

محاضرات مادة إدارة الموارد البشرية
لطلبة المرحلة الثانية - قسم الإدارة العامة
إعداد: أ. محمود حسن جمعة
كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة ديالى
المحاضرة الأولى
إدارة الموارد البشرية والمصطلحات البديلة

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة، ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن هذه الأسباب:

1- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، إذ بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنظمة.

2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنظمة في مشاكل مع الحكومة.

4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لإيجاد التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

من أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

المرحلة الأولى: تطور الحياة الصناعية: قبل الثورة الصناعية كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، إذ كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية للأسباب الآتية:

1- نظرت إلى العامل بصفته سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

2- نشأت الكثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية: من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة (تايلور) الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد (تايلور) بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية، والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة، اعتماداً على المواد والمعدات المستخدمة.

2- الاختيار العلمي للعاملين: ويعدّه (تايلور) الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: إذ يؤكد (تايلور) أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: يؤكد (تايلور) أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية: في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول، خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وظهرت حركة الإدارة

العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعد في ظهور النقابات العمالية.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى: أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا)، وطُبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، واقتصر عمله على الجوانب السابقة، وكان معظم العاملين في أقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة، وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت (12) كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أُجريت تجارب (هوثورن) بواسطة (التون مايو)، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن: في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية، وضبط حضورهم، وانصرافهم، والأعمال الروتينية.

لقد شهدت مرحلة التسعينيات ولحد الآن ظهور تغير جديد بالتعامل مع العنصر الإنساني. فقد تحول الاهتمام من التركيز على النمو الاقتصادي إلى التركيز على توظيف وتطوير وتحفيز الموارد الإنسانية والمحافظة عليها وذلك لخلق حالة من الاستعداد والتهيؤ لدى الموارد الإنسانية وإدارتها للتكيف مع حالة التغيير التكنولوجي الجديد وتحديات العولمة والمنافسة العالمية والتأثير فيها. كل هذه الأحداث والتطورات أدت إلى التغيير في اسم إدارة الموارد البشرية وكما يأتي:

أ- قسم التوظيف: ظهرت هذه التسمية لأول قسم للموظفين في شركة فورد وكانت مهمته استئجار الموظفين الجدد وبعد مدة بدأ بالمساعدة في إدارة قوى العمل وكان ذلك نتيجة الثورة الإنتاجية التي قادها تايلر عام 1911.

ب-العلاقات الصناعية: ظهرت هذه التسمية نتيجة توسع نشاط دور النقابات العمالية وهو مصطلح مرادف لقسم الموارد البشرية. وكان من اختصاصات هذا القسم هو التعامل مع العمال الحرفيين وتنظيماتهم النقابية. ونتيجة لذلك كان مدير التوظيف بمثابة خبير في شؤون المساومات الجماعية.

ت-قسم علاقات العاملين: جاءت هذه التسمية لتضفي تحولات جديدة على وظائف واختصاصات قسم الموارد البشرية فقد تحول من التركيز على دراسة الوقت والحركة التي نادت بها حركة الإدارة العلمية إلى الاتجاه الإنساني الذي يركز على أهمية التفاعل الاجتماعي وفرق العمل والعلاقات الغير رسمية وغيرها.

ث-إدارة القوة العاملة: وهي إحدى التسميات البديلة لإدارة الموارد البشرية وذلك لأنها تتوافر فيها شروط معينة تتمثل بقدرة الفرد على العمل، ورغبة الفرد في العمل واستعداد الفرد للعمل. والهدف من وراء ذلك هو التمييز عن الفئات الأخرى، فضلا عن أن هذه التسمية تصلح للعاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

ج- قسم الأفراد : في نهاية ثلاثينيات القرن العشرين ظهرت تسمية قسم الأفراد إذ اشتقت كلمة personnel والتي تعني أفراد من الكلمة الفرنسية القديمة التي تعني أشخاص Persons، فهي أقسام مستقلة مكلفة بمسؤولية توظيف العمال الجدد وإدارة فعاليات الموارد البشرية الرئيسية مثل الدفع والفوائد.

ح- إدارة الموارد البشرية: منذ بداية السبعينيات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد وبالتالي تحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب والتدريب والمكافآت وإدارة قوى العمل، لمفهوم أكثر حداثة يهتم بموضوعيات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة، وتصميم هيكل المنظمة، وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة. اعتقادا بأن إدارة الأفراد تفتقر للدور الاستراتيجي في إدارة أدوارها ذات الطابع الإداري التقليدي والتي تهتم بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون العاملين. ترجع جذور هذه التسمية الى ظهور الثورة الإدارية والتي تؤكد أهمية العاملين كمورد ثمين، ومن الضروري أن تهتم المنظمة بكل ما يتعلق بالحصول على هذه الموارد واستخدامها وتطويرها والمحافظة عليها. ولاشك في أن فلسفة هذا التحول تحمل في مضامينها ما يأتي:

- 1- يشكل الأفراد أهم عنصر استراتيجي في المنظمة باعتبارهم بشرا كرمهم الله على سائر المخلوقات وهم لا يمكن مساواتهم مع بقية العناصر الإنتاجية.
- 2- إن إدارة الموارد البشرية شريك رئيس في عملية تخطيط مستقبل وتطوير المنظمة.
- 3- إن أهداف المنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال أفراد مؤهلين يتمتعون بروح معنوية عالية ورضا عن العمل مع تفهم تام لاحتياجاتهم ومطالبهم.
- 4- إن أهداف المنظمة وأهداف العاملين يكمل بعضها البعض وهي ليست متناقضة وان باستطاعة المنظمة تحقيق هذه الأهداف من خلال تصميم الوظائف بما يتوافق مع قدرات ومؤهلات العاملين، ومن خلال اختيار العاملين وفقا لمتطلبات واحتياجات الوظائف المتاحة.

ويمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنظمات نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر، والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية، والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة، مثل: هندسة الإدارة، والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

المحاضرة الثانية

الوظيفة العامة ما لها وما عليها

مفهوم الوظيفة العامة

وجدت الوظيفة العامة منذ زمن بعيد وإن أخذت مسميات مختلفة في المجتمعات المدنية والحضرية السابقة. فكل مجتمع مدني يلزمه أفراد يقومون بأدوار مهمة في إدارة وتنظيم شؤون تلك المجتمعات. وكانت الوظائف في الزمن القديم محدودة ولا تخضع لأنظمة محكمة تحدد مهامها وخصائصها بشكل دقيق وإنما تخضع في الغالب لآراء القادة في تلك المجتمعات. وقد ارتبطت مهام الوظائف في تلك الأزمنة بنشاطات هذه المجتمعات ارتباطا وثيقا.

ولا شك أن مفهوم الوظيفة العامة قد تبلور في العصور الحديثة أي عند تطور علم الإدارة وتشعبها في جميع المجالات. ويوجد اتجاهان أساسيان في تعريف الوظيفة العامة فهناك اتجاه عضوي يعرف الوظيفة العامة تبعا للأعضاء الذين يشغلون الوظائف العامة، وهم الموظفون العموميون، فتكون الوظيفة العامة هي مجموعة

القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العام منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها. وهناك اتجاه موضوعي يعرف الوظيفة العامة بأنها مجموعة من المهام والاختصاصات يناط القيام بها لشخص معين إذا توافرت فيه بعض الشروط الضرورية لتولي أعباء هذه الوظيفة، وبذلك تختلف الوظائف من حيث واجباتها ومسؤولياتها، وكذلك من حيث الحقوق التي تخولها لشاغلها بحسب موقع الوظيفة في البناء التنظيمي للجهاز الإداري، وغالبا ما يتم الجمع بين الاتجاهين عند تعريف الوظيفة العامة، فتعرف بأنها مجموعة الأوضاع والأنظمة القانونية والفنية الخاصة بالموظفين العموميين، سواء التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي وعلاقتهم بالإدارة أم التي تتصل بأدائهم لمهام الإدارة العامة بأمانة وفعالية.

وتتأثر الوظيفة العامة بالبيئة المحيطة بها (السياسية، الاقتصادية، الإجتماعية،..)، ووفقا للتطور والتغيير الذي يلحق بهذه العوامل المختلفة. فقديمًا كان يتم شغل الوظيفة العامة في بعض المجتمعات على أساس المركز الاجتماعي لمن يرشح لها، بل كانت بعض الوظائف تنتقل من الموظف إلى أحد ورثته، كما كانت بعض الوظائف بمنزلة السلعة التي يمكن بيعها وشراؤها، أما في الأنظمة المعاصرة فينظر أحيانا إلى الوظيفة العامة بكونها مغنما سياسيا لمن يصل إلى سدة الحكم في الدولة، ومن ثم يتم شغلها. ولاسيما الوظائف العليا منها - على أساس الولاء السياسي، وليس وفقا لمعايير الجدارة والكفاءة الإدارية.

وعلى كل حال، يمكن التمييز بين نظامين رئيسيين للوظيفة العامة في العالم اليوم، أحدهما يقوم على تمييز الوظيفة العامة من غيرها من المهن والأعمال الأخرى، وهو الاتجاه السائد في معظم الدول الأوروبية وفي الدول العربية، في حين يتجه النظام الآخر إلى التعامل مع الوظيفة العامة بكونها مهنة، ليس هناك ما يميزها من المهن الأخرى في المجتمع، وهو اتجاه يسود في بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية.

وتختلف المصطلحات المستخدمة للدلالة على الوظيفة العامة في الأنظمة المختلفة، ففي حين يستخدم المشرع الفرنسي اصطلاح «الوظيفة العامة»، فإن المشرع الإنكليزي يستخدم اصطلاح «الخدمة المدنية»، وتختلف الدول العربية في ذلك، فيستخدم بعضها اصطلاح «الوظيفة العامة»، ويستخدم آخرون اصطلاح «الخدمة المدنية».

شروط التعيين في الوظيفة العامة

تتنوع الشروط العامة التي يحرص المشرع على وضعها لشغل الوظائف العامة في الدول المختلفة، وفي هذا الصدد يتعين على المشرع أن يلتزم ضمان تزويد

الجهاز الإداري في الدولة بأفضل العناصر وأكثرها كفاءة تحقيقاً للمصلحة العامة. وتكاد تتفق معظم التشريعات المقارنة على الشروط الآتية مع الاختلاف في تطبيقها اتساعاً وضييقاً حسب ظروف كل دولة على حدة:

1- الصلاحية العلمية والعملية: إذ يجب أن يكون الموظف العام حائزاً المؤهلات العلمية والعملية التي تؤهله لشغل الوظيفة الشاغرة التي سيعين فيها، وتقسّم الوظائف إلى فئات، حيث يشترط للتعيين في وظائف بعض الفئات أن يكون المرشح حائزاً على الشهادة الجامعية على الأقل، فيما يشترط للتعيين في وظائف فئات أخرى أن يكون المرشح حائزاً شهادة الدراسة الثانوية أو ما يعادلها بمختلف فروعها أو أي شهادة مدرسية، ويشترط للتعيين في بعض الوظائف الحصول على مؤهل حرفي مناسب، في حين لا يشترط لوظائف أخرى إلا اللياقة البدنية المتناسبة مع الوظيفة.

2- الصلاحية الأخلاقية: وهو من الشروط الأساسية للتعيين، لأن الموظف العام يمثل الدولة، ويمارس السلطة بأسمها، ويطلع بحكم عمله على أسرار الناس، وقد يتحكم في مصائرهم، ومن ثم فإنه لا يجوز أن يتولى الوظيفة العامة إلا من كان على قدر كبير من الأخلاق.

3- الانتماء والولاء للدولة: وهو ما يتم التأكد منه باشتراط تمتع المرشح لشغل الوظيفة بالجنسية الوطنية، وذلك حتى لا تتعرض الدولة نتيجة تولي الأجانب لبعض وظائفها العامة للخطر، سواء من حيث أمنها والمحافظة على أسرارها، أو لمجرد عدم حرمان أبناء الوطن من الاستفادة من فرص التوظيف القائمة في بلدهم.

وإضافة إلى الشروط الرئيسية، تشترط التشريعات عادة مجموعة أخرى من الشروط، مثل شرط السن والصلاحية الجسمية واللياقة الطبية والجنس، مع ضرورة عدم الإخلال بمبدأ المساواة بين الجنسين في هذا النطاق.

أساليب التعيين في الوظائف العامة

تتعدد طرق اختيار الموظفين لشغل الوظائف في مختلف الدول، إذ يتجه بعضها إلى الأخذ بالأسلوب المركزي في التعيين بأن توكل هذه المهمة إلى جهاز مركزي متخصص، وذلك حرصاً على تحقيق مبادئ المساواة وتكافؤ الفرص بين المواطنين واستبعاد شبهة تدخل الأهواء الشخصية، في حين يتجه جانب آخر من الدول إلى أن تتولى الأجهزة الإدارية على اختلاف أنواعها ودرجاتها وبأسلوب لا مركزي مهمة توفير حاجتها من الموظفين العموميين، استناداً إلى أنها الأقدر على تحديد متطلبات العمل لديها ومواصفات شاغلي الوظائف بها من أي جهة إدارية خارجية عنها.

والغالب أن تأخذ كل دولة بمزيج من النظامين، سواء كل على حدة بحسب نوعية الوظائف المراد شغلها وطبيعتها، أم بالجمع بينهما بحيث تتولى جهة إدارية مركزية البدء في عملية الاختيار والتعيين، على أن تستوفي كل جهة إدارية معنية - بعد ذلك - أوجه النقص في العاملين لديها وفقا لحاجتها الفعلية إليهم.

وعلى العموم فإن أكثر أساليب التعيين شيوعا تتمثل فيما يأتي:

1- أسلوب الاختيار الحر: لا يعتمد هذا الأسلوب على معيار محدد، إذ يتمتع الرؤساء الإداريون بالحرية الكاملة في اختيار من يشغلون الوظائف الشاغرة اعتمادا على تقديرهم الشخصي للمرشحين، وقد يقوم هذا التقدير الشخصي على معايير موضوعية سليمة أو معايير شخصية محضة أو مزيج بينهما.

2- المنافسة: وفي هذه الحالة يتم اختيار الموظفين استنادا إلى معايير تقوم على اعلان مسبق ومنافسة متساوية بين المرشحين، حيث يتقدم هؤلاء لأداء امتحان ذي شقين كتابي وشفهي وأحيانا عملي، وبناءً عليه يتم انتقاء من تتوافر لديه الأهلية والجدارة والكفاءة اللازمة لشغل ما لدى الإدارة من وظائف شاغرة. وتعد المنافسة أسلوبا ديمقراطيا لضم أفضل العناصر وأكفأها إلى الجهاز الإداري.

3- الإعداد الفني المسبق: ويقوم هذا الأسلوب على تدريب المرشحين لشغل الوظائف العامة وإعدادهم إعدادا سابقا لتعيينهم، وذلك عن طريق تدريبهم على أعمال الوظيفة التي سيتولونها تدريبا نظريا وعمليا كافيا في مدة معينة، بحيث يجب على الإدارة عندئذ إذا ما ثبتت صلاحية المرشح للعمل أن تصدر قرارها المتعلق بالتعيين في الوظيفة التي أعد لها، مع استبعاد كل من يثبت عدم الصلاحية لذلك.

وعلى كل حال، فإنه يشترط عند التعيين في الوظائف العامة تحقيق مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص بين المواطنين، بحيث لا يجوز تفضيل طبقة أو فئة معينة على غيرها في شغل الوظائف العامة، والمساواة في هذه الحالة مساواة قانونية بمعنى أنه يلزم أن تتوافر فيمن يتقدم لشغل الوظيفة العامة كل ما يتطلبه القانون من شروط ومؤهلات علمية وخبرات عملية، وهذه الشروط يجب أن تكون عامة ومجردة، بحيث تتيح للمواطنين جميعا فرصا متكافئة في التقدم لشغل الوظائف.

تقسيم الوظائف

يختلف تقسيم الوظائف من نظام قانوني إلى آخر، وتقسيم الوظائف بشكل عام إلى ثلاثة أصناف: وظائف إدارية ووظائف كتابية ومكتبية ووظائف إنتاجية:

1- الوظائف الإدارية: وهي الوظائف المتعلقة بالأعمال الإدارية، وهي تقسم إلى ثلاثة أقسام، فهناك من جهة وظائف الإدارة العليا، وتتعلق بتخطيط النشاط العام وما يرتبط به من وسائل وقوى بشرية عاملة وبرمجة العمل وتنظيمه وقيادة مجموعات الأفراد وتوجيههم والإشراف عليهم، ومثال هذه الوظائف وكلاء الوزراء والمديرون العامون ومديرو الإدارات المتخصصة... إلخ، ومن جهة ثانية هناك وظائف الإدارة الوسطى والمباشرة، ويتمثل دورها أساسا في فهم الأهداف المحددة والمخططة من قبل الإدارة العليا وفهم أساليب تنفيذها بدقة وفي مواعيدها وإيضاحها للمستويات الدنيا التي تقود نشاطها، وهناك من جهة ثالثة وظائف خدمات الإدارة التي تشمل كل الوظائف التي تتصف أعمالها بالإشراف أو القيام بأعمال تتسم بطابعها الخدمي المساعد للإدارة في أداء واجباتها.

2- الوظائف الكتابية والمكتبية: وتشمل هذه المجموعة الوظائف الكتابية التي تنجز في عملية سياق المعلومات الضرورية لتسيير أعمال الإدارة وخدمة أهدافها.

3- الوظائف الإنتاجية: وتشمل هذه المجموعة الوظائف المرتبطة بعملية الإنتاج، وتتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات من إشراف مباشر والقيام بأعمال تتسبب بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إنجاز العملية الإنتاجية أو مرحلة منها.

المحاضرة الثالثة

موظف الخدمة المدنية واجباته وحقوقه

يعرف الموظف العام بأنه كل شخص يساهم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام. ومن أهم الشروط الواجب توفرها في الموظف العام أن يكون حسن السيرة والسلوك. وقد حددت الأنظمة السن الدنيا للموظف العام بثماني عشرة سنة وسن التقاعد بستين سنة. ويجوز تمديد خدمة الموظف العام خمس سنوات بقرار من الوزير المختص.

