

إدارة الموارد البشرية [19]

Personnel Management إدارة شؤون الموظفين

موضوعات المحاضرة:

- (1) إدارة الحركة الوظيفية: وتشمل:
 - الترقية الوظيفية.
 - الجمود الوظيفي
 - التنزيل الوظيفي
 - التنقلات الوظيفية
 - الاستغناء المؤقت.
- (2) إدارة إنهاء الخدمة: وتشمل:
 - أسباب إنهاء الخدمة.
 - إجراءات إنهاء الخدمة.
 - مقابلات إنهاء الخدمة.
 - استشارات التوظيف الخارجي.
- (3) إدارة الاستقالات.
- (4) إدارة التقاعد.

إدارة الحركة الوظيفية:

يتناول هذا الجانب العديد من القضايا نتناولها على النحو التالي:

إدارة عمليات الترقية:

- تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية، ومجال السلطة والنفوذ، وزيادة الأجر والامتيازات المالية والمعنوية للوظيفة الجديدة.
- والترقية هي مكافأة لإنجازات الفرد السابقة وتقديراً لارتفاع مستوى قدراته ومهاراته، والترقيات إذا ما أحسنت إدارتها فإنها تحقق مصالح مشتركة للفرد وللمنظمة معاً، فهي للفرد تعني حافزاً ترفع من روحه المعنوية وتحقق له المزيد من الإشباع المادي والاجتماعي ومن ثم تدفعه إلى المزيد من البذل والعطاء.
- أما بالنسبة للمنظمة فهي تعني تقديراً منها لجهود العاملين الأمر الذي يعود عليها بمزيد من الإنتاجية والولاء، وكذلك المحافظة على أصولها البشرية الحالية واجتذاب العناصر الخارجية الجيدة للعمل بالمنظمة.
- وقد تتم الترقية أحياناً ولكن بدون زيادة في الأجر، ويفضل بعض المديرين في الإدارات العليا هذا النوع من الترقيات لأنهم يعطون أهمية أكبر للمركز الأدبي للوظيفة أكثر من الزيادة المالية في الدخل.

خيارات واستراتيجيات الترقية:

تواجه الإدارة في موضوع الترقيات ثلاثة خيارات من القرارات هي:

القرار الأول: هل تتم الترقية على أساس الكفاءة أم الأقدمية؟

هذا قرار صعب تواجهه الإدارة، فهل تتم الترقية على معيار الكفاءة أم على معيار الأقدمية أم على المعيارين معاً؟ ومن المعروف أن الترقية على أساس الكفاءة تعتبر استجابة مباشرة لمفهوم التحفيز والدافعية، وهي في هذا الإطار تمثل الخيار الأفضل للموظفين وخاصة من هم في بداية حياتهم الوظيفية، وتميل بعض المنظمات إلى تفضيل الترقية حسب الأقدمية حينما يتساوى معيار الكفاءة بين موظف قديم وموظف جديد، كما أننا قد نجد تطبيق معيار الأقدمية شائعاً في الأجهزة الحكومية وفي المنظمات التي يتمتع الموظفون والعمال فيها بحماية من تجمعاتهم المهنية، وتحظى الترقية بالأقدمية عادةً بتأييد كبار السن، والمجتمع بصفة عامة.

القرار الثاني: كيف يتم قياس الكفاءة؟

أن قياس الكفاءة يتم وفق معايير وضوابط محددة سواء من حيث تعريف مستوى الأداء المطلوب ، أو وسيلة تقويم الأداء. غير أن تقويم الأداء يقيس فقط قدرة الفرد في وظيفته الحالية ولا يعطى مؤشراً لما هو متوقع من أدائه في وظيفة أعلى مسئولية وسلطة، ومن هنا يجب أن تحدد الإدارة مستوى الأداء المتوقع من الموظف مستقبلاً، وتعتمد بعض المنظمات على تقارير الأداء السابقة كمؤشر مهم في عملية الترقية، وتعتمد منظمات أخرى على إجراء بعض الاختبارات لقياس مدى الترابط بين متطلبات الوظائف الجديدة والموظفين المرشحين لها، وخاصة في الوظائف القيادية ، وهناك من المنظمات من تعتمد على نتائج مراكز التقويم الإداري في اتخاذ قرار الترقية.

القرار الثالث: هل تتم الترقية بطريقة رسمية أو غير رسمية؟

كثيراً ما تغلب الصفة السرية على بعض قرارات الترقية وخاصة حينما لا يكون مبدأ ومعيار الترقية هو الكفاءة، وتلجأ بعض المنظمات إلى هذا الأسلوب حينما تكون هناك نية مبيتة لترقية بعض الأفراد ذوي الصلة الشخصية المباشرة أو من هم محط إعجاب أصحاب القرار، وهنا نجد أن الإدارة تعتمد حجب أية معلومات خاصة بالأماكن الشاغرة للترقية ، أو المؤهلات المطلوبة ، أو مواعيد التقدم للوظيفة. ومثل هذا الأسلوب غير الرسمي في الترقية يقطع الصلة بين مفهوم تقويم الأداء وخط المسار الوظيفي وبين الترقية، كما أنه يقلل من مفهوم ومعنى الترقية كمكافأة للإنجاز.

ملاحظات هامة:

- يرفض بعض الأفراد الترقية إلى مراكز إدارية أو وظيفية أعلى ويفضلون البقاء في وظائفهم ويجب على الإدارة علاج هذه الظاهرة وتقصي أسبابها وإيجاد الحلول اللازمة لها.

• ومن الأسباب المحتملة لرفض الترقية ما يلي:

- ✓ تحمل الوظيفة الجديدة مسئوليات كبيرة لا تتناسب مع الزيادة في الدخل.
- ✓ تمتع بعض الأفراد في وظائفهم الحالية بمراكز أدبية مرموقة أو مراكز نفوذ قد يفقدونها في حالة انتقالهم إلى وظائف أعلى تكون أعلى أجراً ومركزاً.
- ✓ الخوف من احتمالات الفشل في الوظائف الجديدة والوقوع في الأخطاء.
- ✓ اكتفاء بعض الموظفين بالعلاوات السنوية وعدم رغبتهم في الصعود إلى مناصب أعلى.
- غير أن حدوث مثل هذه الحالات الاستثنائية لا يمنع من إتباع كثير من المنظمات مبدأ الترقية بطرق رسمية ومعلنة للجميع، وهنا يتم الإعلان عن الوظائف المتاحة للترقية ، والشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف بوسائل الإعلان الداخلية في المنظمة، ويحقق الإعلان الرسمي عن الترقية فائدتين: إحداهما للمنظمة وهي اتساع قاعدة الاختيار بين العديد من المرشحين المؤهلين ، والأخرى أنه يستجيب لمنطق وهدف تقويم أداء الأفراد ، ومن ثم مكافأتهم بالترقية إلى مراكز أعلى.

معايير أخرى للترقية: (المعايير غير الرسمية):

الأساس في الترقية هو استخدام المعايير الموضوعية التي تحدثنا عنها سابقاً مثل: - الأقدمية ، - تقارير تقويم الأداء (الكفاءة) ، - نتائج التقويم المتحصلة من مراكز التقويم الإداري.

