الغاز بما يتناسب مع المرحلة الحالية، وإعادة المشروعات القومية الهامة التي توقفت في السابق، وضم الصناديق الخاصة التي لا يعلم الكثيرون حجم ما بها من أموال، إلي موازنة الدولة وإعادة هيكلتها مرة أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن البدء في تنشيط الموارد، يستلزم توافر العديد من المقومات، منها القضاء علي الانفلات الأمني، والإسراع في تنفيذ متطلبات الثورة، ووضع خارطة طريق للمرحلة الانتقالية، فلا حديث عن تنمية اقتصادية دون استقرار الوضع السياسي والأمني للبلاد.⁽¹⁾

ويرى الباحث؛ أنه لكي يتحقق ما اتفق عليه خبراء الاقتصاد، من ضرورة إنهاء حالات الاعتصام والمظاهرات الفتوية؛ حيث لا تنمية اقتصادية في وجود حالة عدم الاستقرار التي تعيشها مصر الآن، لا بد وأن يتم تغيير نظام الأجور الحالي الأساسي منها والمتغير، والتوصل إلى سياسة أجور عادلة وقابلة للتنفيذ، ترضى الجميع، ويتفاعل معها الجميع، ذلك التفاعل الذي سيعود على الدولة؛ ومن ثم أفراد المجتمع بالنفع المتمثل في العوائد الاقتصادية للإنتاج الحقيقي، وهذا ما يراه الباحث أنسب وسيلة لربط الأجر بالإنتاج بالنسبة للمجتمع المصري، فالموظف المصري يحركه الدافع المادي فيما يتعلق بالعمل، فالعمل حتى الآن ليس إلا وسيلة لتحقيق هدف، وليس هدفاً في حد ذاته، وبزيادة الأجور- بشرط العدالة في توزيعها على العاملين، مع الأخذ في الاعتبار التفاوت التي تتطلبه بعض التخصصات -؛ سوف تتحقق زيادة الإنتاج، حيث سيصبح من السهل على المؤسسة محاسبة العامل وعقابه مقابل الأجر الكبير الذي يتقاضاه، ولأن الأجر هو الهدف الأول لأي

(1) انظر : <http://www.misrelgdida.com>، (4 / 2 / 2012).

موظف، فإنه سيكون حريصاً كل الحرص على الاحتفاظ بوظيفته التي تدر عليه هذا الأجر، الذي يكفى احتياجاته واحتياجات أسرته، محققاً لهم حد الكفاية الذي ينشده من وراء سعيه. فأشكالية ربط الأجر بالإنتاج من وجهة نظر الباحث؛ إنما ترجع إلى أسباب عديدة ومتنوعة؛ من أهمها:

1- **نظام الأجور بشكله الحالي؛** وهو أقرب إلى شكل الإعانات الاجتماعية، أكثر منه أجر مقابل أداء تتم ترجمته إلى إنتاج، وعائد مادي يعود على الفرد والمؤسسة والدولة بالرفع.

ولكي يتم ربط الأجر بالإنتاج فعلياً، لا بد من تغيير نظام الأجور، وليس تعديله، حتى يكون الأجر معبراً عن أداء فعلى مفيد للفرد والمجتمع، وفي نفس الوقت ضمان الحد الأدنى من المعيشة الكريمة للفرد، تحقيقاً للعدالة الاجتماعية التي ننشدها، وهذا ما حاول الباحث الوصول إليه من خلال هذا الكتاب.

2- **نظام تقييم الأداء؛** حيث لا تقتصر أساليبه على تقارير كفاءة الأداء التي تتم سنوياً، بالإضافة إلى المجموعة المحيطة برئيس العمل أياً كان مستواه الوظيفي، وهى مجموعة تنعم برضاه ومنحه، وما يعيننا هنا، تقارير الكفاءة أو الكفاية؛ حيث أنها شيء مادي ملموس يمكن تحليله والخروج منه بنتائج، على ضوءها يمكن تقييم تقارير التقييم نفسها!، بعكس ما يتعلق برضا الرؤساء في العمل وتحيزهم لبعض الناس سواء كانوا أكفاء أو غير أكفاء.

لا شك أن تقارير كفاءة الأداء الحالية لا تعبر عن شيء، سوى سوء الإدارة في بعض الجهات، كجزء من صورة هزلية تتبلور معالمها في حصول الجميع على تقدير امتياز، وأحياناً جيد جداً، وهى مفارقة تدعو للدهشة، فإذا كان أداء الجميع على درجة من الجودة تصل إلى درجة الامتياز، فأين يكمن القصور إذن؟!!!.

نصف إلى ما سبق؛ حالة الخلط بين بعض المفاهيم والقيم الدينية، وعلى رأسها الخلط بين قيمتي العدل والرحمة؛ حيث يرفض رئيس العمل معاقبة موظف مهممل،

مخافةً أن يؤذيه في عمله، أوفى مرتبه، ويتغاضى عن العقاب ظناً منه أنه فعل الصواب رحمةً بالموظف، ويكتفي في ذلك بالتوبيخ، بل وإهانة الموظف في بعض الأحيان كعقاب على إهماله أو تقصيره في العمل، وهو أمر يدعو للدهشة؛ حيث يترك فعل الصواب، وهو معاقبة الموظف طبقاً للوائح العمل بهدف الحفاظ على سير العمل بشكل سليم، ويتجه نحو سلوك مرفوض شكلاً وموضوعاً، وهو توبيخ الموظف وإهانته، على الرغم أن ذلك ليس من حقه طالما أن هناك لوائح تنظم العمل، وتنظم حالات الإثابة والعقاب.

وعلى مستوى الهدف المرجو من تقييم الأداء، يأتي ما سبق على رأس معاول هدم ذلك الهدف، لذلك فقد تحول تقرير تقييم كفاءة الأداء، إلى ورقة لا تساوى تكلفة طباعتها، ولا الوقت المستغرق في ملء بياناتها.

3- عدم الأخذ بأسلوب إعادة توزيع العاملين؛ فالتأمل للوضع الحالي، يجد أن أغلب الجهات لا تقوم بإعادة توزيع للعاملين بين الإدارات المختلفة، بل أنه في بعض الأحيان يظل الموظف في إدارة واحدة منذ تعيينه، وحتى إحالته إلى المعاش.

وإذا كان لهذا الأسلوب فائدة تتعلق بتمكن الموظف من مفردات العمل، وإكسابه الخبرة حتى لا يبقى له سوى لقب (خبير) المنتشر في مصر هذه الأيام !!، فإن على الجانب الآخر الكثير من العيوب، وأغلبها يتعلق بما يعرف بالاعتیاد على العمل، والرؤساء، وعلى الوضع الذي ترسخ فيه، ويمكن إدراك ذلك من خلال:

أ - الاعتیاد يؤدي إلى أن يمل الموظف من عمله، ومن الروتين الذي ظل يمارسه لسنوات؛ مما يؤدي في النهاية إلى الإهمال وتأجيل الأعمال، وما ينتج عن ذلك من تعطيل لمصالح الناس.

ب- كما يؤدي الاعتیاد إلى إضعاف رئيس العمل، وعدم سيطرته على مجريات الأمور، فالإنسان المصري اجتماعي بطبعه؛ فضلاً عن أننا لا نملك في كثيرٍ من

الأحيان القدرة على الفصل بين العام والخاص، بين الوظيفة العامة ومتطلباتها، وبين علاقاتنا مع الزملاء، أو بيننا وبين المدير أو رئيس العمل.

نصف إلى ذلك؛ قضية (زميل الأمس مرؤوس اليوم)، تلك التي عبر عنها (بيكلر) قائلاً: «أن من بين المشاكل التي يواجهها الكثيرون من القادة الجدد، تناول مسألة الصداقة مع الناس في الإدارة الذين أصبحوا الآن مرؤوسين لهم، ويعد ذلك من الحالات الصعبة، التي لا يوجد حل شاف لها. ومن الجلي أنه لا ينبغي لك أن تتخلى عن صداقاتك لمجرد أنك حصلت على ترقية - بيد أنك لا تريد لصداقاتك أن تضر بأدائك أو أداء أصدقائك - . إذ لا يسعك أن تدع صداقاتك تتدخل في طريقتك في التشغيل، والمرؤوس الذي يعتبر صديقاً حقيقياً سيتفهم هذه المعضلة التي أصبحت فيها، وهذه المعضلة على وجه التحديد هي التي تجعل بعض المسؤولين التنفيذيين، يعتقدون بأنه ينبغي جلب المدراء من أماكن أخرى.

ويجب أن تتيقن من أن الزملاء العاملين، ممن كانوا أصدقاء لك قبل أن تصبح رئيسهم، يحصلون على نفس ما يلقاه الآخرون من معاملة. فيجب ألا يعاملوا بشكل أسوأ لمجرد أن تثبت للآخرين مقدار عدم تحيزك، فمن المهم أن يعامل كل من تتولى إدارته بنفس القدر من الإنصاف، وينبغي أن يعامل أصدقاءك في الإدارة كما يعامل أي شخص آخر. وإذا ما أدبت عملك على الوجه الصحيح. فإن كل امرئ في الإدارة سيعتبرك صديقاً»⁽¹⁾

ج- الاعتياد على العمل في ظل عدم إعادة التوزيع كل فترة؛ يؤدي بالعاملين أيضاً إلى رفض ترك أماكنهم المريحة أو مناطقهم الهادئة التي تعودوا عليها، إلى إدارات أخرى يجهلون طبيعة العمل بها أو متطلباتها، مما يعيق التغيير والتطوير الذي تنشده الإدارة المصرية.

(1) لورين ب بيكلر، مدير لأول مرة، ترجمة: جمال إمام، (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1995). ص 91.

لذلك يرى الباحث؛ ضرورة أن تقوم الجهات بإعادة توزيع العاملين كل أربع أو خمس سنوات، أيضاً يقترح الباحث فيما يتعلق بالعاملين الجدد، أن لا يتم توزيعهم توزيع نهائي على الإدارات، بل يجب جعل أول خمس سنوات في حياة الموظف الجديد فترة إعداد، من خلال نقله بين الإدارات في مدد متساوية، من خلال عدد الإدارات على مدة الخمس سنوات بالشهور، وبعد الخمس سنوات، يمكن توزيعه بصفة شبه نهائية على إدارة من الإدارات التي أبرز فيها قدراته، ويساعد ما اقترحه الباحث على تحقيق الآتي:

- 1- تعريف الموظف الجديد بمهام مؤسسته التي أنشئت من أجلها.
- 2- تعريفه بمهام كل إدارة وإكسابه الخبرة اللازمة لأدائها في أي وقت؛ مما يساعد في سد العجز من العاملين في إدارة ما لأي ظرف من الظروف، فضلاً عن تسهيل عملية إعادة التوزيع فيما بعد؛ حيث لن يشعر الموظف بأي نوع من الاغتراب، فهو قد تعرف في فترة إعداده على أغلب العاملين بتلك الإدارات، وهذا يساعد على الجانب الآخر في توطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين، وهو أمر لا غنى عنه في العمل.
- 3- نصف إلى ما سبق؛ أن هذا الاقتراح سوف يفيد الموظف الجديد حين ترقيته إلى وظيفة قيادية، حيث أن من الملاحظ ترقية بعض الموظفين إلى رئاسة إدارات لا يعرفون عن عملها شيئاً، مما يؤدي إلى تعطيل العمل؛ حيث الرغبة في معرفة كل شيء عن العمل، والتأكد أنه يسير بشكل سليم، وذلك لأنه لم يعمل بها من قبل، مما يستهلك وقتاً يضاف إلى الوقت المستغرق في إنهاء إجراءات العمل نفسها.