حقوق الموظف العام

ينقسم الموظفون في بيئة العمل إلى مجموعتين كبيرتين هما: مجموعة المديرين (المشرفين) ومجموعة الموظفين التنفيذيين (رؤساء ومرؤوسين). ولا شك أن لكل مجموعة مهام محددة حيث تتركز مهام المديرين في الإشراف والمتابعة والتقييم ووضع الأهداف واتخاذ القرارات ورسم الخطط وغيرها. كما تتركز مهام المرؤوسين في تنفيذ المهام الموكلة لهم من قبل رؤسائهم. وقد حددت الأنظمة

واللوائح حقوقاً للموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين خلال ممارستهم مهامهم الوظيفية نورد منها ما يأتي:

1- حقوق نفسية: من أهم الحقوق النفسية للموظف العام أن يعامل معاملة إنسانية دون تهميش أو مضايقة أو اضطهاد.. وللموظف العام حق التفكير والتطوير والإبداع في مجال عمله وتقديم المقترحات التي يراها مناسبة إلى رؤسائه لدراستها والاستفادة منها. كما أن له أيضاً حق سلطة تنفيذ الأعمال المكلف بها دون غيره. وتجدر الإشارة إلى أن العدالة والمساواة بين الموظفين شرطان أساسيان في التعامل داخل البيئة التنظيمية.

2- حقوق اجتماعية: للموظف العام حق تكوين صداقات مع بعض الموظفين وتكوين علاقات اجتماعية داخل البيئة التنظيمية وخارجها. وليس محظوراً على الموظف العام أن يتبادل التهاني والتبريكات المكتوبة أو الشفوية في مواسم الأعياد والمناسبات. كما يمكن للموظف العام أن يتبادل أطراف الحديث حول بعض الموضوعات الاجتماعية أو أخبار المنظمة التي يعمل بها على أن لا تطغى هذه الأحاديث على الأداء أو تأخذ شكلاً مغايراً عن العادة المألوفة.

3- حقوق بيئية: يجب أن يعمل الموظف العام في بيئة تنظيمية مناسبة تتوفر فيها الإضاءة والتهوية والتكييف. ويجب أن تتوفر في البيئة التنظيمية أيضاً شروط الأمن والسلامة من المخاطر أو الإصابة بالأمراض والتلوث. ومن أهم المنافع التي يجب توفيرها في البيئة التنظيمية المطاعم ودورات المياه والإسعافات الأولية وغيرها.

4- حقوق مادية: الموظف العام يعمل مقابل حصوله على مزايا مادية ومعنوية حددتها الأنظمة واللوائح فينبغي حصوله عليها في أوقاتها المحددة ما لم يصدر قرار يخالف المعمول به. ومن أهم الحقوق المادية الرواتب الشهرية والمكافآت والعلاوات. كما أن من حق الموظف حصوله على الترقية والنمو الوظيفي داخل الجهة التي يعمل بها إذا توفرت فيه الشروط المناسبة. ومن الحقوق المادية الرواتب التقاعدية أو التعويضات عند ترك العمل أو الإصابات التي تقع بسبب العمل سواء بالوفاة أو العجز الكلي أو الجزئي.

ويمكن للموظف العام في حالة وقوع مظلمة عليه ولم ينصفه الجهاز الذي يعمل به أو من غيره من الأجهزة ذات العلاقة أن يرفع أمره إلى المحكمة الإدارية الذي بدوره يقوم بدراسة القضية من جميع جوانبها ويصدر حكماً قضائياً بشأنها.

تأميناً لفاعلية الوظيفة العامة ولتوفير الاطمئنان للموظف العام فقد حدد المشرع جملة من الحقوق التي يجب أن يتمتع بها الموظف منها ما هو ذي طبيعة مالية ومنها ما هو ذي طبيعة أدبية، منها:

1- المرتب وملحقاته: يقصد بالمرتب المبلغ المالي الذي يتقاضاه الموظف شهرياً نظير القيام بمهام وظيفته، ويدخل ضمن معنى المرتب كافة المزايا المالية الأخرى الملحقة به كالمرتب الإضافي وبدل السفر والإقامة وعلاوة السكن والعلاوات الأخرى. ويعد حق الموظف في تقاضي المرتب أهم حقوق الموظف لأنه السبب الرئيس في التحاقه بالوظيفة غالباً، ولأهميته تلك فقد أضفى عليه المشرع حماية خاصة، فمن جهة تختص دوائر القضاء الإداري دون غيرها في نظر المنازعات المتعلقة بالمرتبات التي يتقاضاه الموظفون.

أما العلاوات فيمكن تقسيمها إلى نوعين:

أ- العلاوات الدورية: وتمنح للموظف سنوياً اعتباراً من أول الشهر التالي لانقضاء سنة من تاريخ التعيين أو من العلاوة السنوية السابقة.

ب- العلاوة التشجيعية: أجاز المشرع منح الموظف مكافأة تشجيعاً على بذل أقصى قدر ممكن من الجهد في العمل تعادل العلاوة الدورية المقررة له ولا يؤثر منح هذه العلاوة على منح العلاوة الدورية في موعدها السنوي.

2- الترقية: يقصد بالترقية كل ما يطرأ على الموظف من تغيير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه وتميزه عن أقرانه. والترقية تحقق للموظف مزايا مادية ومعنوية فهي تفسح المجال للموظف في الوصول إلى المناصب العليا فيحقق بذلك طموحه في الحصول على درجة مالية أكبر واختصاصات أكثر أهمية.

3- الإجازات: كل موظف لابد له من الراحة من عناء العمل لتجديد نشاطه، كما أن ظروفه الصحية والاجتماعية قد تضطره لطلب الإجازة. كما أن المصلحة العامة تقتضي في كثير من الأحيان منح الموظف فترة من الراحة ليعود بعدها نشيطاً وكفوءاً لممارسة عمله. وتقسم الإجازات إلى:

أ- الإجازة السنوية: وهي الإجازة التي تتقرر سنوياً من أجل الراحة من عناء العمل ولتجديد نشاط الموظف مما ينعكس على كفاءته في تأدية وظيفته.

ب- الإجازات الطارئة: الإجازات الطارئة أو العارضة كما تسمى أحياناً هي تلك التي ينقطع فيها الموظف عن عمله لأسباب تملئها عليه الضرورات، ويجب أن يستأذن الموظف رؤسائه للترخيص له بالغياب.

ت- الإجازة المرضية: من المهم الحفاظ على صحة الموظف العام ليتمكن من القيام بمهامه الوظيفية على أكمل وجه، وعلى ذلك كان من الواجب على المشرع أن يوفر العناية اللازمة للموظف من خلال منحه إجازة إذا لحق به مرض يحول دون قيامه بعمله على الوجه المطلوب.

واجبات الموظف العام

في مقابل الحقوق التي يتمتع بها الموظف العام يجب أن يؤدي مهام معينة ضمانا لحسن سير الوظيفة العامة. ولا بد من الإشارة إلى أن هذه الواجبات ليست محددة على سبيل الحصر، وإنما هي واجبات عامة ناتجة عن طبيعة الوظيفة العامة، وقد نص المشرع على الأساسية منها والتي تتمثل بالآتي:

1- أداء العمل: الواجب الأول والجوهرى الذي يلتزم به الموظف هو أن يؤدي العمل بنفسه وفي الوقت والمكان المخصصين لذلك، وهذا الواجب من النظام العام لا يجوز للموظف أن يتنازل عنه أو ينيب غيره فيه لتعلقه بقواعد الاختصاص المحددة قانونا. ويتفرع من هذا الواجب أن يقوم الموظف بالعمل بدقة وأمانة، وأن يبذل غاية جهده فيه تحقيقا للمصلحة العامة. ويلزم أن يكون عمل الموظف خلال ساعات العمل منتجا فلا يعنى هذا الواجب أن يتواجد الموظف بمقر وظيفته دون أن يؤدي عملاً، كما يجوز أن يكلف الموظف بعمل في غير الأوقات الرسمية المحددة سلفا إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك وله أن يحصل على أجر إضافي مقابل ذلك.

2- طاعة الرؤساء: ويمثل واجب إطاعة المرؤوس لرؤسائه أحد الواجبات الهامة التي تقع على عاتق الموظف العام ويتوقف نجاح التنظيم الإداري على كيفية تلقي الأوامر وكيفية تنفيذها. والطاعة الرأسية مناطها السلم الإداري أو التدرج الرأسي الذي يقوم على أساس خضوع كل طبقة من الموظفين لما يعلوها من طبقات. وتتضمن سلطة الرئيس على مرؤوسيه مجموعة من الاختصاصات بعضها يتعلق بشخص المرؤوس والآخر يتعلق بأعماله. وتتضمن سلطة الرئيس على أشخاص مرؤوسيه الكثير من الاختصاصات منها ما يتعلق بالحق في التعيين والاختيار وحق الرئيس في تخصيص مرؤوسيه لأعمال معينة أو نقلهم وترقيتهم وإيقاع العقوبات التأديبية عليهم. أما سلطة على أعمال مرؤوسيه فتتضمن حقه في توجيه مرؤوسيه عن طريق إصدار الأوامر والتوجيهات إليهم قبل ممارسة أعمالهم وسلطة مراقبة تنفيذهم لهذه الأعمال والتعقيب عليها، فيملك الرئيس سلطة إصدار الأوامر والتعليمات الملزمة للمرؤوسين.

وطاعة الموظف أمر مفروض تمليه طبيعة الوظيفة العامة وضرورة استمرارها إلا أن هذه الطاعة يجب أن تكون مقصورة على ما يتعلق بالعمل وحده ولا تمتد إلى خارجه كالحياة الخاصة للموظف إلا إذا كانت الحياة الخاصة تؤثر على أداء الموظف لعمله. ويجب أن يكون الأمر صادرا للموظف عن رؤسائه المباشرين في نفس الوزارة أو الإدارة. وللموظف أن يتجاهل الأمر الصادر إليه من موظف آخر أعلى منه درجة لكن لا تربطه به أي صلة رئاسية مباشرة أو غير مباشرة. إلا أن هذه الأوامر يجب أن تكون مشروعته حتى تكون محلا للطاعة فإذا كانت غير مشروعته فالأصل أن الموظف غير ملزم بتنفيذها إلا إذا نبه رئيسه كتابة إلى أن ما أصدره إليه من أوامر تتعارض مع مبدأ المشروعية، فإذا أصر الرئيس على موقفه كتابة وطلب تنفيذ أوامره، ففي هذه الحالة يكون واجبا على الموظف التقيد بهذه التعليمات ويتحمل الرئيس المسؤولية الناتجة عن تنفيذ هذه الأوامر.

وفي جميع الأحوال ليس للرئيس أن يكلف أحد مرؤوسيه بارتكاب جريمة وليس للمرؤوس أن يطيع الأمر الموجه إليه إذا كان يعلم انه ينطوي على ارتكاب جريمة وليس له أن يدفع بجهله للقانون بهذا الشأن، فمن حق الرئيس بل من واجبه الامتناع عن تنفيذ الأوامر التي تشكل جريمة يعاقب عليها القانون، وإلا تعرض للمسؤولية الجنائية فضلا عن مسؤوليته التأديبية. ويتفرع من واجب الطاعة التزام آخر هو احترام الموظف رؤسائه وتمسكه بأداب اللياقة في مخاطبتهم، وهذا الالتزام يحد من حرية تعبير المرؤوس عن مشاعره وأفكاره. فالموظف يجب أن يتقيد بالحدود اللازمة للمحافظة على كرامة رؤسائه وحرمة الوظيفة عندما يجد نفسه مجبرا على إبداء آرائه ومقترحاته بشأن مسألة معينة.

3- احترام القوانين واللوائح: يلتزم الموظف بواجب احترام القانون بمعناه الواسع فيشمل ذلك احترام الدستور واللوائح والتعليمات والأوامر الرأسية. أما فيما يتعلق بالمحظورات على الموظف العام فإنه يحظر على الموظف بالذات أو بالواسطة أن يقوم بأي عمل من الأعمال المحظورة أو المحرمة بمقتضى القوانين أو اللوائح أو الأنظمة المعمول بها. وفي حالة مخالفة الموظف هذا الواجب فإنه يعرض نفسه للمسؤولية التأديبية والجنائية إذا ما توافرت شروطها.

4- عدم إفشاء أسرار الوظيفة: يطلع الموظف بحكم وظيفته على أمور وأسرار يتعلق بعضها بمسائل تمس المصلحة العامة للدولة كالأسرار العسكرية والاقتصادية والسياسية وبعضها يتعلق بمصلحة الأفراد وحياتهم الخاصة. وفي الحالتين يلتزم الموظف بعدم إفشاء هذه الأسرار ويبقى هذا الالتزام ساريا حتى بعد انتهاء خدمة الموظف العام. ويزول هذا الواجب إذا فقد الموضوع سرية أو صار معروفا

بطبيعته، أو لإلغاء الأمر الذي فرض هذه السرية. أو سمحت السلطات المختصة بإفشاء السر أو أذن صاحب السر بإفشائه أو إذا كان من شأن إذاعة السر منع ارتكاب جريمة. ويترتب على مخالفه الموظف لهذا الواجب تعرضه للمسؤولية التأديبية والمسؤولية الجنائية إذ يشكل إفشاء أسرار الوظيفة جريمة بنص قانون العقوبات العراقي.

5- المحافظة على شرف وكرامة الوظيفة: حرصت التشريعات على عدم قصر مسؤولية الموظف على الاخلال بواجباته في داخل نطاق الوظيفة، إنما اخذت تتدخل في سلوكه وتصرفاته في الحياة الخاصة والعامة لتمنع كل ما يخل بشرف وكرامة الوظيفة العامة. وغاية المشرع من هذه المحظورات أن يبعد الموظف عن مواطن الشبهات والريبة وهي محظورات وردت على سبيل المثال لا الحصر.

6- عدم جواز الجمع بين الوظيفة وأي عمل آخر: حفاظا على نشاط الموظف وأداء عمله بدقة وكفائه حظر المشرع في قانون الخدمة المدنية الجمع بين الوظيفة وأي عمل إلا في الأحوال التي يجوز فيها لذوي المؤهلات المهنية والعلمية مزاوله هذه المهن في غير أوقات العمل الرسمي.

سلوكيات الموظف العام

إن السلوك التنظيمي هو السلوك الذي يمارسه الموظفون داخل البيئات التنظيمية خلال ساعات الدوام الرسمي. لذا فإن السلوك التنظيمي هو سلوك إنساني إلا أنه محكوم أو متأثر بالأنظمة واللوائح والتعليمات المقررة من قبل المنظمات. كما أنه يتأثر بالثقافة التنظيمية للمنظمة حيث تؤثر سلوكيات المديرين والمشرفين ومتخذي القرارات في توجيه وتعديل وتغيير سلوكيات الموظفين. وهناك سلوكيات محمودة ومرغوبة للموظف العام خلال مزاولته لمهامه الوظيفية داخل الجهاز الذي يعمل به. وبالمقابل هناك سلوكيات مذمومة وغير مقبولة منه نذكر منها ما يأتي:

أولاً: سلوكيات الموظف المحمودة: هي مجموعة من القيم والمبادئ والقواعد المرغوبة في التعامل داخل البيئة التنظيمية. كما تشمل المعايير الأخلاقية والسلوكية التي يجب على الموظف العام أن يتقيد ويلتزم بها، وتشمل ما يأتي:

- 1- الأمانة.
- 2- الإخلاص.
- 3- إتقان العمل.
- 4- التفرغ للعمل الوظيفي.
- 5- تطبيق الأنظمة واللوائح.

- 6- احترام وطاعة الرؤساء.
- 7- المحافظة على المال العام.
- 8- الترفع عما يخل بشرف الوظيفة والكرامة.
- 9- مراعاة آداب اللياقة في التعامل مع الآخرين.

ثانياً: سلوكيات الموظف المذمومة: هي مجموعة من السلوكيات المذمومة وغير المرغوب بها في التعامل داخل البيئة التنظيمية لمخالفتها الأنظمة واللوائح أو القيم الأخلاقية السوية التي يجب على الموظف العام الابتعاد عنها، وتشمل ما يأتي:

- 1- الرشوة.
- 2- الوساطة.
- 3- الاختلاس.
- 4- التزوير.
- 5- قبول الهدايا والإكراميات.
- 6- عدم المحافظة على سرية العمل.
- 7- ممارسة بعض الأنشطة التجارية.
- 8- إساءة استخدام السلطة أو استغلال النفوذ.

وبالنظر إلى هذه السلوكيات المذمومة نجد أن مستويات هذه السلوكيات مختلفة. كما أن مستوى الممارسات في الأخلاقية الواحدة تختلف درجاتها أيضاً. وقد حددت أنظمة الخدمة المدنية عقوبات تتلاءم مع كل مخالفة من هذه السلوكيات المذمومة.

أنواع العقوبات

تنقسم العقوبات في نظام الخدمة المدنية إلى:

- 1- التنبيه.
- 2- الإنذار.
- 3- التوبيخ.
- 4- الحسم من الراتب.
- 5- الحرمان من العلاوة والترفيه.
- 6- الفصل.

إن لكل وظيفة من الوظائف العامة مهام وظيفية محددة تدخل ضمن الوصف الوظيفي للوظيفة. وتختلف الضغوط باختلاف المهام الوظيفية في الفئة الواحدة. فنجد الضغوط على الطبيب الجراح أكبر من الضغوط على الطبيب غير الجراح. كما أن

الضغوط على القاضي الذي يحكم بين الناس في الجرائم أكبر من الضغوط التي يواجهها القاضي المختص في الأحوال الشخصية وهكذا.

ولا شك أن بعض مهام الوظائف تتسم بالصعوبة والتعقيد والبعض الآخر يتميز بالوضوح والبساطة. وتجدر الإشارة إلى أن الضغوط تزداد على الأفراد الذين تتطلب مهامهم الوظيفية اتخاذ قرارات سريعة أو خطيرة بسبب ما يتخذونه من قرارات وما يتبع ذلك من مسؤوليات.

المحاضرة الرابعة

إدارة الموارد البشرية (المفاهيم، الأهداف، الأهمية، الوظائف)

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

مفهوم إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

كما عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المنظمة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمنظمة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.

وعرفت أيضا بأنها العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين لأداء الأعمال والعمل على المحافظة عليهم.

وتم تعريفها بأنها الإدارة المختصة بالحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة، ورعايتهم وترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة وإعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم.

