

٩- الاهتمام بالاوضاع المادية لأعضائها وتوفير فرص العمل المناسب لهم ،

وبأوضاعهم المعيشية وتنظيم أوضاع المتقاعدين وتأمين ضمانات نهاية الخدمة

من خلال ايجاد صناديق التوفير والضمان الصحى.

١٠- متابعة الاداء المهنى للاعضاء في المجتمع.

١١- ايجاد اجواء مهنية سعيدة بأنشاء النوادى الاجتماعية والاهتمام بالمواهب الفنية

والادبية للاعضاء.

ثالثاً: العلاقة بين النقابة والدولة:

تعتبر النقابة المهنية وسيط أساسى، وقناة اتصال محورية بين أعضائها

والدولة ، ولجل ان تقوم بوظيفتها بشكل ايجابى في أجواء الحرية وتوافر

المناخ الديمقراطى ينبغى ان تكون تنظيماً مستقلاً عن الدولة واجهزتها وعن

الاضراب السياسية حتى يتسنى لها القيام بدور فعال في استيعاب التقدم العالمى

في مجال العلوم والتكنولوجيا والارتقاء بأساليب ونظم الادارة تساهم في تطوير

اجهزة الدولة ومؤسساتها ، أما عندما يتم فرض الوصاية والهيمنة على النقابات

والحاقها بجذب معين وتقييد نشاطها والتحكم بعملها.

الاساس للعمل والمثابرة لتحقيق الاهداف المرجوة وتتبلور في هذا المبدأ عملية الاستعداد والتضحية في سبيل البلوغ للغايات المرجوة ، وتشمل المبادئ في الآتى:

مبدأ الديمقراطية المركزية:

يعتبر هذا المبدأ العمود الفقري الذى يرتكز عليه النشاط النقابى والحياة التنظيمية للحركة النقابية ككل وهو الذى يعنى بأن تكون إدارة النقابة وكافة القرارات والمواقف المعبرة عنها صادرة وفق آليات ديمقراطية يشارك فيها جميع الاعضاء هذه الآليات تعطى الافراد حق اختيار المجموعة التى تقود العمل النقابى ويلتزم جميع الأفراد بالقرارات الصادرة عنها.

مبدأ القيادة الجماعية:

هي المبدأ الذى يجنب العمل النقابى الاخطاء والاندفاع خلف الانانية المهنية ويتجلى هذا المبدأ عند اتخاذ القرارات بالاعتماد على رأى الاكثرية والتزام الاقلية بها والدفاع عنها حتى وان كانوا معارضين لها.

مبدأ العمل الجماعى او الشورى:

يشترط هذا المبدأ بأنه على كل نقابى قائد او مسئول ان يستعين ويسترشد خلال قيامه بالنشاط النقابى بأراء اصحاب الخبرة اضافة الى آراء زملائه حتى

يتم ضمان ترشيد آلية اتخاذ القرار بما فيه الأسلم والأفضل للنقابة.

مبدأ المسؤولية الفردية:

بموجب هذا المبدأ فإن كل نقابي يتحمل نتائج ما يقوم به من وظائف ومهام نقابية وخلال قيامه بعمله يتعرض العضو النقابي للمراقبة والمحاسبة من القيادات والجهزة العليا من القواعد الدنيا للتنظيم النقابي.

مبدأ المراقبة والمحاسبة:

حين يفتقد النشاط النقابي لمبدأ المراقبة والمحاسبة يتعرض التنظيم النقابي لنوع من الفوضى والتسيب يصل أحياناً الى حد التلاشي الفعلي للعمل وانهيائه والرقابة والمحاسبة كمبدأ لا يهدف بالدرجة الأولى الى إثبات الخطأ وفرض العقوبات بقدر ما يهدف الى تحسين نوعية النشاط النقابي ورفع إنتاجيته.

مبدأ النقد والنقد الذاتي:

النقد الذاتي كمبدأ هو حق لكل عنصر نقابي بغض النظر عن موقعه النقابي أهو عضو في القيادة أم هو في القاعدة من خلال هذا المبدأ يقوم العضو بتوجيه انتقاداته للجهة المسؤولة مراعيًا الموضوعية في تناول الموضوع المراد انتقاده بعيداً عن التجريح وبصورة بناءة .

مبدأ تقبل الرأي المعارض:

فعلى كل فرد في النقابة مهما كانت مشاربه توجهاته ان يتقبل الرأي لمعارض بكل مرونة مهما كانت صحته ومدى مخالفته لرأيه وكما قيل "نتعاون فيما اتفقنا عليه ويعذر بعضنا بعضاً فيما اختلفنا عليه".