تعريف الإنتاج والإنتاجية:

يحظى موضوع الإنتاجية باهتمام متزايد في المجتمعات المختلفة؛ «حيث يستخدم لفظ الإنتاجية في كافة مجالات المجتمع الإنساني، فزيادة الإنتاجية وما تعنيه من زيادة

كفاءة استخدام الطاقات القائمة، من شأنها أن تؤدي إلى زيادة معدل الأرباح؛ وبالتالي زيادة القدرة على الاستثمار، والقدرة على زيادة الدخل القومي، وإتاحة فرصة أكبر لرفع مستوى المعيشة.

ويشير بعض الكتاب إلى أن لفظ الإنتاجية؛ هو من أكثر الألفاظ غموضاً وأصعبها فهماً وأكثرها سوءاً في التطبيق، كما قد يستخدم البعض لفظ الإنتاجية ليعنوا به أشياء أخرى، بجانب أن لفظ الإنتاجية يحمل في طياته معاني مختلفة، وبقدر تعدد هذه المعاني تتعدد تعاريف الإنتاجية، فضلاً عن أن المعنى الواحد للإنتاجية قد ينظر إليه من زوايا مختلفة؛ وبالتالي تتعدد مقاييس الإنتاجية تبعاً لذلك. ⁽¹⁾

ومن المفيد - ابتداءً - أن نفرق بين الإنتاج والإنتاجية، «فالإنتاج هو أنشطة وعمليات لتقديم منتج أو قدر محدد من الناتج. أما الإنتاجية فهي مقياس للناتج المحقق من (سلع أو خدمات)، منسوباً إلى المدخلات (عمالة ومواد وطاقة، وغيرها) المستخدمة لإنتاج أو توليد هذا الناتج، وعادةً ما يعبر عنها كميًا بنسبة المخرجات إلى المدخلات، وهي نسبة تقيس كفاءة العمليات خلال فترة القياس.

$$\text{فالإنتاجية} = \frac{\text{الناتج أو المخرجات}}{\text{الموارد أو المدخلات}}$$

وعادةً ما يعبر عن علاقة المخرجات والمدخلات بنسبة من صفر إلى واحد، وكلما زادت نسبة الناتج إلى المدخلات، فزادت هذه النسبة أو القيمة الرقمية؛ تزيد الإنتاجية، ويتأتى ذلك بمحاولة إنتاج مخرجات أكثر باستخدام مدخلات أقل. ⁽²⁾

إذن لا يختلف الإنتاج عن الإنتاجية، بل أن الكثير من الكتاب والباحثين يخلطون

(1) Bakewell K , Management & productivity (London: Pergamon Press, 1980) , p.2.

(2) أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين: مدخل إنتاجي (القاهرة: المؤلف، 2003)، ص 322.

بين الإنتاج وبين الإنتاجية، وهي في مفهومها اللغوي؛ «تعنى القدرة على الإنتاج The Ability or Capacity to Produce، وإذا كان من العبء التعبير عن الإنتاجية في صورة أشياء قابلة للقياس، فإنه يمكن تحديدها من خلال التعرف على مخرجات العملية الإنتاجية، ومقارنتها بعناصر المدخلات، وتهدف عملية التعرف على الإنتاجية إلى تحديد معنى المفهوم واستجلاء الغموض الذي شابه. وتعرف منظمة العمل الدولية الإنتاجية بأنها: النسبة بين مخرجات ومجموع المدخلات من عناصر الإنتاج اللازمة للحصول عليها»⁽¹⁾.

كما يعرفها البعض على أنها «النسبة بين حجم المخرجات من السلع والخدمات، وبين حجم المدخلات بكافة عناصرها»⁽²⁾.

وعلى ذلك؛ فإن الإنتاجية ترتفع إذا أمكن رفع حجم المخرجات، مع ثبات حجم المدخلات أو ارتفاعها بنسبة أقل، والعكس صحيح؛ حيث تنخفض الإنتاجية في حالة زيادة حجم المدخلات بنسبة أكبر من زيادة حجم المخرجات.

والواقع أن تعاريف الإنتاجية كثيرة، نظراً لأن كل باحث يعرفها وفق المفهوم الذي يتفق مع غرض الدراسة، ويمكن أن نستخلص من عرض التعاريف السابقة للإنتاجية، أن أغلبها يتفق في بعض الخصائص التي تحدد المقصود بالإنتاجية؛ وأهم هذه الخصائص هي:

1- «أن الإنتاجية هي النسبة بين ما أنتج من ناحية، وما استخدم من موارد لتحقيق هذا الناتج من ناحية أخرى.

(1) I.L.O , " Measuring Labour Productivity ", (Geneva: International Labour Office , 1989),p11.

(2) أحمد محمد موسى، مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال - دراسة تحليلية - (القاهرة: دار النهضة العربية، 1973)، ص 540.

- 2- أن الإنتاجية علاقة كمية بين المخرجات والمدخلات، وأن دقة القياس الكمي لهذه العلاقة، تعتمد بالدرجة الأولى على توافر الإحصاءات والبيانات.
- 3- أن الإنتاجية كنسبة قد تكون مضللة ما لم توضح جيداً، فقد تظهر مؤشرات الإنتاجية اتجاهات تصاعدياً، يفهم منه تحقيق ظاهرة اقتصادية طيبة، بينما يكون العكس هو الصحيح.
- 4- أن مفهوم الإنتاجية يتصف بالشمول من حيث قياس كفاءة العملية الإنتاجية ككل؛ وبالتالي تتعدد مفاهيم الإنتاجية وفقاً لزوايا القياس، التي تقاس منها العملية الإنتاجية؛ كالإنتاجية الاقتصادية، والإنتاجية الاجتماعية، والإنتاجية الفنية.
- 5- أن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الوحدة الاقتصادية في استخدامها لعناصر الإنتاج.
- خلاصة القول؛** أن لفظ الإنتاجية «قد ارتبط منذ بادئ الأمر بالعنصر البشري، فهو مشتق من فعل أنتج، مما يشير إلى وجود فاعل بشري لهذا الإنتاج»⁽¹⁾، وقد كان ينظر إلى الإنتاجية قديماً على أنها: «إنتاجية العامل فقط؛ أي كمية الإنتاج التي يخرجها عامل معين في وحدة زمنية معينة، وقد كان ذلك نابغاً من تأثير الاقتصاد الماركسي، من أن الإنجازات البشرية كلها مبنية على الجهود العضلي. ورغم أن العمل عنصر هام من عناصر الإنتاج، إلا أنه ليس العنصر الوحيد، فهناك الطاقة المحركة، والمعدات، والخامات، والأدوات، والطرق والأساليب، وهذه العناصر تعزز عنصر العمل وتزيد كفاءته.
- لذلك؛ فإن مفهوم الإنتاجية يمتد ليشمل هذه العناصر، ومن ثم يعرفها البعض بأنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة، ذلك التوازن يعطى

(1) بهاء الدين بن عقيل، شرح بن عقيل (القاهرة: إدارة المعاهد الأزهرية، 1975)، ص 314.

أكبر إنتاج أو مخرجات بأقل ما يمكن من مجهودات وتكاليف. إذن فالإنتاجية تعبر عن مدى النجاح في إنجاز مهام معينة، فهي الاختيار الأفضل والاستخدام الأمثل للمدخلات؛ من أجل الحصول على مخرجات معينة.⁽¹⁾

أهمية الإنتاج والإنتاجية:

في وقتنا الحالي أصبح مقياس تقدم الأمم هو إنتاجها وإنتاجيتها، «وقد ضرب عدد غير قليل في العالم المتقدم مثلاً رائعاً لذلك؛ مثل اليابان وإنجلترا والسويد، وغيرها.

ونستطيع أن نلمس أهمية الإنتاج على عدة مستويات، الفرد والمؤسسة والاقتصاد والمجتمع. فأما بالنسبة للفرد العامل، فإن إنتاجيته تعكس مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه، والقدر الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهارته، إلى جانب عنايته ورغبته في القيمة المضافة إلى المنتج النهائي، ثم إن الفرد يجني ثمار إنتاجيته، فكلما زادت إنتاجيته ارتفع الدخل، هذا بالإضافة إلى المزايا العينية الأخرى غير المباشرة؛ والعكس صحيح.

أما بالنسبة للمؤسسة؛ فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة لها، والحصول من هذه الإمكانيات على أحسن نتيجة ممكنة؛ وبالتالي فإن زيادة الإنتاجية قد تعنى: تقدم التكنولوجيا، وتقدم المنتج، ورقى الأساليب، والخامات، والتسهيلات، وملائمة مهارات العمل؛ أي استخدام الإدارة لمواردها بأفضل شكل ممكن. ومن جهة أخرى، فإن انخفاض الإنتاجية؛ يعنى أن الإدارة لم تحسن استغلال مواردها.

(1) ثناء على القباني، مشكلات قياس إنتاجية الموارد البشرية - ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول: «إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة والحديثة -» شرم الشيخ / ج.م.ع، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008)، ص 60.

ومن جهة الاقتصاد القومي؛ فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الدولة في مجملها، في إنتاج سلعتها وخدماتها. فالإنتاجية هنا انعكاس لأداء كافة الأجهزة والمؤسسات، أو هي متوسط أداء هذه الأجهزة - الناجحة والفاشلة وما بينهما من درجات النجاح والفشل -.

وفيما يتعلق بالمجتمع كله؛ فإن الإنتاجية تؤثر على رفاهية هذا المجتمع، وذلك عن طريق السلع والخدمات التي توفرها لأفراد المجتمع، وكمية هذه السلع والخدمات ودرجات جودتها.⁽¹⁾

أهمية اختيار نمط للإنتاج:

النمط «هو مسلك محدد متكرر، أو هو صيغة يتكرر استخدامها أو إتباعها، وهو بهذا الشكل يختلف عن الأسلوب الذي يجسد مسلكاً، يختلف من موقف لآخر أو من مرة لآخرى، وهكذا يجسد نمط الإنتاج أو نمط عمليات الإنتاج، مجموعة من الخصائص والطرق المميزة التي تتفاعل مؤدية لإنتاج منتج معين (سلعة أو خدمة)، ومن المهم اختيار النمط المناسب، لأن هذا الاختيار سيؤثر على احتمالات نجاح أو فشل النظام الإنتاجي، والمؤسسة بشكل عام.

ويفترض أن يأتي القرار الخاص باختيار النمط الإنتاجي، بعد القرار الخاص بتصميم المنتج أو الخدمة؛ وعلى ذلك يتم تحديد خصائص العملاء المستهدفين ودوافعهم وقدراتهم الشرائية، والخصائص التي يتوقعونها أو يفضلونها في المنتج أو الخدمة؛ ومن ثم يمكن تحديد الرسوم التفصيلية للمنتج كسلعة، أو الإجراءات والنماذج اللازمة لتقديم الخدمة، ويسهم ذلك في تحديد صور ومراحل وكيفية الأداء بكل مرحلة، والأدوات والآلات التي ستستخدم، وحالات ودرجة استخدام

(1) المرجع السابق، ص 59.

الأداء اليدوي، ومستوى المهارة المطلوبة في كل مجال، وعلى ذلك؛ نكون بصدد تصميم أو اختيار نمط الإنتاج.