وبناء على التعريفات السابقة، يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الموارد البشرية، هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة. بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين.

أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق أكبر معدل ممكن من الكفاءة في أداء الموظفين في المنظمة من خلال الاهتمام بالوصول للأهداف الآتية:

أ- الأهداف الخاصة بالمنظمة، وتشمل الآتي:

1- تحقيق الفاعلية في المنظمة.

2- تحقيق التوازن والتجانس.

3- ضمان استقرار العمل.

4- تنمية وتحسين مهارات الأفراد من الموظفين.

5- تعزيز انتماء الموظفين للمنظمة.

ب- الأهداف الخاصة بالأفراد، وتشمل الآتي:

1- توفير فرص جديدة للعمل.

2- تأسيس ظروف جيدة وإيجابية للعمل.

3- تحقيق العدالة في توزيع الرواتب.

4- دعم تقدم الأفراد وتطورهم وظيفيا.

5- توفير خدمات التأمين الصحي.

ت- الأهداف العامة: هي المحافظة على استمرار الأداء الفعال للمنظمة بالاعتماد على الموارد البشرية.

ث- الأهداف الفرعية: هي الأهداف التي تساعد على الوصول للأهداف العامة وتشمل الآتي:

1- تعزيز التنسيق بين الوظائف المتاحة والأفراد الذين يشكلون الموارد البشرية المناسبة.

2- دعم مهارات التطوير والتأهيل.

3- تطبيق تقييم الأداء بشكل دائم.

4- دراسة المسار الوظيفي المستقبلي للموظفين.

أهمية إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من الأقسام الإدارية ذات الأهمية في المنظمات المتنوعة، وتتلخص أهميتها وفقاً للنقاط الآتية:

1- تزويد الموارد البشرية بالمؤهلات المتنوعة والمناسبة عن طريق الاعتماد على أفضل إدارة تساهم في تطور الإنتاج نوعاً وكماً.

2- توفير كافة الأدوات والوسائل الخاصة بالأفراد من الموظفين عن طريق إعداد مجموعة من البرامج التدريبية، وتوفير الأجور والحوافز التي تدعم أفضل أداء وتزيد من معدل الإنتاجية.

3- تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالأفراد من الموظفين من خلال تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية.

4- المشاركة في التعرف على المشكلات الرئيسية الخاصة بالأفراد من الموظفين والتي تؤثر بشكل سلبي على فاعلية وكفاءة المنظمة.

5- المساهمة في دراسة جميع الكفاءات الفعالة والتنظيمية والمؤشرات المستخدمة في قياس الكفاءة الخاصة بالأداء، ونسب الحوادث التي تؤثر في العمل، وغيرها من المؤشرات والمعدلات الأخرى.

6- تقديم المساعدة للمديرين في تطبيق السياسات وحل أي مشكلات أو قضايا خاصة بالموظفين.

وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بأداء مجموعة وظائف من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات المنظمة تجاه العنصر البشري لها وأهم وظائف إدارة الموارد التي تعكس تلك السياسات ما يأتي:

1- تحليل العمل: يتم اداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الانشطة والمهام المكونة للوظيفة والقيام بتوصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، بالإضافة الى تحديد مواصفات الشخص المرشح لهذه الوظيفة. ويقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة المكونة للمهام التي تشكل في مجملها الوظيفة أو العمل، ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة. ويهدف تحليل العمل إلى تعريف الموظف بمهام عمله، تصميم العمل، إختيار العاملين، تقييم الوظائف، تقييم أداء العاملين، التدريب، تحديد الاحتياجات من العمالة، تبسيط العمل، الترقية والنقل، والتطوير التنظيمي.

2- تخطيط الموارد البشرية: يعد تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها. فالتخطيط نوع من العمل التعاوني الشامل يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات والموارد القابلة للاستثمار. إن تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن القول أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تقوم بحصر احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث الكمية والنوع من خلال تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض وما هو متاح من تلك الموارد واجراء مقارنة بين المطلوب والمعروض لتحديد العجز او الفائض وكيفية التصرف في الفائض ومصادر تغطية العجز.

3- الاختيار والتعيين: حيث تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة ثم الإعداد لإختبار المتقدمين للتعيين.

4- تقييم الأداء وتصميم أنظمة الحوافز: وذلك للتعرف على الكفاءة العامة للعاملين والتعرف على أوجه التطور في الأداء ومعرفة أسباب ضعف الأداء وتخطيط التطور المهني للموظف ومدى جاهزيته للنقل أو الترقية وعلى أساسه يمكن أن تقرر

المكافأة أو زياده الراتب، كما أنها تقلل من تدمير العاملين من التفرقة وتعطيهم الاحساس بالعدالة.

ويعنى بالحوافز منح مقابل الأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على الأداء الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والجماعية والحوافز على اداء المنظمة ككل، كما يمكن منح مزايا عينية مثل التأمينات الخاصة بالمرض، كما يمكن تقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وتمتد الى الاسكان والمواصلات.

5- انتهاء الخدمة والتسوية النهائية: إعداد مشروعات قرارات إنهاء الخدمة سواء بالفصل أو الإستقالة أو بلوغ السن وإخطار الجهات المختصة بها.

6- دراسة شكاوى العاملين فيما يتعلق بالاعمال المنوطة وتقديم المقترحات حيالها للمسؤولين.

7- إعداد المذكرات ومشروعات النقل والتعيين للعاملين وإعداد التسويات التي تطرأ على حالتهم.

8- التحقق من تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بنظم العاملين والتأمينات الإجتماعية والمكافآت والعلاوات.

9- تطبيق أحكام قانون التأمين الإجتماعي وجميع القوانين والقرارات والمنشورات المعدلة والمكملة له.

10- تسوية رواتب ومكافآت العاملين الذين تنتهي خدمتهم وإرسال ملفاتهم إلى هيئة التقاعد لإتمام التسوية.

11- مباشرة إجراءات إصابة العمل طبقا لقانون التأمين الإجتماعي والقرارات المنفذة له.

12- العمل على توفير بيئه آمنة ومستقرة مع توفير عوامل السلامة والصحة المهنية اللازمة للوقاية من اخطار الحوادث والاصابات.

المحاضرة الخامسة

التوظيف (الإستقطاب، الإختيار، التعيين)

أولاً: الإستقطاب

عندما تحدد إحدى المنظمات احتياجاتها من الموارد البشرية، يبقى لها أن تجذب أكبر عدد ممكن من طالبي التوظيف، وذلك لكي تختار أفضل العناصر من بينهم، ويطلق على هذه الوظيفة الاستقطاب. يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملئ الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

تمر عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية بعدة خطوات تبدأ من تخطيط القوى العاملة وتنتهي بالتعيين:

1- تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.

2- طلبات المديرين للقوى العاملة: وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات القوى العاملة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات.

3- تحديد الوظائف الشاغرة: اعتماداً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام، وايضا في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

4- النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة: بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وايضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

5- الاستقطاب: وهو البداية العملية لجذب القوى العاملة، وتتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة.

6- الإختيار والتعيين: وهذه الخطوة هي خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد أقل يتم الإختيار من بينهم، ثم التعيين.

بعد أن قامت المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد وظائف ومواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير

في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها. وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية.

أ- المصادر الداخلية: والمقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة، ومن أهم هذه المصادر:

1- الترقية: ويلجأ إلى هذا الصدد في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية.

2- النقل الوظيفي: ويكون هذا مصدرا عندما تكون سياسات المنظمة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها، وأيضا عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.

3- مخزون المهارات: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، إذ يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن متوافر تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.

4- الإعلان الداخلي: عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، فإنه يكون من المفيد نشر حاجتها في لوحات الإعلانات بالمنظمة وهذه الإعلانات يقرئها العاملون بالمنظمة، وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط الأصدقاء والأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

5- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة، فقد يتطلب من العاملين بها في نفس الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة، وإغرائهم بالالتحاق بالعمل بالمنظمة.

ب- المصادر الخارجية: ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضا سوق العمل، حيث تنقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها:

1- التقديم المباشر: تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو بالبريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملئها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم

وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم. ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقاً للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجرى عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار. وقد تقوم وكالات التوظيف (مكاتب التوظيف) أيضاً بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة.

2- الإعلان: قد تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلاً في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشاراً التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد، أو من خلال الراديو والتلفاز. أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة، وهي المجلات الدورية أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة، بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المهتمين بالأمر.

3- وكالات ومكاتب التوظيف: ويوجد ثلاث أنواع منها النوع الأول وكالات أو مكاتب عامة، وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها، ويكون هدفها الرئيس إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل، أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد، فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة. النوع الثاني وهي مكاتب خاصة يديرها متخصصون في جذب واستقطاب القوى العاملة واختيارها أيضاً حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى المنظمات لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضاً بالإستقطاب من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة. النوع الثالث وهي مواقع على شبكة الإنترنت تخص وكالات التوظيف، وعادة تشترك فيها المنظمات من خلال دفع رسوم سنوية أو رسوم حسب نوع الخدمة. ويوجد في موقع وكالة التوظيف أعداد هائلة من السير الذاتية التي توفرها للمنظمات.

4- المدارس والجامعات: تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة، وكذلك الجامعات من المصادر المهمة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجها للعمل بها. ومن الأساليب التي تتبعها بعض الشركات الصناعية في

ذلك هي تدريب تلك القوى العاملة الفنية (من المدارس أو المعاهد) خلال عطلة الإجازة الصيفية، أو حتى أثناء العام الدراسي كجزء من الدراسة العملية. وتقوم بصرف مقابل نقدي بسيط أو وجبة غذائية أثناء التدريب، بحيث تخلق الرغبة في الالتحاق بالعمل بها. كما يتوفر للشركات التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغباتهم في التعلم ودافعيتهم، على أن تختار منهم من ترغب في تعيينه بعد تخريجهم.

5- النقابات العمالية: ويبرز أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، حيث تتحكم هذه النقابات في المعروض من القوى العاملة في مهنة ما عن طريق فرض برامج التلمذة الصناعية على أعضائها. والاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط.

6- المنظمات المهنية: تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة، وبغرض هذا التأهيل، تقوم بتدريبهم، واختيارهم، ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين، وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة.

7- الخدمة العسكرية: تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية، وذلك بعد تسريحهم من الخدمة، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة إلى سائقين، وبعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة وقد لا يتوافر مصدر آخر لها في سوق العمل.

8- الأخذ بأراء الخبراء وأساتذة الجامعات: يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الذين يوصي بهم أفراد أو أصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم، أو كانوا يعملون لديهم، كما يميل البعض إلى الأخذ بأراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصاً موثوقاً بهم.

ثانياً: الإختيار

تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الإختيار طبقاً لمعايير الإختيار التي تطبقها المنظمة. وتحظى عملية الإختيار بأهمية بالغة في العمل الإداري، حيث من خلال الممارسة السليمة والعلمية، لقواعد ومعايير عملية الإختيار، تستطيع المنظمة تحقيق الآتي:

1. إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة.
2. إن اختيار الشخص المناسب، ثم وضعه في وظيفة تتناسب مع خبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً.
3. إن أداء أي منظمة، يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها، وكلما كان العاملين لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة، انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المنظمة، والعكس صحيح.

يقوم المديرون التنفيذيون في المنظمات الصغيرة بعمليات الاختيار، أما في المنظمات الكبيرة، فإن قرار الاختيار يشترك فيه أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات، وتقدم أدوات الاختيار، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار، خاصة مرحلة الاختيار النهائي.

ينظر إلى وظيفة الاختيار بأنها عملية غربلة المتقدمين، ومن ثم الإختيار المشروط للأشخاص المناسبين، لتبدأ بعد ذلك مرحلة التعيين.

ثالثاً: التعيين

التعيين هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.

فبعد الإعلان عن الوظائف الشاغرة الموجود وإستلام الطلبات والسير الذاتية من المتقدمين وتصفية الطلبات وحصر المناسب منها، يتم إجراء مقابلات مبدئية، تليها إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل، ثم إجراء المقابلات الرسمية، ومن ثم إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية، بعدها يتم القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة، ثم إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء)، والخطوة الأخيرة تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح.

تعد المقابلات إحدى طرق الاختيار والتعيين والتي من خلالها يتم التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص من معلومات وخبرات من خلال المراحل التي تمت في عملية الاختيار. وبالمقابلة يتم التعرف على الشخص وصفاته التي قد لا يتم بالطرق الأخرى وبالتالي يمكن أخذ قرار فيما إذا كان الشخص مناسب أم لا. ومن أنواع المقابلات:

1- المقابلة التمهيدية: يجري هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات ومعلومات أولية ويمكن أن يتم تعبئة طلب التوظيف الخاص بالمنظمة خلال هذه المقابلة.

2- المقابلة النموذجية: تجري هذه المقابلة عن طريق استخدام نموذج يحتوي على أسئلة صممت للحصول على معلومات ضرورية وهذا النموذج يقدم لجميع المتقدمين للوظيفة ويحقق المساواة للجميع.

3- المقابلة الفردية: يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين.

4- المقابلة الجماعية: لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد.

5- المقابلة الانفعالية: يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق جو من التوتر لدى الأفراد المرشحين ليتعرف على مدى تحمل وطبيعة تصرف الشخص أثناء جو من التوتر وفي ظل وجود مشاكل.

6- المقابلة الموجهة: يتم التركيز في هذا النوع من المقابلات على توجيه الأسئلة من المقابل (ممثل المنظمة) وعلى المتقدم الإجابة عن هذه الأسئلة وبالتالي لا يتوفر في هذا النوع من المقابلات المرونة في المقابلة.

7- المقابلة الغير موجهة: يتسم هذا النوع من المقابلات بالمرونة في الأسئلة ولا يوجد تقيد بمعلومات محددة يجب الحصول عليها. وهذه الطريقة على العكس من المقابلة الموجهة.

أصبحت كثير من المنظمات تستخدم اختبارات التوظيف، إذ أن هذه الاختبارات تساعد على التنبؤ بقدرة الشخص وأدائه في المستقبل. ومن أبرز أنواع اختبارات التوظيف:

1- اختبارات القدرة على الإنجاز: يقيس هذا الاختبار مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته.

2- اختبارات الشخصية: يهدف هذا الاختبار إلى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة. ومن المعلوم أنه من الصعب التنبؤ بدقة الجوانب الشخصية مثل الأمانة والصدق ... الخ.

3- اختبارات ميول الشخص وتوجهاته: يقيس هذا الاختبار رغبة وميل الشخص بالقيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل. ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم.

4- اختبار الذكاء (القدرات الذهنية): يقيس هذا الاختبار القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء فالهدف هو التعرف على مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب للوظيفة.

5- اختبار القدرات: يقيس هذا الاختبار قدرة المتقدم للعمل على التذكر والتعبير والابتكار.

المحاضرة السادسة

تحليل الوظائف وتصميمها

تحليل الوظائف

إن تحليل الوظائف هو أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها.

إن الأسلوب العلمي لتحليل الوظائف يتضمن ويشتمل على عنصرين أساسيين، هما:

أ- **الوصف الوظيفي:** يعتبر الوصف الوظيفي هو النتائج الأول والمباشر لعملية التحليل الوظيفي . ويعرف الوصف الوظيفي بأنه عبارة بيانات مكتوبة بالأعمال المطلوب أدائها والطريقة التي يتم بها أداء الوظيفة والظروف التي يؤدي فيها العمل والأدوات المستخدمة . من هذا المفهوم يلاحظ بأن الوصف الوظيفي يجب على الأسئلة التالية : ما هو العمل المطلوب ؟ كيف يؤدي هذا العمل ؟ ولماذا يؤدي العمل ؟ وما هي الظروف التي يؤدي فيها العمل ؟

هناك العديد من المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في الحقل الوظيفي، نذكر منها:

1. المجال الوظيفي (المهنة): المهنة أو المجال الوظيفي هي أكبر تقسيم في التركيب الهرمي للعمل الإنساني، ويتكون من مجموعة من الوظائف التي ترتبط ببعضها إرتباطاً منطقياً أو مهارياً، أو تتشابه فيها المهام والأعمال الرئيسية وتوجد على مستوى المنظمة، مثلاً المجال الوظيفي للخدمات الصحية يتضمن الأطباء، فني صحة، فني مختبرات، ممرض ... ، أي عدد من الوظائف المتخصصة والمساعدة.

2. الوظيفة: وهي الوحدة الأساسية للعمل في الهيكل التنظيمي، وهي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المتكاملة والمتجانسة التي يؤديها شخص واحد تتوفر لديه شروط التأهيل المحددة لشغل الوظيفة.

3. الواجب: تتكون الوظيفة من واجب أو أكثر، الواجب هو أحد التقسيمات الرئيسية للوظيفة، يتميز الواجب بأنه أحد المسؤوليات الرئيسية للموظف ويشغل جزء من وقت الموظف، ويؤدي إلى تحقيق هدف معين، ويتكون الواجب من مجموعة مترابطة من المهام، مثلاً يشمل وظيفة المدير التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

4. المهمة: المهمة هي واحدة من العمليات تصف الطرق والإجراءات، وتمثل جزء من الواجب، علاقة المهمة بالواجب كعلاقة الواجب بالوظيفة، أي أن مجموعة مترابطة من المهام تكون واجبا، مثلاً يتضمن واجب البريد الوارد للسكرتير مهام استلام البريد، بتسجيل رقم المكاتب، وضع المكاتب في ملف لتقدم للمدير ...

ب- مواصفات الوظيفة: تتمثل في الحد الأدنى من الشروط الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة، وتشمل تلك الشروط الآتي: نوع ومستوى التأهيل العلمي المطلوب، الخبرة النوعية والزمنية اللازمة، نوع التدريب، القدرات والمهارات الضرورية لممارسة الوظيفة، أي شروط أخرى.

أهمية تحليل الوظائف

تعد عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى التي تبني عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وكلما أنجزت هذه العملية بطريقة علمية صحيحة وبشكل دقيق، أدى ذلك إلى سهولة إجراء عملية تقويم الوظائف بمصداقية يعتمد عليها. وتتمثل أهمية تحليل الوظائف بالآتي:

1. تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاة من الوصف الوظيفي والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة.

2. تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف (الاختيار، التعيين، الترقية، النقل).
3. تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم.
4. التدريب والتنمية الإدارية.
5. يعتبر بمثابة الأساس لوضع معدلات عادلة للأجور والرواتب.
6. يعتبر الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف (تقييم الأداء).
7. تعتبر الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية.
8. توضيح ظروف درجة تعرض الأعمال للأخطار، وبالتالي يساعد تحليل الوظائف الإدارية في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية (الأمن الصناعي).
9. إن المعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظائف تستخدمها الإدارة في إقامة علاقات أفضل بين العاملين، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية، وتقديم دليل للعمل والإجراءات للعاملين في المنظمة.

مراحل تحليل الوظائف

من الملاحظ أن هناك اختلافات في تحديد مراحل وخطوات عملية تحليل الوظائف، ويعود ذلك إلى اختلاف المدارس والمدخل لعملية تحليل الوظائف، ويمكن أن نجمل كل الخطوات الهامة لعملية تحليل الوظائف في أربعة مراحل، هي كالاتي:

المرحلة الأولى: التخطيط: تشتمل هذه المرحلة على خطوتين، إعداد خطة العمل، وحصر وتحديد الوظائف.

1. إعداد خطة العمل: تحتوي خطة العمل على الآتي: كل الأعمال الواجب القيام بها خلال فترة تحليل وتوصيف الوظائف، تحديد الأهداف من البيانات، الطرق والأساليب، الفترة الزمنية لإنجاز كافة المراحل، توفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف.

2. حصر وتحديد الوظائف: يتم حصر وتحديد الوظائف المراد جمع المعلومات عنها، تعتبر هذه الخطوة هامة للغاية حيث يتم فيها تحديد نوعية وعدد الوظائف، تتمثل مصادر الحصر في الآتي: الهيكل التنظيمي، ميزانية الوظائف، حصر الوظائف ميدانيا عن طريق الزيارات، ومن فوائد الحصر الوظيفي: تحديد

الإحصائيين لتحليل وتوصيف الوظائف، تحديد الإمكانيات المادية اللازمة للتنفيذ، تحديد المدة الزمنية المطلوبة للدراسة وعدد الأفراد المطلوبين للقيام بالدراسة، تحديد المجموعات العامة للوظائف والمجموعات الفرعية (الإدارة العليا، الفنيين، الوظائف الكتابية...).

المرحلة الثانية: إختيار طرق تحليل الوظائف: في هذه المرحلة يتم إختيار طريقة أسلوب جمع البيانات، ومصادر المعلومات من (شاغل الوظيفة، الرئيس المباشر...)، وتتمثل طرق تحليل الوظائف في: أسلوب الاستقصاءات (الاستبيانات)، المقابلة الشخصية، الملاحظة، الجمع بين أكثر من طريقة.

المرحلة الثالثة: مرحلة جمع وتحليل البيانات والمعلومات: في هذه المرحلة يتم تجميع البيانات عن الوظائف عن طريق العديد من المصادر، أهمها الآتي: الموظفين أنفسهم الذين يشغلون الوظائف (توضيح الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بوظائفهم)، رؤساء الأقسام المختلفة الذين يشرفون مباشرة على الوظائف، حيث يطلب منهم تقديم آرائهم ومعلوماتهم عن الوظائف التي سيتم تحليلها.

المرحلة الرابعة: مرحلة إعداد بطاقات الوصف الوظيفي: تهدف هذه المرحلة إلى إعداد بطاقات أو نماذج وصف الوظيفة من واقع البيانات التي تم تجميعها ومراجعتها وتصنيفها، تقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعة البيانات والمعلومات وتحديثها باستمرار. ومن أهم البيانات والمعلومات التي تتضمنها بطاقات الوصف الوظيفي:

1- وصف الواجبات الوظيفية: أهمية الوظيفة في القسم أو المنظمة، الأعمال التي تنفذها يوميا وتحتمها طبيعة العمل اليومي، الأعمال التي تقوم بها من وقت لآخر، عدد الموظفين الذين ترأسهم، حدود أعمالهم ووظيفة كل منهم.

2- المجهود الفعلي اللازم لأداء الوظيفة: تحديد بالتقريب بالنسبة المئوية للوقت الذي تقضيه، ما هي الآلات أو المعدات المستخدمة، عدد ساعات العمل على كل آلة، الشروط الفعلية أو البدنية المطلوبة في الشخص الذي يقوم بذلك العمل.

3- مسؤوليات الوظيفة: المسؤوليات المالية، المسؤوليات الفنية، المسؤوليات الإدارية.

4- ظروف العمل: إضاءة، تهوية، رطوبة، حرارة، أخطار، مؤثرات أخرى.

5- المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة: المستوى التعليمي، الخبرات السابقة، المهارات، السمات الشخصية، إمكانية هذه الوظيفة للتفرغ لوظيفة أخرى، موقف الوظيفة، والموظف الحالي، وسنوات خدمته فيها.

تصميم الوظائف

تصميم الوظائف هو العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة. هو العملية التي تهدف إلى تحديد محتوى الوظيفة وطريقة أدائها وعلاقتها بما يؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، أخذاً في الاعتبار نمط التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج أو الأداء من ناحية، والأهداف الشخصية لشاغل الوظيفة من حيث الرضا الوظيفي والرغبة في النمو من ناحية أخرى.

تقوم فكرة تصميم الوظيفة على أن لكل عمل أكثر من طريقة لأدائه تختلف من حيث الجودة فيما بينها، لذا من الممكن اختيار الطريقة الأفضل من بين تلك الطرق عند تصميم وظيفة معينة، وذلك وفق عدد من المعايير المرغوب فيها، مثل تخفيض التكلفة، أو تحسين مستوى الجودة، أو زيادة درجة الرضا الوظيفي.

مداخل تصميم الوظائف

هناك مداخل متعددة تمثل اتجاهات فكرية متنوعة تم تطويرها عبر قرن من الزمن، تم استخدامها بين مختلف الجوانب النفسية والادارية والهندسية، التي تعاملت مع قضايا تصميم العمل، ويمكن تصميم جميع الاعمال في اطار أي مدخل من المداخل الوارد ذكرها فيما يأتي:

أ- **المدخل التقليدي:** وتمثل بداية ونشأة تصميم الاعمال في المنظمات الصناعية، ويعتبر كل من Fredrick Taylor و Henery Gantt و Frank Gilberth رواد هذا المدخل. ففي مطلع القرن العشرين الماضي، تأثر تايلور بالممارسات الخاطئة والتنفيذ غير الصحيح للاعمال من قبل العمال، وأن هناك وقت ضائع نتيجة الحركات غير المبررة. ولاحظ تايلور أيضا أن العامل الواحد غير متخصص بعمل واحد، مما يؤدي الى تشتت جهده، ويؤثر سلبا في انتاجيته. من هنا قام تايلور وزملاؤه بوضع ما أطلق عليه المدخل العلمي (الادارة العلمية) من أجل تبسيط الأعمال وتسهيل أداء العمل، وتسهيل عملية الرقابة عليه، والاستفادة القصوى من امكانيات العاملين، وتخفيض تكلفة العمل نتيجة تقليص وقت تنفيذه، واستبعاد الحركات غير الضرورية، ومن ثم زيادة انتاجية العمل، نتيجة سرعة أدائه، وذلك من خلال التركيز على التخصص الدقيق.

إن المدخل العلمي لـ (Taylor) وزملاؤه استند الى مجموعة مبادئ يمكن توضيحها من خلال النقاط الآتية:

1- التركيز على التخصص الضيق.

2- دراسة الوقت والحركة.

3- الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ، حيث يرى تايلور أن عملية تخطيط العمل يجب ان تسند للادارة، بينما يكون العمال مسؤولين عن تنفيذ المهام.

4- الفصل بين الأعمال الهامة والأساسية التي لها صلة مباشرة بانجاز العمل، وبين الأعمال الثانوية التي تساعد الأعمال الأساسية من أجل انجازها.

5- ربط الأجر بالإنتاج، حيث تم اعتماد نظام الحوافز من أجل استغلال وقت العمل وعدم إضاعته من قبل العمال، والتنقيد بالمعايير الموضوعية للأداء.

6- زيادة عدد الوظائف، وهي كمحصلة للزيادة في تقسيم الأعمال إلى مهام صغيرة، مما يعني إسناد كل مهمة الى عامل واحد.

ب- المدخل السلوكي: ظهر هذا المدخل بهدف تحسين نوعية الحياة في موقع العمل، من خلال الاهتمام بمحور الفرد والوظيفة التي يشغلها أثناء تصميم العمل. حيث قام رواد هذا المدخل بتحليل حاجات الفرد ودوافعه نحو العمل، وكذلك تحليل الوظيفة وتحديد متطلباتها وخصائصها التي تنسجم وخصائص الفرد الذي يشغلها. وفيما يأتي استعراض لعدد من الأساليب ضمن المدخل السلوكي:

1- تدوير العمل: يعتبر التدوير الوظيفي أول أسلوب لتصميم العمل تم تطبيقه بعد فشل النموذج الآلي في التصميم. ويشير أسلوب التدوير الوظيفي في تنقل العامل من عمل لآخر، وذلك من أجل التخلص من الروتين والرتابة، وزيادة الدافعية وتحسين الأداء، وذلك من خلال تنوع المهام التي يقوم بها العامل.

2- توسيع العمل: يشير إلى إضافة مهام أخرى للعمل المناط بالفرد ومما له علاقة بالعمل الرئيسي. والهدف من التوسيع هو التخلص من اللامبالاة الناتجة عن التخصص العالي، وذلك من خلال مهام متنوعة تتناوب بالفرد العامل.

3- إثراء العمل: يعتمد هذا الأسلوب في تصميم العمل على نظرية الدافعية في العمل لـ(Herzberg)، حيث يتم إثراء العمل من خلال زيادة محتوى العمل التحفيزي بإضافة أنواع متنوعة من المهام، وتوفير قدر أكبر من حرية التصرف في العمل، وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر. ومن أجل ضمان نجاح أسلوب اغناء العمل فإنه من الضروري معرفة رأي الفرد عن عمله الحالي ومدى استعداده لأي تغيير في تصميم العمل. وأيضاً معرفة الدرجة التي يمكن إثراء العمل عندها وفقاً لرأي شاغل

الوظيفة، حيث إن الإفراط في اثراء العمل يؤدي إلى نتائج عكسية نتيجة ارباك العامل بسبب زيادة تنوع وتعقيد العمل. وكذلك يجب الأخذ بنظر الاعتبار عند تطبيق اسلوب اثراء العمل مدى رضا الفرد العامل عن العوامل الخارجية كالأجور، ظروف العمل، الإشراف والاستقرار الوظيفي. حيث إن رضا الفرد على هذه العوامل يؤدي إلى زيادة فرص نجاح هذا الاسلوب في تصميم العمل.

ج- **المدخل الظرفي:** وفقا لهذا المدخل فإنه ليس هناك نموذج لتصميم العمل يصلح لكل المنظمات، أو حتى لنفس المنظمة عبر مراحل مختلفة، حيث تواجه المنظمة عوامل بيئية، تكنولوجية، ثقافية،... متغيرة. وعلى ضوء دراسات المدخل الظرفي ظهر نموذج التكنواجتماعي لتصميم العمل. إذ أن بيئة العمل تتكون من مكونات اجتماعية وتقنية يؤثر أحدهما بالآخر. ومن هذا المنطلق يحاول هذا النموذج إيجاد توافق بين حاجات الافراد والعمليات التقنية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.

د- **مدخل إدارة الجودة الشاملة:** إن مدخل إدارة الجودة الشاملة هي محاولة الجمع بين أسلوب إغناء العمل والنظام التكنواجتماعي معا، فمن أجل التعامل مع التقنيات المتنوعة والمعقدة المستخدمة في الإنتاج، وتقديم الخدمات، فإنه يجب تصميم العمل بالشكل الذي يوفر للأفراد السلطة لاتخاذ القرارات المهمة الخاصة بنوعية المنتج، وتسهل عليهم اكتساب المعرفة المتعلقة بالوقت الذي يمكن فيه ممارسة هذه السلطة، وهذا يؤدي إلى تطبيق الإدارة بالتعاون وتكوين العمل الذي ينادى للجماعة بدلاً من اناطته للأفراد. ومن أجل الوصول إلى أبعاد تصميم العمل، فإن إدارة الجودة الشاملة تعمل على أن يكون تصميم العمل بالشكل الذي يتضمن ما يأتي:

- 1- تحديد أهداف العمل بما ينسجم مع رسالة المنظمة وإستراتيجيتها.
- 2- يكون أداء العمل وفق ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة، من أجل توحيد سلوك أفرادها.
- 3- تصميم أسلوب تنفيذ العمل على شكل فرق عمل مدارة ذاتيا من قبل أعضائها.
- 4- إيجاد بيئة عمل ديمقراطية داخل فرق العمل، مع مرونة وحرية واستقلالية في أداء مهامها.
- 5- عملية التدريب المستمر يجب أن يكون جزءا من مكونات العمل، من أجل تحقيق التحسين المستمر للأداء.
- 6- الابتكار والتجديد جزءا أساسيا من مكونات جميع أعمال المنظمة.

هـ- **مدخل فريق العمل:** يتم تصميم العمل وفقا لمدخل فريق العمل على أساس جماعي من خلال فريق عمل متجانس، يرأس الفريق قائد هو عضو فيه شأنه كباقي الاعضاء يعمل جنباً إلى جنب معهم، غير أنه يمتاز بخبرة ومهارة أعلى. بعد أن يسند إلى الفريق مهمة محددة، يعطى الصلاحية اللازمة، ويحمل مسؤولية تصميم الاطار التفصيلي للعمل وتوزيع المهام على أعضائه. يعتبر التحفيز الاجتماعي السمة البارزة للعمل المصمم بموجب فرق العمل، حيث يشجع كل عضو في الفريق الآخرين على العمل بجد، وتحقيق إنتاجية عالية، لأن المسؤولية تكون جماعية، وذلك لأن اتخاذ القرارات يكون بمشاركة كافة أعضاء الفريق.

و- **مدخل الإدارة بالأهداف:** إن تصميم الاعمال من خلال الادارة بالاهداف، يتم بمشاركة الرؤساء والمرؤوسين، حيث يتفق الطرفان ويحددان هدف العمل الذي يتوجب انجازه من قبل المرؤوسين خلال فترة زمنية معينة، وكذلك تحديد المهام التي يتوجب على المرؤوس القيام بها مع جدولة تنفيذ تلك المهام. وفقا لمدخل الإدارة بالأهداف، يتم تحديد أسلوب وطريقة أداء الموظف للمهام المناطة به، مع تحديد أسلوب وتفاصيل تقييم أداء الموظف لعمله.

ز- **مدخل اعادة تصميم العمل:** إن المنظمات واستجابة لمحددات التخصص، بدأت بإعادة تصميم العمل لمنح العاملين المزيد من الاستقلالية وفي نفس الوقت تحقيق أهداف الاداء وهي (الكلفة، الجودة، السرعة، الاعتمادية، المرونة والتسليم). ومن هنا يمكن وصف إعادة تصميم العمل على أنه محاولة المنظمة والادارة لتحسين جودة المنتج، وكذلك الاستجابة لحاجات الأفراد للتعلم ولوظائف ذات طابع التحدي لهم والتنوع ولزيادة المسؤولية والانجاز.

ح- **مدخل إعادة هندسة الأعمال:** وهي عملية إعادة تفكير جديد لإحداث تغييرات جذرية بأعمال المنظمة، وذلك عن طريق إدخال تحسينات جوهرية على مضمونها وأسلوب تنفيذها في ظل معايير أساسية هي: تخفيض تكلفة الأداء، تحقيق الجودة في الأداء، تحقيق السرعة في الانجاز، وتأدية الخدمة المطلوبة منها. تهدف إعادة هندسة العمل إلى جعل أعمال المنظمة قادرة على خلق الإثارة، والدافعية، والحماسة، والشعور بالحرية والمرونة، وإمكانية تطوير الذات لدى شاغليها أثناء أدائهم للمهام، وتحمل المسؤولية وممارسة السلطات، واستخدام موارد المنظمة المادية أحسن استخدام. وكذلك تسعى إعادة هندسة العمل إلى إحداث التكامل الأفقي والعمودي بين مهام الوظائف التي تؤدي في المنظمة، لجعلها تعمل بشكل متكامل.

ط- **المدخل الياباني لتصميم العمل:** يعد المدخل الياباني من أحدث مداخل تصميم العمل، وقد انتشر استخدامه في منظمات الأعمال البريطانية والأمريكية بعد أن حقق

نجاحاً باهراً في المنظمات اليابانية. وأصبح ينظر إلى المدخل الياباني على أنه نموذج معياري في تصميم العمل، يمكن أن يحتذى به مع إجراء بعض التعديلات اللازمة، ليتماشى مع بيئة المنظمة التي تود تطبيقه، حيث من الصعب تطبيقه حرفياً، لأن هذا المدخل نابع من البيئة اليابانية الفريدة بخصائصها المعروفة. لقد ارتكز المدخل الياباني على أربع ركائز أساسية، تمثل الأول بأساليب التصنيع، حيث برز أساليب جديدة كأسلوب مرونة رقابة الجودة الذي يعتمد على الرقابة الشاملة على الجودة، وأسلوب في الوقت المحدد، وأسلوب تكنولوجيا الخلية. أما الثاني فهي العلاقات الاعتمادية بين أعضاء المنظمة، من أجل وضع سياسة سليمة للتعامل مع الموارد البشرية في المنظمة. في حين تتمثل الركيزة الثالثة بالتحويرات التي تعبر عن منهجية الإدارة التي سوف تستخدمها المنظمة في إدارة أعمالها التي أسماها اليابانيون Management Ideology. وأخيراً، فإن النتائج هي الركيزة الرابعة التي يستند عليها المدخل الياباني، وتتمثل بمرونة قوة العمل لإكساب الأفراد مهارات متنوعة، ومرونة العمل لإتاحة الفرصة للأفراد بأن يعملوا في عدة وظائف أو مهام بشكل يؤدي ذلك إلى تمكينهم من استخدام عدة مهارات.

