

## إدارة الموارد البشرية [20]

## إدارة مشاكل الموظفين

موضوعات المحاضرة:

(1) نماذج من مشاكل الأداء والسلوك.

(2) كيفية التعامل مع مشاكل العمل: وتشتمل على:

- القواعد العامة للتعامل مع المشاكل.

- قواعد التعامل مع مشاكل الأداء.

- قواعد التعامل مع سلوكيات العمل غير المرغوبة.

(3) الانضباط والجزاءات: وتشتمل على:

- مفهوم الانضباط.

- الجزاءات ومخالفات قواعد الانضباط.

- إدارة الانضباط والجزاءات.

(4) نظام الشكاوي: ويشتمل على:

- مفهوم الشكاوي.

- مجالات الشكاوي.

- إجراءات البت في الشكاوي.

مقدمة:

- يتوقف نجاح المنظمات على مدى جودة العنصر البشري وحسن أدائه وسلوكياته فالعنصر البشري هو الذي يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ وأي إنحراف أو سوء تقدير لمستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوبة سينتج عنه إنحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها ، ويسير بها حتماً إلى الفشل.
- من هذا المنطلق فإن ضمان حسن سير العمل وكبح العراقيل يدعوا المنظمات إلى وضع السياسات والإجراءات المناسبة لذلك.
- إن أي تجمع بشري لا بد وأن نرى فيه كل النماذج الإنسانية للسلوك فهناك مثلاً 9 نماذج :
  - 1- الموظف المتردي أداءً وسلوكاً.
  - 2- الموظف المنخفض الأداء.
  - 3- الموظف المحبط.
  - 4- الموظف العدوانى.
  - 5- الموظف المتبرم في العمل.
  - 6- الموظف المتردد.
  - 7- الموظف الشكاه.
  - 8- الموظف الانتهازي.
  - 9- الموظف المتشائم.
- إن مثل هذه السلوكيات تؤثر بطريقة أو بأخرى على: الإنتاجية ، السلامة، المعنويات ، وربما على ربحية المنظمة ، فكيف تتعامل المنظمات مع هذه الحالات؟
- هناك أسلوبين متعارف عليهما هما أسلوب " الحوافز " و "أسلوب الجزاءات"، وقد تحدثنا في محاضرة سابقة عن الحوافز ودورها وتأثيرها على الأداء والإنتاجية ، وسنخصص هذه المحاضرة للتعامل مع مشاكل الموظفين من خلال سياسات وقواعد الانضباط والجزاءات.

• **قاعدة عامة :**

يجب أن لا يفسر أي سلوك سلبي من قبل الموظفين على أنه سلوك يستحق الردع والجزاء، كما أن أي انخفاض في الأداء يجب أن لا يحمل المسئولون على الاعتقاد أنه نتيجة إهمال الموظف أو كسله ، قد يكون للمنظمة والمناخ السائد والمشرف المباشر دور في السلوك وفي الأداء.

• **ابدا بنفسك أيها الرئيس :**

➤ أنت تود أن يتمتع موظفيك بصفات الإنجاز والإبداع ، والعلاقات الاجتماعية داخل إطار إدارتك ومع الآخرين ، ولكن هل سألت نفسك: ماذا يجب علي أن أكون؟

➤ أنت أيها الرئيس يجب أن تنتظر لنفسك كما تنتظر للآخرين ، هم أيضاً يرونك ولهم ملاحظاتهم عليك أداءً وسلوكاً.

➤ قبل أن توقع قراراً بالعقاب أو تطبق اللائحة على سلوك مخالف تدبر الأمر، أنك في النهاية لن تحصد إلا ما زرعت.

• **ماذا يريد منك مرؤوسيك؟**

مرؤوسيك يريدون منك الآتي:

- (1) **قوي عزيمتهم:** وأخبرهم أنهم قادرين على تحقيق ما طلب منهم.
- (2) **كن عادلاً في معاملتك:** مع الجميع، لا تميز بينهم - أشعرهم دائماً بذلك نظرياً وعملياً.
- (3) **احرص على رضاهم:** قد تعتقد أن حادثة صغيرة غير مهمة بالنسبة لك ولكنها عظيمة التأثير بالنسبة لمرؤوسيك أو للجماعة - الشعور بالرضا يرفع المعنويات وهذه بدورها ترفع الأداء والإنتاجية.
- (4) **كن قدوة لمرؤوسيك:** عملاً وسلوكاً ، "لا تنتهي عن فعل وتأتي مثله".
- (5) **أبرز لهم السماحة والمرح:** عندما يتطلب الأمر ذلك شاركهم الابتسامة والحديث الودود والنكتة ، أشعرهم أنك تعيش مشاعرهم.
- (6) **امتدح الإنجاز والسلوك علناً :** وأمام الآخرين وإن كان كتابياً فهو أفضل - لكن تجنب المدح المبالغ فيه ، وكذلك تجنب النقد العلني أمام الآخرين.
- (7) **قدم الدعم وشجع الإنجاز:** حينما يقدم لك مرؤوسيك أو أحدهم اقتراحاً ببناءً أو عملاً غير مسبوقة ، لا تنسب ذلك لنفسك ولا لأحد غير فاعله.

❖ وأخيراً .. لا تنسى أن تكون:

- ✓ رزيناً متفهماً - حكيماً..
- ✓ متصلاً ماهراً - منصتاً جيداً ..
- ✓ أميناً - داعماً - مشجعاً - سريع البديهة ... الخ.

**نماذج من مشاكل الأداء والسلوك:**

**1- الموظف كثير التأخير:**

- أثناء جولتك صباح الاحد على مكاتب موظفيك بعد انتهاء الوقت المخصص للحضور وهو الثامنة صباحاً لم يكن جريفان الجهني بمكتبه.

- الآن وبعد عشرين دقيقة تمر ثمانية وجريهان لم يصل بعد وهو لم يستأذنك في التأخر يوم الخميس قبل مغادرة العمل ، هذه ليست المرة الأولى التي يتأخر فيها عن الحضور في الموعد المحدد منذ أن التحق بهذا القسم ، في نهاية الجولة وأنت عائد إلى مكتبك شاهدت جريهان قادماً إلى مكتبه ، أعطيته كتكف وأنت تردد بينك وبين نفسك " يجب وضع حد لهذا .. !! "

#### الإحتمالات:

- لدى جريهان مسؤوليات أسرية تعيقه عن الحضور في الوقت المحدد، أو بسبب التساهل مع جريهان، وقد يكون هذا التأخر مؤشراً بأن جريهان بدأ يستسيغ عادة التأخر.
- والآن كيف تتعامل مع جريهان؟

### 2- استخدام ممتلكات الشركة في أعمال خاصة داخل المنزل:

- يا له من تصميم جميل !! ما أروع ما يقدمه لنا الحاسب الآلي من رسومات وزخارف، هذا ما دار بخلدك وأنت تتمعن في التصميم المعلق في قاعة المعارض التابعة للغرفة التجارية الصناعية بجدة ، ولكن يبدو أنه سبق لك أن شاهدت هذا التصميم بمقر الشركة أو هو على الأقل مشابه له ، إنه يحمل توقيع أحد موظفي مكتبك السيد خالد ناصر، ولكن من أين حصل على جهاز "ماكنتوش"؟ لا بد أنه الجهاز الذي يستخدمه خالد في مكتبه.
- في اليوم التالي توجهت إلى مكتب خالد وأبديت إعجابك باللوحة التي شاهدتها في المعرض، واكتشفت أن خالد درج على أخذ جهاز الـ " Lab Top" الخاص بالمكتب إلى منزله لعمل بعض التصميمات الخاصة به شخصياً، وهذا لا يمكن فهذه ممتلكات الشركة والأنظمة تمنع خروجها إلى منازل الموظفين.