ويؤثر النمط الإنتاجي المختار وفقاً لآلية وحركة عملياته في مجالات متعددة، إذ يؤثر في تحديد خصائص ومستوى التكنولوجيا؛ مثل درجة الأداء التلقائي أو الذاتي في الآلات، وطريقة الأداء، وحجم ومستوى العمالة المستخدمة، وطرق ترتيب التجهيزات الآلية، والتخطيط المكاني لمواقع الأداء أو الإنتاج، والخدمات الإنتاجية، وطرق التخطيط لعمليات الإنتاج والسيطرة عليها.⁽¹⁾

جودة الإنتاج:

يتوقف معنى الجودة على طريقة النظر إليها، ويمكن التمييز بين ثلاث وجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بالمعنى المستخدم؛ وهى:

أولاً: جودة التصميم Design Quality: وهى بعض الخصائص المعينة للمموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج أو الخدمة، وقد تأخذ الجودة المرتفعة في التصميم شكل استخدام مادة خام أفضل، كذلك فإن الجودة المتميزة؛ قد تعنى الاعتماد على طريقة إنتاج أفضل لتحقيق دقة أكبر، ومظهر أفضل للسلعة أو الخدمة، وغالباً ما يظهر ذلك بالنسبة للسلع في شكل مواصفات هندسية أكثر دقة.

ثانياً: جودة الأداء performance Quality: وهى التي ترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة أو الخدمة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها؛ وهو ما اصطلح على تسميته بدرجة الاعتمادية أو الجدارة.

ومن الملاحظ؛ أن جودة الأداء عادةً ما تكون محكومة بجودة التصميم التي يتم تحديدها، فلا يمكن من الناحية العملية أن تكون جودة الأداء أفضل من مستوى جودة التصميم، ولكن العكس في بعض الأحيان هو الصحيح.

(1) أحمد سيد مصطفى، (مرجع سابق)، ص 107.

ثالثاً: جودة الإنتاج Production Quality: على الرغم من أن كلاً من جودة التصميم والأداء، هدفاً تسعى المنشأة إلى تحقيقه أثناء العملية الإنتاجية، إلا أنه يصعب من الناحية العملية تحقيق كلاً منهما بشكل كامل. فهناك ذلك البعد الآخر من الجودة الناتجة عن ظروف الإنتاج الفعلية، والذي يعرف بجودة الإنتاج، أو جودة المطابقة للمواصفات.

ويتوقف ذلك الأخير على إلى أي حد تم اختيار التصميم؛ بحيث يتلائم مع القدرات التكنولوجية المتاحة في العملية الإنتاجية لدى المؤسسة، فالتطابق الجيد بين قدرات العملية الإنتاجية، ومجموعة المواصفات الموضوعية للمنتج؛ قد يؤدي إلى جودة مطابقة ممتازة، على الرغم من أن المواصفات الموضوعية للمنتج، أو الخدمة تكون أصلاً في مستوى متوسط.

وتحاول وظيفة إدارة الجودة في المؤسسات، تحقيق نوعاً من التوازن والتكامل بين قرارات عديدة في مجالات التسويق، والإنتاج، والتمويل؛ بهدف تحقيق الأهداف العامة للتنظيم ككل. فتحديد كل من جودة التصميم وجودة الأداء يتضمن توازناً بين ما يريده العميل، وما يمكن أن تقدمه المؤسسة كما يوضح ذلك رجل الإنتاج، ولذلك؛ فإن مثل هذا القرار عادةً ما يعتبر من قرارات الإدارة العليا، لما له من تأثير على سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية.⁽¹⁾

لذلك؛ تتأكد أهمية مراقبة الإنتاج لتحقيق جودته والتأكد منها، وذلك من خلال عدة أدوات أساسية للمراقبة الميدانية على الإنتاج؛ وهى:

1- **قائمة العمليات اليومية:** التي تعرف المشرف بالأعمال اللازم تنفيذها، وبأولويات التنفيذ، وأوقات التنفيذ.

(1) انظر: محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009).

2- **تقارير عن موقف العمل:** تعد التقارير ضرورية لمراقبة الإنتاج، فالاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة، لا تيسر بدون معلومات كافية ومحدثة ودقيقة، وتشمل هذه التقارير:

أ- تقرير الأعطال أو المشكلات: ويعدده المشرف مرة أو مرتان يومياً أو أسبوعياً، ويراجعه رئيس طاقم التخطيط بالمصنع أو بالمؤسسة الخدمية؛ لتحديد مدى وجود مشكلات حدثت، أو متوقعة يمكن أن تؤثر على العمل.

ب- تقارير موجزة: وأحياناً يعد القائم بالعملية تقريراً موجزاً يوضح موعد البدء والانتهاؤ وحركة أمر التشغيل، وما إلى ذلك عبر نهاية طرفية للحاسب، أو باستيفاء نموذج لتقرير موجز يمكن إرفاقه بأمر الإنتاج، وأياً كان نوع التقارير المستخدمة (دورية أو عارضة)، يجب أن تتوافر للمخططين تقارير عن المجالات التالية:

- موقف أوامر الإنتاج المصدرة: حيث يوضح هذا التقرير موقف كل أمر إنتاج تم إصداره وإرساله إلى مواقع التشغيل.
- موقف أوامر الإنتاج التي لم تصدر بعد: وهو تقرير يوضح كل الأوامر التي تأخر إصدارها، مع بيان سبب هذا التأخير.
- التقرير الدوري عن المدخلات والمخرجات: وهو تقرير أسبوعي يعد عن كل قسم، يوضح موقف كل من المدخلات والمخرجات والوحدات تحت التشغيل نهاية الأسبوع.
- تقرير عارض أو استثنائي: وهذا يجب تصميمه من آن لآخر لمقابلة حاجات الإدارة، ويمكن أن تتضمن التقارير العارضة نقاطاً متعلقة بالتالف خلال عملية التشغيل، والأعمال اللازم إعادتها، والأوامر المتأخر تنفيذها. وتكشف تقارير التالف عن مدى وجود مشكلات

متعلقة بالجودة، وكونها كامنة في أحد المواد أو الأجزاء موضع التشغيل، أو في الآلة، أو في الموظف نفسه.

كما يمكن أن تؤدي هذه التقارير لإصدار أوامر إنتاج جديدة، أو لزيادة كمية الإنتاج، كذلك الجودة والاحتياجات غير المهيأة. والهدف من التقرير الخاص بالأوامر المتأخرة؛ هو تعريف الإدارة بأوامر إنتاج تحتاج لتسهيل أو تعجيل، وكذا بعملاء يجب إخطارهم بتأخر التسليم، وإذا طالت قائمة الأوامر المتأخر تنفيذها، يمكن أن تظهر مشكلة موازنة الطاقة الإنتاجية لمواقع الأداء، أو عدم دقة تقدير الاحتياجات، ويتطلب الأمر الإسراع بتدارك ذلك، ويجب أن يركز التقرير على الأوامر المتخلفة، على عدد من الأوامر التي يمكن تعجيل تنفيذها بفاعلية، وأولويات ذلك.

- تقرير ملخص عن الأداء: وهذا يجب أن يوضح عدد ونسبة الأوامر المنجزة فعلاً، وتلك المتأخرة وفقاً لجدول الأعمال، أو الخطة الموضوعة خلال فترة محددة، ويلاحظ أن المعلومات عن أوامر متأخرة، ويمكن أن تخفف من مشكلات التسليم إن أمكن إخطار العميل بذلك والاعتذار له. ويجب أن يعبر التقرير عن مدى تقدم الإنجاز بوحدات القياس.

- تقرير مراقبة أوامر الإنتاج الواردة والمنجزة: تعد مراقبة الأعمال الواردة والمنجزة سمة رئيسية لنظام تخطيط ومراقبة العمليات، والأصل هنا؛ هو أن حجم الداخل المخطط إلى مركز العمل، يجب ألا يتعدى حجم الناتج المخطط الخارج منه، وعندما يزيد حجم العمل الداخل على حجم العمل الخارج منه تتراكم وتتأخر عملياته؛ مما يؤدي لصعوبة استيعاب العمل الداخل، وتقليل فاعلية التشغيل؛ ويؤدي لتعثر انسياب العمل إلى مراكز العمل التالية.

وهنا تتطلب عملية المراقبة، تحديد سبب المشكلة وضبط وموازنة الطاقة الإنتاجية؛ ومن ثم حجم الأعمال الداخلة. والحل هنا يتمثل إما في زيادة الطاقة الإنتاجية

لمركز العمل، الذي يمثل نقطة اختناق أو عنق زجاجة، أو في تقليل حجم العمل الداخِل إليه.⁽¹⁾

العلاقة بين الأجر والإنتاج والحوافز:

الحافز هو عبارة عن قوة جذب خارجية تحددها الإدارة في المؤسسة؛ من شأنها أن تستقطب اهتمام الأفراد، وتعتمد الحوافز في قوة تأثيرها، على مدى تعبيرها عن حاجات ورغبات الأفراد في محيط العمل.

ويتحدد تأثير الحوافز بمدى قدراتها على تحقيق الربط بين الإشباعات لدى العاملين من جهة، وبين الأداء المرغوب من قبل إدارة المؤسسة كشرط للفوز بالإشباعات.

إن فكرة الحوافز تنطلق من رغبة الإدارة المستمرة في رفع مستوى الإنتاجية، والحصول على أفضل أداء من قبل الأفراد العاملين، مقابل توفيرها لوسائل إشباع الحاجات لديهم.

أما الأجر في حد ذاته؛ يمثل للأفراد العاملين وسيلة لاقتناء الأشياء الأخرى، وتحقيق الإشباع لديهم. وفيما بعد؛ تأتي في الأهمية سلسلة الحوافز الأخرى، سواء كانت إيجابية (مثل المكافآت)، أو سلبية تمثل عقاباً معيناً (إذ يتم حرمانه من مميزات يستحقها)؛ وذلك يعنى أن الحافز يمثل حركة الوصل بين رغبات الأفراد من جهة، وبين الإنتاج الذي يمثل طموح الإدارة.

ولكي يستكمل موضوع الأجر والمكافآت والحوافز، لابد لنا من تحديد أهم الأسس العلمية لربط الأجر بالإنتاج، وتلك الأسس يفترض أن تدرسها إدارة الأفراد وتنفذها؛ وهى:

(1) انظر: أحمد سيد مصطفى، (مرجع سابق).

أولاً: الاهتمام بنتائج توصيف وتحليل الأعمال والوظائف؛ لتحديد الواجبات الخاصة بكل وظيفة، ويفضل أن يتم تحديث معلومات الإدارة عن التطورات التي تصلها.

ثانياً: تقويم الأعمال لكي نضمن العدالة هنا، عن طريق تحديد مدى تناسب التقويم مع الواجبات والمسئوليات والمخاطر في كل عمل ووظيفة.

ثالثاً: وضع معايير علمية لقياس الإنتاج المتحقق داخل المؤسسة.

رابعاً: تحديد الطرق الأكثر تناسباً في احتساب الأجور ودفعها، والتي تعتمد بالإضافة إلى ما جاء أعلاه، على دراسة الظروف في البيئة المحيطة؛ لاسيما القوى الشرائية للأجر، بالإضافة لمستوى الأجور السائدة في المؤسسات الأخرى المنافسة، وذلك لضمان المحافظة على الأفراد داخل المؤسسة.⁽¹⁾

وعلى الرغم من أن تقييم الوظائف يحدد الأهمية النسبية لهذه الوظائف داخل المؤسسة، إلا أن ذلك في حد ذاته لا يحدد الأجر الخاص بهذه الوظائف؛ «حيث يتم التوصل إلى معدل الأجر للوظيفة، من خلال تحويل هذه الأهمية إلى قيم مالية؛ بمعنى آخر تحويل الترتيب الخاص بكل وظيفة، أو عدد النقط التي حصلت عليها، أو الشريحة التي تنتمي إليها (حسب الطريقة المستخدمة في التقييم)، إلى معدلات للأجر.