المحاضرة السابعة

تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هو محاولة تحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط. وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات القوى العاملة المطلوبة خلال فترة الخطة.

أهداف تخطيط الموارد البشرية

- 1- تحديد متطلبات المنظمة من حيث أنواع الوظائف اللازمة، وحجم القوى العاملة المطلوبة لكل وظيفة.
- 2- ضمان توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المنظمة وتلك الموارد والمجتمع ككل.
- 3- تحقيق التوازن القطاعي للعاملين بين قطاعات النشاط في المنظمة، بمعنى توازن عدد العاملين في القطاعات المختلفة بالمنظمة بما يسهم في عدالة توزيع عبء العمل بشكل عام.

4- مساعدة المنظمات على الاكتشاف المبكر لمناطق الخطر المتوقعة في القوى العاملة، وبالتالي استبعاد احتمال وجود عجز أو فائض في القوى العاملة.

5- تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يضمن زيادة درجة الرضا عن العمل من جانب العاملين.

6- وضع خطط وبرامج تدبير الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية.

7- المعاونة في رسم وتخطيط وتدعيم سياسات الأفراد وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة، مثل سياسة الاختيار والتعيين وسياسة التدريب وسياسة الترقية وسياسة تقييم الأداء.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

1- إن تقدم الدول يعتمد أساسا على مقدار ما يوجد لديها من العنصر البشري، ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الجيد لهذه الموارد بتوفير التقدير السليم للاحتياجات البشرية المستقبلية.

2- يسهم في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة.

3- يمكن من خلال تحديد احتياجات القوى العاملة في المنظمة إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور وبالتالي معرفة تكلفة الأجور بالمنظمة.

4- يساهم تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة في تخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني، حيث بمعرفة احتياجات القوى العاملة بالمنظمات نستطيع تحديد التخصصات التي تعاني من عجز، وبالتالي توجيه الجهود لترشيد أساسيات التعليم والتأهيل المهني على مستوى الدولة بما يزيد من أعداد المقبولين والخريجين المناسبين لشغل هذه التخصصات كما يمكن تحديد التخصصات ذات الفائض ومعالجتها في مجال سياسات التعليم والتأهيل بتحديد حجم عدد المقبولين بها.

خطوات تخطيط الموارد البشرية

1- **تحديد الأهداف التنظيمية:** في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية سواء كانت أهدافا تسويقية أو إنتاجية أو إدارية، ثم يتم بعد ذلك قيام الفرد القائم بالتخطيط بترجمة هذه الأهداف إلى صورة

كمية سواء في شكل نقدي أو في شكل وحدات من السلع والخدمات التي تقوم المنظمة بتقديمها.

2- التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية: يعتمد التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية على تقدير احتياجات المنظمة لفترة مقبلة وتقدير حجم ونوعية وتركيب القوى العاملة اللازمة للمنظمة في المواقع المختلفة ودراسة حجم العمل المطلوب أدائه، أي معرفة أي تغييرات في الأساليب والطرق المستخدمة وكذلك التغييرات التنظيمية المتوقعة وغيرها من العوامل التي تؤثر على هذا التنبؤ.

3- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية: ينبغي أولاً أن نوضح أن العرض المستقبلي من القوى البشرية قد يأتي من المصادر الداخلية والتمثلة في الأفراد الذين يعملون في المنظمة، ومن المصادر الخارجية والتمثلة في الأفراد الذين يتم استخدامهم من سوق العمل. الغرض الأساسي من هذا التحليل هو التوصل إلى تقييم لوضع القوى العاملة الراهن وتحديد احتياجات المنظمة من حيث الأعداد والأنواع المطلوبة وتحديد متى وأين تنشأ الحاجة إليها، ويمكن ببساطة التوصل إلى تقدير عدد الأفراد اللازمين لأداء وظيفة معينة خلال فترة إعداد الخطة عن طريق المعادلة الآتية:

عدد الأفراد اللازمين لأداء وظيفة معينة = عدد الأفراد المتاحين في أول الفترة + التعيين للأفراد الجدد + الإضافات التي تطرأ خلال الفترة بسبب الترقية إلى الوظيفة أو النقل إليها أو العودة من إعاره أو إجازة أو بعثة - النقص في الأعداد بسبب النقل أو الترقية من الوظيفة أو الإعاره أو الابتعاث أو الإجازة أو بسبب الاستقالة أو الإقالة - حالات التقاعد عن العمل.

4- إيجاد التوازن بين جانبي العرض والطلب: وهنا يقوم مخطط القوى العاملة بعقد مقارنة بين التقديرات التي توصل إليها بالنسبة للاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة (كما ونوعاً) وبين العرض المتوقع (كما ونوعاً) للتأكد من التوازن بينهما، الأمر الذي يضمن الاستمرارية للمنظمة أو معرفة الفائض أو العجز المتوقع وتحديد الاستراتيجيات الخاصة بمعالجة الموقف واختيار الاستراتيجية المناسبة وفقاً لظروف سوق العمل الخارجي وظروف المنظمة.

5- تطبيق الخطة: إن التنبؤ بالطلب والعرض الداخلي والخارجي سوف يؤدي إلى تغذية خطة القوى البشرية بعد مراجعة كل منها مع الأخذ في الاعتبار أنماط استخدام القوى العاملة، ومن تحليل هذه المعلومات يمكن رسم خطة القوى العاملة.

6- التغذية العكسية: ينظر لتخطيط القوى البشرية على أنه عملية دائمة ومستمرة، ونظراً لتوقع حدوث تغييرات فلا بد للخطة من مراجعة دورية وتقييم مستمر لضمان

كفاءتها وإجراء أية تعديلات تكون ضرورية للموائمة والتكيف مع الظروف السائدة، ولذا فإن التغذية العكسية تكون في غاية الأهمية في جميع مراحل وخطوات تخطيط القوى العاملة للتأكد من إجراء التعديلات الخاصة ببعض أجزاء الخطة أو إعادة النظر في أنماط العمل أو أهداف المنظمة في ضوء الصعوبات المتوقعة.

أساليب التنبؤ بالمعروض من الموارد البشرية

1- معدل دوران القوى العاملة: ويعبر عن نسبة خروج بعض العاملين من قوة العمل بالمنظمة خلال فترة معينة سواء بسبب التقاعد أو العجز أو الوفاة أو خفض المستويات الإدارية أو عدد العاملين أو النقل. ويجب تحليل معدل الدوران لكل تقسيم من تقسيمات الوظائف ولكل إدارة، لأن هذا المعدل يمكن أن يختلف تماما بين تقسيمات معينة للوظائف من إدارة لأخرى. ويجب أيضا معرفة وتحليل أسباب ترك العاملين لوظائفهم أو للمنظمة، فهذا يفيد كثيرا في تطوير تخطيط الموارد البشرية، وأيضا لتطوير سياسات إدارية كثيرة مثل الاختيار والتدريب والقيادة والتحفيز وتقييم الأداء.

2- معدلات الأداء: يستخدم أسلوب معدلات الأداء كتعبير عن الوقت المستغرق في أداء وحدة العمل أو وحدة الناتج خلال فترة قادمة.

حيث أن **عدد ساعات العمل اللازمة = معدل الأداء × عبء العمل خلال هذه الفترة**. وبقسمة هذا الناتج على عدد ساعات العمل المتاحة ينتج العدد اللازم من العاملين لشغل الوظائف التكرارية.

3- تحليل ماركوف: يعتبر أسلوب سلاسل ماركوف من أحد الأساليب التي تستخدم في مجالات تخطيط القوى العاملة، وذلك لأن عملية تخطيط القوى العاملة قد أخذت أبعادا متعددة نظرا لكبر حجم المنظمة والتعامل مع أعداد كبيرة من العاملين بالإضافة إلى تعقد وتشابك العملية الإنتاجية، مما يكون من الصعب القيام بالتنبؤ بالاعتماد على الخبرة وضرورة استخدام الأساليب المتقدمة في اتخاذ القرارات. ويعتمد أسلوب ماركوف على دراسة التغيرات المختلفة باعتبارها حركة من موقف معين أو حالة معينة في زمن معين إلى موقف آخر أو حالة الاحتمال يمكن استخدامها للتنبؤ باتجاه التغير من الحالة الأولى إلى الحالة الثانية. وتستخدم هذه الفكرة في التنبؤ بحركة الأفراد في الوظائف المختلفة في المستقبل وهذه الحركة تتمثل في إحدى الحالات الآتية:

أ- الخروج من المنظمة لأي سبب (الفصل، الاستقالة، الإقالة، التقاعد، الوفاة، المرض، الإصابة، البعثات طويلة الأجل).

ب- الانتقال إلى وظيفة أخرى داخل المسار الوظيفي الذي يشغله الفرد سواء بالنقل أو الترقية.

أساليب التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

1- **خبرة الإدارة:** تعتمد هذه الطريقة على خبرة الإدارة ومقدرتها على التنبؤ بالمستقبل من الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة لأداء الأعمال الحالية والمستقبلية، وطبقاً لهذه الطريقة يتم التنبؤ بالطلب من العمال عن طريق:

أ- قيام كل مدير ومشرف بتحديد احتياجاته من العمال في الفترة المستقبلية وذلك بناء على خبرته الشخصية على أن يسجل هذا في القائمة أو الاستمارة المعدة لذلك.

ب- عقد اجتماع عام لكافة المديرين والمشرفين للقيام ببحث وتقدير احتياجات المنظمة من العمال خلال فترة الخطة، ويتم ذلك في ضوء تحليل ودراسة توقعات كل منهم، والتي يتم تسجيلها على القائمة أو الاستمارة المخصصة لهذا الغرض.

2- **تحليل الموازنات التقديرية وخطط الأعمال:** يعتمد التنبؤ بالطلب طبقاً لهذا الأسلوب على القيام بتحليل الموازنات التقديرية وخطط الأعمال الموضوعية، ويتم تحليل الموازنات التقديرية وخطط الأعمال عن طريق:

أ- تحديد الأهداف التي تتضمنها الموازنات التقديرية وخطط الأعمال والتي تتمثل عادة في كمية الإنتاج المطلوب تحقيقها أو قيمة المبيعات المتوقعة.

ب- دراسة وتحليل الموقف الراهن لقوى العمل (كما ونوعاً) للتعرف على المهارات والمعارف والخبرات والنواحي المهنية والتي يؤثر عدم وجودها على تحقيق أهداف الموازنات التقديرية الموضوعية.

ج- دراسة وتحليل خطط الإنتاج الموضوعية من حيث نوعية وكمية الأعمال المطلوبة ومعدلات الأداء الخاصة وحجم ونوعية العاملين اللازم لتحقيقها.

خ- تقدير عدد العمال الحالي في مختلف المهن والوظائف في كافة المستويات التنظيمية وكذلك أعداد العاملين الذين سينقلون من وظائفهم الحالية إلى وظائف أخرى، بالإضافة إلى أعداد العاملين الذين سيتم تدريبهم ليحلوا محلهم وبهذه الطريقة يمكننا تحديد الاحتياجات من العمال (كما ونوعاً).

المحاضرة الثامنة

تقويم أداء العاملين

تقويم الأداء تحليل لأداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانية تقلدهم مناصب ذات مستوى أعلى. إنها عملية قياس موضوعية لحجم ماتم انجازه ومستوى ذلك بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا على شكل علاقة نسبية بين القائم والمطلوب. إن مهمة التقويم الأساسية هي الوقوف على نقاط القوة والضعف في أنشطة الموارد البشرية العاملة والسلوكيات التي تمارسها من أجل تعزيز الأولى ومحاولة تجنب الثانية.

أهمية تقويم الأداء

1- يعد الأساس لعمليات التطوير الإداري للعاملين من خلال اعتماد نتائج التقويم مرشدا وموجها لإقرار برامج التطوير الإداري والتدريب والتحفيز وتوزيع المسؤوليات وتحديد معدلات الأداء.

2- يسهم في الكشف عن الطاقات الكامنة لدى الأفراد وغير مستغلة في عملهم الحالي مما يساعد في إعادة توزيع الأعباء والأدوار.

3- يسهم في كشف جوانب القصور في أداء العاملين مما يعاون الإدارة في اعتماد برامج لتقوية هذه الجوانب.

4- يسهم التقويم في زيادة شعور العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بان أدائهم سيكون موقع تقييم الرؤساء فإنهم سيبدلون أقصى الجهود لتجنب لوائح التأديب الوظيفي.

5- يكفل نظام التقويم استمرار الرقابة والإشراف على العاملين فالرؤساء ملزمين بوضع ملاحظاتهم عن أداء العاملين، مما يتطلب مراقبة أداء العاملين باستمرار.

6- يعزز العلاقة بين الإدارة والعاملين من خلال تجنب المسؤولين للمحاباة والأهواء الشخصية في الحكم على كفاءة العاملين مما يقوي علاقات العمل ويدعم الثقة بين العاملين والإدارة.

7- الإسهام بتعزيز القدرة على التحليل وابتكار الحلول والتقويم على أساس التشاور بين الرئيس المرؤوس واشترائهما في تحديد الأهداف ومستويات الأداء والوسائل، وكذلك إجرائهما سوية التقويم النهائي للأداء.

8- يسهم نظام تقويم الأداء في رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية، فشعور العاملين بان مختلف أساليب وسياسات التوظيف تؤسس على قواعد موضوعية وعادلة اعتمادا على الكفاءة في العمل، وكذلك شعورهم بعدالة التقويم يسهم في رفع معنوياتهم ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة أعلى.

9- يفيد التقويم في تقدير مدى صلاحية اختبارات التعيين والطرق التي اتبعت لإتمامها، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لمهاراته.

10- يعطي فرصة للإبداع والحصول على تقدير أعلى، مما يكون له الأثر المناسب في رفع المعنويات.

11- يساعد في قياس وتقوية العلاقة بين كفاءة أداء الفرد لواجباته ومهام الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوك ومقدرة الفرد على الأداء الأفضل.

معايير تقويم الأداء

المقصود بالمعايير الأساس أو الأسس لمستويات الأداء المرضي الذي يقارن به أداء الأفراد العاملين، وتحديد هذه الأسس مهم جدا لتبصير العاملين بما مطلوب منهم القيام به. ويعرف المعيار بأنه مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة. وتختلف المعايير باختلاف الوظائف فهناك بعض الوظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية (الوظائف الإنتاجية) في حين أن بعض الوظائف والأعمال تتطلب معايير نوعية كالوظائف القيادية والعلمية والبحثية التي تتميز بصعوبة تحديد مخرجاتها بدقة. ولكون معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة معقدة وقد تتضمن أبعادا عديدة، لذلك فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها:

أ-الصدق: يقصد بالصدق إمكانية قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء، كما أن مفتاح صدق مقياس الأداء هو تحليل الوظيفة من جمع معلومات عن العمل من حيث الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل وعلاقتها مع المهام المحددة الأخرى والكفاءات المطلوب توافرها لأدائه ومن ثم تحليل كل هذه الأمور. إن معايير الأداء الصادق هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه.

ب- ثبات المقياس: وهو الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين في حالة ثبات الأداء. أما عند اختلاف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء فإن ذلك ليس خلل وإنما حالة طبيعية.

ج- التميز: وتعني درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

د- القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ووضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل، ويفضل مناقشة المعايير التي يتم اعتمادها مع العاملين لتوضيح ما يجب عليهم عمله وماذا يتوقع منهم.

مراحل تقويم الأداء

تتطلب عملية تقويم الأداء من القائمين عليها اعتماد تخطيطا سليما مستندا على أسس معروفة ذات خطوات متسلسلة من أجل تحقيق الأهداف التي تخطط المنظمة للوصول إليها ومن أهم هذه المراحل:

1- وضع توقعات الأداء، وهي أول خطوات عملية تقويم أداء العاملين حيث يتم وضع توقعات الأداء بالاتفاق بين العاملين وإدارة المنظمة من خلال وصف المهام المطلوبة إلى جانب النتائج المتوقع تحقيقها.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل والتعرف على الكيفية التي يعمل فيها الفرد العامل استنادا إلى المعايير المعتمدة مسبقا.

3- تقويم الأداء، يتم في هذه المرحلة تقويم الأداء لجميع العاملين ضمن إطار المنظمة ومعرفة كل مستويات أدائهم وبما يمكن الإدارة من اتخاذ القرار السليم بمختلف الاتجاهات.

4- التغذية الراجعة، وهي معرفة الفرد العامل لمستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لأجل التمكن من الوصول إلى درجة التقدم المطلوبة في أداء العمل (المعايير المطلوبة) وهي ضرورية للفرد العامل للتعرف على كيفية أداء العمل في المستقبل بصورة مرضية.

5- اتخاذ القرارات الإدارية، وهي مرحلة مهمة يتم خلالها اتخاذ قرارات إدارية متعددة مثل الترقية أو التحفيز أو النقل أو الفصل.

6- وضع خطط للتطوير الأداء، وهي المرحلة الأخيرة ضمن مراحل تقويم الأداء حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي تؤثر بشكل ايجابي على تقويم الأداء من خلال معرفة المهارات والقدرات والقابليات والقيم التي يحملها الفرد العامل.

طرق تقييم الأداء

1- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: تقوم تلك الطريقة علي تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص و إعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توافر كل من تلك الخصائص فيه حسب تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد أن التقييم أنه يمثل الشخص.

2- طريقة الترتيب: الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف أن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ على أساس الأداء العام للعمل، ولا شك أن تلك الطريقة رغم بساطتها وسهولتها إلا أنها ما زالت تعاني من نفس نقاط الضعف التي تعاني منها الطريقة الأولى.

3- طريقة المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع موظف آخر ثم المقارنة بينهما وبيان أيهما أفضل.

4- طريقة التوزيع الإجمالي: وفي هذه الطريقة يتم تقييم الشخص على أساس الأداء العام للعمل. وتتم العملية عن طريق كتابة الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة كل اسم على بطاقة منفصلة، ويطلب من المشرف أن يوزع البطاقات على خمس مجموعات: المجموعة الأولى ضعيف، المجموعة الثانية أقل من المتوسط، المجموعة الثالثة متوسط، المجموعة الرابعة أعلى من المتوسط، المجموعة الخامسة جيد جداً.