(1) السمات الشخصية لبعض الأفراد:

لأن صاحب القرار في إصدار الترقية قد يتأثر بجنس أو لون أو عرق أو جنسية الموظف، ومن ثم يبنى قراره في الترقية على واحد من هذه السمات أو أكثر متجاهلاً المعايير الموضوعية.

(2) محاباة ذوي القربى:

وهذا أيضاً ليس مستبعداً حينما يكون صاحب القرار من مالكي المنظمة ، أو ممن يملكون نفوذاً واسعاً ومتعاضماً في المنظمة.

(3) العوامل الاجتماعية:

قد تتم ترقية بعض الموظفين لأنهم ينتمون إلى نفس النادي الاجتماعي، أو الثقافي الذي ينتمي إليه صاحب القرار، أو قد يتم إصدار القرار لموظف لأنه متخرج من نفس الجامعة التي تخرج منها رئيسه أو أن الموظف المشمول بقرار الترقية يشترك مع رئيسه في نفس الهوايات مثل الرياضة، الشعر، الفنون، وخلافها. وقد يكون المشمول بالترقية ممن يجيدون العزف الدائم على وتر براعة المدير وقدراته الخلاقة ، أو ممن يقدمون له خدمات خاصة داخل المنظمة وخارجها.

(4) الصداقة:

قد يكون للاشتراك في صفات مشتركة تجمع بين الرئيس والموظف عوامل تأثير على اتخاذ القرار بالترقية ، وتبدو هذه الظاهرة واضحة في المراكز الإدارية العليا حيث يميل المدراء لتقويم المرشحين للترقية استناداً على مشاركة بعض هؤلاء لنفس القيم والمبادئ والمشاعر والطموحات وبغض النظر عن كفاءة وأقدمية المرشحين الآخرين.

(5) وبساطات ذوي النفوذ:

أو المصالح المشتركة الخارجية قد تلعب دوراً في ترقية بعض الأشخاص أو نقلهم إلى مراكز أفضل.

الجمود الوظيفي:**ما هو الجمود الوظيفي؟**

- أن الجمود الوظيفي : ” يعني البقاء لمدة طويلة في وظيفة ما دون ترقية ، أو نقل إلى مكان أفضل “.
- ومما يساعد على الجمود الوظيفي كظاهرة أمور تتعلق بالمنظمة وأخرى بالموظف نفسه.

- والمتعلقة بالمنظمة يمكن إيجازها في:

1. عدم وجود فرص وظيفية للترقية إلى أعلى.
2. شح الإمكانات المادية والتي عادةً ما ترتبط بزيادات الرواتب والأجور المصاحب للترقية.
3. سوء الظروف الاقتصادية بصفة عامة.

- أما تلك المتعلقة بالفرد فهي:

1. انخفاض مستوى الأداء.
2. عدم الرغبة والطموح في تحمل مسئوليات أعلى.
3. عدم التفكير الجاد منذ البداية في تحديد المسار الوظيفي وتخطيطه.
4. كثرة عدد الطامحين للوظائف الأعلى مع انخفاض عدد الفرص المتاحة.

- ويصور لنا الشكل التالي حالة الجمود الوظيفي : حيث يكثر عدد من يستحقوا الترقية مع قلة الفرص المتاحة.
- والجمود الوظيفي لا يقتصر فقط على المراتب الوظيفية الإدارية البسيطة بل يتجاوزها إلى وظائف المديرين والمهنيين ، وهو ما يقود في النهاية إلى الشعور بالإحباط والفشل.



- شكل يوضح الجمود الوظيفي حيث تضيق الفرص في المراتب الأعلى مع وجود أعداد كبيرة طامحة وراغبة في الترقية.
- ومما يترتب على آثار الجمود الوظيفي هو عدة مؤشرات منها: كثرة الغياب، الوصول للعمل متأخراً، والمغادرة مبكراً، حدة الانفعال وسرعة الغضب عند النقد أو المناقشة مع الرؤساء والزملاء ، وانخفاض الروح المعنوية والدافعية للعمل.
- وتقع على إدارة الموارد البشرية مسؤولية كبيرة تجاه التعامل مع المجمدين وظيفياً ، وتبرز أهمية الاستراتيجيات المتاحة أمامها في المجالات التالية:

- ✓ **أولاً:** إشعار الموظفين والمديرين أن هناك حدوداً نهائية للترقيات: وأنها قد لا تكون متاحة دائماً حتى عند استحقاقها ، إن هذا يخفف على الأقل من الشعور بالإحباط لمعرفة الجميع أن هذه قاعدة عامة لا تخص فرداً أو أفراداً معينين.
- ✓ **ثانياً:** مساعدة الأفراد الذين يودون البحث عن فرص عمل أفضل خارج المنظمة وتقديم الاستشارة والنصح ، والتزكيات اللازمة لتسهيل مهمتهم.
- ✓ **ثالثاً:** وقد يكون من الأفضل توسيع نطاق المراتب الوظيفية حتى وإن بدت مستويات السلطة والامتيازات المادية ضئيلة، فشعور الفرد بالانتقال من مستوى لمستوى آخر أفضل من بقائه لسنوات عديدة في مكان عمل واحد.
- ✓ **رابعاً:** النقل بين الوظائف لاكتساب خبرات متنوعة ، أو تحديد نوع من المسارات الوظيفية المزدوجة أو المتعددة.

التنزيل الوظيفي Demotion:

- التنزيل أو التخفيض الوظيفي هو آخر ما يتوقعه الموظفون حينما يلتحقون بالمنظمات ذلك إن لم يكن هدف الموظفين عموماً هو الصعود إلى أعلى المراكز الوظيفية فعلى الأقل الثبات في مواقعهم دون تنزيل لمستويات أقل.
- ويعني التنزيل الوظيفي : ” تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أجره، وأية امتيازات وظيفية أخرى ويعني كذلك نقله إلى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات أقل ، أو تتطلب مهارات أقل مع انخفاض المركز الأدبي والمعنوي في الموقع الجديد “.
- وللتنزيل الوظيفي عدة أسباب بعضها خارج إرادة الفرد ، والبعض الآخر مرتبط بمستوى أداءه في العمل.
- ومن الأسباب الخارجة عن إرادة الفرد ما يلي:

- (1) إعادة التنظيم في المنظمة ، ومن ثم تغيير هيكل الوظائف ومواقعها.
- (2) اندماج المنظمات بعضها البعض.
- (3) الانكماش الاقتصادي وما يتبعه من نقص عدد الوظائف.