ويلاحظ أن معدل الأجر الذي يخصص لوظيفة ما؛ هو عبارة عن موازنة بين الأهمية النسبية للوظيفة، وبين معدل الأجر الذي تدفعه المؤسسة بهذه الطريقة لهذه الوظيفة، لذلك يجب الأخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل الخارجية عند تحديد هذا المعدل؛ وهي:

(1) انظر: عصام عبد الوهاب الدباغ، (مرجع سابق).

- 1- العوامل المتعلقة بالظروف الخاصة بالقوى العاملة ونوعيتها ومدى الندرة فيها.
- 2- مقدرة المؤسسة على الدفع.
- 3- ما تستفر عنه المساومة المشتركة بين الإدارة وبين الجهات المعنية بالأجور.
- 4- التشريعات الخاصة بالأجور، ومعدلات الأجر السائدة في المجتمع بالنسبة لهذا النوع من الوظائف.

كما يساعد تقييم الوظائف أيضاً؛ في تحديد حدود الزيادة في الأجر بالنسبة لنوعيات معينة من الوظائف، وما يتبع ذلك بالنسبة لبقية الوظائف؛ حيث ترفع الإدارة الأجور لبقية العمال للحفاظ على التمايز الداخلي لهيكل الأجور.⁽¹⁾

منحنى الأجر The Wage Curve:

يمكن التعبير عن العلاقة بين الأهمية النسبية للوظيفة، وبين الأجر المدفوع لها، «في شكل منحنى للأجر، أو ما يسمى بخط أو منحنى التحويل للأهمية النسبية للوظيفة إلى الأجر Conversion Line».

وتوجد طريقة أخرى قائمة على أساس استخدام أسلوب أو طريقة المربعات الصغرى، وتقوم على استخدام البيانات السابقة، وتعتبر هذه الطريقة أدق في تحديد الخط المستقيم⁽²⁾ الممثل للعلاقة بين متغيرين في تحديد معادلة خط الانحدار؛ «حيث تحدد هذه الطريقة خط الاتجاه العام؛ بحيث تكون انحرافات هذه النقط عن الخط أقل ما يمكن، وأيضاً يمكن تحديد معدلات الأجر لكل قيمة من قيم تقييم الوظائف، في ضوء العلاقة المحسوبة بين هذين المتغيرين».

(1) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (إسكندرية: الدار الجامعية، 2007)، ص 255.

(2) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (بيروت: دار النهضة العربية، 1985)، ص 478.

كما يمكن استخدام منحنيات الأجور؛ للتعرف على العلاقة بين الأهمية النسبية للوظائف داخل المؤسسة وما تدفعه من أجور، وبين الأجور السائدة في البيئة لهذه النوعيات من الوظائف، وعلى ضوء مقارنة منحنى الأجر الخاص بالمؤسسة، ومنحنى الأجر السائد في المجتمع؛ يمكن التوصل إلى منحنى الأجر المقترح للمؤسسة، والذي قد يكون أعلى أو أقل قليلاً في ميله عن المنحنى الأصلي⁽¹⁾.

وتجدر الإشارة إلى أنه عندما تصل اللجنة المسؤولة عن تحديد الأجور، «إلى البيانات الخاصة بكل وظيفة وتقييمها من خلال طريقة النقاط، تبدأ في عمل منحنى أجر يلائم تلك البيانات. ويعد منحنى الأجر استناداً على بيانات المسح ومقارنة التناقضات بين الوظائف، والعلاقة المتوسطة بين نقاط الدفع والأجور الأساسية.

علاوةً على ذلك؛ يمكن للمنحنى تحديد الحاجة لجذب أو الإبقاء على الأفراد أصحاب المهارات المميزة، والتي تتطلب معدل أجر خارج حدود الأجور المحددة، على الرغم من أن ذلك قد يزعج الاتساق الداخلي للأجور. كما يعد المنحنى خطوة قصيرة نحو تطوير هيكل الأجور بالمؤسسة؛ من حيث مماثلة الوظائف، الدرجات، والنقاط المجمعة⁽²⁾.

التفاوت والتمايز في الأجور داخل الشريحة الواحدة:

بعد وضع نظام للأجور؛ فإن الخطوة التالية هي تحديد المدى، أو نطاق الأجر الذي يدفع للوظائف التي تنتمي لكل درجة أو شريحة، «سواء قام هيكل الأجور على أساس معدل أجر موحد لكل شريحة، أو قائم على أساس تباين الأجور للوظائف داخل الشريحة أو الدرجة الواحدة.

(1) عبد الغفار حنفي، (مرجع سابق)، ص 260.

(2) David A. DeCenzo ; Stephen P. Robbins , Human Resource Management , 10ed (Asia: John Wiely & sons , 2010) , pp.270,271..

ويحتمل أن يكون نطاق الأجر متساوي لكل الشرائح، أو قد يتفاوت مع التزايد في الأهمية الوظيفية؛ خاصةً بالنسبة للفئات التي يتمتع أفرادها بمواصفات خاصة، مما يسمح لهم بالحصول على زيادة في الأجر داخل نطاق الشريحة، أو الدرجة التي ينتمون إليها وظيفياً حسب الأقدمية، أو الجدارة، أو حسب الأقدمية والجدارة معاً⁽¹⁾، والأخيرة هي خاصية ضمنية للشخص، لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعاً معيارياً للوظيفة أو الحالة. والخاصية الضمنية؛ تعني أن الجدارة عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد بصورة كافية، من خلال تمكنها من التنبؤ بالسلوك المتوقع في العديد من الحالات والمهام الوظيفية.

وتعتبر الجدارات خواص ضمنية للأشخاص، وتشير إلى طرق التصرف أو التفكير أو التعميم عبر المواقف، وتتميز بثباتها لفترة معقولة الطول.

أما العلاقة السببية؛ فهي تعني أنه بإمكان الجدارة أن تتسبب أو تتنبأ بالشخص الذي يجيد، أو لا يجيد القيام بعمل ما، وذلك قياساً على معايير أو مواصفات معينة⁽²⁾.

وقد أكد فارمر وريشمان: «أن الجدارة أو الكفاءة، تعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة بيئة العمل المحيطة بها، وفي ضوء هذا الرأي، فإن تعريف الكفاءة هو: كفاءة القائمين على إدارة المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة، بطريقة مناسبة ووسط بيئة معينة»⁽³⁾، وذلك بأداء العمل، ليس بالشكل المطلوب فقط؛ وإنما كما يجب أن

(1) عبد الغفار حنفي، (مرجع سابق)، ص 262.

(2) انظر:

Guion , R.M, Personnel Assessment , selection & Placement In M.D. Dunnette & L.M.Hough (Eds) , Handbook of Industrial& Organizational Psychology. Polo Alto , (C A: Consulting Psychologists Press,1991)

(3) عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، ط3 (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007)، ص 21.

يكون عليه هذا العمل، حتى تتحقق الأهداف المخطط لها.

وتجدر الإشارة هنا؛ إلى ضرورة «تحقيق التوازن بين الأجور، وبين الإنتاج الذي يقدمونه، لتفادي حالات التضخم أو الركود في النشاط الاقتصادي، ذلك أن ارتفاع الأجور دون أن يقابل ذلك زيادة في الإنتاج؛ يعنى خلق اتجاه نحو التضخم، وإذا خفضت الأجور دون مبرر؛ فإن ذلك يعنى الاتجاه نحو حالة من الركود»⁽¹⁾

تحقيق سياسة ربط الأجر بالإنتاج:

لا شك أن وضع حد أدنى عادل وكاف للأجور، مع زيادة الأجور والرواتب بناءً علي ذلك، كان وما زال أحد المطالب الرئيسية التي رفعتها ثورة يناير، والتي تبنتها وزارة المالية فيما بعد من خلال الدراسات والأبحاث، داعية إلي حصول الموظف علي راتب شامل مع إلغاء العلاوات والبدلات، بل وربط زيادة الراتب كل عام بمعدلات التضخم.

ولكن ما هي الأسس التي سيتم بناءً عليها تحديد الحد الأدنى للأجور؟، بل والحلول التي يمكن بها مواجهة فوضي الأجور التي سادت في عصر ما قبل الثورة؟، وكيف يمكن التغلب علي مشكلات الوضع الاقتصادي الراهن؛ بما يؤدي لزيادة عادلة للأجور في الموازنة القادمة، تتناسب والارتفاع المستمر في أسعار السلع؟.

أسئلة كثيرة ومتنوعة تعبر وغيرها الكثير عن إشكالية ربط الأجر بالإنتاج، في ظل الأجور المتدنية، والإنتاج شبه المتوقف، والوضع الاقتصادي الراهن، فعلى الرغم من حصول موظفي القطاع الحكومي على علاوة مؤخرًا بنسبة تصل إلى 15٪ من الراتب الأساسي، إلا أنها تعتبر محدودة ولم يشعر بها الكثيرون؛ وبالتالي فنحن نحتاج بدايةً من الحكومة خلال بحثها ودراستها لهذا الموضوع، إلى نوع من

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، (مرجع سابق)، ص 327.

الشفافية والمواجهة، بل والإعلان أولاً بأول عن الخطوات التي تبذلها في هذا الشأن، حتى ينتهي مشروعها المتعلق بحل مشكلة الأجور في مصر بشكل كامل، كما أننا نحتاج حلول لمواجهة الترددي في الوضع الاقتصادي الراهن، بما لا يؤثر على زيادة الأجر، أو يؤجل هذا المطلب الهام لكافة المواطنين، وهو إعادة هيكلة الأجور، ودمج الأجور المتغيرة مع الثابتة، فهذا الأمر كفيل بتوفير مليارات الجنيهات للحكومة؛ بما يمكنها من زيادة أجور العاملين في الحكومة.

وآخر ما صدر في هذا الشأن، ما نشر في جريدة أخبار اليوم تحت عنوان: «تخفيض مكافآت كبار الموظفين بالموازنة يوفر 4 مليارات جنيه؛ كما ذكرنا سابقاً. هذا بجانب القضاء على التفاوت الكبير في الأجور بين الموظفين العاملين في الحكومة، والذي كان سائداً قبل ثورة 25 يناير، لأن القضاء على هذا التفاوت سيساعد في توفير قدر كبير من الأموال، التي سيتم توجيهها لزيادة الأجور فيما بعد بكافة قطاعات الدولة، وبهذا يمكننا أن نحقق هذا المطلب الهام والعاجل للأسر المصرية، دون أن يعيقنا الوضع الاقتصادي الراهن للدولة ككل، والذي مازال يواجهه الكثير من العقبات حتى يقف على أرض صلبة وشاخحة، ويعود أفضل مما كان.

