



حسن تسيير مقاولتك

المستخدمون و الإنتاجية

مكتب العمل الدولي



هذا العمل مخصص للاستخدام العام بموجب رخصة Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo>). يحق للمستخدمين إعادة استخدام المحتوى الأصلي وتشاركه وتكييفه وبناء عليه، وإن كان ذلك لأغراض تجارية، كما هو مفصّل في الرخصة. ويجب أن يحصل أي عمل جديد يستخدم المحتوى الأصلي على الرخصة نفسها من نوع CC-BY-SA. ويجب نسب العمل بصورة واضحة إلى منظمة العمل الدولية بصفتها مالكة المحتوى الأصلي. ولا يسمح باستخدام شعار منظمة العمل الدولية في العمل الذي يرتبط بالمستخدمين. **الترجمات** - في حال ترجمة هذا العمل، يجب إضافة إفادة التتصل التالية مع نسب العمل: لم تصدر هذه الترجمة عن مكتب العمل الدولي (ILO) ولا يجوز اعتبارها ترجمة رسمية صادرة عن منظمة العمل الدولية. كما لا تتحمّل منظمة العمل الدولية المسؤولية عن المحتوى أو عن دقّة هذه الترجمة.

التعديلات - في حال تعديل هذا العمل، ينبغي إضافة إفادة التتصل التالية مع نسب العمل: إن هذا النص تعديل لعمل أصلي صادر عن مكتب العمل الدولي (ILO). وتقع مسؤولية الآراء والأفكار المضنّة في التعديلات حصراً على عاتق مؤلف التعديل أو مؤلفيه وهي غير مدعومة من جانب منظمة العمل الدولية. كما أن التعديلات غير المدعومة من وحدة ال حفظ مقالات الصغيرة ومتوسطة الحجم في منظمة العمل الدولية لا يمكنها استخدام علامة SIYB وشعارها.

يجب توجيه جميع الأسئلة حول الحقوق والترخيص إلى قسم المنشورات التابع لمنظمة العمل الدولية (الحقوق والترخيص)، 1211-CH جينيف 22، سويسرا، أو عبر البريد الإلكتروني إلى العنوان التالي: rights@ilo.org

مكتب العمل الدولي

أنشئ مقاولتك الخاص: دليل / مكتب العمل الدولي، قسم ال مقالات. - جينيف: منظمة العمل الدولية، 2015

رقم ISBN: 9789221287629 +9789221287629 (ويب pdf) 9789221287636 (مجموعة)

قسم ال مقالات التابع لمنظمة العمل الدولية

استحدث ال مقالات / التخطيط للشركات / ال مقالات الصغيرة

03.04.5

طريقة تصنيف منظمة العمل الدولية لبيانات المنشورات

لا تقيد التسميات المستخدمة في منشورات منظمة العمل الدولية والموافقة لممارسات الأمم المتحدة إضافة إلى عرض المادة هاهنا بالتعبير عن أي رأي كان من جهة مكتب العمل الدولي بالنسبة إلى الوضع القانوني لأي بلد أو منطقة أو أراض أو عن سلطاتها، أو بالنسبة إلى ترسيم حدودها.

تقع مسؤولية التعبير عن الآراء في المقالات والدراسات الموقعة وأي مساهمات أخرى بصورة حصرية على عاتق مؤلفها، ولا يفيد النشر بدعم مكتب العمل الدولي لأي من الآراء المعبر عنها في هذه المنشورات.

لا تقيد الإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات التجارية والعمليات بدعها من جانب مكتب العمل الدولي، ولا يشير عدم ذكر اسم أي شركة محددة أو منتج تجاري أو عملية بعدم الموافقة عليها.

يمكن الحصول على منشورات منظمة العمل الدولية ومنتجاتها الرقمية من المكتبات الكبرى ومنصات التوزيع الرقمي أو من خلال طلبها مباشرة من العنوان التالي: ilo@turpin-distribution.com للمزيد من المعلومات، زوروا موقعنا: www.ilo.org/publns أو تواصلوا معنا على العنوان التالي: ilopubs@ilo.org.

طُبِعَ في سويسرا

نبذة حول برنامج "إنشئ و طور مقالئك" (GERME)

يشكل برنامج "إنشئ و طور مقالئك" برنامجاً تكوينياً على التسيير طوّره منظمة العمل الدولية مع التركيز على إنشاء وتحسين المقاولات الصغرى، كإستراتيجية لخلق المزيد من فرص العمل اللائق لفائدة النساء والرجال، ولا سيما في الاقتصادات النامية. ويُعتبر هذا البرنامج الأوسع نطاقاً في هذا المجال في العالم حيث أنه يشمل أكثر من 100 بلد.