5- طريقة الاختيار الإجمالي: تقوم هذه الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل، ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن صفتين إيجابيتين والأخرى تعبر عن صفتين سلبيتين في الأداء.

6- طريقة الوقائع الحرجة: الأساس في هذه الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له و يقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم، ويتم تقييم أداء الفرد على أساس إعداد الوقائع التي حدثت في عمله ومدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل.

7- طريقة الإدارة بالأهداف: تتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادة الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً

يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

المحاضرة التاسعة

تدريب وتنمية الموارد البشرية

التدريب هو عبارة عن عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على إمتلاك القدرة على الأداء الجيد في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة، إضافة الى كونه عبارة عن إجراءات منظمة ومخطط لها تعمل على مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي الى رداءة أو بطء في الأداء، ويتم إجراء التدريب من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المنظمة، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية والعاملين المتدربين، فإدارة المنظمة يجب تهتم بإجراء عمليات التدريب للعاملين باعتبار ذلك جزء من مهمة استثمار المورد البشري، أما إدارة الموارد البشرية فذلك جزء من مهمة إدارتها في إدارة وتطوير وتنمية العاملين، أما بالنسبة للعاملين فإن أداء التدريب بشكل جيد وناجح هو جزء من مسؤوليتهم باتجاه المنظمة وضرورة تقديمهم الأفضل وتطوير مهاراتهم.

إن السبب التي تجعل المنظمة تنتهج مبدأ تدريب الأفراد خلال زمن خدمتهم في الوظيفة يعود الى أن التدريب يعد من الوسائل الفعالة التي تساعد العاملين في المنظمة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل الخارجية والداخلية للمنظمة، وبالتالي تمكين المنظمة من خوض غمار المنافسة مع المنظمات الأخرى وفي أشد الظروف المحيطة بالعمل. وكذلك أن التدريب يوفر للعاملين الإمكانية على التطوير والتجديد وزيادة الكفاءة إضافة الى إبراز المواهب والطاقات الخلاقة التي تعتبر خير معين لكفاءة الإنتاج وظهوره بشكل تنافسي، كما أنه يوفر للعاملين سبل مواكبة التطور التقني والإداري الذي تنتهجه المنظمات الحديثة وبالتالي حصولهم على المعرفة والثقافة الشخصية والمهنية والاجتماعية التي تساعدهم على أن يؤدي أعمالهم بكل أمانة ومهنية.

يشمل التدريب على نوعين من المقاصد من خلال الهدف الرئيس الموضوع له حيث ينقسم التدريب الى مفهومين هما:

1- التدريب: والذي يقصد به تدريب العاملين وتنمية مداركهم على تعلم المهارات والمعرفة المهنية أو الإدارية لتمكينهم من استخدام وتشغيل آلات أو أجهزة جديدة أو إنتهاج أساليب عملية مبتكرة بهدف زيادة الكفاءة في الأداء الحاضر وتحقيق إمكانية حسن وفعالية الأداء والكفاءة في الإنتاج.

2- التنمية: ويقصد به تدريب العاملين وتنمية مداركهم على تعلم المهارات والمعرفة المهنية أو الإدارية لتمكينهم من استخدامها في المستقبل عند حصولهم على وظيفة بمستوى أعلى من المستوى الحالي.

أهمية التدريب

1- السيطرة على مستوى العاملين في المنظمة من حيث تمكنهم من تقديم أعمالهم بكل مهارة وعملية وتميز وظيفي، يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها سواء في الربح والإنتشار أو بالتميز في الأداء.

2- بسبب التدريب وعرض كافة المعلومات المهنية بشكل مستمر فإن ذلك يساعد العاملين في المنظمة الى التقليل من أخطاء العمل والتقليل من التكاليف والإحساس بالمسؤولية وتحمل هموم تحقيق أهداف المنظمة.

3- حصول المنظمة على مستويات جيدة من العاملين الذين يساهمون في تطوير مستوى وكفاءة الإنتاج للمنظمة مقارنة بغيرها فيعتبرون أي نجاح للمنظمة هو تقدم إجتماعي وحضاري يشملهم جميعا لأنهم سيعملون بروح الفريق الواحد.

4- يقلل التدريب من عملية دوران العاملين في العمل لأن التدريب يعمل على زيادة مستوى العاملين الثقافي والمهني والإداري كما يعمل على زيادة تعلق العاملين بوظائفهم في المنظمة والإخلاص فيها.

5- يزيد التدريب من ثقافة العاملين وزيادة الصلات الوثيقة بينهم إجتماعيا ووظيفيا كما إنه يعمق ثقتهم بأنفسهم من خلال تهيؤهم لمجابهة الصعوبات ومشاكل العمل إضافة الى إستعدادهم لتصدر القيادة والمسؤوليات بمستوى أعلى من السابق.

6- يبني التدريب شخصيات العاملين من خلال توسيع مداركهم وثقافتهم في أداء وظائفهم ومواجهة صعوبات العمل وتصميم أداء الأعمال بشكل منهجي متقدم فيؤدي ذلك الى تكوين طبقة ممتازة من المسؤولين الأكفاء.

مراحل عملية التدريب

1- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** هي عبارة عن كل المستلزمات الضرورية لإنجاح عملية التدريب وتقديم برامجها بشكل منتج وفعال وبما يتوافق مع أهداف المنظمة المراد تحقيقها والتي منها ما يساعد على دفع عجلة الإنتاج الى الأمام والجانب الآخر هو ما يعمل على سد الخلل في مستويات العاملين في كل النواحي وتطويرها ورفعها نحو الأفضل، وتنقسم الاحتياجات الى ثلاثة أقسام الأولى منها هي الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة ويقصد بها تحديد مواقع الضعف والخلل في نواحي المنظمة عن طريق الاستدلال عليها من خلال وجود خلل في الإنتاج أو ظهور سلوكيات وظيفية غير صحيحة تؤدي جميعها بالإدارة الى تحديد وتصميم برامج تدريبية تسد مواقع الخلل المعين، أما الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة فيقصد بها العمل على مناسبة وملائمة أداء العاملين بالشكل الذي يؤدي الى الأداء الجيد والكفاءة، وبعد دراسة الواقع الوظيفي الحالي يتم تصميم برنامج تدريبي إعتمادا على الظروف القياسية للأداء الجيد الواجب تقديمه من قبل العاملين في وظائفهم المعينة، أما بالنسبة للاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد فيقصد بها تحديد إمكانيات الفرد مقارنة بالوظيفة التي يؤديها، بحيث يتم تهيئة وتطوير مهارة الفرد وبما يحقق امتلاكه القدرة على أداء العمل المعين ومتطلباته الشخصية المناسبة لذلك.

2- **مرحلة وضع وتحديد الأهداف:** وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد الأهداف المطلوبة من إجراء عملية التدريب والتي تخدم بشكل مباشر أو غير مباشر أهداف المنظمة، ويتم تحديد الأهداف من التدريب على أساس التمكن من قياسها كما ونوعا وأنها تعتبر كأداة قياسية لمستوى الأداء المطلوب، كما أن هذه الأهداف يجب أن تعمل على تصحيح مسارات القرار في المستقبل.

3- **مرحلة التصميم والتدريب:** وتشمل تنفيذ الفقرات الآتية:

أ- تصميم البرنامج التدريبي: والذي يشمل خطوات تهيئة المدربين والمشاركين فيه واختيار مواد التدريب المناسبة للمرحلة، إضافة الى حث المشاركين على الخروج منه بأفضل النتائج الملموسة التي تعود بفائدتها عليهم وعلى المنظمة.

ب- إدارة البرنامج التدريبي: وهي جميع العمليات اللازمة لإقامة البرنامج التدريبي والتي تشمل التحضيرات لكل المفاصل المشاركة فيه مثل المدربين والمتدربين ومستلزمات التدريب.

ج- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب: حيث يتم اختيار الطريقة المناسبة بشكل يلائم الواقع الموجود وخلال زمن معين مناسب لكل طريقة، كما إن الطريقة المختارة يجب أن تتناسب والأهداف المراد تحقيقها والمستوى الثقافي أو المهني

للعاملين المراد رفعه الى النسب المطلوبة، ونتيجة لذلك تم تقسيم التدريب الى نوعين رئيسيين هما:

1- التدريب في موقع العمل: وغالبا ما يتم ذلك في المجالات الصناعية التي توفر للمتدربين الإستيعاب الكامل للجانب النظري والعملي، وتشتمل هذه الطريقة على الأنواع الآتية:

أ- التلمذة الصناعية: وتعني تدريب الأفراد مهنيا في المصانع لغرض إتقان مهارة العمل بشكل عملي.

ب- التناوب الوظيفي: وتعني تدريب الأفراد من خلال إجراء التنقل بين أنواع متنوعة من الوظائف في القسم الواحد ومن ثم يتم استقرارهم على أكثر الوظائف إتقانا منهم.

ج-التدريب الوظيفي المبرمج: وذلك من خلال وضع برنامج محدد ذو خطوات متتابعة يتم ممارسته من قبل المدرب لغاية إتقانه من قبل المتدرب.

د- التوسيع الوظيفي: وهو عبارة عن برنامج تدريبي خاص للمدراء ورؤساء الأقسام من خلال إضافة واجبات ومسؤوليات إضافية يتم من خلالها زيادة خبرته ومهارته في إدارة العمل.

2- التدريب خارج موقع العمل: ويقصد به إجراء التدريب في أماكن ذات إمكانيات علمية وثقافية عالية المستوى تمتلك الإمكانيات والمهارات التدريبية التي لا يمكن توفرها في مواقع العمل، وغالبا ما تكون هذه المحافل التدريبية هي الجامعات أو المعاهد المتخصصة، ومن أبرز ما يميز هذا النوع من التدريب هو تكاليفه العالية وأنه يجري بدون تعطيل للعملية الإنتاجية في المنظمة. ومن أبرز مظاهر هذا النوع من التدريب خارج مواقع العمل هو:

أ- طريقة التعليم عن طريق ممارسة المهام المعينة.

ب- إجراء الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل لمناقشة مشكلة معينة وسبل إيجاد الحلول لها.

ج- إلقاء المحاضرات التثقيفية من قبل متخصص.

د- طرق استخدام الوسائل السمعية والبصرية لسهولة الإستيعاب من خلالها.

هـ- طريقة المباريات الإدارية بين المتدربين.

و- طريقة دراسة الحالات بأسلوب الطرح والإستنتاج لإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.

ز- طريقة تمثيل الأدوار من خلال المعيشة التشاركية المسرحية للمشاكل المعينة والتوصل الى حلها.

ح- طريقة الإطلاع على البريد الوارد وزيادة قدرة المتدرب على التصرف العملي وإدارة الأمور.

4- **مرحلة تقييم البرامج التدريبية:** وهي المرحلة التي يتم فيها إجراء القياسات حول الجدوى الناتجة من إجراء البرامج التدريبية، والمستوى الذي حققتة من الأهداف الموضوعة عند التخطيط للعملية التدريبية منذ البداية، إضافة الى متابعة درجة الكفاءة في إجراء البرامج التدريبية وتوفيرها شروط النجاح لما قامت به المنظمة من خطط تدريبية أو لما حصل عليه المتدربين من المهارات الجديدة وأسس التقدم والتطور. وعند إنتهاء أي برنامج تدريبي فغالبا ما يتم الحكم على نجاحه أو فشله وإطلاق التقييم على فاعليته أو عدمها من خلال أحد المؤشرات الآتية:

1- ردود أفعال المتدربين حول مدى إستفادتهم من البرنامج التدريبي الذي حصلوا عليه.

2- قيمة المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة إشتراكه في التدريب.

3- المؤشرات الإيجابية من سلوك المتدرب في العمل بعد البرنامج التدريبي ومقارنتها بما قبل ذلك.

4- مقدار الحصول على النتائج الإيجابية على مستوى المنظمة كزيادة معدل كفاءة الإنتاج ومدى إلتزام العاملين في المنظمة بتقديم أقصى ما يملكون من المهارات في العمل.

المحاضرة العاشرة

تقييم الوظائف وتحديد هياكل الأجور

تقييم الوظائف عبارة عن تحديد وترتيب الوظائف المختلفة في المنظمة على أساس أهميتها النسبية في تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة. تهدف عملية تقييم الوظائف الى:

1- وضع سياسة موحدة لدفع الأجور بالنسبة للوظائف المتساوية.

2- اقتناع كل من الإدارة والعمال بوجود نظام عادل للأجور.

3- وضع شرائح للرواتب تتماشى مع الشرائح التي تدفعها المنظمات الأخرى.

طرق تقييم الوظائف

أولاً: طريقة ترتيب الوظائف: وفقاً لهذه الطريقة تتم مقارنة الوظائف بعضها ببعض بغرض ترتيبها وفقاً لأهميتها، وتعتمد هذه الطريقة على وجود اختلاف بين الوظائف يسهل على القائم بعملية الترتيب التفريق بينها، ويلاحظ بأن هذه الطريقة تقارن الوظائف كوحدات قائمة بذاتها فلا تقارن الوظائف بعد تقسيمها إلى عوامل معينة كالخبرة والتعليم، وبذلك تكون عملية التقييم اجتهادية تخضع إلى خبرة ورأي الخبير. وتتمثل خطوات تنفيذ هذه الطريقة بالآتي:

1- يتم إعداد بطاقات وصف للوظائف التي سيجري تحديد أهميتها النسبية ويُدْرَج في كل بطاقة منها بيان بواجبات كل وظيفة ومسئولياتها وشروط شغلها.

2- يعطى كل عضو من أعضاء لجنة التقييم نسخة كاملة من بطاقات وصف الوظائف المطلوب تقييمها.

3- يقوم كل عضو بترتيب الوظائف وفقاً لأهميتها النسبية ، وللقيام بذلك يضع عضو اللجنة الوظيفة الأهم في المرتبة الأولى والوظيفة الأدنى في المرتبة الأخيرة ثم يتم ترتيب باقي الوظائف وفقاً لأهميتها بين المستويين.

4- إعداد كشف خاص يوضع فيه الوظائف مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً لمستوى كل منها.

5- إعادة عملية التقييم مرتين على فترات متباعدة وحصر مقدار الاختلاف ثم أخذ المتوسط وإعداد كشف نهائي.

6- دراسة كثافة التقديرات من قبل رئيس اللجنة وفي حالة وجود اختلاف تدرس من قبل اللجنة ويؤخذ متوسط تقديرات جميع أعضاء اللجنة.

ثانياً: طريقة التدرج: تشبه هذه الطريقة طريقة الترتيب حيث يتم مقارنة الوظيفة بالوظائف الأخرى كوحدة واحدة دون تقسيمها إلى مكوناتها الأساسية، لكنها تختلف معها بتحديد قيمة الوظيفة على مقياس معين هو سلم الدرجات وليس على أساس مقارنة الوظيفة بغيرها من الوظائف. وتتمثل خطوات تنفيذ هذه الطريقة بالآتي:

1- تحديد عدد الدرجات التي تمثل المستويات الوظيفية التي تضمها المنظمة: حيث يتم إنشاء سلم الدرجات يتسع ويضيق وفقاً لأعداد الوظائف الموجودة.

2- وضع تعاريف محددة للدرجات: حيث يتم ذلك من خلال الدراسة التحليلية للوظائف.

3- مقابلة وصف الوظائف بتعاريف الدرجات: حيث يتم إلحاق الوظائف بدرجاتها المناسبة على مقياس التقييم، مع العلم أن الدرجة تضم كافة الأعمال التي وإن اختلفت في طبيعتها فإنها تتماثل في مستواها بشكل عام.

ثالثاً: طريقة التقدير بالنقط: تقوم هذه الطريقة على أساس تحليل الوظائف إلى العوامل الأساسية المكونة لها ثم تحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل كل على حده وبصورة كمية تتمثل في عدد من النقط لكل عامل من العوامل ومن الجدير بالذكر أنه لا يتم تحليل جميع الوظائف في المنظمة بل يتم اختيار مجموعة من الوظائف الأساسية تسمى بالوظائف الدالة ولهذه الغاية يتم تقسيم الوظائف إلى وظائف فنية ووظائف إدارية ووظائف كتابية. وتتلخص هذه الطريقة في إعطاء عدد من النقط لكل عامل من العوامل التي تم اختيارها وجمع هذه النقط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة فكلما كبر عدد النقط كلما كانت الوظيفة أكثر أهمية واستحقت أجراً أعلى. وتتمثل خطوات تطبيق هذه الطريقة بالآتي:

1- اختيار وتعريف عوامل التقييم: يتم اختيار العوامل المراد تقييمها مع مراعاة اختلاف تلك العوامل باختلاف طبيعة الوظائف ولا يوجد اتفاق حول العدد المثالي للعوامل إلا أنه من المفضل أن يكون ما بين ثمانية إلى عشر عوامل.

2- تحديد درجات عوامل التقييم: يجب تحديد درجة وجود العامل في الوظيفة حيث أن عامل المسؤولية مثلاً يتدرج من مسؤولية منخفضة جداً إلى مسؤولية مرتفعة جداً.

هياكل الأجور

الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يجب التفريق فيما بينها وهي:

المرتب: هو ما يحصل عليه الموظف (غالباً خلال الشهر).

الأجر: هو ما يحصل عليه العامل (غالباً أسبوعياً أو يومياً).

إجمالي الأجر: وهو ما يستحقه الفرد من أجر (مقابل الوظيفة) قبل خصم أي استقطاعات.

صافي الأجر: هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات (الضرائب، التأمينات، إلخ...).

الأجر النقدي: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.

الأجر العيني: هو مقابل غير نقدي مثل الخدمات، العلاج، السكن، الملابس، وجبات الطعام أثناء العمل.

أهمية الأجور

تلعب الأجور أهمية كبيرة على مستوى الفرد، حيث أنها وسيلة إشباع حاجات الفرد المختلفة، سواء كانت حاجات أساسية لمعيشته وبقائه أو لشعوره بالأمان، أو الاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته. أما على مستوى المنظمة، فإن الأجور ذات أهمية بالغة لأنها وسيلة المنظمة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها، والمحافظة على أفضل الكفاءات العاملة حالياً.

خطوات تصميم نظام الأجور

1- التمهيد لتصميم النظام، تحديد ما إذا كان تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي أي وفق قواعد ثابتة ومقتنة، أو غير رسمي أي لا تحكمه قواعد ثابتة وغير مكتوبة، وكذلك تحديد من يقوم بتقييم الوظائف.