مبدأ موضوعية الاختيار:

يقضى هذا المبدأ بأن يراعى العض الموضوعية قبل اتخاذ القرار بعيداً عن تأثير العاطفة والمصالح الفردية بان يكون الفرد علمياً في اختياره الذى يجب ان ينشد الصالح العام.

وأدارتها وفرض القيادات الفاسده اخلاقياً ومادياً عليها ، فانها تتحول الى مجرد وسائل لجباية الأموال من اعضائها ، والى مراكز للتضليل على أعضائها وعلى المجتمع عبر التأكيد الدائم عل سلامة أوضاع البلاد والعباد والتستر على الاوضاع الفاسده والمذرية ، ولتتحول ايضاً لمجرد قنوات تصدر بيانات التأييد والولاء ، هذا الوضع يفقد الاعضاء التزامهم بالنقابة ويضمروا او ينعدم حضورها في حياتهم ، فلا يذكرونها إلا في المناسبات التي تقتضيها حاجاتهم الخاصة أو أنقاء لشرها ولشر أجهزة الدولة الرابضة خلفها ، وفي لمحصوله تفقد النقابة وظيفتها واهدافها ، فلا ارتقاء يحدث في المهنة ولا دفاعاً عن مصالح

أعضاء النقابة ولا نهوضاً بالبلد ، ان وجود اعضاء ميسسين في صفوفها يحملون افكاراً وؤى مختلفة لا يضر سمعة النقابة وذلك كونها تجمع الأفراد استناداً لمعايير مهنية وهذا يجعل حضور العمل السياسى بمعناه المباشر والتفصيلى ضامراً : ولكن يبقى اهتمام الاعضاء حاضراً بالقضايا السياسية العامة يحكم انتماء أعضائها للمجتمع والوطن وتأثرهم وتأثيرهم في هذه القضايا ، إلا أن ما يسئ للنقابات ويسئ للوطن في آن معاً هو تحويلها لملكية خاصة لحزب سياسي معين وفرض الوصاية عليها ، الامر الذى يشل قدرتها ويحولها إلى مؤسسة كريكاتورية.

رابعاً: العلاقة بين النقابة والمجتمع:

أن النقابة موجودة داخل المجتمع وليست خارجه وأعضاؤها من المجتمع وليس غرباء عنه ولذلك فإنها تتأثر بالمجتمع وتؤثر فيه في آن واحد ، يمكن للنقابات عند توافر مناخ ديمقراطى صحى ان تقوم بدور ايجابى في مجتمعتها عبر الاستجابة لحاجات المجتمع في المهن المختلفة ، وتقديم الخدمات المجانية لقطاعات اجتماعية معينة واقامة المشاريع الاستثمارية المتناسبة مع الحاجات الاقتصادية للمجتمع وتوفير فرص عمل إضافية في مجالات محددة كما يمكن لها ان تساهم في رفع مستوى التعليم والمناهج الدراسية في المعاهد والجامعات

ووضع الخطط الاقتصادية بالتعاون مع أجهزة الدولة المعنية التي تسمح

بإستيعاب الخريجين الجدد والتخفيف من حدة البطالة.

هذه النشاطات والفعاليات مرهونة بتوافر ظروف تسمح بانطلاق مبادرة النقابات المهنية وبناء علاقة وثيقة مع مجتمعها وإلا فإنها ستبقى خارج حاجات المجتمع وعلى هامش حياة أعضائها ، أدبيات الممارسة النقابية وتعنى مبادئ عامة تقوم عليها كافة أشكال العمل النقابي والالمام بها أمراً ضرورياً للغاية لكل نقابي لفهم العمل النقابي ولتوطيد الممارسة النقابية نفسها إلا أنها في الغالب غير مكتوبة أو مدرجة ضمن نصوص ولوائح النظام الداخلي للنقابة وهذا لا يعنى من مسئولية الالتزام بها من قبل الأعضاء التزاماً ادبياً لذا سميت هذه المبادئ العامة التي يقوم عليها العمل النقابي بادبيات العمل النقابي.

مبادئ العمل النقابي تتمثل في الآتى:

مبدأ الاقتناع:

اهم مبادئ العمل النقابي أن يكون الفرد مقتنعاً بأهمية الممارسة النقابية وجدواها في المحافظة على حقوق الجميع وتحسين أوضاع الأعضاء والارتقاء بلواقع الموجود نحو الأفضل فهو ضرورة ملحة لاستمرار العمل النقابي والصمود امام جميع الظروف الطارئة.

مبدأ الذاتية الايجابية:

يعتبر العمل النقابي عملاً تطوعياً لذا تكمن اهمية الذاتية الايجابية للاعضاء
لتكوين المحرك .