وهذا يؤكد ما ذهب إليه الباحث، من أن مقترح الكتاب لن يرهق ميزانية الدولة، بل يقوم على إعادة توزيع الأجور المتغيرة، والتي يرى فيها الباحث مجال واسع للنهب المقتن - إن صح التعبير -؛ حيث يتصرف المسئول عن ميزانيته كما يشاء، يمنح من يشاء تحت مسميات عديدة ومتنوعة، لدرجة أن بعض المسئولين كانوا يمنحون مكافآت لبعض العاملين على إنجاز عملهم الأصلي في الجهة !!، الذي يتقاضون مرتباتهم عليه، فضلاً عن المكافآت التي تصرف للجميع كاستكمال للأجر الأساسي، مع ضرورة ربط الأجر بالإنتاج، وذلك عن طريق القضاء على معوقات التي تواجه هذا الربط؛ وهي:

- 1- شعور قوى بالحقوق لا يقابله شعور مماثل بالواجبات: في جميع المجتمعات التي مرت بفترات من الحكم الاشتراكي، يشيع بين أفراد المجتمع شعور كبير بحقوق العاملين، دون أن يوازي ذلك شعور مماثل بالواجب والالتزام، فالتشريعات العمالية في البلاد التي مرت بحكم اشتراكي، أخذت موقفاً معادياً ومناهضاً من أرباب العمل والإدارة، وتنحاز انحيازاً كاملاً للعاملين، مما أدى إلى خلل كبير في التوازن بين حقوق العاملين، وبين حقوق الإدارة وتضييق سلطاتها.
- 2- اعتبار العمل حقاً اجتماعياً: في المجتمعات الصناعية المتقدمة، ينظر الناس إلى الوظائف باعتبارها من جهة أولى لازمة للعمل والإنتاج، ومن جهة ثانية فرصة لمساهمة الأفراد في العمل. أما في المجتمعات ذات الصبغة الاشتراكية، فإن الشائع أن الوظائف هي من حقوق المواطنة، بمعزل عن قيمة العمل الذي يقوم به.
- 3- ضعف الالتزام تجاه العمل: يتحدث خبراء الإدارة عن رابطة خاصة يجب توافرها في العلاقة بين الموظف وجهة عمله، ويطلقون عليها إما اصطلاح Loyalty الولاء، أو Commitment الالتزام، وأياً كان المصطلح، فإنهم يتحدثون عن وجود ارتباط بين العامل وجهة عمله، ذلك الارتباط الذي يجعله ملتزماً تجاه عمله التزاماً على درجة عالية، ولا شك أن عدم وجود هذه الرابطة لا يرجع فقط للعامل أو الموظف؛ وإنما هو نتيجة طبيعية لوجود خلل في العلاقة بين العامل وجهة عمله، ومسئولية الإدارة هنا مسئولية لا يمكن إنكارها.
- 4- إعاقة الحياة الاجتماعية الشرقية لقيم العمل: لا شك أن الحياة الاجتماعية الشرقية هي حياة تتسم بالاختلاط الاجتماعي، والذي يمثل قيمة كبيرة في حياة الأفراد، ولا شك أيضاً أن نمط الحياة في المجتمعات الشرقية، يعوق أن يكون العمل هو عصب حياة الأفراد، والمطلوب هو موظف وسط لا تكون الحياة الاجتماعية فيه، عائقاً دون العمل والالتزام بالإخلاص والتفاني فيه.

5- **عدم نضج مفهوم حق الإدارة وأصحاب الأعمال:** بينما يفهم المواطنون في المجتمعات المتقدمة حقوق الإدارة وأصحاب الأعمال، بما في ذلك فهمهم الواضح لحقيقة أن صاحب العمل، أو المدير الذي لا يحصل على نوعية وكم العمل الذي يطلبه من العامل، فإن من حقه وبمفرده أن يقرر الاستغناء عن هذا العامل، فإنه في واقعنا يسود شعور آخر مناهض لحق وسلطة الإدارة، وأصحاب الأعمال في اتخاذ مثل هذا القرار، ويضيف لفصاحة الصورة في مجتمعنا، عدم توفر نظام للضمان والتأمين ضد البطالة، كما هو الحال في المجتمعات المتقدمة. ولا شك أن عدم نضج مفهوم الإدارة وأصحاب الأعمال، يشكل قيداً آخر يكبل يد الإدارة عن العمل بحرية.

6- **ضعف مستوى ونوعية التعليم العام والفني:** مع الاتجاه السياسي في الخمسينيات والستينيات للتوسع الكمي في التعليم؛ بمعنى أن يضم التعليم العام والجامعي مئات الألوف بدلاً من عشرات الألوف، فقد طرأ تدهور كبير على نوعية التعليم ومستويات الدراسة والدارسين والمدرسين، وبشكل مواز أدت ظروف معينة معروفة لتدهور مماثل في مستوى أدائهم تدهوراً شديداً، ثم حدث تزايد كبير في الطلب عليهم داخلياً وفي البلاد العربية بعد ذلك؛ وهو ما أدى إلى تفاقم انهيار مستويات الأداء، نظراً لازدياد الطلب الشديد على حرفيين أصبحوا بعيدين عن المستويات الدولية. ولا شك أن لضعف مستوى ونوعية التعليم العام والفني، وأيضاً لتدهور مستويات أداء الحرفيين أكبر الأثر على نوعية العاملين والموظفين، الذين تجد الإدارة نفسها مطالبة باستعمالها على خلاف استعدادها وإمكاناتها.

7- **انعدام روح المنافسة:** والتي تضمن للمجتمعات استمرار اكتشافها لأفضل وأكفأ أبنائها، وإعطائهم بالتالي مكانة الصدارة، ليساهموا بما لديهم من إمكانيات في دفع حركة المجتمع والاقتصاد قدماً للأمام، وهو لا يحدث على أرض الواقع في بعض مجتمعات العالم الثالث، حيث لا تعرف هذه المجتمعات روح المنافسة،

وتعرف عوضاً عنها بتكوين الشلل ومجموعات القوى والتآمر⁽¹⁾، وقد عرفها الباحث بالطابور الخامس في كتابه الذي حمل نفس العنوان، والذي يعمل أفراده على التجسس على زملائهم، ونقل أخبارهم للمسؤولين للحصول على مكاسب مادية أو وظيفية.⁽²⁾

يشير كلاً من (أوسبورن وجابلز) في كتابهما (إعادة اختراع الحكومة)، «إلى أن تحقيق احتياجات العميل هو أفضل أسلوب للبقاء والمنافسة، وأن الإدارة الحكومية يجب أن تنبذ الفكر التقليدي البيروقراطي، الذي ينظر إلى العميل بأنه صاحب حاجة، وهذه الحاجة لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق الإدارة الحكومية؛ وبالتالي فلا حاجة إلى الإبداع، حيث لا يوجد منافس، وأن الخدمة مقبولة من قبل العميل مهما كانت صورتها»⁽³⁾، «وهذا ما جعل المدراء في القطاع الحكومي يتجاهلون العميل؛ خاصة في الخدمات التي لا يمكن الحصول عليها إلا من الحكومة، كما يرى المديرون بأن رضا العملاء لن يؤثر بصورة أو بأخرى فيما تحصل عليه المنظمة، حيث أن المنظمة في القطاع الخاص يزداد العائد لديها جراء رضا العملاء»⁽⁴⁾، وبالتالي؛ «فبقدر ما يجاهد القطاع الخاص لإرضاء العملاء، تجاهد المؤسسات الحكومية لإرضاء مجموعات معينة على سبيل المصلحة، ويدعو المؤلفان إلى أهمية العميل لما له من دور كبير في تحقيق الكفاءة في الأداء؛ خاصة في ضوء نظام الخصخصة، والذي يهدد بعض الخدمات الحكومية بعدم البقاء وإحالتها

(1) انظر: طارق حجي، (مرجع سابق).

(2) انظر: أحمد جابر حسنين على (2013)، (مرجع سابق).

(3) David Osborne ; Ted Gaebler , Reinventing Government: How The Entrepreneurial Sprit id Transforming The Public Sector (New Delhi: Prentice - Hall , 1992) , p166.

(4) على أحمد ثاني بن عبود، قياس الأداء الحكومي باستخدام نموذج Serv Qual، - بحوث وأوراق عمل لندوات التي عقدتها المنظمة في موضوع « قياس الأداء الحكومي » خلال الأعوام 2005 - 2007 - (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008)، ص226.

إلى القطاع الخاص، وبالتالي؛ فإن هناك أهمية لسماع صوت العميل سواء من خلال المتابعة، أو البحوث المتعلقة بقياس رضا العميل، أو الاتصال بهم، أو التقارير أو شكاوى العملاء، أو أي وسيلة أخرى ومن هنا؛ فإنه يمكن القول تجاوزاً، بأن يتولى العميل القيادة، حيث يعرف العميل ما هو المهم له، وأن يقيم الخدمات التي تحقق رغباته، ويتميز نظام التوجيه بالعميل بأنه:»⁽¹⁾

- «يُشعر مقدم الخدمة بأنه محاسب من قبل العميل.
- يؤدي إلى تحقيق مقدمي الخدمة لمزيد من الإبداع.
- يمنح العميل حرية الاختيار من بين الخدمات المقدمة.
- يقلل الفائض أو التالف؛ حيث تقديم الخدمة وفقاً للطلب.
- إن تمكين العميل من المفاضلة بين الخدمات؛ يخلق مزيداً من الولاء والالتزام من العملاء.
- خلق فرص متزايدة للعدالة».⁽²⁾

8- عدم معرفة المجتمعات غير المتقدمة بالمديرين التنفيذيين: لا شك أن فكرة المدير التنفيذي الشائعة في المجتمعات الغربية، هي فكرة غير معروفة على الإطلاق في مجتمعات الدول المتأخرة، فالمدير التنفيذي هو فرد أثبتت الاختيارات الحرة، أنه مدير عام قادر على إحراز النجاح، من خلال توافر مقومات الإدارة الناجحة فيه. أما في مجتمعاتنا؛ فإن من يطلق عليهم مصطلح المديرين، هم في الحقيقة من الموظفين العموميين، ولا شك أن العالم المتقدم يدير ظهره الآن لنموذج (المدير/ الموظف العام) لخطورته الاقتصادية، ولثبوت عدم قدرة هذا النموذج على تحقيق النجاح الاقتصادي المنشود.

(1) David Osborne ; Ted Gaebler , op , cit , p 194.

(2) على أحمد ثاني بن عبود ، (مرجع سابق)، ص 227.

9- **ضعف التدريب بوجه عام:** التدريب هو أهم صيغ وأساليب التقدم والتطور في المجتمعات المتقدمة⁽¹⁾، «فالتدريب عادةً ما ينطوي على اكتساب أفكار وسلوكيات جديدة، تتحدد وبسهولة في سياق العمل المحدد. فالتدريب لا يوجه للشخص نفسه مثل التعليم، ولكنه يوجه إلى الوظيفة التي يقوم بها الشخص. وفي التدريب سوف نجد أن تعلم سلوكيات محددة، ينطوي على درجة معينة من التوافق داخل الحدود المفروضة من خلال الفروق الفردية، فالتدريب يميل بدرجة أكبر إلى أن يكون له استجابات متشابهة أو متقاربة؛ حيث يركز على الاستجابات الموحدة، والتي يتم تحديدها أو التنبؤ بها؛ وبصفة خاصة في الإرشاد والتعليم المدعوم بالممارسة والتكرار، كإحدى صور التدريب⁽²⁾، وهذا ما يميز التدريب عن التعليم؛ حيث «أن المعرفة التي تنتج عن التعليم يمكن أن تكون نتيجة مباشرة له، أو يتم اكتسابها بطريقة عفوية.»⁽³⁾ أما التدريب فيهدف إلى تقديم المعرفة والمهارات اللازمة؛ لغرس الاتجاهات المطلوبة لأداء مهام محددة.

ويرى الباحث في كتابه التدريب الإداري المبني على الجدارة، «أنه من الأسف أننا نرى بعض النشاط التدريبي الآن، وقد تحول إلى نشاط تجارى صرف، ويمكن بقليل من التأمل أن نلاحظ على الساحة التدريبية ما يلي:

- بعض المنظمات الحكومية تتخذ من التدريب مجرد ديكور إداري لتكملة الشكل العام لها.
- تحول جزء من النشاط التدريبي من نشاط المفترض أن يتسم بالإبداع والابتكار، إلى نشاط وظيفي بالنسبة للعاملين عليه، بل وبالنسبة لبعض المتدربين أيضاً.

(1) طارق حجي، (مرجع سابق)

(2) محمد عبد الغنى هلال، أسس ومبادئ التدريب (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2001)، ص 21.

(3) Mellander , Klas, The Power Of Learning,(Virginia: ASTD,1993).p.2.