#### الإحتمالات:

- ✓ ربما يجهل خالد أنظمة وتعليمات الشركة.
- ✓ يعتقد خالد أن رئيسه حتى وإن عرف لن يحاسب على ذلك.
- ✓ خالد لا يحترم الأنظمة والتعليمات بصفة عامة.
- ✓ خالد أستأذن من الحراسة الأمنية في أخذ الجهاز معه على أن يعيده بعد استخدامه.
- ✓ والآن هل ستوقع الجزاء على خالد إزاء مخالفته؟

### 3- عدم الامتثال لأوامر الرئيس:

- أنا لن أقوم بهذا العمل، وأفعل ما بدا لك ! هكذا رد عليك السيد عاصم جميل، انظر أحداً غيري وكلفه بهذا العمل، هكذا استمر منفعلاً في الكلام، وغادر المكتب، لقد طلبت من عاصم أن يعيد ترتيب الملفات والأجهزة الموجودة بمستودع القسم الذي يعمل به ، وكان رده ما سمعت.
- والآن كيف تتصرف مع عاصم؟

#### الإحتمالات:

- يعتقد عاصم أنك كلفته بعمل مزعج.
- يعتقد عاصم أنك اخترته من بين زملائه بقصد إهانته.
- يعتقد عاصم أن هذا العمل يقلل من قيمته أمام زملائه.
- عاصم لا يحب مثل هذه الأعمال وبالتالي فلن ينفذ الأمر.

**4- الموظف كثير الغياب:**

- كثيراً ما يستأذّنك السيد سيد المصري في الخروج أثناء العمل ، أو الحضور متأخراً ، أو الانصراف مبكراً ، وأحياناً لا يستطيع الاستئذان مسبقاً ويغيب عن العمل ليوم كامل ، إنه يعيش معاناة مرض عضال وأنت تعرف ذلك ، سيد المصري موظف ممتاز وموقع ثناء وتقدير من الجميع - وهو يشغل عملاً مهماً في نفس الوقت ، ولكن إنتاجيته بدأت في الانخفاض ، ما يشغل بالك هو إلى متى سيستمر هذا الغياب وهذا الانخفاض في إنتاجيته؟؟؟
- كيف تتصرف كرئيس؟ هل هناك خيارات مفتوحة أمامك في ظل قواعد العمل بالشركة ، ونظام العمل الحكومي؟
- تذكر أنك أمام مشكلة إنسانية، وأنك أيضاً مسئول عن إنجاز أهداف إدارتك.

**5- الموظف النائم:**

- هذا هو "فاروق" قد حضر مبكراً إلى مكتبه كالعادة ، إن مكتبه مجهز تجهيزاً جيداً ومريحاً، بعد دقائق شاهدت فاروق من خلال الباب الفاصل بين مكتبك ومكتبه ورأسه يميل أماماً وخلفاً ، يميناً ويساراً ، إنه يصحو ليغفو ويغفو ليصحو ، عبتاً يحاول أن يكون يقظاً ، يأخذ ملفاً بين يديه ولكن سرعان ما يعود في غفوته.
- هذه ليست المرة الأولى على أي حال: إنه الأسبوع الثاني !! حينما لاحظت ذلك في اليوم الأول لم تعر ذلك اهتماماً ، كذلك كان الأمر في اليوم الثاني ، في اليوم الثالث عرفت من "فاروق" أنه يعاني من مرض معين وقد وصف له الطبيب علاجاً قوياً.
- لكنه اليوم في الأسبوع الثاني والحال كما هو ، كل الموظفين أصبحوا يتندرون على فاروق ، ويتبادلون الهمس حول صمت الرئيس.
- ترى ما هي مشكلة فاروق؟
- فاروق يعاني من مرض وقتي وسيزول قريباً.
- فاروق فعلاً يستخدم الدواء ولكن يبدو أن مرضه سيطول بعض الوقت.
- الدواء ليس هو المشكلة في نوم فاروق ولكنه المرض نفسه.
- قد يكون الأمر أخطر مما سبق وفاروق يتعاطى ما هو أخطر من الدواء ، أما المرض فهو للتغطية فقط.
- كيف تتصرف إزاء كل واحدة من هذه الاحتمالات؟؟؟

**6 - يقترض ولا يسدد:**

- أثناء تجوالك اليومي سمعت إثنين من مرؤوسيك في حديث انفعالي في الطريقة المؤدية إلى قسم الرواتب والأجور.
- أنت لم تسمع كل الحديث ولكن طرفاً منه، أحد موظفيك وهو "متعب المتعب" يطلب قرضاً من موظف آخر بمكتبك، ولكن هذا الآخر يطلب منه تعهدات بسداد القرض حتى لا يقع فيما وقع فيه زملاءه.
- لقد تعود السيد متعب المتعب على الاقتراض من كل زملائه في العمل، هكذا أجاب السيد حسن الزهراني زميل متعب في العمل وهو يرد على سؤالك عن الموضوع، لقد أخذ منا جميعاً قروضاً ولم يردّها، وقد فقدنا الأمل في استعادتها.
- هل تعتقد بضرورة تدخلك في هذه القضية؟ أم أنها مسألة شخصية بين موظف وزملائه في العمل؟
- هل هنا ارتباط بين حدوث مثل هذه المشكلات ، ومستوى التعاون والأداء في المجموعة؟

**7- الموظف الأرعن:**

- جرى هذا الحوار التليفوني بين مدير عام الشركة الشيخ/ مسعود نصر الدين وبين المورد الرئيسي لإحدى المواد الأولية للشركة السيد/ عبد العزيز منصور الذي يستأثر في السوق بنسبة احتكار كبيرة لهذه المواد.
- يا سعادة المدير: لقد حدث أمر بالغ السوء هذا الصباح بخصوص شحنة المواد التي طلبت مني الشركة توريدها إليكم، لقد اتصلت تليفونياً بالسيد/ عباس فاضل المسئول عن المخازن الذي فاجأني بعبارات غير لائقة وحينما استوضحت منه الأمر زاد في تطاوله ثم أقفل سماعة التليفون في وجهي ...
- يا شيخ مسعود : اترك لك تقدير هذا الأمر ومدى خطورته على العلاقات بين شركتنا.
- هل هذا معقول؟ هل يبلغ استهتار عباس إلى هذا الحد؟ ألا يعرف مدى خطورة تصرفه على الشركة؟ هكذا كان السيد مسعود يحاور نفسه وهو ينصت للشيخ عبد العزيز.
- يا شيخ عبد العزيز أعرب لك عن بالغ أسفي واستيائي وتأكد أنني سأأخذ الإجراء اللازم والمناسب.
- لو كنت في موقف السيد مسعود مدير عام الشركة كيف ستتصرف في الموضوع؟
- **الإحتمالات:**
- احتمال أن يكون المورد عبد العزيز أو أحد موظفي شركته قد بدأ بتصرفات استفزازية تجاه عباس.
- احتمال أن يكون هناك تراكمات ومشكلات سابقة بين عباس والسيد/ عبد العزيز.
- احتمال أن يكون عباس قد ارتكب هذا الخطأ بدون مبرر.

**8- العلاقات المتوترة:**

- يشرف الفاضل على مجموعة صغيرة من العاملين في قسم ضبط جودة الألبان في شركة السهول الخضراء.
- قدم اثنان من الموظفين اقتراحات مختلفة للفاضل حول طريقة تقديم نتائج فحص الألبان إلى قسم المتابعة.
- اقترح محمد إرسال النتائج إلى الشخص المسئول عن المزرعة التي ترد منها العينات بينما اقترح بشير إرسال النتائج إلى رئيس قسم المتابعة حتى يتمكن من إجراء اللازم في الوقت المناسب إذا كان هناك ما يدعو لذلك.
- محمد وبشير من الفنيين الأكفاء ولكن يسود علاقتهما شيء من التوتر بسبب المنافسة الشديدة بينهما، وقد سمع الفاضل أنهما تبادلوا العبارات الحادة حول هذا الموضوع عند مناقشتهما له، الاقتراحان معقولان وكلهما أفضل من الطريقة المتبعة حالياً.
- كيف يتصرف الفاضل لحسم هذا الموقف؟؟?