المبحث الثاني

النظريات النقابية وأنواع النقابات

أن النقابات من حيث تفريعات تكون بالفعل عدة بتعدد المهن واستحالة تمثيلها ومن هنا كانت ضرورة ان تمتلك المهن المختلفة منظمات خاصة لكن هذه النقابات لا يمكن ان تكون او لا تكون مجتمعة داخل اتحاد واحد. نقابات واتحادات العمال منظمات واتحادات عمالية تسعى الى تحسين أجور اعضائها وشروط العمل بالنسبة لهم وذلك بالتفاوض مع ممثلى ارباب الاعمال من خلال اجراء يسمى المساومة الجماعية كما تعمل النقابات على الرقى بمستوى صحة العمال وتطبيق معايير السلامة المهنية وتدريب الهيئة العامة فضلاً عن تحقيق منافع اخرى لهم منها خصم على البضائع التى يشترونها توفير دور حضانة لابناء الامهات العاملات وتعتبر نقابات العمال شرعية في معظم البلدان ويسمح لها بتصنيف اعضائها وتيسير سبل توظيفهم.

يتم تمويل نشاطات نقابات العمال عن طريق رسوم الاشتراك التى يلتزم اعضاؤها بدفعها وتغضى الاموال التى تحصل من الأعضاء اجور ال..... من الاعضاء للعمل بالنقابة وتكاليف مؤتمرات الاعضاء بالاضافة الى ماينفق على بعض الخدمات مثل مدفوعات الاضراب والدورات التعليمية وتتكون نقابة من

مركز رئيسي على المستوى الوطنى نتيجة عدد من الفروع في المناطق او الضواحي التى يتولى اعضاؤها ادارة شؤون النقابة سكرتارية عامة يرأسها رئيس منتخب لديه مساعدون على المستوى الوطنى وادارات تتولى الشؤون المالى وشؤون العضوية والبحوث والتدريب والامور الاخرى وينتخب اعضاء النقابة اللجنة التنفيذية التى تدير النقابة وتتأكد من أن سياسات النقابة المقررة توضع موضع التنفيذ ويستطيع اعضاء النقابة التأثير في السياسة عن طريق تقديم حلول الى اللجنة التنفيذية او الى المؤتمرات العامة للنقابة حيث تتم مناقشة سياسة النقابة والتصويب عليها .

وخلال حقبة زمنية متتالية اضحى التمثيل النقابى يترسخ شيئاً فشيئاً في ثقافة وسلوك العمال وبواسطة النضال الطويل اعترف به كجزء ضرورى في عملية تحول المجتمعات وارساء مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة بين الطبقات المختلفة وقوة النقابات على المساواة بحرص عاملان الضعف في التنظيم والقيادة والاحوال وسياسة الحكومة .

تسعى النقابات الى زيادة معدلات اجور اعضائها وتحديد ساعات عملهم ومنح اجور عن ايام الاجازات وتحسين ظروف العمل الاخرى وقد يفاوض ممثلو النقابة ارباب العمل في عدد من الشركات من اجل العاملين في قطاع

نقابة واحدة وفي قطاع كامل وتسمى الاتفاقيات التي يتم التوصل اليها بهذه الطبقة

الاهذه الاتفاقيات الوطنية وتعلن في مثل هذه الاتفاقيات الامور الرئيسية .

التي يمكن تحسينها في الشركات الخاصة بعد مفاوضات محلية ويمكن ان تكون

في قطاع ما نقابة واحدة في قطاع آخر اكثر من نقابة لكن منها اعضاء في

المصنع الواحد وكفاءة الادارة في الدول النامية تكون عضوية النقابة غير

مستمره للأسباب الآتية:

- جزء كبير من القوة العاملة لا يحظى بالعمالة بأجر على الدوام

لم يصبح مبدأ الانتساب الى نقابة قاعدة او تقليد اجتماعي الا بعد فترة طويلة

من الزمن.

- تنافس النقابات والفساد والقيادة الانتهازية والفشل في تحقيق الاهداف

المرتقبة

وتسوى النزاعات عادة بين النقابة او النقابات وصاحب العمل باجراءات يوافق

عليها الطرفان واذا لم يتم الاتفاق بينهما فيمكن ان يلجا الطرفان الى لتحكيم

نقابة شركة أخرى كطرف ثالث للمساعدة في الوصول الى تسوية بينهما

واختار الطرف الثالث بموافقة الطرفين المتنازعين يضع القرار النهائي الملزم

لهم.