- أن أهداف التدريب بالنسبة لبعض القائمين عليه مجرد ربح مادي، أدى إلى الاهتمام بالشكل فقط دون المضمون، ونرى ذلك في برامج تدريبية معدة سلفاً، ليست لها في الغالب أية علاقة بالواقع الفعلي لعمل المتدربين.
- ونتيجة طبيعية لذلك؛ انتشرت العديد من المراكز التدريبية غير المؤهلة، أو ما يمكن لنا تسميتها بـ (الدكاكين التدريبية) بهدف الربح فقط؛ حيث أصبح التدريب مجرد سلعة، كغيرها من السلع الاستهلاكية.

كما أدى ذلك أيضاً في هذه المراكز، إلى تحول هذا النظام الطبيعي للتدريب لعملية تعلم، الهدف منها إكساب المتدرب المهارات والمعارف المطلوبة لتنمية أداءه، وتعديل سلوكه إلى الأفضل، إلى نظام تجارى تحول فيه المتدرب إلى (زبون)، والكل في خدمته طالما يتم دفع المقابل، وما نقصده من كلمة خدمة، هو التعامل باستسهال مع عناصر العملية التدريبية، وتحول المدرب إلى عامل لدى المتدرب، وليس معلمه الذي من المفترض أنه سيرتقى بأدائه، وهذا الإحساس هو أول مسمار في نعش التأثير الواجب توافره في المدرب.

كما أدى النظر إلى المتدرب على أنه زبون يأمر فيطاع، إلى التقليل من شأن وقيمة التدريب المقدم في نظر المتدرب، وأصبح بالنسبة لبعض المتدربين مجرد أجازة من شقاء العمل⁽¹⁾.

وقد هاجم د. صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة «الجهات الحكومية، واصفاً معظمها بأنها تتعمد توجيه ميزانية التدريب الوظيفي بها إلى أوجه صرف أخرى، مما تسبب في ركود وضعف الأداء الحكومي، وأضاف خلال ندوة الدعم الفني لتدريب العاملين بوزارة التعاون الدولي بالاشتراك مع الاتحاد الأوروبي،

(1) انظر: أحمد جابر حسنين على، التدريب الإداري المبني على الجدارة (الإمارات: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2012).

بجانب هذه المشكلة؛ يجب أن نعترف أن ميزانية التدريب في الموازنة العامة للدولة محدودة جداً، لدرجة أن نصيب الموظف من هذه الميزانية لا يتعدى 15 جنيهاً للموظف!!⁽¹⁾.

ولا شك أن شيوع قيم الوظيفة العامة ومنها الترقية بالأقدمية وخلافه، هي مما يعوق مفهوم التدريب ويضعفه. فالتدريب يستهدف تطوير إمكانيات العاملين؛ حتى يتسنى اختيار أفضلهم بعد ذلك لتولى مهام معينة، ولا شك أن حالة العمالة المصرية الحالية بوجه عام، وحالة العمالة الفنية بوجه خاص، تحتم أن يولى التدريب أقصى درجات الاهتمام - فهو أحد أهم الأدوات المتاحة لنا لتطوير العمل والإنتاج بمجتمعنا -.

10- أوتوقراطية النموذج المصري للمدير: لا شك أن النموذج الشائع للمدير؛ هو النموذج التسلسلي أو الأوتوقراطي، الذي يعمل على تركيز السلطة في يده، وتحويل مساعديه إلى ما يشبه الجنود والأتباع، ولا شك أن لهذه الظاهرة أسباباً عديدة أهمها: أن شيوع قيم الوظيفة العامة كثيراً ما تأتي بغير الأكفاء لمناصب عليا ومهمة. وهنا؛ يصبح تركيز السلطة أمراً طبيعياً من جانب أشخاص غير مؤهلين للإدارة والقيادة، وما كان لهم في ظل نظام حر أن يصلوا لما وصلوا إليه، ولا شك أن المدير التسلسلي، هو المدير الذي يفتقد للثقة في ذاته، قبل افتقاده للثقة في الآخرين.

11- شيوع مفاهيم خاطئة عن الترقية والرئاسة: لا شك أن مجتمعنا بحاجة إلى ثورة في مفهومه للترقية، وتولى مناصب القيادة والرئاسة والإدارة، فالعالم المتقدم قد أصبح

(1) - ثناء حامد، (د.النحاس: 15 جنيهاً فقط نصيب الموظف من ميزانية التدريب....)، جريدة الجمهورية (21269: مارس 2012)، ص 10.

- ماجدة عطية، «15 جنيهاً نصيب الموظف من التدريب سنوياً»، جريدة الأهرام (العدد 4 5766: مارس 2012)، ص 14.

لا يعترف بمفاهيم الأقدمية والسن والسبق في التخرج أو التعيين، كأساس للترقية والرئاسة، وعوضاً عن ذلك أصبحت القدرة والكفاءة هي أساس الترقى والتقدم.

12- ضعف النظام الإداري: لا شك أن مجتمعاتنا تتسم بدرجة أقل من الالتزام بالنظام، ولا شك أن تغيير هذا العيب، هو من مهام الإدارة الفعالة، وكذلك من مهام المؤسسة التعليمية والتدريبية في بلد يتوق للتقدم واختصار زمن تحقيقه.⁽¹⁾

نصف إلى ما سبق من معوقات؛ غياب دور قياس الأداء، والذي يمثل أهمية قصوى لتنفيذ سياسة ربط الأجر بالإنتاج، ويعرف الأداء الحكومي بأنه: «الأداء الكلى للدولة، والذي يعكس الأداء الجزئي لمنظماتها العامة والخاصة، وقد أثبتت التجارب في العالم كله، أن منظومة الإدارة الحكومية التقليدية التي تعتمد على اللوائح والإجراءات، لا تستطيع الوفاء بتوقعات وطموحات المواطنين. فقد تبين أن مخرجات هذه المنظمات في كثيرٍ من الدول ضعيفة، كما أنها لا تخضع للقياس الدقيق، سواء من حيث إنتاجية الموارد المستخدمة، أو الكفاءة التي تؤدي بها المنظمات أعمالها، أو جودة الخدمات التي تقدمها.

وبدايةً؛ يجب أن نعرف أن للحكومة وللمنظمات رسالة وأهداف قامت من أجلها، ألا وهي تقديم خدمة متميزة وراقية للمواطنين؛ وبالتالي، فمن الطبيعي قياس أداء ومخرجات هذه الحكومات والمنظمات وإنجازاتها، حتى تتأكد من تحقيقها لأهدافها ورسالتها.

بالإضافة إلى الحاجة إلى زرع ثقافة الإنجاز Achievement Culture داخل المنظمات العامة وبين موظفيها وإداراتها، وذلك لتقليل فجوة الأداء Minimize The Performance Gap، أو لتقليل فجوة عدم الثقة بين المواطنين والحكومة.

(1) انظر: طارق حجي، (مرجع سابق).

وقد أدى ما سبق؛ إلى ظهور اتجاهات حديثة لقياس أداء الحكومات ككل، والمنظمات العامة كجزء، وهذه الاتجاهات تركز على النتائج والإنجازات وإرضاء المواطنين، بدلاً من التركيز على مدى التقيد باللوائح والقواعد والإجراءات.

وقد ركزت الاتجاهات الحديثة للقياس، على تعريف الخدمة العامة الفعالة من وجهة نظر العملاء المواطنين Effective Public Service، على أنها النتائج التي يقيمها المواطنون ويقدرونها By Results , We Mean The Outcomes Valued By Citizens.

باختصار؛ يستخدم القادة الناجحون نظم قياس الأداء للبحث عن طرق أفضل لتحقيق نتائج أفضل. وعلى هذا، فالقياس هو أداة كي نتعلم أن نكون أكثر فاعلية، أو هو أداة للتحسين والتطوير المستمر. وأخيراً هو وسيلة للمحاسبة وتحديد المسؤولية، يستطيع المواطن استخدامها لمحاسبة المنظمات العامة عن النتائج التي تحقّقها.

إن أداء الحكومة، هو في النهاية حصيلة أداء منظماتها العامة، ومن هنا فلا بد من قياس الأداء والإنجاز الكلي للحكومة، وفي نفس الوقت؛ قياس الأداء والإنجاز على مستوى المنظمة العامة كجزء من أداء الحكومة⁽¹⁾.

وتتبع أهمية قياس الأداء، من ضرورة عمل «حكومات القرن الحادي والعشرين بروح ومنهج منظمات الأعمال؛ حيث أن تطبيق نماذج الجودة؛ من شأنه أن يلزم الجهات الحكومية آلية القطاع الخاص في قياس الأداء. وللوصول إلى تحقيق التميز ورضا المتعاملين، ينبغي تفهم القيادة الإدارية للمؤسسات الحكومية لخدمة التغيير،

(1) صلاح محمد محمود كامل، موازنة البرامج والأداء كأداة لتقييم الأداء الحكومي - بحث وأوراق عمل لندوات التي عقدتها المنظمة في موضوع «قياس الأداء الحكومي» خلال الأعوام 2005-2007 - (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008)، ص ص 201، 202.

واستخدام الوسائل والمداخل الحديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال جوائز الجودة المختلفة⁽¹⁾؛ «وهي عبارة عن مسابقات تنافس فيها المنظمات والأجهزة الحكومية استناداً إلى جودة الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، وليس الأرقام التي تحققها. ويعتمد أسلوب الجوائز على استخدام قوائم رصد إما عن طريق مقارنة أعمال وخدمات الجهاز الحكومي، بأعمال وخدمات منافسيه في تقديم الخدمات، أو بوضع جداول تتم بواسطتها مقارنة النجاح الذي أمكن تحقيقه لكل جهة من الجهات المتسابقة، في ضوء مجموعة من المعايير أو المؤشرات التي يتم تطويرها لهذا الغرض.

ومن أشهر جوائز التميز على المستوى العالمي: جائزة ديمينج في اليابان، وجائزة الجودة الأوروبية، والجائزة الكندية، وجائزة بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة المملكة المتحدة للجودة، وعلى الصعيد العربي توجد جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز.

وهناك قائمة من المتطلبات الأساسية للتقدم للجوائز العالمية؛ كمقياس يمكن الاعتماد عليه في تقديم الجودة بقطاعات الخدمات. وذلك من خلال التركيز على المعايير التي تحددها الجائزة، وإعادة تصميمها لتتواءم مع طبيعة المنظمات الخدمية. فعلى سبيل المثال؛ تعطى معايير جائزة بالدريج نقاطاً لكل ناحية من النواحي السبع التالية، تعكس أهمية كل منها لنظام متكامل للجودة بمجموع قدره 1000 نقطة موزعة كما يلي:

(1) على أحمد ثاني بن عبود (مرجع سابق)، ص 219.

100 نقطة	1- القيادة.
70 نقطة	2- توافر المعلومات وتحليلها.
60 نقطة	3- التخطيط الاستراتيجي للجودة.
150 نقطة	4- تنمية الموارد البشرية.
140 نقطة	5- برامج ضمان جودة الخدمات أو المنتجات.
180 نقطة	6- نتائج الجودة.
300 نقطة	7- رضا العميل.
1000 نقطة	المجموع.

ويلاحظ أن حصول المؤسسة على جائزة الأداء أو الجودة، لا يعنى أن المؤسسة التي حصلت على هذه الجائزة متميزة ومتفوقة فقط، لكن هذا أيضاً يجعل أسلوب وطريقة عملها وإدارتها ومنهجها في تحقيق التميز - معايير مفاضلة -، تقيس عليها المنظمات الأخرى إنجازاتها ونتائجها، كما تعتبرها الدافع أو المحرك لعملية التحسين المستمر⁽¹⁾.