**9- الطرد السريع:**

- أثناء استراحة عمل قصيرة في العاشرة صباحاً اتجه أحمد جميل إلى رصيف التحميل في "مصنع العروبة للكيماويات"، وأشعل سيجارة وبدأت ينفث دخانها في دوائر متصلة ومتصاعدة وينظر إليها وهي تختفي رويداً رويداً ..
- كان هذا ثاني يوم له في العمل في هذا المصنع كسائق رافعة شوكية في قسم المخازن، الراتب كان جيداً، وكذلك المزايا الإضافية، والزملاء الذين تعرف عليهم خلال اليومين يبدو أنهم ودودون. \* فجأة أقبل المشرف ياسر الأحمدى إلى أحمد جميل مندفعاً وبغضب صاح في وجهه:

- أطفئ السيجارة أيها الغبي !! ... هل أنت مجنون؟
- هل تريد أن تفجر المصنع وتمزق من فيه إلى أشلاء؟
- لم يكتف المشرف بذلك بل جذب السيجارة من يد أحمد جميل ثم سحقها بحذاءه.
- أحمد أخذته المفاجأة، واعترته الدهشة، ولاذ بالصمت هو ومن معه من زملائه في المكان.
- بعد أن استفاق من هول التعنيف سأل أحمد جميل المشرف الأحمدي ما الأمر؟ ما هي المشكلة؟
- أجاب المشرف .. هذه منطقة غير مسموح فيها بالتدخين، "أنظر حولك - هناك عشرات البراميل المليئة بمواد كيميائية سريعة الاشتعال"، إنها على بعد خطوات منك ، وأنت تنفخ مستمتعاً بسيجارتك أيها الأبله !!.
- أجاب أحمد جميل وبهجة اعتذار مؤدبة..
- "ولكني لم أعرف أن هذه منطقة محظورة من التدخين، ولم يخبرني أحد - وأنت نفسك لم تخبرني يوم أمس حينما أخذتني في جولة حول المخازن، كما أنني لا أرى أي إشارات مكتوبة لمنع التدخين في هذه المنطقة".
- أجاب المشرف ياسر .. لكن هذه الإشارات موجودة ولكنها تحت براميل الكيماويات التي حولك، ومع ذلك فمن الواضح لكل إنسان أن هذه منطقة خطيرة.
- على أي حال، استمر المشرف في حديثه: "لقد أنذرتك الآن وأي مخالفة أخرى سوف أقوم بطردك من العمل"، قال ذلك وهرول إلى مكتبه.
- أخذت المفاجأة غير السارة أحمد وأخذ يتجول على قدميه وهو يفكر في هذا الموقف العجيب.
- بعد أسبوع من هذه الحادثة وحينما كان أحمد جميل يتجه إلى موقف السيارات عائداً إلى منزله ومعه بعض رفاقه دعاهم ليريهم شيئاً في سيارته، وهم واقفون متحلقين حوله أخرج بندقية صيد جديدة من شنطة سيارته قائلاً ما رأيكم في هذه القاتلة الرقيقة؟ إنها هديتي لطيور النورس القادمة إلى منتجع الجزيرة.
- في الوقت الذي كان زملاء جميل يبدون إعجابهم ببندقية صيد زميلهم وإذا بالمشرف ياسر الأحمدي يتجه إليهم خارجاً من سيارته وبسخرية مشوبة بالغضب خاطب أحمد جميل قائلاً:
- " امتلاك أسلحة نارية في ممتلكات المصنع سبب كافٍ لطردك من العمل "، أنت مطرود وأنتم يا رفاق شهداء علي ذلك "

#### الإسئلة:

- 1) هل هناك مبرر للطرد؟ لماذا نعم؟ ولماذا لا؟
- 2) ما الذي كان يمكن اتخاذه من إجراءات غير الطرد؟
- 3) ما هي الحجج التي يمكن أن يدفع بها أحمد جميل لعدم طرده من العمل؟

#### 10- المتشائم:

- هذا هو " عماد المرشد " رغم مظهره الأنيق ووسامته إلا أنه دائماً لا ينظر إلا إلى النصف الفارغ من الكأس ... إنه متشائم ، وبطيء في العمل ، لقد لاحظت ذلك المنعطف السلوكي في تعاملك معه.
- بذلت معه جهداً وبطريقة غير مباشرة لتحويله للجانب المليء من الكأس.
- أصبح هاجس " عماد المرشد " هو التفكير الدائم للمشرف هاشم عرب ، هل أتجاهل هذا السلوك الذي يعم كل تصرفاته وأحاديثه وعلاقاته معي ومع الآخرين؟ هل سيفيد ذلك ؟ ألن تكون له عواقب سلبية على المنظمة وعلى من حوله ؟ هل أتخلص منه بالطرد وأريح بالي من مناكفته الثقيلة وتعليقاته السخيفة ؟ إلى متى يستمر تشاؤمه؟؟؟

- لكن ماذا إذا كانت كفاءته وإنجازاته هي محل تقدير المنظمة كما يتضح من خلال تقارير الأداء الدورية؟ وماذا لو كان "عماد" قد عينه رئيس مجلس الإدارة بواسطة من أحد أصدقائه؟

### السؤال:

- ✓ تدبر هذا الموقف - ما هي نصيحتك للمشرف هاشم عرب؟
- ✓ وهل تنفيذ سياسة الإطراء أو التقريع مع عماد؟

### 11 - المتربص المتعالم:

- تجمع فريق العمل المكون من سبعة أفراد حول رئيسهم الدكتور أحمد الحوفي.
- أبدى الجميع إنصافاً جيداً وهم يسمعون رئيسهم يشرح لهم نتائج العمل السابق ويمتدح إنجازهم - ثم انتقل الحديث إلى المشروع الجديد الذي كلف به هذا الفريق.
- بينما كان الجميع يتحاورون بهدوء وبعقلانية قدم " محمد الزعتري " أحد المهندسين المتميزين في الشركة اقتراحاً عرضه الرئيس للمناقشة.
- فجأة وبدون مقدمات ارتفع صوت " فوزي المالكي " مندداً بالاقتراح ومعتزلاً عليه وحينما طلب منه رئيس الجلسة أسباب الاعتراض احمرّ وجهه وتلجلج في الرد ولكنه استمر واصفاً مقدم الاقتراح بأنه "يهزي بما لا يعرف"، أصرّ الرئيس في ظل صمت أعضاء الفريق وخجل "المهندس الزعتري" أصرّ على أن يقدم فوزي المالكي اقتراحاً بديلاً غير أنه ارتبك مرة أخرى وتحدث في موضوع أثار استغراب الآخرين، ولكنه كان يركز بصره بين وقت وآخر على زميله "محمد الزعتري" الذي أخذته المفاجأة وظل صامتاً ومتحيراً، هذه ليست المرة الأولى التي تحدث من فوزي المتميز دائماً في العمل، أنهى الرئيس الاجتماع وحدد موعداً آخر.

### السؤال: كيف تتصرف لو كنت رئيساً لفوزي المالكي؟

الإجابة: يمكنك اتخاذ ما يلي:

- (1) جمع المعلومات عن سلوكيات "فوزي" من زملائه أولاً.
- (2) فحص تقويم الأداء والسلوك الخاص به.
- (3) تدعوه للاجتماع معك على انفراد.
- (4) تبرز له سلبيات ما حدث منه أثناء الاجتماع، وكذلك شعوره وشعور زملائه تجاه تصرفه وتهجمه على زميله "محمد الزعتري".
- (5) بين له أن هذه ليست المرة الأولى التي تقاطع فيها المناقشة بصورة فجأة وعنيفة، وأنه أثار غضب الجميع، وتعاطفهم مع زميلهم "محمد".
- (6) اشرح له أن يبدي السبب وراء تصرفه على النحو الذي أثاره.
- (7) أطلب منه أن يتصرف على نحو مختلف في المرة القادمة.
- (8) وضح له الطريقة التي يستطيع من خلالها أن يغير سلوكه في المرات القادمة.
- (9) حاول أن تنتهي الاجتماع بدعابة لطيفة لترى رد فعله فقد يكشف له هذا عن وجه آخر لهذا الإنسان الذي يتصف سلوكه بالغباء في الاجتماعات، ويكون ذلك مدخلاً لحل مشكلة مناقشته في الاجتماعات القادمة. سؤال آخر: هل لديك بديلاً آخر لعلاج هذه المشكلة؟؟؟

**كيفية التعامل مع مشاكل العمل:**

- الآن وبعد أن استعرضنا مجموعة من المشاكل المحتملة في العمل، نطرح السؤال التالي:
- كيف يتعامل المسؤولون مع هذه المشاكل؟
- سنقسم إجابتنا على هذا السؤال إلى ثلاثة أقسام:

(1) **أولاً:** القواعد العامة للتعامل مع المشاكل.