- الاضراب هو العمل المؤثر الذى تستطيع النقابة ان تقوم به ضد صاحب العمل حيث يرفض اعضاء النقابة المضربون الذهاب الى عملهم ومن الممكن ان تقوم الشركة كرد فعل على القيام بالاضراب بغلق ابوابها في وجه عمال المصنع يمكن لهؤلاء الممثلين قبول اعضاء جدد واعلام جميع الاعضاء بنشاطات النقابة وكذلك بخطط ونشاطات الشركة كما ينقلون اقتراحات وشكاوى من الشركة فانهم ينجزون بما ان هؤلاء الممثلين للنقابة موظفون في الشركة فانهم ينجزون معظم المهام التى شغلت بالنقابة خارج اوقات الدوام الرسمى.

أنواع النقابات:

- نقابات الحرفيين تم تأسيس نقابات العمال الناجحة من قبل عمال حرفيين مثل عمال المصانع وقد حد عمال هذه النقابات من عرض مهاراتهم ذات القيمة عن طريق تحديد عدد الصبية الذين يريدونهم بهدف تقويم نفوذ اصحاب الحرفة في موقعهم التفاوض مع اصحاب العمل¹.

وقد صنفنا هذه النقابات أثناء الثورة الصناعية بعد ان انتهت هذه الثورة العديد من الحرف القديمة بما استخدمته من أساليب عمل جديدة يقوم بعضها على اعمال لا تحتاج الى مهارات بينما يلزم للآخرى أعمال تتم بشئ من

¹ الموقع السابق

المهارة وقد لجأت هذه النقابات الى توسع قاعدة عضويتها فضمت اليها عمالاً
غير حرفيين.^١

النقابات العامة تقوم بدور رئيسي في توظيف اعضائها في مجالات صناعية
متنوعة وفي عديد من المهن المختلفة وتعتبر نقابة النقل والعمال العامة من
اكبر النقابات في القرن التاسع عشر الميلادي واول القرن العشرين وكانت
تمثل العمال الذين ليس لهم حرفة خاصة او مهارات معينة بعض النقابات
الصناعية تهدف هذه النقابات الى تعيين جميع العاملين في صناعة معينة بغض
النظر عن العمل الذي يؤدي دونه وتبدو مزايا النقابة الصناعية في توفيقها بين
النقابات المختلفة في الشركة الواحدة بجانب تسير الحوار مع الادارة.^٢

ويوجد العديد من النقابات الصناعية في السودان وكذلك الدول فيه نقابات ذوى
الياقات البيضاء قللت التقنيات الحديثة والتطورات التى حدثت في الصناعة من
نسبة العمال الذين يعملون بايديهم وبالمقابل زادت نسبة العمال ذوى الياقات
البيضاء وهم العمال الذين يؤدون اعمالاً كتابية واخرى غير يدوية مثل هؤلاء
العمال الذين يعملون في الحكومات المحلية والمدرسين لديهم نقابات عمالية
جيدة التنظيم وقد لا يطلق على التنظيمات في مهن أخرى نقابات عمال ولكن

^١ الموقع السابق
^٢ نفس الموقع

هذه التنظيمات تتصل بتنظيم مشابه لهذه النقابات في الدفاع عن حقوق الاعضاء

المنتمين اليها.

المبحث الثالث

مشكلات العاملين

الهدف الاساسى من معالجة المشاكل التى سوف يأتى ذكرها لاحقاً هي الاحساس بالرضا الوظيفى مما يدفع العاملين الى بذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الاداء الوظيفى وذلك لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها المختلفة .

لقد تعرضنا في الفصول السابقة الى اهم الوظائف لادارة القوى البشرية ، هل نتذكر أهم هذه الوظائف التى تسعى من خلال القيام بها الى حسن استغلال هذا المصدر المهم الا وهو القوى القوى البشريه ! بجانب الوظائف التى ذكرت سابقاً يجب معرفة ومن ثم حل كافة المشاكل التى يمكن ان تواجه العاملين ^١.

مشكلات العاملين في ادارة القوى العاملة نظرة عامة:

طالما ان الحديث هنا في هذا البحث هو ادارة القوى البشرية فمعنى ذلك ان المنظمة تتعامل مع كائنات بشرية لها العديد من المشاعر والاحاسيس والرغبات والاحتياجات التى تسعى الى اتباعها ، بما أن كل فرد من هذه المجموعة من الأفراد العاملين "يختلف عن الآخرين فمن هنا تجد أي منظمة نفسها تتعامل مع مجموعة من الافراد يختلفون في كثير من النواحي مما قد يؤدي الى حدوث مشاكل في العمل ، وفي العلاقات وفي السلوكيات ، فمعظم

^١ د. عبدالبارى دره وآخرين ، ادارة القوى البشرية (القاهرة الشركة العربية المتحدة) ص ٣٢٣ - ٣٢٩