- وغالباً ما يكون تأثير التنزيل الوظيفي في مثل هذه الحالات أخف وطأة على الموظفين، خاصة حينما يدرك الجميع أن مقتضيات التنزيل الوظيفي لا تخص أفراداً معينين ولكنه أمر لا بد منه.
- أما فيما يتعلق بالتنزيل الوظيفي لأسباب فردية فغالباً ما يكون السبب الرئيسي وراء ذلك هو **عدم كفاءة الفرد وانخفاض قدراته** عن المعايير المحددة لمتطلبات الأداء، ومثل هذا التنزيل الوظيفي يكون أشد إبلاماً وإيذاءً للأفراد ومدعاة لإثارة عوامل الغضب والإحباط والخوف.
- ويعتقد الكثير من المديرين أن التنزيل الوظيفي ليس الحل الأمثل لتسوية الخلافات مع الموظفين حول مستوى الأداء.
- وتلجأ بعض المنظمات إلى أسلوب: **"الترقية والتنزيل" معاً**، ويتم ذلك من خلال ترقية الموظف إلى وظيفة ذات أجر أعلى ولكن بصلاحيات ومسئوليات أقل، وعادة ما تطال مثل هذه الترقية والتنزيل الموظفين القدامى والذين تقادمت مؤهلاتهم، أو أصبحوا غير قادرين على الاستفادة من التدريب والتطوير، أو من هم على درجة كبيرة من الإخلاص في أعمالهم، ولكن بمستوى أداء أقل، وأخيراً من هم على حافة الإحالة إلى التقاعد.
- كما قد تلجأ منظمات أخرى إلى إتباع أسلوب عدم تنزيل الأفراد من وظائفهم لسبب نقص الكفاءة والقدرة، وإنما تنزيل مستوى الصلاحيات والمسئوليات وتكليف آخرين ببعض مسئولياتهم وواجباتهم.

التنقلات الوظيفية:

- **المقصود بالتنقلات بين الوظائف:** " هو تكليف الفرد بعمل آخر في مستوى أفقي وبنفس الراتب والمرتبة، وقد يكون المركز الأدبي للوظيفة الجديدة أكبر أو أقل من الوظيفة السابقة، كما قد يكون النقل من المركز الرئيسي أو من المركز لأحد الفروع أو العكس ".
- وهناك بعض الأسباب للتنقلات الوظيفية منها ما هو يطلب الموظف نفسه، ومنها ما هو بموجب قرار إداري، ونذكر منها (٩ أسباب) هي:
 - (1) الرغبة في اكتساب المزيد من الخبرة.
 - (2) الرغبة في مواجهة تحديات جديدة في العمل.
 - (3) تغيير روتين العمل، وساعات العمل، ومكان العمل.
 - (4) زيادة فرص التقدم الوظيفي في المكان الجديد للعمل.
 - (5) حينما تظهر الحاجة لانتقال الموظف من عمل لا يشكل أهمية له لعمل آخر.
 - (6) حينما يكون الهدف من نقل الموظف إلى مكان آخر هو تهيئته للترقية نظراً لضيق الفرص في مجال عمله السابق.
 - (7) حينما يكون الموظف غير مرضي عنه أو مغضوباً عليه - وهنا يعتبر النقل بمثابة التنزيل الوظيفي.
 - (8) حينما تظهر الحاجة لنقل الفرد لوظيفة تتطلب مستوى رفيعاً من المقدرة والكفاءة.
 - (9) حينما يظهر الصراع والخلاف بين الموظف وزملاؤه، أو بينه وبين رئيسه في العمل.
- ولا يمثل الانتقال بين الوظائف داخل موقع المنظمة مشكلة كبرى للإدارة إذا لم يكن ذلك مرتبطاً بنوع من " التنزيل الوظيفي"، ولكنه يشكل صعوبة اقتصادية واجتماعية إذا أقرن التنقل بين الوظائف بالنقل من موقع إلى موقع آخر أي من مدينة إلى مدينة أخرى.
- ويثير هذا النوع من تنقلات الوظائف عدة مشكلات للإدارة والموظف ومنها على سبيل المثال ما يلي:

- (1) **تكلفة النقل:** مثل مصروفات الانتقال ، مصروفات السكن الجديد ، مصروفات التخلص من السكن القديم ، مصروفات المواصلات ، مصروفات تعليم الأبناء ، ومصروفات أخرى غير منظورة ، وقد تتحمل الإدارة بعض هذه المصروفات وخاصة المباشرة منها.
- (2) **المشكلات الاجتماعية:** المرتبطة بنقل الموظف من بيئة إلى أخرى، وما يترتب على ذلك من تغيير في نمط علاقات الأسرة والأبناء ، والتأقلم مع مجتمع جديد ، وتكوين علاقات جديدة وأصدقاء جدد.
- (3) **وهناك احتمال آخر:** بأن يواجه الموظف المنقول إلى بيئة أخرى **ظروف عمل غير جيدة** سواء في مجال العمل أو طبيعته.
- (4) **وهناك احتمال آخر** بأن يواجه الموظف **علاقات عدائية** مع الموظفين الآخرين في الموقع الجديد ، أو حتى مع رئيسه الجديد ، وهنا يجب على الإدارة التي نقل منها أو الموقع الذي نقل منه أن يساعدوا هذا الموظف في التغلب على هذه الصعوبات وإيجاد الحلول المناسبة.

الاستغناء المؤقت عن الخدمة:

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

أسباب الاستغناء المؤقت:

للاستغناء المؤقت عن خدمات العاملين عدة أسباب نذكر أهمها فيما يلي:

- (1) إدارة أعمال المنظمة بطريقة سيئة وقرارات غير سليمة تؤدي إلى تدهور أوضاعها الاقتصادية.
- (2) انخفاض مستويات جودة السلعة أو الخدمة ومن ثم انخفاض حجم المبيعات أو الطلب.
- (3) أساليب غير جيدة في تسويق وترويج المنتجات أو الخدمات.
- (4) أسباب انكماشية عامة في السوق: مثل انخفاض الإنفاق الحكومي على المشروعات ، ارتفاع أسعار الفائدة في السوق ، وزيادة مستوى البطالة وانخفاض الطلب على السلع والخدمات.

• **بعض المنظمات تقوم باللجوء إلى بدائل أخرى غير الاستغناء المؤقت، ومن هذه الوسائل:**

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

• الإعلان والإعلام بالاستغناء المؤقت:

ومهما تكن السياسة التي ستتبعها المنظمة عند الحاجة الملحة للاستغناء المؤقت فإنها لا بد وأن تشعر العاملين بها جميعاً سواءً من سيطلبهم الاستغناء المؤقت أو الآخرين، ولا بد وأن يتم الإشعار مسبقاً وبوقت كاف، ولا بد أن يوضح للمستغني عنهم حقوقهم المالية، وكيفية مساعدتهم في البحث عن وظائف دائمة، وكذلك المدة المتوقعة للاستغناء المؤقت والطريقة التي سيتم بها استدعائهم للعمل مرة ثانية عند الحاجة.

• ملاحظة:

غالباً ما يكون أول من سيطلبهم الاستغناء المؤقت في المصانع هم عمال الإنتاج، أو العاملين حسب نظام الساعات – وفي القطاعات الأخرى قد يكون أول المستغني عنهم العاملين حسب التفرغ الجزئي Part Time، فإذا ما استمرت الظروف غير المواتية في المصانع أو القطاعات الأخرى انتقل الاستغناء إلى الدوائر الأخرى من العمالة حتى يصل إلى مستويات الإدارة العليا.