2- اختيار طريقة تقييم الوظائف، هل بالترتيب أو الدرجات أو النقط.

3- وضع ملامح خطة التقييم، أي تحديد الوظائف التي ستقيم وتحديد الكلفة ووضع جدول زمني للتنفيذ وتعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف.

4- التقييم الفعلي للوظائف.

5- تحديد عدد الدرجات.

6- تسعير الدرجات يتم تحديد بداية الأجر ونهايته لكل درجة.

7- إدارة نظام الأجور، أي أسلوب الدفع وتحديد العلاوات والزيادات المحتملة للتكيف مع غلاء المعيشة مع معالجة أي مشكلة تطرأ مستقبلاً.

أنواع الهياكل

أولاً: الهياكل المتدرجة: هي الهياكل التي تتكون من سلسلة من المراتب يكون لكل منها حد أدنى وحد أعلى وتكون لجميع الوظائف الواقعة في مرتبة واحدة قيمة متساوية.

ثانياً: هياكل الرواتب التي تتضمن مستويات لوظائف فردية: يمكن إتباع نظام رواتب لكل وظيفة بدلاً من الهيكل المتدرج في الحالات الآتية:

أ - اختلاف الوظائف عن بعضها اختلافاً واضحاً.

ب - المرونة لمواجهة التغيرات المتسارعة.

ج - الضغوط التي تفرضها معدلات السوق.

ثالثاً: منحنيات الاستحقاق (الجدارة): يمكن ربط الزيادات في الرواتب بالنضوج المهني والخبرة المتزايدة من خلال منحنيات الجدارة التي يمكن أن تستخدم في المنشآت العلمية والمهنية.

رابعاً: هيكل الرواتب على أساس الأقدمية: هو سلم متصاعد يضم معدل راتب أو فئة محددة ترتبط بكل عمل للعاملين في وظائف معينة ويخصص هذا النوع لصغار العاملين والكتابة.

المحاضرة الحادية عشر

العلاوة، الترقية، الفصل

العلاوة

العلاوة هي عبارة عن مبلغ مقطوع من المال يمنح للموظف على راتبه الأساسي إذا قضى سنة خدمة في وظيفته، ينتقل بعدها إلى المرتبة التالية في داخل درجته الوظيفية. ولكل درجة وظيفية حدد القانون إزاءها مبلغاً مالياً كزيادة أو علاوة تمنح سنوياً للموظف عند تحقق ما ذكر في أعلاه، ويستمر الموظف بأخذ العلاوة حتى يصل راتبه إلى الحد الأعلى للراتب المقرر لدرجته الوظيفية. ويمكن أن يتم تأخير منح العلاوة للموظف الذي لديه عقوبات إدارية خلال السنة التي يستحق فيها العلاوة، وتختلف مدة التأخير وفقاً لنوع العقوبة الإدارية.

الترقية

الترقية هو انتقال الموظف من الدرجة الوظيفية التي كان يشغلها في سلم الدرجات الوظيفية إلى الدرجة التي تليها، كأن ينتقل الموظف من الدرجة السابعة إلى السادسة ومن السادسة إلى الخامسة وهكذا. ويترتب على هذا الانتقال زيادة ملحوظة في راتب الموظف. ولا أثر للترقية على المركز أو العنوان الوظيفي المتمتع به الموظف، كما أن لا علاقة للترقية بالمهام الإدارية التي يباشرها الموظف. وكما في العلاوة فإنه قد

يتم تأخير الترفيع إذا نال الموظف عقوبات إدارية خلال السنة التي يستحق فيها الترفيع. ويشترط لترفيع الموظف جملة شروط نص عليها قانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام رقم (22) الصادر عام 2008 وكما يأتي:

- أ- وجود وظيفة شاغرة في الدرجة الأعلى ضمن الملاك الوظيفي للدائرة.
- ب- إكمال المدة المقررة للترفيع المنصوص عليها في سلم الدرجات الوظيفية. كأن تكون إكمال أربع سنوات أو خمس سنوات.
- ج- أن يكون الموظف مستوفياً للشروط والمؤهلات اللازمة لإشغال الوظيفة المرشح للترفيع إليها.
- د- ثبوت قدرة وكفاءة الموظف على إشغال الوظيفة المراد ترفيعه إليها بتوصية من رئيسه الإداري المباشر ومصادقة الرئيس الإداري الأعلى.

الترقية

الترقية الوظيفية هي إسناد وظيفة إلى الموظف أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها في السلم الإداري تكون فيها مسؤولياته وصلاحياته أكثر من تلك التي كان مكلفاً بها كالترقية من معاون ملاحظ إلى ملاحظ وإلى رئيس ملاحظين، والترقية من معاون مدير إلى مدير، والترقية من رئيس قسم إلى عميد وهكذا.

ومن حيث المبدأ العام فإن الترقية في المناصب الإدارية لا يترتب عليها أية زيادة في الراتب من حيث المبدأ العام، إلا أن قانون رواتب موظفي الدولة والقطاع العام قد قرن الترقية الوظيفية بزيادة في الراتب عموماً. ونظم الترقية تعتمد على أسس متعددة وفقاً لطبيعة عمل الموظف وكالاتي:

- أ- على أساس الأقدمية.
- ب- على أساس القدرة والكفاءة.
- ج- على أساس الجمع بين الأقدمية والقدرة والكفاءة.

وبذلك يتضح أن الترقية (التي هي تغيير العنوان الوظيفي) مستقلة عن الترفيع (الذي هو انتقال الموظف من درجة إلى أخرى أعلى ضمن سلم الدرجات الوظيفية) ولا تلازم بينهما.

الفصل

الفصل يعني تنحية الموظف عن الوظيفة نهائيا ولا يجوز إعادة توظيفه في دوائر الدولة والقطاع العام، وذلك بقرار مسبب من الوزير في إحدى الحالات الآتية:

أ- إذا ثبت ارتكابه فعلا خطيرا يجعل بقاءه في خدمة الدولة مضرا بالمصلحة العامة.

ب- إذا حكم عليه عن جنابة ناشئة عن وظيفة او ارتكباها بصفة رسمية.

ج- إذا عوقب بالفصل ثم اعيد توظيفه فارتكب فعلا يستوجب الفصل مرة اخرى.

المحاضرة الثانية عشر

صيانة الموظف العام والمحافظة عليه

لقد أصبحت قرارات المدراء المتعلقة بصحة وسلامة العاملين في منظماتهم تحتل أهمية كبيرة بشكل متزايد وذلك لعلاقتها الوثيقة بالإنتاجية وعليه فإن إدارة المنظمات ازداد اهتمامها في الوقت الحاضر بتحديد مستوى الحماية التي يجب أن توفرها للعاملين من أي وقت مضى.

إن المقصود بصيانة الموظفين هو تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية والصحية المجانية أو المدعومة وتوفير وسائل الأمن الصناعي والارتفاع بالمستوى الاقتصادي والمعاشي للعاملين ووضع البرامج الكفيلة بتحسين مستويات الأداء والتطور أو التنمية الوظيفية.

إن صيانة العاملين تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على المستوى الاجتماعي والمنظمي والعاملين أنفسهم.

1 - على المستوى الاجتماعي: تتمثل بتوفير الضمان المالي للموظفين عند تعرضهم للمرض أو الإصابة المؤقتة أو الدائمة وتوفير الراتب التقاعدي.

2 - على المستوى المنظمي: تسعى المنظمات العامة والخاصة لتحقيق جملة من الأهداف عند تقديمها للخدمات الصحية والعوائد الإضافية منها: تقليل معدلات أو نسب دوران العمل واستقطاب الأيدي العاملة الكفوءة وتخفيض تكاليف الأعمال الإضافية والحد من عدم الاستقرار والإجهاد وزيادة الرضا الوظيفي والولاء المنظمي.

3- أما على صعيد العاملين: فإنهم دون شك يفضلون العمل في المنظمات التي توفر أنواعا أكثر من الخدمات فخدمات التأمين على سبيل المثال يمكن للعاملين الحصول

عليها عن طريق المنظمة وبشكل جماعي وبكلفة أقل مما لو تم الحصول عليها بشكل مباشر من شركات التأمين المتخصصة.

تتوزع برامج وسياسات صيانة الموارد البشرية على ثلاثة أقسام أو أنواع هي:

أ – العوائد المالية الإضافية: وهي مبالغ مالية إضافية تقدم للعاملين علاوة على الراتب أو الأجر الأساسي بشكل نقدي أو عيني مباشر أو غير مباشر مثل خدمات التأمين، الضمان الوظيفي ... الخ.

ب – برامج الرعاية الصحية: تعد المنظمات في الوقت الحاضر مسؤولة بشكل مباشر عن الاهتمام بصحة العاملين البدنية والعقلية وذلك لما لها من أهمية اقتصادية واجتماعية ليس للمنظمة وحسب وإنما العاملين فيها أيضا وأن العناية بصحة العاملين غالبا ما تفرض اليوم بتشريع خاص من قبل الجهات المسؤولة في اغلب المجتمعات لأهميتها ولا تترك لرغبة إدارة هذه المنظمة أو تلك ومن أهم برامج الرعاية الصحية المقدمة للعاملين والموظفين هي:

1 – تهيئة ظروف عمل مناسبة.

2 – تقديم خدمات صحية داخل المنظمة من خلال المراكز الصحية الموجودة فيها للحالات البسيطة أو المساعدة في معالجة العاملين عند تعرضهم لحالات صعبة في المستشفيات والعيادات الخاصة خارج المنظمة.

3 – توجيه العاملين للمحافظة على صحتهم بشتى الأساليب وتجنب التعرض للعدوى والأمراض المتنوعة.

4 – مراعاة حالة النظافة العامة في المنظمة، وتوفير ظروف عمل مناسبة من حيث الإضاءة والتهوية ومراعاة القواعد الصحية عند إعداد وتقديم الوجبات الغذائية للعاملين واهتمام بالعاملين المكلفين بتنفيذ المهام الخطرة من خلال توفير مستلزمات الوقاية من المخاطر.

ج – برامج الأمن والسلامة: الهدف من برامج الأمن والسلامة المهنية أو الصناعية منع أو الحد من الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العاملون أو الموظفون أثناء تأديتهم للمهام المناطة بهم ومنها على سبيل المثال سوء التهوية، ساعات العمل الطويلة، وقلة أوقات الراحة الخ.

وعليه فإن الأمر يتطلب اهتمام المنظمات في الوقت الحاضر ببرامج وسياسات الأمن الصناعي والسلامة المهنية بجميع جوانبها الفنية والبشرية ووضع خطط من

شأنها التقليل من الحوادث والإصابات التي قد يتعرض لها العاملون. ومن العناصر الأساسية التي يجب أن تتضمنها هذه البرامج ما يأتي:

- 1 – دعم الإدارة العليا لهذا النوع من البرامج والقائمين عليها.
- 2 – تصميم وترتيب العدد والآلات والمعدات والأجهزة.
- 3 – تهيئة الأماكن المناسبة لوقوف أو جلوس الموظفين في أثناء تنفيذهم لواجباتهم بطريقة تضمن الأداء الفعال والكفاءة وسلامة القائمين بها.
- 4 – وضع البرامج والخطط المناسبة لتعليم وتدريب العاملين وزيادة مهارتهم وكفاءتهم من استخدام الأجهزة والمعدات.

المحاضرة الثالثة عشر

قانون انضباط موظفي الدولة والقطاع العام رقم 14 لسنة 1991 المعدل

الفصل الأول: التعاريف وسريان المفعول

المادة 1

يقصد بالتعابير الواردة في هذا القانون المعاني المبينة إزاءها:

أولاً: الوزير: الوزير المختص ويعتبر رئيس الجهة غير المرتبطة بوزارة ووزيراً لأغراض هذا القانون.

ثانياً: رئيس الدائرة: وكيل الوزارة ومن هو بدرجة من أصحاب الدرجات الخاصة ممن يديرون تشكيلاً معيناً والمدير العام أو أي موظف آخر يخوله الوزير صلاحية فرض العقوبات المنصوص عليها في هذا القانون.

ثالثاً: الموظف: كل شخص عهدت إليه وظيفة داخل ملاك الوزارة أو الجهة غير المرتبطة بوزارة.

رابعاً: المجلس: مجلس الانضباط العام المشكل بموجب قانون مجلس شورى الدولة رقم 65 لسنة 1979 المعدل.

خامساً: اللجنة: اللجنة التحقيقية التي يشكلها الوزير أو رئيس الدائرة لإغراض هذا القانون.

المادة 2

أولاً: تسري أحكام هذا القانون على جميع موظفي الدولة والقطاع العام.

ثانياً: لا يخضع لأحكام هذا القانون منتسبوا القوات المسلحة وقوى الأمن الداخلي وجهاز المخابرات الوطني والقضاة وأعضاء الادعاء العام إلا إذا وجد في قوانينهم نص يقضي بتطبيق أحكامه.

الفصل الثاني: واجبات الموظف

المادة 3

الوظيفة العامة تكليف وطني وخدمة اجتماعية يستهدف القائم بها المصلحة العامة وخدمة المواطنين في ضوء القواعد القانونية النافذة.

المادة 4

يلتزم الموظف بالواجبات الآتية:

أولاً: أداء أعمال وظيفته بنفسه بأمانة وشعور بالمسؤولية.

ثانياً: التقيد بمواعيد العمل وعدم التغيب عنه إلا بإذن، وتخصيص جميع وقت الدوام الرسمي للعمل.

ثالثاً: احترام رؤسائه والتزام الأدب واللياقة في مخاطبتهم وإطاعة أوامرهم المتعلقة بأداء واجباته في حدود ما تقضي به القوانين والأنظمة والتعليمات، فإذا كان في هذه الأوامر مخالفة فعلى الموظف أن يبين لرئيسه كتابة وجه تلك المخالفة ولا يلتزم بتنفيذ تلك الأوامر إلا إذا أكدها رئيسه كتابة وعندئذ يكون الرئيس هو المسؤول عنها.

رابعاً: معاملة المرؤوسين بالحسنى وبما يحفظ كرامتهم.

خامساً: احترام المواطنين وتسهيل إنجاز معاملاتهم.

سادساً: المحافظة على أموال الدولة التي في حوزته أو تحت تصرفه واستخدامها بصورة رشيدة.

سابعاً: كتمان المعلومات والوثائق التي يطلع عليها بحكم وظيفته أو أثناءها إذا كانت سرية بطبيعتها أو يخشى من إفشائها إلحاق الضرر بالدولة أو بالأشخاص أو صدرت إليه أوامر من رؤسائه بكتمانها ويبقى هذا الواجب قائماً حتى بعد انتهاء خدمته، ولا يجوز له أن يحتفظ بوثائق رسمية سرية بعد إحالته على التقاعد أو انتهاء خدمته بأي وجه كان.

ثامنا: المحافظة على كرامة الوظيفة العامة والابتعاد عن كل ما من شأنه المساس بالاحترام اللازم لها سواء أكان ذلك أثناء أدائه وظيفته أم خارج أوقات الدوام الرسمي.

تاسعا: الامتناع عن استغلال الوظيفة لتحقيق منفعة أو ربح شخصي له أو لغيره.

عاشرا: إعادة ما يكون تحت تصرفه من أدوات أو آلات إلى المحل المخصص لها عند انتهاء العمل اليومي إلا إذا اقتضت طبيعة العمل غير ذلك.

حادي عشر: مراعاة القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بحماية الصحة العامة والسلامة في العمل والوقاية من الحريق.

ثاني عشر: القيام بواجبات الوظيفة حسبما تقرره القوانين والأنظمة والتعليمات.

المادة 5

يحظر على الموظف ما يأتي:

أولا: الجمع بين وظيفتين بصفة أصلية أو الجمع بين الوظيفة وبين أي عمل آخر إلا بموجب أحكام القانون.

ثانيا: مزاوله الأعمال التجارية وتأسيس الشركات والعضوية في مجالس إدارتها عدا:
أ- شراء أسهم الشركات المساهمة.

ب- الأعمال التي تخص أمواله التي آلت إليه إرثا أو إدارة أموال زوجته أو أقاربه حتى الدرجة الثالثة التي آلت إليهم إرثا وعلى الموظف أن يخبر دائرته بذلك خلال ثلاثين يوما وعلى الوزير إذا رأى أن ذلك يؤثر على أداء واجبات الموظف أو يضر بالمصلحة العامة أن يخيره بين البقاء في الوظيفة وتصفية تلك الأموال أو التخلي عن الإدارة خلال سنة من تاريخ تبليغه بذلك وبين طلب الاستقالة أو الإحالة على التقاعد.

ثالثا: الاشتراك في المناقصات.

رابعا: الاشتراك في المزادات التي تجريها دوائر الدولة والقطاع الاشتراكي لبيع الأموال المنقولة وغير المنقولة إذا كان مخولا قانونا بالتصديق على البيع لاعتبار الإحالة قطعية أو كان عضوا في لجان التقدير أو البيع أو اتخذ قرارا ببيع أو إيجار تلك الأموال، أو كان موظفا في المديرية العامة أو ما يعادلها التي تعود إليها تلك الأموال.

خامسا: استعمال المواد والآلات ووسائل النقل وغيرها العائدة إلى دوائر الدولة والقطاع الاشتراكي لأغراض خاصة.

سادسا: استعمال أي ماكينة أو جهاز أو أي آلة من آلات الإنتاج لم يكلفه رئيسه المباشر باستعمالها.

سابعا: عدم الاستغلال الصحيح لساعات العمل ووسائل الإنتاج بغية إنجاز الأعمال المناطة به أو الإهمال أو التهاون في العمل بما يؤدي إلى إلحاق ضرر بالإنتاج أو الخدمات أو الممتلكات.

ثامنا: العبث بالمشروع أو إتلاف آلاته أو المواد الأولية أو الأدوات أو اللوازم.

تاسعا: التعمد في إنقاص الإنتاج أو الإضرار به.

عاشرا: التأخر في إنجاز العمل الذي يتسبب عنه تعطيل عمل الآخرين.

حادي عشر: الاقتراض أو قبول مكافأة أو هدية أو منفعة من المراجعين أو المقاولين أو المتعهدين المتعاقدين مع دائرته أو من كل من كان لعمله علاقة بالموظف بسبب الوظيفة.