المشاكل التى تحدث تكون بسبب رغبة كل من الطرفين "الافراد والمنظمة" في تحقيق اهداف الخاصة به ويتوقع في الطرف الآخر ان يساعده على تحقيق هذه الاهداف فتوقع المنظمة من العاملين مساعدتها على تحقيق الاداء والسلوك ما تصبوا اليه من نتائج وأهداف ، فحين يتوقع العاملين من المنظمة ان تساعدهم ، من اشباع رغباتهم واحتياجاتهم المختلفة ، ومنة خلال هذا التوقع الذى قد يتعارض احياناً تنشأ بعض المشاكل بين العاملين والمنظمة التي يجب حلها حتى لا تتفاقم وتؤثر سلبياً في كلا الطرفين.

هنالك من يقترح ان تعالج مشكلات العاملين في أي منظمة على وجه السرعة وبمنتهى الموضوعية على اساس ان تحديد قيمة المنظمة المقصود بها قيمتها المالية عن البيع او الشراء "يتم من خلال ما تمتلك من قوى بشرية مؤهلة ومحفزة وتشعر بالرضا الوظيفي ، واحدى طرق الوصول الى هذه النتائج هو معالجة مشكلات العاملين ، وهذا يعنى ان القوى البشرية التى تمتلكها المنظمة ذات طاقات وقدرات تساعدها على تحقيق أهدافها وبالتالي الاستمرارية في ذلك ، من هنا تبرز اهمية معرفة مشكلات العاملين واسبابها والتعامل بها بالشكل الذى يودي الى وجود الدافعية للعمل والرضا الوظيفي بين العاملين ، لذلك تقيم ادارة القوى البشرية من خلال معالجة المشكلات من اهم

الوظائف ، وعليه المسؤوليات ملقاة على عاتق كافة الاداريين لتوجيه سلوك

العاملين واداءهم نحو تحقيق اهداف المنظمة ^١.

مشكلات العاملين في ادارة القوى البشرية نظرة تفصيلية:

هنالك العديد من المشاكل التي تواجه المنظمة عن تعاملها مع ادارة القوى

البشرية التي يجب ان تعالج اما من خلال ما يسمى تعليمات او سياسة الافراد

التي تتبعها المنظمة أو من خلال اجراءات أو قرارات ادارية في حينه ، سوف

نتعرض هنا الى اهم هذه المشاكل .

الترفيه / الترقية:

على الرغم من التشابه في المعنى لدى البعض الا ان اختلافاً في المعنى بين

الترفيه والترقية لدى بعض الكتاب فيقصد بالترفيه هو الزيادة او العلاوات

الدورية او السنوية التي يحصل عليها العاملين في فترة زمنية ، علماً بان

الترقية هي الترقية الوظيفية التي تأتي على اساس ترقية الموظف من وظيفة

من اخرى (السلم الهرمي للوظائف في المنشأة) .

الترقية الوظيفية التي تعد من اكثر الامور أهمية للعاملين والتي تصحبها

زيادة في الاجر أو الراتب أو الارتقاء في المستوى الوظيفي تعتبر سياسة

الترقية من اهم اسباب او مصادر الاستقرار النفسى الوظيفى للعاملين — هناك

^١ د. عبدالبارى دره وآخرين ، ادارة القوى البشرية (القاهرة الشركة العربية المتحدة) ص ٣٢٤

في الواقع عدة مشاكل تصاحب الترقية لذا تسأل . ما هي الاسس التي تتبع عند الترقية؟ وهل تكون الترقية مادية ام مادية وظيفية معاً ، فيما يختص بالاسس التي يجب ان تتبع فهي تختلف من منظمة الى اخرى تعتمد ببعضها على الاقدمية في العمل وبعضها تعتمد على تقارير تقييم الاداء السنوية ، لكل من السلوكين بعض المحاسن وبعض العيوب ولا مجال لذكرها هنا لكن يجب ان يكون هنالك سياسة محددة وواضحة للعاملين وهي الاسس التي يبنى بناء عليها ترقية أي عامل ، كما ان هناك مشكلة توافر الشاغر قبل الترقية على الرغم من استحقاق العامل لها من حيث الاداء والزمن - كذلك هناك مشكلة الترقية المادية فقط بدون احداث أية تقدم في المستوى وفي الفرد وقد يحدث ذلك بسبب عدم وجود الشواغر او بسبب الزيادة السنوية التي لا ترتبط بتقارير الاداء السنوية هناك ايضاً مشكلة الترقية من الداخل ، اذ الاعتماد على العاملين داخل المنظمة لشغل بعض الوظائف خاصة الوظائف العليا تحقيق الترقية من الداخل الاحساس بالطمأنينة والاستقرار لدى العاملين ما وثق علاقتهما بالمنظمة الا ان هناك بعض المنظمات التي تعتمد على التعيين او الاختيار من الخارج ، اي من خارج المنظمة لتشغل بعض الوظائف.