• قواعد إرشادية عند الاستغناء المؤقت عن الخدمة:

إن الاستغناء المؤقت أشد خطورة وضرراً نفسياً على العاملين عنه في حالة إنهاء الخدمة، ويمكن للمنظمات اتباع القواعد الإرشادية التالية:

(1) التنسيق بين سياسة الاستقطاب والتوظيف وسياسة الاستغناء المؤقت ، وهذا يعني الحذر من أن تقوم السياستين

معاً أي الاستغناء المؤقت عن بعض العاملين ، وفي نفس الوقت اتخاذ خطوات بتوظيف آخرين قد يكونوا أقل خبرة ومؤهلاً عن المستغني عنهم ، وإذا كان لا بد من أن يتم الاستغناء عن بعض العاملين بطريق مؤقتة في بعض القطاعات وتعين آخرين في قطاعات ثانية ، فقد يكون من الأفضل بحث إمكانية تحويل من سيتم الاستغناء عنهم إلى الأقسام والقطاعات المحتاجة وإعطائهم جرعات تدريبية مناسبة.

(2) يفضل أن يتم اختيار المستغني عنهم على أساس مبدأ الكفاءة وليس الأقدمية ، فالأقل كفاءة يكون في قائمة المستغني عنهم ويبقى الأكفأ فالأكفأ.

(3) يجب أن يتم إعلام الموظفين الباقين على رأس العمل إن الإدارة قد انتهت تماماً من قائمة الاستغناء المؤقت حتى يشعروا بالاستقرار.

(4) يجب أن لا يكون الاستغناء المؤقت مقتصرًا على صغار الموظفين بل لا بد وأن يمتد لكل الفئات إذا استدعت الضرورة ذلك.

(5) يفضل أن يتم إعلام المستغني عنهم في الساعات الأخيرة من اليوم الأخير لأسبوع العمل ، لإعطائهم الفرصة لتبريد عواطفهم وانفعالاتهم خلال إجازة الأسبوع ، كما يفضل كذلك أن يتم الإعلان عن الاستغناء بعد العطلة الرسمية للموظف، وليس قبلها مباشرة حتى لا يفسد مثل هذا القرار فرحة الموظف وأسرته في إجازة عمل سعيدة.

إدارة عملية إنهاء الخدمة:

يمثل قرار إنهاء الخدمة أو الفصل من العمل قراراً حرجاً للمديرين والمنظمات ، ومن أجل ذلك لا بد من الحذر والتمهل في مثل هذا النوع من القرارات ، وإذا كان لا بد من اتخاذ قرار بالفصل فلا بد وأن تكون المنظمة قد استنفدت كل الطرق الأخرى قبل الفصل.

أسباب إنهاء الخدمة:

• **يمكن إسناد قرار الفصل لواحد أو أكثر من الأسباب التالية ١١ سبباً هي:**

- (1) **أداء غير مرضي:** ويمكن تعريف الأداء غير المرضي بتكرار ظاهرة أو أكثر في تقارير تقييم الأداء، مثل الغياب المتكرر، التأخر في الحضور إلى العمل، أو الانصراف المبكر، الفشل في مقابلة الحد الأدنى في الأداء، أو اتجاهات غير ودية تجاه الرؤساء، الزملاء، أو المنظمة ككل.
- (2) **السلوك غير القويم:** ويتمثل ذلك في المخالفة المستمرة للأنظمة وقواعد العمل، تدمير الممتلكات، السرقة، أو عدم التعاون مع الرؤساء والزملاء أو إفشاء بعض أسرار العمل.
- (3) **عدم المقدرة ونقص التأهيل للعمل:** إذا أتيحت كل الفرص التأهيلية والتدريبية للموظف لرفع كفاءته في العمل، ولكنه لم يثبت ذلك فقد يكون من الأفضل إنهاء خدمته وخاصة إذا اقترنت عدم القدرة والكفاءة بعدم الرغبة في إثبات الذات.
- (4) **عدم القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة:** قد يحدث أن تعتمد المنظمات أساليب جديدة للعمل، أو أن تدخل آلات ومواد جديدة لتطوير العمل، وتقوم بتدريب الموظف على ذلك، ومع ذلك لا تجد الاستجابة منه في مقابلة احتياجات العمل الجديدة، هنا لا يكون مفراً أمام الشركة إلا الاستغناء.
- (5) **رفض تنفيذ الأعمال المكلف بها ورفض نصوص عقد التوظيف.**
- (6) **اندماج المنظمة مع أخرى أو شراؤها من قبل منظمة أكبر.**
- (7) **لجوء المنظمة لأسباب مختلفة مثل ضرورة ضغط الإنفاق من خلال الاستغناء، والإنهاء لخدمات بعض العاملين.**

وهناك أسباب أخرى يمكن أن تضاف إلى ما تقدم منها:

1. الاستقالة الطوعية من العامل.
2. وفاة رب العمل أو العامل نفسه.
3. الاتفاق المشترك بين العامل وصاحب العمل مقابل تعويض.
4. أسباب أخلاقية كما لو حكم على العامل أو الموظف في قضية أخلاقية.

إجراءات إنهاء الخدمة:

تحتم الأنظمة والتشريعات العمالية في كثير من الدول اتخاذ بعض الخطوات اللازمة عند اتخاذ قرارات الفصل من الخدمة ونذكر منها ما يلي:

- (1) **المناقشات التمهيدية:** حيث يشعر الموظف أولاً أنه لا يقوم بالأداء حسب المعايير المطلوبة، أو أنه ينهج سلوكاً غير مرغوباً فيه.
- (2) **التوثيق:** يجب أن يتبع المناقشات التمهيدية التحذيرية خطاب من الرئيس المباشر إلى الموظف يتضمن محتوى هذه المناقشات ومرئيات المنظمة.
- (3) **الإنذار النهائي:** حينما لا تحقق الخطوات السابقتان الهدف فإن ذلك يستتبع توجيه إنذار شفوي نهائي للموظف.
- (4) **التأكيد الكتابي:** يتحدد فيه موعد تنفيذ قرار الإنهاء إذا لم يغير الموظف من مستوى أدائه أو سلوكياته في العمل.