وقد سعت بعض الدول إلى إنشاء جوائز وطنية للجودة؛ «مثل سنغافورة والفلبين وأستراليا وبعض البلدان العربية مثل الإمارات، والأردن، يتم بموجبها منح جوائز تميز للمنظمات التي تحقق التميز والريادة في تقديم الخدمة وإرضاء المتعاملين معها. كما أن هناك هدفاً آخر يتمثل في إيجاد وسائل لقياس الأداء،

(1) عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، قياس الأداء الحكومي - بحوث وأوراق عمل لندوات التي عقدتها المنظمة في موضوع «قياس الأداء الحكومي» خلال الأعوام 2005 - 2007 - (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008)، ص ص 206، 207.

وتعميم التوجه نحو مبادئ نحو مبادئ (إدارة الجودة الشاملة)، وجعل المنظمات الحاصلة على الجائزة مثلاً يحتذى⁽¹⁾

«كما تحقق روح المبادرة لديها لتقديم أفضل الخدمات وتساهم في تقدير الإنجاز غير العادي والتطوير المستمر في الأداء».⁽²⁾

أيضاً.. «معرفة من هم العملاء؟ وما هي متطلباتهم؟ والسعي إلى تحقيقها، وضمان التحسين المستمر. وبما أن قياس الأداء الحكومي يواجه كثيراً من الصعوبات بسبب طبيعة ونوعية الخدمة المقدمة؛ فإن الحكم على جودة الأداء، ينبع من قدرة هذه الوحدات على القيام بدورها المقرر في تقديم الخدمة وتحقيق رضا العميل (المواطن)».⁽³⁾

إلا أن الأهمية الأكبر لقياس الأداء؛ تتمثل في أنه آلية من آليات تطبيق سياسة ربط الأجر بالإنتاج الرئيسية، بل أنه (منطقياً) هو المحرك أو المفتاح الأساسي لتحقيق هذا الأمل المنشود، فحتى يتم تحديد الأجر على أساس الإنتاج (سلعي / خدمي)، لابد من قياس الأداء بشكل دقيق ومحدد، يعبر عن أداء حقيقي ومفيد، يعود على المؤسسة بالنفع؛ ومن ثم على الأفراد والمجتمع ككل. لذلك يجب أن يكون قياس الأداء أول خطوات إصلاح فوضى الأجور، من خلال تنظيمها على أسس تحقق الأهداف المرجوة منها.

(1) George P. Laszlo , "Quality Awards - Recognition Or Model?", The TQM Magazine , (Vo.9, No.3: 1997), p.217.

(2) D K J. Zink, et all , "Total Quality Down Under: The Australian Quality Award - An Innovative Model For Business Excellence" , The TQM Magazine , (vol. 9 , no. 3 , 1997), p218

(3) على أحمد ثاني بن عبود (مرجع سابق)، ص، 220.

دور موازنة البرامج والأداء في تقييم الأداء:

تعرف موازنة البرامج والأداء بأنها: تبويب حديث لحسابات الموازنة، يعطى الأهمية والتركيز على البرامج الحكومية، وما تقوم به الحكومة من أعمال، وليس ما تشتريه من سلع وخدمات؛ أي أنها تركز على الهدف ذاته، وليس على وسائل تحقيق هذا الهدف، لأن التبويب حسب الفرص، هو التبويب التقليدي للموازنة العامة، ويُظهر ما تشتريه الحكومة، ولكن لا يُظهر البرامج التي من أجلها تم الشراء، ولا مدى الإنجاز الذي يتحقق من هذه البرامج. لذلك من مزايا موازنة البرامج والأداء، أنها:

- 1- تمتاز باللامركزية والمرونة في التطبيق؛ حيث تمنح المسؤولين عن التنفيذ مرونة كافية لتنفيذ البرامج المسؤولين عنها، وبالتكاليف المحددة لكل برنامج.
- 2- تعتمد على تبويب النفقات إلى برامج، والبرامج إلى مشروعات، والمشروعات إلى أنشطة، وتحديد الوحدات الإدارية الحكومية المسؤولة عن هذه البرامج.
- 3- يوفر هذا الأسلوب أدوات ومعدلات الأداء، التي يمكن من خلالها قياس كفاءة المصالح الحكومية.
- 4- تمتاز بالواقعية في تقديراتها؛ حيث تعد بناءً على دراسة لعبء العمل واحتياجاته من عناصر التكلفة، طبقاً للمعدلات المعيارية الموضوعية.
- 5- تعطى صورة واضحة عن الإنفاق؛ بمعنى أن كل بند من بنود المصروفات، أو الاعتمادات، يكون معروف مقدماً النشاط الذي يُنفق عليه من هذا البند؛ ومن ثم لا يتم صرف أي مبالغ دون مبرر لصرفها.
- 6- يتيح أسلوب موازنة البرامج والأداء لأفراد الشعب، الحكم على مدى كفاءة استخدام الأموال العامة في تنفيذ خطط التنمية.
- 7- تساعد السلطات التشريعية في إتمام عملية الرقابة الفعالة؛ حيث يتحول

الاهتمام إلى ما تم إنجازه بالأموال التي أنفقت، وليس بوسائل الإنجاز، أو بمدى الالتزام بالاعتمادات المخصصة.

وقد أدى ظهور موازنة البرامج والأداء، إلى بداية مرحلة جديدة من مراحل تطور أهداف الموازنة العامة للدولة، لتصبح إلى جانب كونها - أداة الرقابة المالية-، أداة فعالة لقياس الكفاية، وتقييم الأداء الحكومي في تحقيق الأهداف المخططة بأقل تكاليف ممكنة، ويرجع تحول الاهتمام من التركيز على الرقابة المالية كهدف رئيسي للموازنة العامة، إلى أسلوب موازنة البرامج والأداء إلى مجموعة من العوامل، أهمها:

الاهتمام بنوعية الخدمة التي تقدمها الوحدات الحكومية والارتقاء بها.

التأثير الكبير للخدمات العامة على الحياة الاقتصادية للمواطنين، مما يستدعى فرض رقابة على الأداء الحكومي، ومحاولة خفض الإسراف والضياع بهدف تطوير الخدمات العامة وزيادتها.

1- ظهور أنظمة وأجهزة للرقابة المالية، منفصلة عن جهاز الموازنة في كثير من دول العالم.

2- تطبيق النظم المحاسبية التي تحقق الرقابة الداخلية في المجال الحكومي، والاستعانة بالأسس والقواعد المحاسبية في تحقيق الرقابة المالية.

3- تطور قوانين العمل والمشتريات والمخازن؛ بحيث أمكن أحكام الرقابة على عمليات البيع والشراء الحكومية، وتنظيم المخازن الحكومية طبقاً للوائح والمناقصات، دون الحاجة إلى استخدام الموازنة العامة في تحقيق هذه الأهداف.

4- الزيادة المستمرة في النشاط والإنفاق الحكومي، جعلت من الصعب متابعة البنود بنبدأً بنبدأً⁽¹⁾.

(1) انظر: صلاح محمد محمود كامل، (مرجع سابق).

دور محاسبة التكاليف في تقييم الأداء الحكومي؛ وذلك من خلال:

- 1- «وجود نظام لرصد التكاليف وتسجيلها؛ سيؤدي إلى تصنيف تكاليف كل برنامج على أساس وظيفي، وعلى أساس المردود لكل وحدة إنتاج؛ حيث أنه يتم حسب الغرض من التكلفة، ويعتمد على تجميع التكاليف لجميع الوحدات التي تمارس نشاطاً متجانساً؛ كالتعليم أو الصحة أو الزراعة في مجموعة واحدة، وهذا يتيح الدقة والكفاءة عند إعداد تقارير تقييم الأداء للبرامج الحكومية المنفذة والرقابة عليها.
- 2- التوسع في تحليل عناصر التكلفة لأنشطة وحدات إدارية متماثلة النشاط، بعد تحديد الأوجه الرئيسية لنشاطها، ثم اعتماد المقارنة في تكاليف أداء هذه الخدمات والأنشطة في الوحدات المتماثلة، ويساعد في تحديد تقييم نسبي؛ يقود إلى التوصل إلى معايير ثابتة في تقييم هذه الوحدات، ومن الأمثلة على ذلك؛ الوحدات البلدية، المدارس، المستشفيات، مراكز الرعاية الاجتماعية... الخ.
- 3- استخدام محاسبة التكاليف؛ سيؤدي إلى إيجاد تكلفة معيارية لوحدة الخدمة أو الإنتاج، وتطبيق التكاليف المعيارية في تحليل عناصر التكلفة للخدمات، والأعمال التي يتولاها الجهاز الإداري للدولة؛ سيؤدي إلى تقييم النتائج الفعلية، ومعرفة أوجه القصور وأسبابه، مما يساعد على تقييم الأداء.
- 4- استخدام محاسبة التكاليف سيسهل إجراء المقارنات اللازمة لقياس تكاليف الأداء للوحدات المتماثلة، وكذلك للوحدة الواحدة في فترات زمنية مختلفة، مما يساهم مساهمة فعالة في تقييم أداء تلك الوحدات.
- 5- استخدام محاسبة التكاليف سيؤدي إلى سهولة توفير وسائل السيطرة، والرقابة على ملكية الأصول الثابتة، للتأكد من وجودها واستخدامها بكفاءة في الغرض الذي اقتنيت من أجله.
- 6- نظام محاسبة المسؤولية ضمن نظام محاسبة التكاليف الشامل؛ يؤدي إلى فاعلية

تقييم البرامج الحكومية، والرقابة عليها، فهو نظام رقابة أنشطة المشروع؛ من حيث الأهداف والتكاليف والإيرادات، وهو يهتم أصلاً بنشأة التكاليف وتحديد الشخص المسئول عن حدوثها، مما يؤدي إلى أن الفرد يُسأل عن التكاليف التي له عليها رقابة؛ ومن ثم تبوب التكاليف عند كل مستوى، إلى تكاليف خاضعة للرقابة، وأخرى غير خاضعة للرقابة»⁽¹⁾.

قياس رضا العملاء باستخدام نموذج السيرفكوال (Serv Qual):

لا شك أن قياس رضا العميل أو المواطن، يعد جزءاً لا يتجزأ من عملية تقييم الأداء؛ حيث «تعرض المؤسسات الحكومية لكثير من الصعوبات في تحقيق رضا العملاء، ويتأثر رضا العملاء عن الخدمات الشخصية سلباً أو إيجاباً بالخبرات السابقة، والانطباع المتكون لدى الفرد من خلال ما يسمعه من غيره من العملاء، أو من وسائل الإعلام»⁽²⁾.

إن أكبر سبب وراء عدم قيام الناس بإرضاء العميل بصورة متميزة هو: «إنه ليس لديهم معلومات كافية عن متى يقومون بإرضاء العميل، أو متى يعجزون عن ذلك، ويكمن العلاج في المعلومات المرتدة»⁽³⁾، وبالتالي؛ فإنه لا يكفي مجرد إيمان المؤسسة بأهمية تقديم خدمة ذات جودة متميزة؛ وإنما يتطلب سعى الإدارة إلى:

- 1- قياس ومعرفة توقعات العملاء عن الخدمة المطلوبة.
- 2- دراسة شكاوى ومقترحات العملاء.
- 3- دراسة أسباب تدنى الخدمة عن مستوى توقع العميل.

(1) المرجع السابق، ص ص 193، 194.

(2) على أحمد ثاني بن عبود، (مرجع سابق)، ص 232.

(3) درو إسكوت، إرضاء العميل: النصف الآخر لوظيفتك، ترجمة: خالد زروق (الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية، 1996)، ص 224.

4- اتخاذ الأساليب المناسبة لتطوير جودة الخدمة.