كما ذكرنا لكل من النقاط السالفة الذكر الخاصة بالمشاكل المرتبطة بالترقية بعض المحاسن وبعض المحاذير ، ولكن القرار النهائي المتعلق بكيفية معالجتها متروك للمنظمة والى الساسية التى تتبناها.

يمكن القول فى النهاية ان الترقية تمثل بؤرة لمشكلة قد يكن لها اثرها السلبى لذلك يجب معالجتها بوضع تعليمات او سياسات واضحة بخصوصها على ان تمارس وتطبق بموضوعية وعدالة.

النقل:

وهو الانتقال من وظيفة الى اخرى بدون ارتفاع فى المستوى الوظيفى الا ان النقل هو تقييم افقى فى نفس المستوى الوظيفى من موقع عمل الى موقع اخر او من وظيفة الى اخرى وقد يكون مؤقتاً او دائماً ، هناك بدون شك الكثير من الفوائد التى تعود على المنظمة من استخدام سياسة النقل الا انه احياناً ينظر الى النقل باعتباره من العقوبة توقع على العامل عند ارتكابه خطأ ما.^١

وفى بعض الاحيان يكون النقل لمصلحة العاملين والمنظمة.

كما ذكرنا فى موضوع الترقية يجب ان يكون هناك سياسات وتعليمات واجراءات محددة وواضحة بخصوص النقل وهو اجراء تأديبى او اسلوب ادارى للتطوير وتنمية العاملين .

^١ المرجع السابق - ص ٢٢٥

ان اقرار النقل بدون شك هو من حق المنظمة لمصلحة العمل.
ولكن يجب ان توضع في الاعتبار ان لا يؤثر نقل الموظف من وظيفة الى
اخرى او من قسم الى اخر في اقدمية في الدرجة او حقه في الترقية .
كذلك مراعاة ان لا يكون نقل الموظف الى وظيفة اقل من وظيفته في درجتها
ومستواها .

وهناك اسباب تستدعي القيام بنقل الموظف منها ما يلي:

١- غياب الموظف الاصلى لفترة طويلة

٢- الاستفادة من خبرات الموظف المنقول

٣- لتدريب بعض الموظفين الجدد

٤- للقيام بتطوير العمل وتنظيمه

٥- وضع نظام جديد للعمل

تدنى الانتاجية:

ما المقصود بالانتاجية ؟ هي المخرجات التى تتحقق من استخدام او تحويل
المدخلات من خلال عدة عمليات انتاجية مختلفة ، وهي ما يحققه الموظف من
نتائج وممل من خلال استخدامه لكافة من خلال العمل المتوافر لديه .

وقد تكون الانتاجية على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي - الا اننا

سوف نناقش معك هنا تدنى الانتاجية على المستوى الفردي وكيفية معالجتها.

اولاً يجب ان ندرك ان هناك عدة عوامل تحدد تلك الانتاجية وتؤثر فيها منها

طبيعة العمل ، العوامل الفردية الشخصية مثل القدرات الشخصية الادراك

وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي .

إذا أدركت الآن معنى الانتاجية يمكنك ان تدرك ما المقصود بتدنى مستوى

الاداء الفعلى بالمقابل مع مستوى الاداء المطلوب على شكل مخرجات ، هناك

اسباب كثيرة قد تؤدي الى تدنى انتاجية الفرد او العاملين التى يجب ان تعالجها

ادارة القوى البشرية ، هناك اسباب شخصية (فردية) واسباب تنظيمية واسباب

فنية ، بغض النظر عن هذه الاسباب المختلفة السؤال هو ما هى الأساليب التى

يمكن للمنظمة ان تتبعها لرفع مستوى الانتاجية بدلاً من تدنيها الاسباب والحلول

التي نذكرها لك هي من مسؤولية ادارة القوى البشرية ومنها.

- تنمية القوة البشرية وتدريبها من خلال برامج تدريبية للعاملين نتيجة مهاراتهم

- ايجاد الدافعية والحوافز لرفع مستوى الادارة والانتاجية من خلال نظم الحوافز

المالية والمعنوية .