ثاني عشر: الحضور إلى مقر وظيفته بحالة سكر أو الظهور بحالة سكر بين في محل عام.

ثالث عشر: الاحتفاظ لنفسه بأصل أية ورقة أو وثيقة رسمية أو نزع هذا الأصل من الملفات المخصصة لحفظه للتصرف به لغير الأغراض الرسمية.

رابع عشر: الإفضاء بأي تصريح أو بيان عن أعمال دائرته لوسائل الإعلام والنشر فيما له مساس مباشر بأعمال وظيفته، إلا إذا كان مصرحا له بذلك من الرئيس المختص.

المادة 6

أولا: للموظف الذي يشغل إحدى الوظائف التي تقع في حدود الدرجة السابعة من درجات قانون الخدمة المدنية رقم (24) لسنة 1960 أو ما يعادلها فما دون أن يشتغل خارج أوقات الدوام الرسمي لحسابه أو لدى الغير بشرط أن يشعر دائرته بمحل وطبيعة عمله سنويا وأن لا يؤثر عمله خارج أوقات الدوام على واجبات وظيفته.

ثانيا: للوزير المختص أو من يخوله أن يأذن للموظف من غير المشمولين بأحكام الفقرة (أولا) من هذه المادة، بالاشتغال خارج أوقات الدوام الرسمي لمدة سنة قابلة للتجديد.

ثالثا: يستثنى من أحكام هذه المادة الموظفون:

أ- المعينون بمرسوم جمهوري.

ب- منتسبوا وزارة الخارجية.

ج- العاملون في الخدمة الخارجية.

المادة 7

إذا خالف الموظف واجبات وظيفته أو قام بعمل من الأعمال المحظورة عليه يعاقب بإحدى العقوبات المنصوص عليها في هذا القانون ولا يمس ذلك بما قد يتخذ ضده من إجراءات أخرى وفقا للقوانين.

الفصل الثالث: العقوبات وآثارها وإجراءات فرضها

المادة 8

العقوبات التي يجوز فرضها على الموظف هي:

أولا: لفت النظر: ويكون بإشعار الموظف تحريريا بالمخالفة التي ارتكبها وتوجيهه لتحسين سلوكه الوظيفي ويترتب على هذه العقوبة تأخير الترفيع أو الزيادة مدة ثلاثة أشهر.

ثانيا: الإنذار: ويكون بإشعار الموظف تحريريا بالمخالفة التي ارتكبها وتحذيره من الإخلال بواجبات وظيفته مستقبلا ويترتب على هذه العقوبة تأخير الترفيع أو الزيادة مدة ستة أشهر.

ثالثا: قطع الراتب: ويكون بحسم القسط اليومي من راتب الموظف لمدة لا تتجاوز عشرة أيام بأمر تحريري تذكر فيه المخالفة التي ارتكبها الموظف واستوجبت فرض العقوبة، ويترتب عليها تأخير الترفيع أو الزيادة وفقا لما يأتي:

أ- خمسة أشهر في حالة قطع الراتب لمدة لا تتجاوز خمسة أيام.

ب- شهر واحد عن كل يوم من أيام قطع الراتب في حالة تجاوز مدة العقوبة خمسة أيام.

رابعاً: التوبيخ: ويكون بإشعار الموظف تحريراً بالمخالفة التي ارتكبها والأسباب التي جعلت سلوكه غير مرض ويطلب إليه وجوب اجتناب المخالفة وتحسين سلوكه الوظيفي ويترتب على هذه العقوبة تأخير الترفيع أو الزيادة مدة سنة واحدة.

خامساً: إنقاص الراتب: ويكون بقطع مبلغ من راتب الموظف بنسبة لا تتجاوز (10%) من راتبه الشهري لمدة لا تقل عن ستة أشهر ولا تزيد على سنتين ويتم ذلك بأمر تحريري يشعر الموظف بالفعل الذي ارتكبه ويترتب على هذه العقوبة تأخير الترفيع أو الزيادة مدة سنتين.

سادساً: تنزيل الدرجة: ويكون بأمر تحريري يشعر فيه الموظف بالفعل الذي ارتكبه ويترتب على هذه العقوبة:

أ- بالنسبة للموظف الخاضع لقوانين أو أنظمة أو قواعد أو تعليمات خدمة تأخذ بنظام الدرجات المالية والترفيح، تنزيل راتب الموظف إلى الحد الأدنى للدرجة التي دون درجته مباشرة مع منحه العلاوات التي نالها في الدرجة المنزل منها (بقياس العلاوة المقررة في الدرجة المنزل إليها) ويعاد إلى الراتب الذي كان يتقاضاه قبل تنزيل درجته بعد قضائه ثلاث سنوات من تأريخ فرض العقوبة مع تدوير المدة المقضية في راتبه الأخير قبل فرض العقوبة.

ب- بالنسبة للموظف الخاضع لقوانين أو أنظمة أو قواعد أو تعليمات خدمة تأخذ بنظام الزيادة كل سنتين، تخفيض زيادتين من راتب الموظف ويعاد إلى الراتب الذي كان يتقاضاه قبل تنزيل درجته بعد قضائه ثلاث سنوات من تأريخ فرض العقوبة مع تدوير المدة المقضية في راتبه الأخير قبل فرض العقوبة.

ج- بالنسبة للموظف الخاضع لقوانين أو أنظمة أو قواعد أو تعليمات خدمة تأخذ بنظام الزيادة السنوية، تخفيض ثلاث زيادات سنوية من راتب الموظف مع تدوير المدة المقضية في راتبه الأخير قبل فرض العقوبة.

سابعاً: الفصل: ويكون بتنحية الموظف عن الوظيفة مدة تحدد بقرار الفصل يتضمن الأسباب التي استوجبت فرض العقوبة عليه على النحو الآتي:

أ- مدة لا تقل عن سنة ولا تزيد على ثلاث سنوات إذا عوقب الموظف باثنتين من العقوبات التالية أو بإحداها لمرتين وارتكب في المرة الثالثة خلال خمس سنوات من تأريخ فرض العقوبة الأولى فعلا يستوجب معاقبته بإحداها:

1- التوبيخ.

2- إنقاص الراتب.

3- تنزيل الدرجة.

ب- مدة بقاءه في السجن إذا حكم عليه بالحبس أو السجن عن جريمة غير مخلة بالشرف وذلك اعتبارا من تأريخ صدور الحكم عليه. وتعتبر مدة موقوفته من ضمن مدة الفصل ولا تسترد منه أنصاف الرواتب المصروفة له خلال مدة سحب اليد.

ثامنا: العزل: ويكون بتنحية الموظف عن الوظيفة نهائيا ولا تجوز إعادة توظيفه في دوائر الدولة والقطاع الاشتراكي، وذلك بقرار مسبب من الوزير في إحدى الحالات الآتية:

أ- إذا ثبت ارتكابه فعلا خطيرا يجعل بقاءه في خدمة الدولة مضرا بالمصلحة العامة.

ب- إذا حكم عليه عن جنابة ناشئة عن وظيفته أو ارتكبتها بصفته الرسمية.

ج- إذا عوقب بالفصل ثم أعيد توظيفه فارتكب فعلا يستوجب الفصل مرة أخرى.

المادة 9

أولاً: تسري مدد التأخير في الترفيع أو الزيادة التي تترتب على العقوبات الوارد ذكرها في المادة (8) من هذا القانون اعتبارا من تأريخ استحقاق الموظف الترفيع أو الزيادة.

ثانياً: إذا عوقب الموظف بأكثر من عقوبة واحدة خلال الدرجة الوظيفية الواحدة تطبق بحقه العقوبة الأشد فيما يتعلق بتأخير الترفيع وفق ما هو مقرر في الفقرة السابقة.

المادة 10

أولاً: على الوزير أو رئيس الدائرة تأليف لجنة تحقيقية من رئيس وعضوين من ذوي الخبرة على أن يكون أحدهم حاصلًا على شهادة جامعية أولية في القانون.

ثانياً: تتولى اللجنة التحقيق تحريريا مع الموظف المخالف المحال عليها ولها في سبيل أداء مهمتها سماع وتدوين أقوال الموظف والشهود والاطلاع على جميع المستندات والبيانات التي ترى ضرورة الاطلاع عليها، وتحرر محضرا تثبت فيه ما اتخذته من إجراءات وما سمعته من أقوال مع توصياتها المسببة، أما بعدم مساءلة الموظف وغلق التحقيق أو بفرض إحدى العقوبات المنصوص عليها في هذا القانون، وترفع كل ذلك إلى الجهة التي أحالت الموظف عليها.

ثالثاً: إذا رأت اللجنة أن فعل الموظف المحال عليها يشكل جريمة نشأت عن وظيفته أو ارتكبتها بصفته الرسمية فيجب عليها أن توصي بإحالتها إلى المحاكم المختصة.

رابعاً: استثناء من أحكام الفقرتين (أولاً وثانياً) من هذه المادة للوزير أو رئيس الدائرة بعد استجواب الموظف المخالف أن يفرض مباشرة أيّاً من العقوبات المنصوص عليها في الفقرات (أولاً وثانياً وثالثاً) من المادة (8) من هذا القانون.

المادة 11

أولاً: للوزير فرض أي من العقوبات المنصوص عليها في المادة (8) من هذا القانون على الموظف المخالف لأحكامه.

ثانياً: لرئيس الدائرة أو الموظف المخول فرض أي من العقوبات التالية على الموظف المخالف لأحكام هذا القانون:

أ- لفت النظر.

ب- الإنذار.

ج- قطع الراتب لمدة لا تتجاوز خمسة أيام.

د- التوبيخ.

ثالثاً: إذا أوصت اللجنة بفرض عقوبة اشد مما هو منصوص عليه في الفقرة (ثانياً) من هذه المادة فعلى رئيس الدائرة أو الموظف المخول إحالتها للوزير للبت فيها.

المادة 12

أولاً: مع مراعاة أحكام المادة (10) من هذا القانون، للوزير فرض عقوبة لفت النظر أو الإنذار أو قطع الراتب على الموظف الذي يشغل وظيفة مدير عام فما فوق عند إتيانه عملاً يخالف أحكام هذا القانون.

ثانياً: إذا ظهر للوزير من خلال التحقيق أن الموظف المشمول بأحكام الفقرة (أولاً) من هذه المادة قد ارتكب فعلاً يستدعي عقوبة اشد مما هو مخول به، فعليه أن يعرض الأمر على مجلس الوزراء متضمناً الاقتراح بفرض العقوبات المنصوص عليها في هذا القانون.

ثالثاً: للموظف المشمول بأحكام هذه المادة الطعن في العقوبات التي تفرض عليه بموجب البندين (أولاً) و (ثانياً) من هذه المادة، وفقاً لأحكام المادة (15) من هذا القانون.

المادة 13

أولاً: للوزير أن يلغي أيًا من العقوبات المفروضة على الموظف المنصوص عليها في الفقرات (أولاً) و (ثانياً) و (ثالثاً) و (رابعاً) من المادة (8) من هذا القانون عند توفر الشروط الآتية:

أ- مضي سنة واحدة على فرض العقوبة.

ب- قيامه بأعماله بصورة متميزة عن أقرانه.

ج- عدم معاقبته بأيّة عقوبة خلال المدة المنصوص عليها في البند (أ) من هذه الفقرة.

ثانياً: يترتب على قرار إلغاء العقوبة إزالة أثارها أن لم تكن قد استنفدت ذلك.

المادة 14

أولاً: لرئيس الجمهورية أو من يخوله فرض أيًا من العقوبات المنصوص عليها في هذا القانون على الموظفين التابعين له.

ثانياً: لرئيس مجلس الوزراء أو الوزير أو رئيس الدائرة الغير مرتبطة بوزارة فرض إحدى العقوبات التالية على الموظف التابع لوزارته أو دائرته والمشمول بأحكام هذا القانون.

أ- إنقاص الراتب.

ب- تنزيل الدرجة.

ج- الفصل.

د- العزل.

ثالثاً: للموظف بموجب الفقرات (أولاً) و (ثانياً) من هذه المادة الطعن في قرار فرض العقوبة وفقاً لأحكام المادة (15) من هذا القانون.

الفصل الرابع: الطعن بقرارات فرض العقوبة

المادة 15

يختص المجلس بما يأتي:

أولاً: النظر في الاعتراضات على قرارات فرض العقوبات المنصوص عليها في المادة (8) من القانون بعد التظلم منها وفق ما هو منصوص عليه في الفقرة (ثانياً) من هذه المادة، وله أن يقرر المصادقة على القرار أو تخفيض العقوبة أو إلغائها.

ثانياً: يشترط قبل تقديم الطعن لدى مجلس الانضباط العام على القرار الصادر بفرض العقوبة التظلم من القرار لدى الجهة التي أصدرته، وذلك خلال (30) ثلاثون يوماً من تاريخ تبليغ الموظف بقرار فرض العقوبة وعلى الجهة المذكورة البت بهذا التظلم خلال (30) ثلاثين يوماً من تاريخ تقديمه وعند عدم البت فيه رغم انتهاء هذه المدة يعد ذلك رفضاً للتظلم.

ثالثاً: يشترط أن يقدم الطعن لدى مجلس الانضباط العام خلال (30) يوماً من تاريخ تبليغ الموظف برفض التظلم حقيقة أو حكماً.

رابعاً:

أ- يعد القرار غير المطعون فيه خلال المدة المنصوص عليها في الفقرتين (ثانياً) و (ثالثاً) من هذه المادة باتاً.

ب- يجوز الطعن بقرار مجلس الانضباط العام لدى الهيئة العامة لمجلس شورى الدولة خلال (30) يوماً من تاريخ التبليغ به أو اعتباره مبلغاً، ويكون قرار الهيئة العامة الصادر نتيجة الطعن باتاً وملزماً.

خامساً: يراعي مجلس الانضباط العام عند النظر في الطعن أحكام قانون أصول المحاكمات الجزائية وبما يتلاءم وأحكام هذا القانون وتكون جلساته سرية.

سادساً: تمارس الهيئة العامة لمجلس شورى الدولة اختصاصات محكمة التمييز المنصوص عليها في قانون أصول المحاكمات الجزائية عند النظر في الطعن المقدم في قرارات مجلس الانضباط العام وبما يتلاءم وأحكام هذا القانون.

سابعاً:

أ- يستوفى من الموظف رسم مقطوع مقداره (10000) عشرة آلاف دينار عند الاعتراض على القرار الصادر بفرض العقوبة الانضباطية عليه أمام مجلس الانضباط العام.

ب- يستوفى من الطاعن رسم مقطوع مقداره (4000) أربعة الاف دينار عند الطعن تميزا في القرار الصادر في الدعوى المنصوص عليها في (أ) من هذه الفقرة.

الفصل الخامس: سحب اليد

المادة 16

إذ أوقف الموظف من جهة ذات اختصاص فعلى دائرته أن تسحب يده من الوظيفة طيلة مدة التوقيف.

المادة 17

أولاً: للوزير ورئيس الدائرة سحب يد الموظف مدة لا تتجاوز (60) يوماً إذا تراءى له أن بقاءه في الوظيفة مضر بالمصلحة العامة أو قد يؤثر على سير التحقيق في الفعل الذي أحيل من أجله على التحقيق ويعاد إلى نفس وظيفته بعد انتهاء المدة المذكورة إلا إذا كان هناك محذور، فينسب إلى وظيفة أخرى.

ثانياً: للجنة أن توصي بسحب يد الموظف في أية مرحلة من مراحل التحقيق.

المادة 18

يتقاضى الموظف مسحوب اليد إنصاف رواتبه خلال فترة سحب يده.

المادة 19

أولاً: إذا فصل أو عزل الموظف مسحوب اليد فلا يدفع له شيء من الراتب الموقوف بصرف النظر عما إذا كان فصله أو عزله يستند إلى هذا القانون أو أي قانون آخر.

ثانياً: إذا عوقب الموظف مسحوب اليد بعقوبة إنقاص الراتب أو تنزيل الدرجة فتنفذ العقوبة من تاريخ سحب يده ويدفع له الباقي من أنصاف رواتبه.

ثالثاً: إذا أسفرت نتيجة التحقيق أو المحاكمة عن براءة الموظف أو الإفراج عنه أو معاقبته بغير العقوبات الوارد ذكرها في الفقرة (ثانياً) من هذه المادة فتدفع له الأنصاف الموقوفة من راتبه.

رابعاً: إذا توفي الموظف مسحوب اليد قبل صدور قرار قطعي في التحقيق أو المحاكمة، فتؤول أنصاف رواتبه الموقوفة إلى من له حق استيفاء الحقوق التقاعدية وفق أحكام قانون التقاعد المدني، وفي حالة عدم وجودهم فتؤول إلى ورثته.

أحكام عامة وختامية

المادة 20

لا يجوز فرض أكثر من عقوبة بموجب هذا القانون عن فعل واحد.

المادة 21

أولاً: إذا وجه للموظف شكر من الرئاسة أو مجلس الوزراء أو الوزير أو من يخوله ولم يكن معاقباً أو كان معاقباً واستنفدت العقوبة أثرها فيمنح قدماً لمدة شهر واحد عن كل شكر يوجه له وبما لا تتجاوز مدة القدم ثلاثة أشهر في السنة الواحدة.

ثانياً: إذا كان الموظف معاقباً فإن الشكر يلغي عقوبة لفت النظر وإذا حصل على شكرين فيلغيان عقوبة الإنذار المفروضة عليه وإذا حصل على ثلاثة تشكرات فأكثر وكان معاقباً بعقوبة أشد من الإنذار فتقلص مدة تأخير ترفيعه شهراً واحداً عن كل شكر وبما لا يزيد على ثلاثة أشهر في السنة.

المادة 22

لا يمنع إعاره الموظف أو نقله من مساءلته وفقاً لأحكام هذا القانون.

المادة 23

لا تحول براءة الموظف أو الإفراج عنه عن الفعل المحال من أجله إلى المحاكم المختصة دون فرض إحدى العقوبات المنصوص عليها في هذا القانون.

المادة 24

إذا ظهر للوزير أو رئيس الدائرة أو الموظف المخول من الوزير أو مجلس الانضباط العام أن في فعل الموظف المحال إلى التحقيق أو في محتويات التهمة جرماً نشأ من وظيفته أو ارتكبه بصفته الرسمية فتجب إحالته إلى المحاكم المختصة.