مقابلات إنهاء الخدمة:

- إنهاء خدمة موظف عمل "مثير للأسى" بكل ما في هذه الكلمة من معنى، وهو موقف لا يحمد أي مسؤول، ومقابلة الإعلام بإنهاء الخدمة هو موقف حزين وخرج لكلا الطرفين ، والموظف الذي يتعرض لهذا الموقف لا يكاد يصدق رغم التحذيرات السابقة أن ساعة الرحيل إلى المجهول قد أزلت، وهو من هذا المنطلق قد يتصرف بشكل من الذهول والغضب والإحباط.
- إن المقابلات الخاصة بإشعار الموظف بالاستغناء عن خدماته أمر صعب للغاية ، ولكنه أمر لا مفر منه، ففي مجال الأعمال والربح والخسارة لا بد من اتخاذ القرار.
- كيف إذا نرتب للمقابلة ؟ هناك العديد من الخطوات اللازمة لذلك والتي يمكن أن يسترشد بها المدبرون، ومنها ما يلي (٧ خطوات) هي:

❖ أولاً: تخطيط المقابلة: ويتطلب هذا العمل إتباع ما يلي:

- ✓ يخطط للمقابلة في بداية أسبوع العمل ولا تعقد في نهايته أو قبل إجازة.
- ✓ الحرص على أن يعرف الموظف المعني بالأمر موعد ومكان المقابلة.
- ✓ لا يستخدم التليفون لإشعار الموظف بالخطوة السابقة ويكون ذلك كتابياً.
- ✓ اختصار وقت المقابلة بحيث لا تزيد عن ربع ساعة.
- ✓ إحضار جميع الوثائق اللازمة عند المقابلة مثل عقد العمل، ملف الموظف، تقارير الأداء.
- ✓ الاستعداد لأي اتصال من الموظف بعد إخطاره بموعد المقابلة.
- ✓ وأخيراً الاستعداد بأرقام أجهزة الأمن والإسعاف الداخلي عند المقابلة تحسباً لحالات الانفعال أو الإغماء للموظف عند سماعه خبر الاستغناء.

❖ ثانياً: الدخول مباشرة في الموضوع:

يجب عدم التطرق عند المقابلة لأية موضوعات أخرى، بعد أن يجلس الموظف يخبر بالهدف من المقابلة والقرار المتخذ في شأن الاستغناء عن خدماته.

❖ ثالثاً: توصيف الموقف:

بعد إشعار الموظف بالقرار يخبر باختصار بمسببات القرار في جمل سريعة وقصيرة، ويشار إلى إنتاجيته، أو سلوكياته في العمل، وإلى الإنذارات السابقة، إلى أنه لم يحقق أي تقدم يذكر، وأخيراً يؤكد للموظف أن القرار نهائي وأن المراجع الإدارية الأخرى قد أقرت القرار.

❖ رابعاً: لا تحاول أو ترمي قرار إنهاء الخدمة على أناس آخرين:

فإن هذا يزيد في هياج الموظف وطرقه لباب المسئول، ومن ثم تتوسع دائرة الشكوى.

❖ خامساً: الإنصات للموظف:

يجب أن تعطى للموظف فرصة التعبير عن نفسه، مع محاولة تجنب المجادلة ووجوب الاستماع والإنصات إليه.

❖ سادساً: مناقشة الحقوق المالية المترتبة على قرار إنهاء الخدمة:

حدد هذه الحقوق وفقاً لنظام المنظمة وعقد العمل، لا تعد الموظف بأية امتيازات إضافية، أو أنك ستناقش طلبات أخرى للموظف مع الإدارة، انهى المقابلة بتأكيد قرار الاستغناء.

❖ سابعاً: حدد الخطوة التالية:

وهي ان يعرف الموظف قبل مغادرة مكان المقابلة بالجهة التي يمكن له مراجعتها أو الاتصال بها لتصفية حقوقه، أو إثارة أي سؤال أو استفسار حول هذه الحقوق.

استشارات التوظيف الخارجي:

تقوم بعض المنظمات بتقديم مساعدات خاصة للموظفين المستغني عنهم لمساعدتهم وتهيئتهم لوظائف خارج المنظمة، وهذا عمل تطوعي وليس الزامي الهدف منه تقديم النصح للموظف لمساعدته للبحث عن عمل آخر.

• **إنهاء خدمات القيادات الإدارية:**

كما تضطر المنظمات أحياناً إلى الاستغناء النهائي عن خدمات بعض موظفيها من الإداريين أو الفنيين أو العمالة العادية ، فإنها قد تواجه مواقف تضطرها إلى اتخاذ القرار نحو إنهاء خدمات بعض القيايين بها مثل المدير العام التنفيذي، أو نواب المدير العام أو مديري الإدارات التنفيذية في الإدارة العليا للمنظمة.

• **أسباب إنهاء خدمات القيادات الإدارية (١٢ سبب) هي:**

من الأسباب التي قد تدعو المنظمات للاستغناء عن خدمات بعض القيايين:

- 1- انخفاض مستوى الأداء والقدرة، أو تقادم الخبرة.
- 2- انخفاض المركز التنافسي للمنظمة، بسبب سوء الإدارة.
- 3- ارتباك كامل التنظيم وشدة الصراعات.
- 4- إفشاء بعض الأسرار الهامة الخاصة بالمنظمة للغير.
- 5- استغلال المنصب في تحقيق امتيازات خاصة.
- 6- صعوبة الاستجابة للتطوير والتجديد.
- 7- الأناية واستخدام " أنا "، بدلاً من " نحن ".
- 8- البطء في العمل والحصول على النتائج.
- 9- عدم القدرة على تحديد الأولويات واتخاذ القرارات.
- 10- عدم القدرة على التكيف والتأقلم مع التغيير.
- 11- المركزية المفرطة وعدم التفويض.
- 12- عدم الحرص على تطوير أنفسهم ورفع كفاءتهم.

• وتمثل مقابلة إنهاء الخدمة الطريقة الأفضل لإشعار القيايدي الإداري بالقرار بعد أن تكون قد استنفذت كل الوسائل الأخرى.

• **قواعد إرشادية في إنهاء خدمات القيادات الإدارية:**

ويقترح "مارك دوريو" القواعد التالية عند إجراء مثل هذه المقابلات:

(1) الحرص على عدم تمكين القيايدي من إفشاء أسرار المنظمة: يجب أن يدرك القائم بالمقابلة وربما تكون لجنة عليا ، أو رئيس المنظمة أو نائب الرئيس ، أن طريقة عقد المقابلة وإدارتها أمر في غاية الحساسية على مستقبل المنظمة ، أن لدى القيايين عادة معلومات هامة وخطيرة عن المنظمة وإفشائها أو نقلها للمنظمات الأخرى قد يضر بها ضرراً بليغاً ، ومن هنا فإن المقابلة يجب أن تخرج بطريقة جيدة سواءً من حيث عرض الأسباب وراء الاستغناء ، أو المساعدة في البحث عن فرص عمل بديلة ، أو من حيث تقديم التعويضات المناسبة.

➤ ،،،، **تذكير للمنظمات:** إن المهانة التي يتعرض لها القيايدي عند إخراجها من الخدمة ستعكس آثارها على انخفاض معنويات القيايين الآخرين والموظفين بالمنظمة، فاحرص على تجنب ذلك إطلاقاً.

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

- ✓ أسباب الاستغناء.
- ✓ جميع الوثائق المقترنة بأسباب الاستغناء.
- ✓ عرض مواقع الأداء الجيد في تاريخه الأدائي السابق.