(2) **ثانياً:** قواعد التعامل مع مشاكل انخفاض مستوى الأداء.

(3) **ثالثاً:** قواعد التعامل مع سلوكيات العمل غير المرغوبة.

**أولاً: القواعد العامة للتعامل مع المشاكل:**

هناك الكثير من المشاكل التي تقابل الرؤساء والمشرفين يومياً ، عشرات بل مئات من المشكلات المتكررة والجديدة ، كيف يتصرف المسؤولون حيال هذه المشاكل ؟ .... وفيما يلي نقدم بعض القواعد العامة:

- (1) حل المشكلة من حيث من السبب في المشكلة ؟ طبيعة المشكلة ، هل هي مشكلة أداء أم سلوك؟
- (2) ضع بعض الأسئلة الافتراضية حول المشكلة ثم اجمع معلومات عنها قبل اتخاذ القرار.
- (3) حدد البدائل اللازمة لحل المشكلة.
- (4) اختار البديل المناسب والخطوات اللازمة للحل.
- (5) اكتب البديل المناسب على ورقة فربما تسأل أو يطلب منك الدفاع عن هذا البديل.
- (6) نفذ البديل المناسب.
- (7) تابع الحل المقترح ، وإذا كانت نتائج هذا الحل تستغرق وقتاً طويلاً ، حاول تقويم مدى فعالية الحل على فترات مختلفة، وإذا لم يؤت الحل المقترح ثماره فأرجع مرة أخرى إلى المراحل السابقة بدءاً من المرحلة الأولى فقد يكون تشخيصك للمشكلة غير سليم.

**❖ للتذكير:**

من أجل قواعد واضحة لتقويم أداء الموظفين فإن على الإدارة أن تتجنب ما يلي:

- الاعتماد المطلق على تعليمات ورقية كتابية مرهقة ومعقدة، المطلوب تعليمات واضحة ومبسطة ومفهومة.
- تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية إرساء "قواعد وإجراءات تقويم الأداء" ومتابعته من خلال تحديد المعايير، تقديم النصيحة والاستشارة للعاملين، وتقديم الدعم والمساندة حتى لا تحدث مشاكل أداء وإنجاز المطلوب.
- الأهداف الغامضة ، أو غير الواقعية.

**ثانياً: قواعد التعامل مع مشاكل الأداء:**

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

- وتقع عليك كرئيس ومسئول أن تحدد الأسباب المختلفة لمشاكل الأداء، ثم تطلب بعد ذلك مساعدة إدارة الموارد البشرية إذا كان الأمر يتعلق بتوفير التدريب اللازم ، أو الحوافز المناسبة.
- وكقاعدة عامة فإن على الرؤساء والمسؤولين أن يضعوا الإجابات على الأسئلة التالية حينما تكون المشكلة المعروضة أمامهم هي مشكلة انخفاض مستوى الأداء عن المعايير المطلوبة.

(1) ما هي بالضبط طبيعة مشكلة الأداء القائمة؟

(2) هل تتوفر لدى الموظف المهارات الإدارية اللازمة للأداء مثل تحديد أولوية الأداء، القدرة التنظيمية، الالتزام بالوقت المحدد للإنجاز؟ - إذا كانت الإجابة (بلا) وجه الموظف للتدريب اللازم له.

(3) هل تتوفر للموظف المهارة الفنية اللازمة لإنجاز العمل المطلوب منه؟

إذا كانت الإجابة (بلا) عليك بإحالة الموظف للتدريب المناسب خارج العمل، أو التدريب أثناء العمل مع تخصيص شخص لهذه المهمة من زملائه الأكثر خبرة.

(4) إذا لم تثمر جهود التدريب عن نتائج فقد يكون من الأفضل الإجابة على مدى قدرة الموظف على "التعلم"، ويمكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية في هذه المهمة.

وإذا اتضح لك أخيراً أن الموظف غير قادر على التعلم إضافة إلى عدم تحسن إنتاجيته بعد التدريب فيمكن أن يكون النقل إلى موقع آخر في العمل هو الحل المناسب، وإذا لم يثمر هذا الحل عن نتيجة إيجابية، فإن "الكي هو آخر الدواء عند العرب" كما يقول المثل، و عليك بعد ذلك باتخاذ الإجراء الإداري الطبيعي وهو إنهاء خدمة الموظف.

(5) هل يملك الموظف المهارات الشخصية اللازمة للتفاعل مع الآخرين من أجل إنجاز أعماله؟

إذا كانت الإجابة (بلا)، عليك إذاً بتدريب الموظف ، وتعليمه بأصول التعاون وبناء العلاقات مع الزملاء من أجل تحقيق مكاسب العمل. فإذا لم تثمر نتائج التدريب والتعلم عن النتائج المرجوة، فيمكن عندئذ إنهاء خدمة الموظف.

(6) هل توفر المنظمة للموظف إمكانيات اللازمة للعمل (المواد، المعدات، المعلومات، الوقت المناسب)؟

إذا كانت الإجابة ( بلا ) فاحرص على توفير هذه العناصر.

(7) هل تقدم المنظمة الحوافز المناسبة لإنجاز الأعمال بالشكل المناسب وفي الوقت المحدد؟

إذا كانت الإجابة (بلا) فاحرص على توفير الحوافز المناسبة، أو على الأقل تخلص من مثبطات العمل.

ومهما يكن الأمر فإن المسؤولية الرئيسية تقع عليك كرئيس أولاً، فإذا لم تستطع بمفردك التعامل مع مشاكل الأداء عليك الاستعانة بخدمات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

#### ثالثاً: إدارة التعامل مع سلوكيات العمل غير المرغوبة:

- مرة أخرى يحتاج المسئول إلى نمط آخر من الأسئلة حول التصرف الذي ينبغي أن يلجأ إليه وهو يتعامل مع مشكلات سلوكيات العمل، كيف يتعامل المسئول هنا؟ مع : الموظف الكسول ، الموظف المستهتر ، الموظف غير المتعاون، الموظف العدواني، الموظف الذي لا ينفذ الأوامر، الموظف المتشائم، الموظف الجامح الطموح ، الموظف الذي يستخدم ممتلكات الشركة لأغراضه الشخصية؟ الموظف المدعي المعرفة بكل شيء؟ الموظف المحبط؟ الموظف المتأفف؟

• كقاعدة عامة على الإدارة أن تجيب على الأسئلة التالية:

- 1 ما هو بالضبط السلوك غير المقبول وفقاً لأعراف المنظمة؟
- 2 هل سلوك الموظف من النوع الحساس والخطير أو من النوع الذي يحدث مجرد بلبلة أو إثارة؟
- إذا كان السلوك من النوع الذي يثير البلبلة أو الإثارة فيكفي إنذار الموظف، (أو الموظفين إذا كان السلوك جماعياً) بأن تكرر مثل هذا السلوك سيؤدي إلى إجراءات صارمة فيما بعد، أما إذا كان السلوك من النوع الخطير فالجأ إلى الأنظمة الخاصة بذلك، فإذا لم تكن هناك أنظمة أو قواعد فاستخدم تقديرك الشخصي مع ملاحظة أن يكون الجزاء من جنس العمل.
- 3 هل الموظف على علم بقواعد العمل، وهل هناك أصلاً قواعد للتعامل مع مشكلات السلوكيات؟
- إذا كانت هناك قواعد فأشعر الموظف بها أو ذكره بها، مع توجيه إنذار كتابي بعدم تكرار مثل هذا السلوك، وإذا لم توجد مثل هذه القواعد فأحرص على رفع الأمر للمسؤولين الأعلى لوضع مثل هذه القواعد وإعلانها للجميع.
- 4 هل فعلاً الموظف هو من النوع الصعب التعامل معه (Difficult Employer) قد يكون الأمر كذلك وقد لا يكون، وقد يكون تصرف الموظف غير المقبول ناجم عن مشكلة ظرفية يعاني منها.
- 5 هل يمكن حل المشكلة بهدوء؟ وهل يستدعي الأمر القيام بحلها شخصياً أو إحالتها إلى مسئول آخر؟
- 6 هل تتكرر هذه التصرفات من الموظف؟
- 7 ما مدى تأصل هذه السلوكيات أو التصرفات في داخل الموظف؟
- 8 هل سلوكيات الموظف ناجمة عن قناعة منه بصحتها؟
- 9 هل السلوك الذي أحدثه الموظف من النوع الخطر؟
- إذا كانت الإجابة (بنعم)، فإن الخطوة المطلوبة هي **الوقف الفوري** للسلوك، وقد يتطلب هذا تدخل رجال الأمن في المنظمة، أو حتى استدعاء الشرطة، أما الخطوة الثانية فهي تقرير العقوبة اللازمة على الموظف، وفي مثل هذه الحالات السلوكية فقد يكون **الفصل من الخدمة هو الحل الأفضل**.
- 10 هل ما ارتكبه الموظف من تصرف هو نوع من التحدي لسلطتك كرئيس أو تجاوز لأسس العلاقة بين الرئيس والمرؤوس؟
- إذا كان الأمر كذلك، فيكون نقل الموظف لموقع آخر هو البديل.
- 11 هل كان سوء السلوك مخططاً ومتعمداً ومقصوداً؟
- إذا كان الأمر كذلك وكان الأثر الذي أحدثه هذا السلوك حساساً ولكنه لم يؤدي إلى إضرار بالمنظمة أو بالجوانب الأمنية وسلامة الموظفين أو لم يعني تحدياً لسلطاتك، فإن الأمر المطلوب هو توجيه الإنذار الكتابي، أو الحسم من المرتب مع الوقف عن العمل، أو النقل إلى وظيفة أقل.
- 12 لا تتسرع في **الحل السلبي** إلا بعد التأكد من الظروف والوقائع حتى لا يعالج الخطأ بخطأ آخر، وحتى تتأكد أيضاً من الجوانب القانونية والنظامية للحل.

#### • مثيرو المشاكل - كيف هم؟

- ✓ يتسمون بالبطء - فهم موظفون يتسمون بالكسل واللامبالاة والتسويف والتأخير.
- ✓ صعبو المراس - فهم سيئو السلوك لا يتمتعون بالحساسية ويوصفون بعلو الصوت أو التمرد.

- ✓ كثير و النواح - متأهون، دائماً ما يتصيدون الأخطاء، متشائمون ولديهم أسباب عدة وراء عدم إمكانية إتمام الأشياء، ضحايا يشكون من المعاملة غير العادلة.
- ✓ مخادعون - يتلاعبون باللوائح، يتحايلون على القوانين، ومروجون للشائعات المفترضة.
- ✓ يحصلون على ما يريدون من خلال الاستعانة بكثرة المواجهة والصراع ورفض آراء الآخرين وتجاهل مشاعرهم.
- ✓ كذابون - يشوهون المعلومات، يتلاعبون بها ويخلقون مناخاً من عدم الثقة: على سبيل المثال يهددون العمل الجماعي الفعال.
- ✓ جزعون - ذوو قلق مفرط ، فهم بدلاً من أن يحولوا قلقهم هذا إلى سلوك فعال كالاستماع إلى التفاصيل يطلبون الانتباه الدائم والطمأنينة.
- ✓ يقول عنهم خبراء الموارد البشرية إنهم أصعب الأشخاص الذين يمكن التعامل معهم.

### • طرق التعامل مع مثيري المشاكل :

- ✓ محاولة السيطرة على الموقف وليس على الشخص ذاته، اقطع دابر المشكلة قبل أن تتحول إلى كارثة.
- ✓ تعلم كيفية قراءة سلوك المرء حتى تستطيع أن تصف ما يحدث بموضوعية.
- ✓ أفضل بين العوامل الداخلية التي تنشأ عنها المشاكل السلوكية وبين العوامل الخارجية.
- ✓ ليكن هدفك هو الوصول لأن يشعر المرء بأنك تحاول مساعدته وليس معاقبته ولا تحميله الخطأ.
- ✓ خذ في الاعتبار عدد مرات تكرار هذا السلوك السيء ومدى خطورته ومدى تأصله بداخل الفرد ذاته وانظر للأمر بعدها - هل فعلاً يستحق التدخل ؟
- ✓ حاول تغيير سلوك الفرد وليس شخصيته.
- ✓ واجه بكل جدية السلوك السيء في الحال ولا تؤجل هذا الأمر.
- ✓ فهم سياق الموقف ولا تكثف بفهم شخصية المرء فقط.
- ✓ ابدأ المواجهة الفعالة حول ما تريده من الشخص.
- ✓ اطلب النصيحة المهنية المتخصصة إذا ما اضطررت للجوء إلى الفصل من العمل.

### الانضباط والجزاءات:

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

ماذا تريد المنظمة ؟	ماذا يريد الموظف ؟
* الأداء الجيد.	* الأجر المناسب.
* المحافظة على ممتلكات المنظمة.	* الكلمة الطيبة من الرئيس.
* المحافظة على أسرار المنظمة.	* ظروف العمل الجيدة.
* إطاعة الأوامر.	* العدالة في المعاملة.
* الأمانة والنزاهة.	* فرص التقدم والترقية.
* الإخلاص والولاء والتعاون.	* الثناء والتقدير ومكافأة الإنجاز.

- وبطبيعة الحال فإن ما سبق يعد الوضع النموذجي والمثالي الذي يمكن تصوره، غير أنه من الناحية العملية فإن الكمال غير موجود والكمال لله وحده سبحانه وتعالى، ونحن كبشر سواء فرادي أو مجموعات أو منظمات ، لا نخلو من العيوب والنواقص، ولكن هذا بطبيعة الحال يجب أن لا يثبنا للوصول إلى الأفضل.
- وعلى المنظمات تقع مسئولية وضع القواعد التي تحدد ما هو معقولاً من الأداء وما هو غير معقول، وما هو مرغوباً في السلوك، وما هو غير مرغوب، ثم عليها أن تحدد أيضاً القواعد والأطر التي ستطبقها في حالة مخالفات معايير السلوك والأداء، وأن تشعر الجميع بهذه القواعد ، أو أي تعديل فيها.

### مفهوم الانضباط Discipline:

- يعني الانضباط "الالتزام بقواعد السلوك والعمل"، أو ضبط النفس عن أي عمل يخالف القواعد المرعية والمرسومة سواء داخل بيئة العمل، أو خارجها، ويعني الانضباط أيضاً "الالتزام بالنظام"، والخروج عن معايير أو قواعد السلوك المتعارف عليها يعني الخروج على النظام، أو عدم الانضباط، ومتى حدث هذا أوجب اتخاذ أسلوب التصحيح والردع، كما أن الالتزام بالنظام والقواعد أي الانضباط يدعونا إلى مكافأة هذا السلوك أو الوعد بالمكافأة ، فمثلاً قد تعلن الشركة أن العامل الذي لا يحقق أي حادثة عمل خلال العام ستصرف له مكافأة مجزية.
- على أننا يجب أن نميز بين نوعين من الانضباط أو الالتزام بقواعد السلوك اللازمة لسير العمل وهما: الانضباط الذاتي ، الانضباط المفروض.