- استخدام اسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات الذى يساعد على الشعور بالمسئولية والالتزام نحو تحقيق الهدف وزيادة الانتاجية .
- اعادة تصميم العمل والوظيفة بشكل يعطى الفرد الاحساس بالمسئولية من خلال منحه المزيد من الصلاحيات واعطاءه الحق في تقرير كيفية انجاز العمل المناط به.^١
- استخدام ديناميات الجماعة الى زيادة العمل والتفاعل الجماعى بين العاملين
- استخدام اسلوب الادارة بالهدف بحيث يحدد لكل موظف مجموعة واهداف يكون مسئولاً عن تحقيقها ويحاسب على ذلك.
- تقييم الاداء الدورى لموضوعية مشاركة العاملين فيه بحيث يعالج نقاط الضعف للاداء بشكل دورى لرفع مستوى الاداء لاحقاً.
- مكافأة الاداء والانتاج الجيدين مالياً بشكل دائم .

ضعف الالتزام:

هناك العديد من المعانى التى تعطى لكلمة الالتزام من منطلق العلم الادارى ولكن المعنى الذى يرتبط بموضوع هذه الوحدة هو ادارة القوى البشرية على المستوى الفرد ويمكننا ان نقول ما يلى : "عدم احساس الفرد بالرغبة في تحمل

^١ د. عبدالبارى دره وآخرين ، ادارة القوى البشرية (القاهرة الشركة العربية المتحدة) ص ٣٢٦

المسئولية والقيام بمهام المناطة به وعدم رغبته في استخدام او استغلال كافة امكانياته وطاقاته سلوكياً وادائياً لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. ومن هنا يجب معرفة الاسباب التي تدفع او تؤدى بالفرد الى اتخاذ قراره بعدم الالتزام سلوكياً او ادائياً بالعمل والمهام المناطة به ، هناك أسباب كثيرة لضعف الالتزام الوظيفي مما يجعل لهذا الالتزام المتدنى عدة مظاهر وسلوكية او ادائية مثل كثرة الغياب ، والتأخر في العمل ، وارتفاع معدل الأخطاء في العمل ، والمشاحنات ، والشكاوى والتذمر ، وتدنى مستوى الاداء وعدم الالتزام بالتعليمات والاجراءات ، وعدم المبالاة الى آخره ، تلك فقط بعض المظاهر السلوكية التي تعكس ضعف الالتزام لدى الفرد او لدى مجموعة من العاملين.

كما ذكرنا هناك العديد من الاسباب التي قد تؤدى تفشي ضعف الالتزام بين ملين ، في الغالب معظم الأسباب اسباب تنظيمية ، أي أن المنظمة هي المسؤولة عن العاملين ، كما ان السبب الجوهرى لتفشي ظاهرة عدم الالتزام هي تدنى مستوى الروح المعنوية للعاملين نتيجة الى سوء اوضاع المنشأة مثل سوء توزيع العمل ، هذه بعض من الاسباب العديدة التي تؤدى الى تناسي مشكلة ضعف الالتزام او ظهورها بين العاملين ، السؤال المطروح هو كيف نعالج هذه المشكلة".

هناك الكثير من الطرق والأساليب التي تساعد على معالجة هذه المشكلة ، هل تستطيع ان تحدد بعضاً منها؟

اليك بعضاً من هذه الطرق أو الأساليب : تدريب وتطوير قدرات العاملين ، العدالة في المعاملة ، وربط الحوافر بالاداء والانتاج ، وتحفيز العاملين ودفعهم نحو الأداء المميز ، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بهم أو بأعمالهم ، وتفويض صلاحيات ، واعادة توزيع الاعمال والمهام ، هناك الكثير الذى تستطيع ان تفعله المنظمة في مستوى الالتزام بين العاملين والمساعدة على تحقيق أهدافها والإحساس بالانتماء.

ترك العمل:

إحدى المشاكل الرئيسية التي تواجه القوى البشرية هي قيام بعض العاملين وعلى الاخص المهرة او الممتازين سلوكاً او اداء بترك العمل أي الاستقالة لسبب أو آخر ، بمعنى ترك العمل (المنظمة) إذا كان ترك العمل لأسباب صحية أو لكبر السن أو الوصول لسن التقاعد فتلك امور طبيعية تحدث من حين الى آخر ، ولكن تكمن المشكلة في ترك العاملين للعمل ، وهم في قمة او اوج جهودهم وقدراتهم وعطائهم ، من الممكن الاستعانة او توظيف اشخاص آخرين ولكن يرتبط ذلك ببعض المشاكل منها تدريبهم على مستوى الاداء

مرحلياً وكذلك ارتفاع التكلفة المادية من هنا يجب ان تكون المنظمة حريصة جداً في الحفاظ على قواها البشرية وتقليل نسبة او معدل دوران العاملين ، علماً بأن السبب الرئيسي لترك العمل هو تدنى مستوى الروح المعنوية الناتج عن عدم الرضا الوظيفي.^١