- ✓ تاريخ سريان إنهاء العمل.
- ✓ مقدار التعويضات والمزايا المالية المترتبة على الاستغناء.
- ✓ الأسلوب الذي ستلتزم به المنظمة في تقديم معلومات عن القيادي للمنظمات التي تطلب التزكية.
- ✓ الخدمات والمساعدات التي ستقدمها له المنظمة من أجل الحصول على عمل جديد سواءً من حيث الاستشارة أو الخدمات المكتتبية اللازمة للاتصالات.

• تعويضات إنهاء خدمة القياديين:

تتوقف التعويضات التي ستقدم للقياديين من جراء الاستغناء عن خدماتهم على شروط التوظيف، على أن العرف السائد في هذا المجال هو ما يلي:

- (1) دفع مبلغ مقطوع.
- (2) استمرار القيادي على لائحة الرواتب مع صرف جميع الامتيازات الأخرى لفترة مؤقتة حتى يحصل على وظيفة أخرى، ولكن يجب أن تحدد الفترة المشمولة بهذه الامتيازات بشكل واضح.
- (3) تحديد فترة سماح للحصول على الراتب والامتيازات ويمكن أن تجدد هذه الفترة بزم من معين مضاف إليها إمكانية تمديدتها لفترة أخرى.

• إدارة عملية الاستقالات:

- إذا جاز لنا أن نستخدم تعبير "الانفصال عن العمل" فإننا يجب أن نميز بينه وبين مصطلح "الفصل من العمل"، وقد تحدثنا عن نوعين من الفصل من العمل في الصفحات السابقة وهما: إنهاء الخدمة، والاستغناء المؤقت عن الخدمة.
- فما هو: المقصود بالانفصال عن العمل Separation؟ المقصود بهذا التعبير: " هو أن يترك الموظف عمله بالمنظمة بمحض إرادته، سواء كان ذلك من خلال "الاستقالة Resignation"، أو طلب الإحالة على التقاعد Retirement".
- وكما هو واضح فإن عملية الفصل والاستغناء المؤقت عن الموظف تأتي بإدارة المنظمة وبقرار منها، وهو عكس عملية الاستقالة أو طلب الموظف إحالته للتقاعد.
- وتستلزم حالات الفصل، أو الاستقالة إحلال البديل المناسب للموظف الخارج من المنظمة بموظف كفاء من خارجها، أو من داخلها وهذا بالطبع يحمل المنظمة أعباء مالية وجهوداً كبيرة.

• أسباب الاستقالات:

يمكن تصنيف أسباب الاستقالة إلى ثلاثة أقسام: منها ما يختص بالفرد نفسه، ومنها ما يختص بالفرص الخارجية المتاحة، ومنها ما يختص بظروف العمل أو الجوانب الإدارية والتنظيمية، وهي كما يلي:

- ✓ أولاً: الأسباب الشخصية.
- ✓ ثانياً: فرص العمل الخارجية.
- ✓ ثالثاً: الأسباب المتعلقة بمناخ العمل.

أولاً: الأسباب الشخصية:

لكل فرد منا توقعاته في العمل، فإذا اختلفت هذه التوقعات عن الأمر الواقع فإنه قد يفكر في البحث عن بديل آخر أقرب إلى توقعاته، ومتى ما حصل على البديل أخذ في تقديم الاستقالة ومتابعة إجراءاتها، **ومن ضمن هذه التوقعات ما يلي:**

- ✓ مقدار الأجر والامتيازات المالية والمعنوية أقل مما يتوقع.
- ✓ فرص التقدم الوظيفي بطيئة أو غير متاحة.
- ✓ عدم رضا الأسرة وتجاوبها مع المسار الوظيفي لرب الأسرة.

ثانياً: فرص العمل الخارجية:

➤ حينما تكون هناك فرصاً مواتية وجيدة في سوق العمل تتناسب مع مؤهلات الفرد وقدراته فإن الموظف يبدأ في عملية موازنة بين درجة جاذبية وظيفته الحالية ودرجة رضاؤه عنها، وبين درجة جاذبية العمل المتاح في الخارج.

➤ ومتى وجد أن درجة رضاؤه الحالي عن العمل وجاذبيته لا تتوازن مع قدراته ومؤهلاته وأن سوق العمل يقدم له درجة جاذبية أكبر ورضا وظيفي أفضل فإنه سيسعى في البحث عن الفرص البديلة، ثم تقديم الاستقالة عندما يجد هذه الفرصة.

ثالثاً: الأسباب المتعلقة بمناخ العمل:

والتي يمكن أن تؤثر على درجة بقاء الفرد في عمله أو البحث عن فرص بديلة، **وأهم هذه الأسباب هي:**

- ✓ تعارض أهداف وفلسفة المنظمة مع الأهداف والقيم التي يؤمن بها الفرد.
- ✓ عدم ارتياح الفرد للسياسات والممارسات القائمة في العمل.
- ✓ عدم جاذبية نظام الحوافز والمكافآت.
- ✓ خلو الوظيفة نفسها من المضمون والقيمة الفنية والاجتماعية.
- ✓ الإشراف السيء من الرئيس.
- ✓ فقدان روح الجماعة، وكثرة الصراعات والخلافات.
- ✓ مناخ تنظيمي غير جيد في كافة جوانب العمل.

• كيفية معالجة الاستقالات:

➤ إذا كانت الاستقالات ستقتصر على **ذوي الكفاءات المنخفضة** فإن المنظمات سترحب بذلك، ولكن حينما تتجاوز الاستقالات إلى ذوي الكفاءات والقدرات العالية فإن ذلك سيؤثر على مركز المنظمة وقدراتها الداخلية والتنافسية وقد يصيب سمعتها الخارجية بالضرر.

➤ ومن أجل ذلك فإن على المنظمات أن تتخذ الإجراءات الكفيلة بالحد من الاستقالات وهجرة العقول منها إلى خارجها، فكيف يتسنى لها ذلك؟

➤ الواقع أن العلاج يرتبط بالمسببات، وقد لاحظنا أن هناك أسباباً فردية، وأسباباً تتعلق بالفرص البديلة في سوق العمل، وأخرى تنظيمية أو إدارية تتعلق بظروف العمل، وهذه الأسباب متداخلة، وعلاج جانب منها قد يكون علاجاً للجوانب الأخرى.