ومنهج وأداة السيرفكوال؛ هو أداة ووسيلة لقياس الفرق بين توقعات العملاء عن الخدمة، وبين الخدمة المقدمة لهم فعلاً، ولقد صمم النموذج من افتراض مؤداه: أن مستوى جودة الخدمة التي يحصل عليها العميل، يمكن تحديدها من خلال الفجوة بين توقعاتهم عن جودة الخدمة، وبين جودة الخدمة التي تم الحصول عليها فعلاً، وكذلك أهمية كل بعد من الأبعاد المكونة لجودة الخدمة.

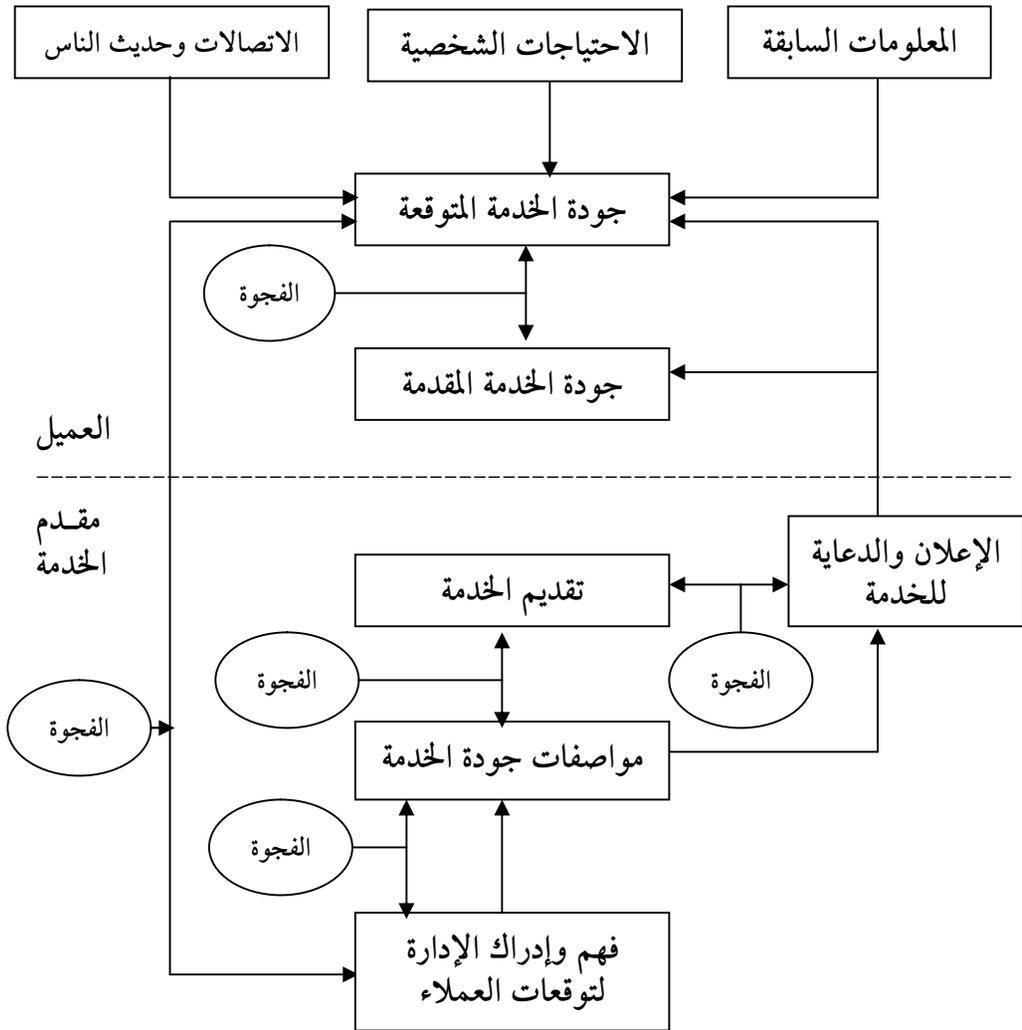
ولقد استقطب (السيرفكوال) كثيراً من الاهتمام والاستخدام، منذ أن تم تصميمه من قبل (زيثامل) وزملاؤه في عام 1985، والتطوير الذي أدخل عليه حتى 1998، وقد بنى على خمسة أبعاد تمثل معايير يقيّم العميل جودة الخدمة في ضوءها؛ وهذه الأبعاد هي:

- 1- الأجهزة والمرافق والأفراد والأشياء الملموسة (Tangibility).
- 2- الاعتمادية والمصدقية في التعامل (Reliability).
- 3- سرعة الاستجابة (Responsiveness).
- 4- الثقة في التعامل (Assurance).
- 5- الاهتمام (Empathy).

ويحتوى السيرفكوال على مجموعتين من عناصر القياس، منها (22) عنصراً لقياس توقعات العميل عن المنظمة المتميزة، و (22) عنصراً لقياس عناصر جودة الخدمة المقدمة فعلاً من تلك المؤسسة، وقد يكون ذلك عن خدمة معينة تقدم من إحدى إدارات المؤسسة، أو سلعة، وغير ذلك من الخدمات، ويتم التوصل من خلال ذلك؛ إلى قياس الفجوة في كل بُعد من الأبعاد الخمسة. كما يمكن من خلاله دراسة أسباب الفجوات الخمس⁽¹⁾.

(1) انظر: على أحمد ثاني بن عبود، (مرجع سابق).

ويوضح الشكل التالي نموذج (السيرفكوال) لقياس الفجوة بين الخدمة المتوقعة والمقدمة:



(Zeithaml A. et al, 1990)

شكل (7) نموذج السيرفكوال لقياس الفجوة بين الخدمة المتوقعة والمقدمة⁽¹⁾

* والفجوة = الخدمة المتوقعة - الخدمة الفعلية.

(1) Zeithaml A. et al, Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions & Expectations (New York: The Free Press , 1990), p.46.

- ووفقاً لهذا المقياس، توجد هناك خمس فجوات؛ وهى:
- الفجوة الأولى: تمثل الاختلاف بين توقعات العملاء وإدراك الإدارة لهذه التوقعات.
 - الفجوة الثانية: عبارة عن الفجوة بين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء، ومواصفات الخدمة التي تم تصميمها وفقاً لذلك.
 - الفجوة الثالثة: عبارة عن الفجوة بين مواصفات الخدمة، وبين الخدمة المقدمة فعلاً.
 - الفجوة الرابعة: عبارة عن الفجوة بين الخدمة المقدمة، وبين ما وعدت به الإدارة إعلامياً، أو من خلال إعلاناتها.
 - الفجوة الخامسة: عبارة عن الاختلافات، أو الانحراف في جودة الخدمة المقدمة للعميل عن الخدمة المتوقعة⁽¹⁾.

خلاصة القول في هذا الموضوع الهام والحيوي، والذي يشكل حجر الزاوية في قضية تحسين الأجور، وتوزيعها بشكل عادل من خلال سياسة تقوم على المساواة بين العاملين كأساس، والتميز فيما بينهم على أساس الكفاءة والإنتاج الجيد كماً وكيفاً، ولن يتحقق ذلك، ولن تكون هناك طفرات في الأجور، إلا من خلال ربطها بالإنتاج والإنتاجية، ذلك الربط الذي يمثل إشكالية كبيرة نظراً لهذا العدد من المعوقات، والتي تحتاج إلى جهد وجرأة وشفافية، تعكس الوضع الحالي بكل تفاصيله، حتى تكون المسئولية مشتركة بين الإدارة وبين العاملين، فإلى الآن؛ مازالت الحكومة بمثابة الجمعية الخيرية، أو الأم التي يمسك بها أطفالها طلباً للطعام والشراب، وهم لا يعلمون من أين تأتي الأم بطعامهم وشرابهم، وما مدى معاناتها في تحقيق ذلك؛ مما أدى إلى تحول الأجور والرواتب إلى إعانات شهرية تصرف

(1) انظر: على أحمد ثاني بن عبود، (مرجع سابق).

للمحوظين بالعمل في الحكومة، وما زالت الوظيفة مجرد توقيع في الحضور والانصراف دون اهتمام بالعمل والإنتاج، لذلك؛ نحتاج إلى جانب القضاء على المعوقات السابقة، إلى تفعيل ما اقترحه الباحث في كتابه أخلاقيات العمل بشأن المسئولية الوظيفية، وقد ربطها الباحث بالوازع الديني مستغلاً في ذلك تدين الشعب المصري الفطري، والذي تجلى في إعلاءه للتيار الإسلامي في مجلسي الشعب والشورى، وذلك من خلال قسم مهني يوقعه الموظف أو العامل عند تعيينه، يكون رادعاً لمن تسول له نفسه إهمال العمل والإنتاج؛ ونصه كالتالي:

«أقسم بالله العظيم.

أن أؤدي واجبي على أكمل وجه.

وأن أرى الله في العمل وكل ما أقوم به.

وأن تكون معاملتي لرؤسائي ومرؤسيّ مبنية على الاحترام المساواة.

وأن أشجع المجتهد، وأساعد المبتدئ.

وأن أقوم المهمل قدر استطاعتي.

وأن أربي أولادي على حب الرزق الحلال والعمل الشريف.

لينفعوا دينهم ووطنهم والناس.

وأن أحترم موثيق العمل وشرف المهنة.

والله على ما أقول شهيد»⁽¹⁾

(1) أحمد جابر حسنين على (2011)، (مرجع سابق)، ص 299.

ملخص الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل قضية في غاية الأهمية والخطورة، وهي قضية ربط الأجر بالإنتاج والإنتاجية، وذلك من خلال التعريف بقضية ربط الأجر بالإنتاج، والتعريف بالإنتاج والإنتاجية، وإنتاج العنصر البشري.

مع عرض لأهمية الإنتاج والإنتاجية، وأهمية اختيار نمط للإنتاج، وجودة الإنتاج، والذي يتوقف معناها على طريقة النظر إليها، ويمكن التمييز بين ثلاث وجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بالمعنى المستخدم؛ وهي:

- أولاً: جودة التصميم Design Quality.
- ثانياً: جودة الأداء performance Quality.
- ثالثاً: جودة الإنتاج Production Quality.

وقد أكد الباحث من خلال هذا الفصل على ضرورة مراقبة الإنتاج، من خلال أدوات أساسية للمراقبة الميدانية على الإنتاج؛ وهي:

- 1- قائمة العمليات اليومية.
- 2- تقارير عن موقف العمل، وتشمل هذه التقارير:
 - تقرير الأعطال أو المشكلات.
 - تقارير موجزة.

كما يجب أن تتوافر للمخططين تقارير عن المجالات التالية:

- موقف أوامر الإنتاج المصدرة.
- موقف أوامر الإنتاج التي لم تصدر بعد.
- التقرير الدوري عن المدخلات والمخرجات.
- تقرير عارض أو استثنائي.

كما تعرض الفصل بالشرح للعلاقة بين الأجور والإنتاج والحوافز، ومنحنى الأجر The Wage Curve، والتفاوت والتمايز في الأجور داخل الشريحة الواحدة. وختاماً كيفية تحقيق الربط بين الأجر، وبين الإنتاج والإنتاجية، وذلك من خلال القضاء على المعوقات التي تواجه تنفيذ هذا الأمر؛ مثل الشعور القوي بالحقوق الذي لا يقابله شعور مماثل بالواجبات، واعتبار العمل حقاً اجتماعياً، وضعف الالتزام تجاه العمل، وإعاقة الحياة الاجتماعية الشرقية لقيم العمل، وعدم نضج مفهوم حق الإدارة وأصحاب الأعمال، وضعف مستوى ونوعية التعليم العام والفني.... الخ.