#### ✓ الانضباط الذاتي:

والذي يصدر من داخل الشخص ويجعله رقيقاً على نفسه في أقواله وأفعاله ومنتبهاً لأخطائه ومصححاً لها، وهذه درجة رفيعة من الإيمان والخشية من الله ، ومصدقاً لحديث رسولنا عليه الصلة والسلام: " أعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك "

#### ✓ الانضباط المفروض:

حيث أن الإنسان بشر وليس معصوماً من الخطأ ولا من النسيان فإنه قد يرتكب الأخطاء سواء بقصد أو بدون قصد، وفي ذلك مصداقاً للحديث الشريف، "كل ابن آدم خطاء وخير الخطائين التوابين"، ومن هنا لا بد من الرقيب الخارجي الذي ينبه الإنسان إلى أخطائه، ويرده عنها، ويحاسبه عليه، "لأن الله ليزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن".

#### • الهدف من الجزاءات:

إن الهدف من قواعد الانضباط والجزاءات هو منع حدوث المخالفات بالدرجة الأولى، ولكن متى ما وقعت فعلى المنظمة تطبيق القواعد المرعية.

### الجزاءات - ومخالفات قواعد الانضباط:

- ما هو الجزاء؟ هل هو العمل الذي يقصد به تصحيح السلوك المخالف؟
- أم هو العقاب نفسه؟ المعنى الظاهر للجزاء أنه "العقاب"، والمعنى الخفي للجزاء هو "الردع وتصحيح السلوك".
- يقول الله سبحانه وتعالى في سورة الشورى ، الآية (40):
- { وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِّثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ }
- إن ارتكاب السيئة هو ظلم والله لا يحب الظالمين ، ولكن الله سبحانه وتعالى يعد من يعفو ويصلح بالأجر ، وأجر الله دنيوي وأخروي واسع وكبير.

- وحيث أن الجزاء يجب أن يكون من جنس العمل ، أو أن العقوبة يجب أن تتناسب مع الجرم فإننا سنلقي الضوء فيما يلي على أنواع المخالفات المحتملة التي تستوجب الجزاء، والإجراء المحتمل للتصحيح، أو نوع العقوبة المرجحة.

### أولاً: المخالفات البسيطة:

ويترتب على ارتكاب مثل هذه المخالفات التدرج التالي في الجزاءات:

- الإنذار الشفوي.
- الإنذار الكتابي الذي يحفظ صورة منه في ملف الموظف .. إذا كان الخطأ لأول مرة.
- الوقف المؤقت بدون أجر ... إذا تكرر الخطأ عن قصد وعمد.
- إنهاء الخدمة ... إذا تكرر الخطأ عن قصد وعمد.

### وأمثلة هذه المخالفات ما يلي:

- التأخر عن وقت الحضور للعمل بدون عذر.
- الغياب بدون عذر ليوم أو أكثر.
- الإهمال في رفع التقارير عن الحوادث والإصابات.
- ترك مكان العمل بدون استئذان.
- التكاثر أو التباطؤ في العمل.
- الخناقة في مكان العمل.
- التدخين في الأماكن المحظورة.
- عدم الالتزام بمتطلبات السلامة.
- كتابة وقت غير صحيح عند الحضور للعمل.
- إنتاج كمية أقل من المعدل المطلوب.
- زيادة كمية التالف من الإنتاج لأسباب شخصية.
- استخدام ممتلكات المنظمة في أغراض شخصية.

### ثانياً: المخالفات الخطيرة:

يترتب على مثل هذه المخالفات لأول مرة تطبيق الجزاءات التالية:

- الوقف المؤقت بدون أجر.
- إنهاء الخدمة.

### وأمثلة هذه المخالفات ما يلي:

- تدمير بعض ممتلكات المنظمة بصفة متعمدة.
- الإمعان في عدم إطاعة الأوامر أو تنفيذ الواجبات.
- التصرفات غير الأخلاقية التي تتعارض مع قيم وتقاليد المنظمة أو المجتمع.
- السرقة ، التزوير في المستندات والوثائق ، إفشاء أسرار المنظمة للغير.
- الاعتداء على الآخرين بشكل عنيف وبوسائل مؤذية بدنياً.

**إدارة الانضباط والجزاءات:**

• إن القاعدة الأساسية الهامة في إدارة الانضباط والجزاءات هو أن تكون هناك قواعد مكتوبة ومعروفة، وأن مخالفة هذه القواعد يعرض الموظف للعقوبات.

**المبادئ الإرشادية العامة في تطبيق الجزاءات (9 مبادئ) هي:**

تستلزم إدارة الانضباط والجزاءات من المسؤولين اتخاذ التدابير الاحترازية من أجل ضمان سلامة تطبيق الجزاءات، ومن أهم المبادئ التي يجب الاسترشاد بها ما يلي:

- (1) التأكد من الحصول على كل المعلومات اللازمة قبل توقيع الجزاء.
- (2) تحديد نوع المخالفة التي حدثت ، هل هي مخالفة بسيطة ، أم خطيرة.
- (3) مراجعة ملف الموظف للتأكد من تاريخه أداءً أو سلوكاً.
- (4) إضفاء طابع التصحيح والردع على المخالفة وليس العقاب.
- (5) استشارة إدارة الأفراد أو الموارد البشرية في نوع الجزاء المطلوب اتخاذه.
- (6) الاستماع للموظف المخالف قبل اتخاذ قرار الجزاء.
- (7) الاجتماع بالموظف على انفراد وعدم الهجوم عليه شخصياً، وإنما انتقاد تصرفه.
- (8) يجب أن لا يعاقب الموظف على عمل يقوم به المسؤولون أنفسهم ، لا بد من وجود القدوة الحسنة.
- (9) لا بد وأن يكون المشرف المباشر على علم بالإجراء المتخذ.

**ضوابط تطبيق الجزاءات:**

- أن الهدف من تطبيق الجزاءات يجب أن لا يكون العقاب في حد ذاته ، وإنما الردع عن ارتكاب الخطأ أو منع حدوث المخالفات، غير أن ضمان ذلك أمر يتجاوز الواقع العملي حيث أن الإنسان بشر وأنه معرض للخطأ والنسيان.
- وحيث أن المنظمات دائماً تتوقع من الأفراد ارتكاب الأخطاء والمخالفات فإنها يجب أن تضع والحال كذلك بعض الضوابط والأنظمة الكابحة، **وأهم ما يجب عمله في هذا الإطار هو:**

- (1) **وضع القواعد** التي تحدد معايير الأداء أو السلوك المطلوبة من الأفراد والتي يعتبر تجاوزها مخالفة تستحق توقيع الجزاء.
- (2) **الإعلام والإعلان عن هذه القواعد**، ويمكن أن يتم ذلك على شكل دليل يوزع على كل موظفي المنظمة عند التعيين أو عند إحداث أي تعديل في الأنظمة الخاصة بالجزاءات.
- أن من غير العدل على أي حال أن يعاقب الإنسان على عمل لم يسبق أن بلغ بالنتائج المترتبة عليه إلا إذا كان هذا العمل أساساً من الأعمال الشائنة والتي يتفق الجميع على وصفها بأنها شائنة غير أخلاقية مثل السرقة والتزوير.
- (3) **تقييم درجة المخالفة:** إذا كانت المخالفة هي عبارة عن انخفاض مستوى الأداء قياساً بالمعايير فإن تجنب مثل هذه المخالفات يكمن من خلال متابعة مستوى أداء الموظف من قبل المشرف عليه ومع ذلك فإن مستوى الأداء قد ينخفض حتى مع علم الموظف بالمقاييس المطلوبة، ومع تعرضه للمتابعة المستمرة من رئيسه، وفي هذه الحالة يستلزم الأمر تقييم درجة مخالفة الأداء وأسبابها ، فإذا كانت مجرد إهمال وتباطؤ من الموظف لزم عندئذ استخدام قواعد الجزاء.
- أما إذا كانت المخالفة تتعلق بسلوكيات العمل فإن على المسؤول أن يحدد مستوى ودرجة المخالفة وكذلك مستوى ودرجة الجزاء المطلوب.