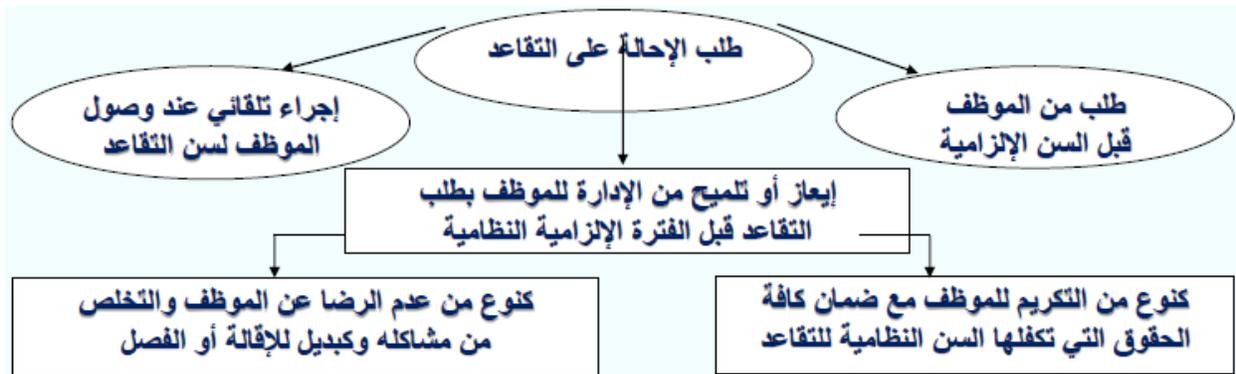
➤ إن ما يسمى **"بمقابلات الخروج من العمل"** Exit Interview يمكن أن تخدم المنظمات في معرفة الأسباب الحقيقية وراء طلب الاستقالة، وهذه المقابلات ليست إلزامية للموظف المغادر ولكنها تطوعية تطلبها المنظمة نفسها بعد أن يصبح الموظف حراً في أن يبدي الرأي والنقد الصريح، وتستطيع المنظمات أن تحدد من خلال هذه المقابلات الأسباب المختلفة للاستقالات حسب أهميتها، وأن تنظر بعد ذلك في إمكانية علاج المسببات للحد من الاستقالات اللاحقة فيما بعد.

• أن المنظمات تستطيع الحد من الاستقالات بما يلي (١٠ أسباب) هي:

- ✓ زيادة الأجور والرواتب.
- ✓ إعادة توصيف الوظائف بشكل دقيق ومعبر عن الواقع الفعلي.
- ✓ إعادة النظر في متطلبات التأهيل للوظائف.
- ✓ الإغناء الوظيفي (أي جعل الوظائف ذات أهمية ومضمون يدعو الأفراد للشعور بالأهمية والإنجاز).
- ✓ تحسين مناخ العمل وعلاقات العمل بين الرؤساء والموظفين.
- ✓ تحسين سبل العمل الجماعي والترويج للعمل التعاوني، وإذكاء روح الفريق.
- ✓ الاهتمام والتطوير لطرق استقطاب واختيار الموظفين.
- ✓ تحسين المنافع والمزايا المالية والمعنوية وكذلك الخدمات المقدمة للموظفين.
- ✓ الاهتمام بشبكة عملية من الاتصالات مع الموظفين للتعريف بسياسات وقرارات المنظمة وكذلك تطلعاتها المستقبلية ، أو أي أخبار ذات صلة قوية ومباشرة بطموحات وتطلعات الموظفين ورفاهيتهم حاضراً ومستقبلاً.
- ✓ مساعدة الموظفين في بعض مشكلاتهم الأسرية والشخصية والتي قد تكون أحياناً الأسباب الرئيسية الدافعة للاستقالات ، ومن أمثلة هذه المشكلات: السكن المناسب ، العلاج والرعاية الصحية ، تعليم الأبناء ، أو إتاحة الفرصة للموظف في مزيد من الفرص التعليمية.

إدارة عملية التقاعد:

- الجناح الثاني لمصطلح "الانفصال عن العمل" هو الإحالة للتقاعد، وقد ذكرنا أن الاستقالة والتقاعد عادة ما تكون بناءً على رغبة الفرد وليست طرداً من الخدمة ، ولكن هناك من الحالات ما يجبر فيها الفرد على الاستقالة أو طلب التقاعد بإيعاز من المنظمة نفسها أو من خلال تضيق الخناق عليه أو محاربتة بشتى الصور حتى يطلب هو الخروج من المنظمة، ويبدو الأمر عندئذ وكأن العملية كانت بحرية الفرد واختياره.
- ويعني مصطلح "التقاعد": التوقف عن الخدمة بعد وصول السن القانونية أو النظامية للموظف، وفي كثير من المنظمات والدول فإن السن القانونية للتقاعد غالباً ما تكون بين سن (٦٠- ٦٥) سنة مع وجود بعض الاستثناءات ، ويختلف التقاعد عن الاستقالة في أن التقاعد يأتي في سن متأخرة من حياة الموظف وبعد أن يكون قد أمضى سنوات طويلة بعمله.
- أما الاستقالة فيمكن أن تقدم في أي وقت، وكذلك يترتب على التقاعد استحقاق الموظف لحقوق مالية طويلة ومتعددة بينما لا تلزم الاستقالة المنظمة بأية التزامات مالية سوى ما ينص عليها عقد العمل ولمرة واحدة.
- كيف يحدث التقاعد؟ صور الإحالة إلى التقاعد:



شكل يوضح الصور المحتملة لطلب الإحالة على التقاعد.

• ماذا يعني التقاعد للموظف؟

➤ تمثل الإحالة للتقاعد للموظف وضعاً جديداً له ولزوجته ولكامل أسرته، لأن التقاعد يأتي بعد مشوار طويل من الخدمة الوظيفية والعمل المتواصل، وبعد أن يكون الموظف قد وصل إلى سن يحتاج فيه إلى الراحة والاستمتاع بثمرة جهود الوظيفية، ومع ذلك فإن التقاعد بالنسبة للبعض يمثل تجربة مريرة ومعاناة في العزلة والخمول وفقدان الذات.

➤ وتقليلاً يمكن القول: إن التقاعد بالنسبة للموظفين يمثل صوراً متعددة لحياة جديدة نذكرها كما يلي:

✓ يمثل التقاعد نهاية مشوار طويل من الخدمة الوظيفية.

✓ يمثل التقاعد لبعض الموظفين الاستمتاع بحياة خالية من منغصات ومشكلات العمل.

✓ يمثل التقاعد مرحلة جديدة من الشعور بالفراغ والعزلة وفقدان الذات.

➤ يعني التقاعد لبعض الموظفين البقاء المتواصل بالمنزل دون عمل إلا اجترار الماضي وذكرياته.

➤ وتعني الصور السابقة أن التقاعد قد يمثل:

✓ تجربة قاسية ومريرة إذا اقترن بكبر سن المتقاعد وتضاؤل فرصه في حياة كريمة وهانئة.

✓ كما أنه يمكن أن يكون تجربة مثيرة حينما يكون في سن وصحة تسمح له بالمشاركة في أعمال أخرى.

✓ أو أن يكون دخله ووضعه المادي بعد التقاعد كافياً لأن يستمر على نفس الوتيرة السابقة من مستوى المعيشة.

• وتدرک بعض المنظمات الظروف النفسية والاجتماعية والاقتصادية للمتقاعدين وتلجأ لطرق متعددة لمساعدتهم للتغلب على مشاكل التأقلم مع

الحياة الجديدة ، وهذا ما سنعرضه فيما يلي:

❖ دور المنظمة في مساعدة المتقاعدين:

في المنظمة المستنيرة والواعية يمكن أن يبدأ دور المنظمات في مساعدة المتقاعدين من وقت مبكر قبل التقاعد الفعلي، ويمكن أن

تغطي هذه المساعدات ما يلي:

✓ تقديم المساعدة النفسية:

وذلك من خلال جلسات جماعية، أو مناقشات خاصة، أو محاضرات حول مفهوم التقاعد، كيفية التأقلم

والتكيف مع التقاعد، وربما كيفية إدارة الحياة الأسرية بعد التقاعد والبقاء في المنزل.