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في نسبة دوران العمل او معدله ، منها الاوضاع الاقتصادية في الدولة ، وأوضاع سوق العمل من حيث العرض والطلب ، والإحساس بالامن الوظيفي ، يجب قياس نسبة او معدل العاملين الذين يتركون العمل مقارنة بعدد العاملين ، وكلما ارتفعت هذه النسبة يتضح ان هناك بالتأكيد مشكلة يجب معالجتها لمعرفة من هم هؤلاء الذين يتركون العمل مقارنة بعدد العاملين ، وكلما ارتفعت هذه النسبة يتضح ان هناك بالتأكيد مشكلة يجب معالجتها لمعرفة من هم هؤلاء الذين يتركون العمل مقارنة بعدد العاملين ، وكلما ارتفعت هذه النسبة يتضح ان هناك بالتأكيد مشكلة يجب معالجتها لمعرفة من هم هؤلاء الذين يتركون العمل ؟ وما هي نسبتهم؟ ولماذا يتركون ؟ هناك بعض الاجراءات التي يمكن اتباعها لمعالجة هذه المشكلة منها:

• تقليل حدة عدم الرضا الوظيفي

^١ د. عبدالباري دره وآخرين ، ادارة القوى البشرية (القاهرة الشركة العربية المتحدة) ص ٣٢٧

- اعادة النظر في هيكل ومعدل الاجور والرواتب
- تدريب العاملين
- اعادة النظر في اجراءات وسياسات التوظيف بحيث يتم توظيف افضل العناصر البشرية ذات الطموح والرغبة في النمو.
- تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين
- تحسين وزيادة انواع المزايا والمنافع الاضافية للعاملين
- فتح قنوات الاتصال رأسياً وأفقياً
- وضع نظام موضوعي وعادل لاجراءات تقييم الاداء
- فتح قنوات الاتصال رأسياً وافقياً.
- وضع نظام موضوعي وعادل لاجراءات تقييم الاداء

تكمّن مشكلة ترك العمل في النتائج السلبية التي يمكن ان تتحقق مثل ارتفاع تكلفة القوى البشرية ، واضطراب نظام الاتصالات داخل المنشأة ، وتدنى مستوى الاداء الفردي والجماعي ، وانخفاض معنويات العاملين ، واتخاذ قرارات عشوائية لمعالجة المشكلة وزيادة عبء العمل بسبب تسرب بعض العاملين ، وانخفاض الرضا الوظيفي ، وفقدان العاملين الكفاء ، ولكن هناك

بعض النتائج الايجابية أهمها التخلص من الفائض من القوى البشرية وعلى
الاخص هؤلاء الذين من دون مستوى الاداء المطلوب.

التأديب:

ثمة كتب وأنظمة تتناول موضوع التأديب من زاوية قانونية ، فنتحدث عن
العقوبات السلوكية التي يجوز توقيعها على الموظفين مثل:

- الانذار
- الخصم من المرتب
- توقيف الزيادة السنوية
- تنزيل الراتب
- تنزيل الدرجة
- العزل

يجب ان يكون توقيع هذه العقوبات تصاعدياً الا في الحالات التي تستدعي
اتخاذ قرار العزل (الفصل) عند ارتكاب الخطأ لأول مرة مل سرقة ممتلكات
المنظمة أو افشاء اسرارها.^١

^١ د. عبدالباري دره وآخرين ، ادارة القوى البشرية (القاهرة الشركة العربية المتحدة) ص ٣٢٨

لكن النظرة الحديثة في ادارة القوى البشرية لا تلجأ الى هذه العقوبات الا باعتباره سلاحاً أخيراً ، تعالج النظرة الحديثة موضوع التأديب من منظور واسع وتربطه بتدنى الاداء الوظيفى.

ان تدنى اداء الموظفين هو الاطار الذى يجب ان نضع فيه مشكلة تأديب الموظفين ، والمنهج الذى يجب ان يتبعه مديرو ادارات القوى البشرية ، وهو منهج تشخيصى يحاول ان يشخص أسباب الأداء المتدنى ومصادره .

ان للاداء المتدنى للموظفين اسباباً عدة ، ويمكن ان نرجعه الى العوامل والأسباب التالية:^١

١- اسباب وعوامل ادارية تنظيمية ، ومن الامثلة عليها:

- عدم توفر مناخ مادي يساعد على العمل والانتاجية في التنظيم
- صراع في الشخصيات بين الموظفين وبين رئيسه او بين الموظف وزملائه
- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديداً دقيقاً
- الاشراف السيء
- النقص في التدريب

^١ د. عبدالبارى دره وآخرين ، ادارة القوى البشرية (القاهرة الشركة العربية المتحدة) ص ٢٢٩