4) وأخيراً، فإن **عملية الجزاء** نفسها يجب أن تحمل في طياتها **هدف تغيير السلوك وردع الموظف**، أو الموظفين الآخرين عن السلوك المخالف، وقد تتضمن عملية الجزاء **تقديم النصح والاستشارة إلى الموظف المخالف**، وكذلك تحفيزه وتحفيز الآخرين إلى عدم العودة مرة ثانية إلى ارتكاب المخالفات.

### شروط تنفيذ الجزاءات:

عند تطبيق الجزاء على المخالفات فإنه يجب إتباع الشروط التالية عند التنفيذ:

#### (1) التطبيق الفوري:

يفضل دائماً أن يكون تطبيق الجزاء بعد إجراء التحقيقات المناسبة فوراً وعدم التمهّل أو التردد فيه، إن هذا يزيد من فعالية الإجراء المطلوب.

#### (2) إعلام الموظف المخالف بالعقوبة:

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

#### (3) الموضوعية:

- تعني الموضوعية في اتخاذ قرار العقوبة أن يكون محور العقوبة هو عمل "الفرد نفسه" ورسولنا عليه أفضل الصلاة والسلام علم أصحابه ويعلمنا بقوله "بأن لا تكرر هو المخطئ وإنما أكرهوا فعله".
- ويتعني الموضوعية أيضاً الابتعاد عن الميول والاتجاهات الشخصية لمتخذ القرار إزاء الشخص المخالف لأن العاطفة إذا تدخلت في الأمر كرهاً أو محبة فإن القرار سيكون غير متوازناً مع الجرم، إن الأساس هو العودة إلى نصوص النظام، فإذا لم يوجد النظام فإن الضمير والتقوى لا بد أن تكون الأساس.
- كذلك تعني الموضوعية أن لا تتخذ القرار وأنت في حالة غضب لأن الغضب يحجب الرؤية الصحيحة للأمر ويضخم الأحداث ولا يساعد على جمع الحقائق التي قد تكون في صالح الموظف المخطئ.
- وقديماً قال الشاعر: غضبت فضاغ أمري من يدي والأمر يخرج من يد الغضبان.

#### (4) الثبات والاتساق:

يجب على الإدارة التأكيد من تطبيق النظام على الجميع بنفس المعايير، وقد يحدث أن تختلف درجة العقوبة بين رئيس وآخر، أو قد يحدث أن يكون هناك رئيساً متسامحاً وآخر متشديداً، ومن ثم تصيب العقوبة البعض، ويفلت منها البعض، من ناحية أخرى فإن العقوبة لا بد وأن تكون واحدة، إذا ما تكرر نفس الخطأ من شخص آخر يجب أن لا تطبق عقوبة خفيفة على شخص وتطبق أخرى شديدة على شخص آخر ارتكب نفس المخالفة سواء في القسم نفسه أو في قسم آخر، وقد يحدث ذلك إما بدواعي التسامح أو التشدد بين رئيس وآخر، وقد يحدث ذلك ابتعاداً عن العدل والمساواة، وتطبيقاً لمبدأ الحب والمودة، أو النفور والكراهية، أو الضعف والقوة، إن المعايير الموضوعية للجزاءات يجب أن تطبق دون تمييز بين الأشخاص فالكل يجب أن يكونوا سواسية في العقوبات أو في الحوافز.

وقد قال عليه الصلة والسلام: "إنما أهلك الذين من قبلكم إنهم كانوا إذا سرق الشريف منهم تركوه، وإذا سرق الضعيف منهم أقاموا عليه الحد، والله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها". صدق رسول الله صل الله عليه وسلم.

#### (5) دراسة ظروف المخالفة:

واستثناء من القاعدة السابقة قاعدة الثبات والاتساق فإن هناك من الحالات ما يستدعي التمييز في العقاب بين الأفراد لنفس المخالفة المرتكبة، فمثلاً قد ينص نظام العمل على أن من يتغيب عن عمله لمدة أسبوعين متواصلين تنهى خدماته فوراً، ولكن يطبق هذا النص على موظف عرف عنه الغياب والتأخر، وقد تخفف العقوبة على موظف آخر متميز وعرف عنه المواظبة والكفاءة، إضافة إلى أن تأخره عن العمل كان لأسباب قهرية مثل سفره خارج البلد، وانقطاع سبل النقل والاتصال لأسباب خارج إرادته كحرب، أو أعاصير أو زلازل، أو أي أمور متعارف على أنها قهرية.

#### (6) التدرج في إنزال العقوبة:

إجمالاً يمكن أن تكون هناك مرونة في نظام وقواعد العقوبات المناسبة على الفعل المرتكب.

ومن أجل ذلك يمكن تصنيف العقوبات تدرجاً على النحو التالي:

- ❖ الإنذار الشفوي البسيط.
- ❖ الإنذار الشفوي القوي المسجل في ملف الموظف.
- ❖ الإنذار الكتابي والمسجل أيضاً صورة منه في ملف الموظف.
- ❖ الوقف المؤقت عن العمل بدون أجر.
- ❖ إنهاء الخدمة أو الفصل من العمل.
- ❖ على أن ما سبق لا يعني أن هذه هي كل العقوبات المحتملة، فقد تكون هناك عقوبات أخرى تختلف من منظمة لأخرى، ومن أمثلة هذه العقوبات:

✓ الحرمان من الترقية.

✓ التنزيل الوظيفي، النقل من موقع إلى آخر، الحرمان من العلاوة السنوية.

✓ سحب بعض الامتيازات المادية أو الاجتماعية مؤقتاً.

،، وبقدر ما يكون الفعل يكون الجزاء، ولكننا نكرر مرة أخرى أن قواعد الجزاء لا بد وأن تكون مكتوبة ومعروفة للجميع.

#### (7) حق الدفاع:

في أي حال من الأحوال فإن الموظف المعني بالمخالفة لا بد وأن يجد أدناً صاغية للإستماع إلى وجهة نظره كاملة وبدون تحيز، وقد يتطلب الأمر في بعض المنظمات أن يشترك الرئيس المباشر للموظف الذي ارتكب المخالفة في اللجنة المشكلة للتحقيق خاصة إذا لم يكن هو الشخص الذي أبلغ عن المخالفة أو أن المخالفة حدثت في موقع آخر غير موقع الرئيس.

#### (8) حق التظلم على القرار الصادر بالعقوبة:

قد يختلف مفهوم المخالفة المرتكبة من الموظف من رئيس إلى آخر، فمثلاً هل اختلاف الموظف مع رئيسه حول تطبيق نظام جديد في العمل يعتبر شكلاً من أشكال عدم إطاعة الرئيس؟

لهذا السبب فإن الأمر لا بد وأن ينظر إليه قبل تنفيذ قرار العقوبة من جهة أعلى من الجهة التي أصدرت الحكم، إن هذا أمراً هاماً وخاصة حينما تكون العقوبة الصادرة ذات حجم ومغزي كبير.

على أن حق التظلم يجب أن يسير وفقاً للإجراءات التي تقرها المنظمة والمعروفة عادة بنظام الشكاوي.

**(9) عدم التراجع عن القرار:**

حينما تكون هناك مخالفة فعلية تستحق الجزاء، وحينما تكون هناك إنذارات مسبقة، وحينما يكون الجزاء متوافقاً مع المخالفة ومنتاشياً مع القواعد المعروفة فيحبد عدم التراجع عن القرار وخاصة بعد صدوره، كذلك لا يجب الأخذ بالحلل الوسط إذا بدا كل شيء واضح، أن التراجع عن القرار قد يفسر بأن الموضوع برمته كان غير سليماً، كما أن الحل الوسط قد يفسر بضعف الإدارة، وكل التصرفين قد يحدث أضرار أكثر من ضرر العقوبة نفسها.