✓ الاستشارات الاقتصادية:

وتغطي هذه الاستشارات حقوق المتقاعد المالية مثل معاش التقاعد، استحقاقاته من المشاركة في الربح

المدخر، الاستفادة من بوالص التأمين الإضافية.

✓ المساعدة في توفير السكن المناسب:

قد تقدم بعض المنظمات مساعدات حول تأمين سكن الموظف المتقاعد إما من خلال الاشتراك في برنامج

تعاوني للسكن والتملك، وإما من خلال مساعدته في الانتقال إلى مدينة أخرى يود قضاء فترة تقاعده بها.

• من ناحية أخرى تلجأ بعض المنظمات إلى الاستفادة من بعض متقاعديها ومن أمثلة هذه الاستفادة ما يلي:

- ✓ استخدام بعض المتقاعدين كمستشارين على وظائف مقطوعة الأجر.
- ✓ تقديم وظائف ذات مسؤوليات أقل لبعض المتقاعدين.
- ✓ القيام ببعض أعمال المنظمة ولكن من داخل المنزل.
- ✓ تقديم جدول عمل مخفف داخل المنظمة: عشرين ساعة أسبوعياً مثلاً.
- ✓ تمديد مدة الخدمة إلى ثلاثة أو خمسة سنوات إضافية وذلك في الحالات التي لا يزال الموظف يتمتع فيها بنشاط وصحة جيدة، وكثيراً ما يحدث ذلك في المؤسسات الحكومية، وخاصة التعليمية حيث يبرز عطاء الشخص بشكل ملموس.

• وأخيراً، فإن المنظمات يمكن أن تقدم مساعدات أخرى للمتقاعدين منها:

- ✓ استمرار الرعاية الصحية لهم ولأسرهم في مركز المنظمة للرعاية الصحية.
 - ✓ الاتصال المباشر بالمتقاعدين من خلال النشرات الإخبارية للمنظمة.
 - ✓ دعوة المتقاعدين لحضور بعض المناسبات في المنظمة.
 - ✓ إقامة لقاء سنوي للمتقاعدين داخل قاعات الاحتفالات في المنظمة.
 - ✓ إعطاء بطاقة انتماء للمنظمة يمكن من خلالها للمتقاعد الاستفادة من بعض الخدمات المتاحة في المنظمة أو خارجها.
- ،، ويمكن القول : إن مثل هذه المساعدات لا يقتصر تأثيرها الإيجابي على المتقاعدين أنفسهم وإنما تمتد إلى موظفي المنظمة الحاليين أو من هم على وشك الدخول لمرحلة التقاعد.

ملخص المحاضرة:

- قدمنا في هذه المحاضرة عرضاً لعدة نماذج من الحركة الوظيفية المعروفة في منظمات القطاع الخاص والعام.
- إن النماذج المختلفة التي استعرضناها في هذه المحاضرة هي نوع من العلاقات المباشرة بين إدارة المنظمة ممثلة في إدارة الموارد البشرية والموظفين العاملين في المنظمة.
- كما تناولنا عملية الترقيات الوظيفية وأبرزنا أهميتها ، والاستراتيجيات البديلة المتاحة أمام الإدارة سواء الرسمية منها أو غير الرسمية ، وكذلك بعض المفاهيم الخاصة بالجمود الوظيفي وأسبابه وطرق معالجته.
- وعرضنا بعد ذلك موضوع التنزيل الوظيفي وارتباطه بالأداء ، والأسباب الإدارية والشخصية للتنزيل الوظيفي.
- وقد استعرضنا أيضاً في هذه المحاضرة التنقلات الوظيفية داخل المنظمة أو بين فروعها، وحددنا الأسباب والمشكلات المحتملة في عملية التنقلات، ثم ناقشنا بعد ذلك الاستغناء المؤقت عن الخدمة، وإنهاء الخدمة وبيننا أسبابها وطرق إدارتها من قبل المنظمات، والإجراءات التي يمكن إتباعها وبشكل يحفظ حقوق الأفراد والمنظمات معاً، وكذلك كيفية إنهاء خدمات القيادة الإدارية وصرف تعويضاتهم.
- ثم انتقلنا بعد ذلك إلى شرح مفهوم الاستقلالات وأسبابها الشخصية أو الإدارية، أو المرتبطة بسوق العمل، وحددنا أسلوب معالجة الإدارة للاستقلالات للحد منها وخاصة بين موظفيها ذوي الكفاءات الرفيعة.
- ثم ختمنا المحاضرة بعرض لموضوع الإحالة إلى التقاعد والصور المختلفة لعملية الإحالة إلى التقاعد، وكيفية مساعدة الإدارة للمتقاعدين والأنواع المحتملة لهذه المساعدات.

مصطلحات المحاضرة:**الترقية Promotion :**

هي انتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى تحمل في طياتها درجة أكبر من المسؤولية والسلطة والنفوذ الأدبي وزيادة الأجر والامتيازات الأخرى.

الجمود الوظيفي Job Freezing :

بقاء الموظف في وظيفته لمدة طويلة دون ترقية أو نقل إلى مكان أفضل.

التنزيل الوظيفي Demotion :

تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أية امتيازات وظيفية أخرى، أو نقله إلى وظيفة ذات مسؤوليات أقل نفوذ أدبي أقل مع الاحتفاظ بنفس راتبه وامتيازاته.

الاستغناء المؤقت عن الخدمة Lay off :

هو الفصل المؤقت من الخدمة لأسباب تمت أساساً للواقع الاقتصادي للمنظمة فإذا ما تحسنت الظروف الاقتصادية أعيد الموظف إلى وظيفته السابقة أو وظيفة أخرى.

الترقية والتنزيل Promotion – Demotion :

الترقية إلى وظيفة ذات أجر أعلى ولكن بصلاحيات ومسؤوليات و نفوذ أدبي أقل.

الاستقالة Resignation :

هو انفصال عن العمل بالمنظمة يتم باختيار الفرد وقد يكون ناتجاً لأسباب شخصية ، أو إدارية ، أو وجود فرص عمل أفضل.

مقابلات الخروج من الخدمة Exit Interview :

تتم هذه المقابلة بين مسؤولي الإدارة والموظف المستقيل بشكل تطوعي لدراسة أسباب الاستقالة، وطلب إبداء الرأي في الأمور التي يمكن أن تحسن بها المنظمة أوضاع وظروف العمل وتحد أو تقلل مستقبلاً من الاستقالات.

التقاعد Retirement :

هو التوقف الإجباري عن العمل بعد وصول الموظف إلى السن الإلزامية التي تشترطها الأنظمة، وغالباً ما تكون سن التقاعد ما بين (٦٥ – ٦٠) سنة سواء في قطاعات الحكومية أو المؤسسات الخاصة.