**قاعدة عامة :**

إن اتخاذ أي قرار يتعلق بالجزاءات يجب أن تكون في إطار:

- أنظمة ولوائح العمل بالمنظمة.
- التشريعات والأنظمة العمالية التي تصدرها الدولة.
- ومن ثم فإنه لا يكفي أن تستند المنظمة في قرارات الجزاءات والعقوبات على لوائح العمل الداخلية بل لا بد وأن تتأكد من أن العقوبة لا تخالف ولا تتعارض مع أنظمة وتشريعات العمل في الدولة.

**نظام الشكاوى:**

- قبل الحديث عن نظام الشكاوى نود الإشارة إلى أن العقد الموقع بين الطرفين الموظف وصاحب العمل (المنظمة) يمكن أن يكون الأساس الذي تتمخض عنه كثير من شكاوى الموظفين، فماذا يحمل العقد عادة؟
- إن المكونات الأساسية للعقد "عقد العمل" يمكن أن يشمل ما يلي:
  - حقوق الإدارة وواجباتها.
  - حقوق الموظف وواجباته (التعويضات المالية، الإجازات، ساعات العمل ..).
  - الفوائد والمنافع والخدمات المقدمة للموظف (العلاج، التأمين، التقاعد، السلامة).
  - نظام التأديب والجزاءات.
  - نظام الشكاوى والتحكيم.
  - فترة العقد.
- ومتى ما أنتهك أحد هذه المكونات من قبل الموظف أو الإدارة فإن كلاً منهما قد يلجأ لتطبيق قواعد النظام، فالإدارة قد تلجأ لنظام التأديب والجزاءات والموظف قد يلجأ لنظام الشكاوى والتحكيم.

**مفهوم الشكاوى :**

تعني الشكاوى "التظلم الرسمي من قبل الموظف تجاه أي انتهاك من قبل المنظمة لحقوقه، أو لعقوبة مجحفة تعرض لها".

• **وقد تظهر الشكاوى لواحد أو أكثر من الأسباب التالية:**

- (1) الاختلاف في تفسير نصوص العقد بين الموظف وصاحب العمل ( أو الإدارة ).
- (2) انتهاك أحد بنود العقد.
- (3) انتهاك النظام بصفة عامة.
- (4) انتهاك لإجراءات العمل المحدد سلفاً من قبل المنظمة أو الرئيس.
- (5) المعاملة غير العادلة من قبل الرئيس.

• **وتزداد معاملات الشكاوى في المنظمات في الظروف والأحوال التالية:**

- (1) حينما يكون هناك إستياءً عاماً من ظروف العمل.
- (2) حينما تكون هناك معارضة للأسلوب الإشرافي في العمل.
- (3) حينما تكون صياغة العقد غير واضحة وتحمل في طياتها اختلافاً في التفسير.
- (4) حينما يكون الموظفين من النوع الذي يخلق المشكلات أو صعبى المراس.

• **مجالات الشكاوى:**

تدور أكثر الشكاوى في المنظمات حول المجالات التالية:

قواعد العمل، الفصل من الخدمة ، الوقف المؤقت عن الخدمة ، عدم الترقية ، الإجراءات التأديبية. تقويم الأداء ، عبء العمل ، الإجازات المستحقة ، السلامة والأمن ، التمييز بين العاملين. الخدمات ، الأجور والاستحقاقات المالية.

**وقاعدة عامة أخرى:**

يجب عدم التهاون في موضوع الشكاوى حتى وإن كانت الشكاوى صغيرة، فقد يؤدي التهاون والإهمال إلى تضخم المشكلة موضع الشكاوى ويتطور موضوع العلاج إلى خارج حدود المنظمة.

• **إجراءات البت في الشكاوى:**

تتضمن إجراءات الشكاوى إتباع الخطوات التالية:

- (1) إعلان الموظف للشكاوى شفويًا أو كتابياً لرئيسه المباشر فإذا تم تسوية الموضوع فإن القضية تنتهي عند هذا الحد.
- (2) إذا لم تسوى القضية يمكن للرئيس المباشر أن يرفع الأمر للمستوى الإداري الأعلى، وعلى الموظف أن يستعين بكل المستندات التي تدعم شكواه، كما أن على رئيسه المباشر أن يفعل نفس الشيء في الدفاع عن الإجراء المتخذ ضد الموظف أو الانتهاك الذي تعرض له الموظف.
- (3) إذا لم تسوى المشكلة موضع الشكاوى في المستوى السابق فإن الأمر قد يرفع إلى جهة خارجية للتحكيم، والتي تصدر حكماً ملزماً للطرفين، بعد أن يكون الطرفان قد اتفقا مسبقاً على اللجوء إلى التحكيم.

**ملاحظة هامة :**

عادة ما تقوم المنظمات وخاصة الكبرى والمتوسطة منها والتي تتوافر بها أعداد كبيرة من العاملين بإعداد دليل للسياسات والإجراءات يتضمن كل ما يتعلق بالموارد البشرية ومن ضمنها إجراءات الانضباط والجزاءات، والشكاوى، وتنص أنظمة العمل الحكومية أيضاً على بعض من هذه السياسات وكيفية التعامل مع المخالفات.

**ملخص المحاضرة:**

- تعاملنا في هذه المحاضرة مع جانب من قضايا العلاقات بين الموظفين والإدارة، وهي المتعلقة ببعض مشاكل الأداء والسلوك، وكيفية التعامل معها من خلال نظام الجزاءات ونظام الشكاوى أو التظلم.
- وقد بدأنا باستعراض لنماذج من المشاكل المحتملة في المنظمات سواء المتعلقة بانخفاض مستوى الأداء، أو سلوكيات العمل غير المرغوبة، وكان الهدف من ذلك هو أن يفكر كل واحد منا فيها جدياً من حيث المعالجة وإيجاد الحل المناسب وذلك على ضوء الحالات الدراسية التي ألحقناها ببعض هذه المشاكل.
- وقد انتقلنا بعد ذلك إلى تقديم بعض القواعد الإرشادية لكيفية التعامل الإداري مع مشاكل الأداء والسلوك، وحيث أن التعامل مع مشاكل الموظفين يحتاج إلى أن يعرف الموظفون ما لهم وما عليهم فإن الحاجة إلى وجود قواعد مكتوبة ومعروفة لا بد وأن يكون مكملاً لعمل إدارة الموارد البشرية، ومن ثم فإن قواعد الانضباط والجزاءات تمثل الجناح الآخر لعملية التحفيز والحوافز من أجل الارتقاء بالأفراد إنتاجية وسلوكاً.
- كما شرحنا مفهوم الانضباط وأهمية الحاجة إليه، ثم عرضنا بعد ذلك المجالات المحتملة للمخالفات والجزاءات المترتبة عليها، وقد أكدنا على أن مستوى الجزاء لا بد وأن يتناسب مع المخالفة وأن الهدف من الجزاء هو في الأساس الردع والتصحيح أي منع السلوك مستقبلاً من الموظف المخالف أو الموظفين الآخرين.
- ثم اختتمنا المحاضرة بمفهوم نظام الشكاوى ومجالات الشكاوى المحتملة وأحقية الموظف في التظلم، ثم كيفية تعامل الإدارة مع هذه الشكاوى.

**مصطلحات المحاضرة:****الانضباط Discipline :**

يعني الانضباط الالتزام بقواعد العمل في الأداء والسلوك أو الالتزام بالنظام والأصول المرعية، ويترتب على مخالفة هذه القواعد الجزاء أو العقاب.

**الشكاوى Grievances :**

هو حق التظلم لقرار عقابي صدر ضد الموظف، أو لانتهاك لبنود العقد الموقع بين الموظف وصاحب العمل.

**التحكيم Arbitration :**

هو عملية إحالة القضية مثار الخلاف بين الموظف وصاحب العمل إلى جهة خارجية محايدة يوافق عليها الطرفان، ويكون حكمها قطعياً وإلزامياً.