يتضمن البرنامج أربع وحدات مترابطة هي: 1- حدّد فكرة مقالئك، 2- أنشئ مقالئك، 3- حسن تسيير مقالئك، و 4- طوّر مقالئك.

تعتمد منظّمة العمل الدولية في تنفيذ البرنامج هيكلية ثلاثية المستويات تشمل المدربين الرئيسيين و المدربين والمستفيدين النهائيين – أي المقاولين المحتملين والحاليين. ويكون المدربين الرئيسيين المعتمدين من طرف منظمة العمل الدولية مسؤولين عن تطوير قدرة المدربين على تنفيذ التكوين على البرنامج المذكور بفعالية. بعدئذ، يقوم المدربون بتكوين المقاولين على الوحدات التكوينية الخاصة بالبرنامج. وتقوم منظمة العمل الدولية بدور محوري في تحديد الممارسات الجيدة ونشرها، و تنظيم الدورات التكوينية و مراقبة الجودة وتوفير المشورة التقنية حول تنفيذ برنامج "إنشئ و طور مقالئك" (GERME)

نبذة عن برنامج "حسن تسيير مقالئك" (Germe)

إن برنامج "حسن تسيير مقالئك" هو برنامج تكوين على التسيير يتوجّه إلى أصحاب المقاولات الصغيرة والمسؤولين فيها، لمساعدتهم على تطوير أعمالهم وزيادة المبيعات وخفض التكاليف. وهو يتمحور حول كيفية تحسين الأداء في المقالة.

ينبثق برنامج "حسن تسيير مقالئك" عن برنامج بلوره الاتحاد العام لأرباب العمل في السويد من أجل أصحاب المقاولات الصغيرة والمتوسطة الحجم. بعد ذلك قامت منظمة العمل الدولية بتكييف المناهج والمواد التكوينية، بحيث تلائم احتياجات أصحاب المقاولات الصغيرة في البلدان النامية.

يستعين برنامج "حسن تسيير مقالئك" بمجموعة من ستة كتيبات (التسويق، التكاليف، المشتريات و تدبير المخزون، مسك سجلات المحاسبة، التخطيط المالي، المستخدمون والإنتاجية). يمكن استعمال كل كتيب على حدة كما يمكن استعمال الكتيبات الستة ضمن دورة تكوينية متكاملة، علماً أن الدورة المتكاملة تستغرق سبعة أيام تقريباً. ويستعين البرنامج بمنهجية تفاعلية للتكوين على تسيير المقالة الصغيرة تتمحور حول حل الإشكاليات بالاعتماد مثلاً على الحالات الدراسية القصيرة أو الأمثلة المصورة.

ما الكتيب بعنوان المستخدمين و الإنتاجية" فيساعد المقاولين على رفع الإنتاجية في المقالة باعتماد إجراءات التشغيل المطوّرة، و تحفيز المستخدمين و مكافأته، و الحفاظ على علاقات طيبة مع المزوّدين والمجتمع المحيط بهم.

كلمة شكر وتقدير

يُعتبر هذا الكتيب بعنوان "المستخدمون و الإنتاجية" ثمرة جهود جماعية و هو يعكس الخبرات و المعارف المكتسبة في تنفيذ البرنامج على مدى ثلاثة عقود من الزمن تقريباً. خاصة المساهمات التي لا تقدر و التي بدلهها المدربون الرئيسيين و المدربين على برنامج "انثىء و طور مقالئك" الذين اختبروا و صمموا و نفذوا البرنامج في دول مختلفة لعدة سنوات. إعداد هذا الكتيب لم يكن ممكن لولا الخبرات الواسعة والدعم القيم والمقترحات البناءة التي شاركنا إياها العديد من الزملاء المنتمين إلى شبكة البرنامج والمكاتب الاستشارية و منظمة العمل الدولية.

ويستند هذا الدليل إلى المواد التي وضعها المكتب الجهوي لبرنامج "انثىء و طور مقالئك لمنظمة العمل الدولية في مدينة هارار بالزيمبابوي سنة 1994 و التي صاغها و طبعها مات بوركينغال و سيسيليا بالمير و باربارا موري

ويضم الفريق الذي وضع نسخة العام 2015 وراجع نصها و كتب فصولها الجديدة لتأخذ بالأفكار الجديدة في تطوير المقالات والمجالات ذات الصلة، ماي ثي لان هيونغ و برانتي ميهنا. أما التحرير الأسلوبى واللغوي فقام به ستيف ريمون.

ومنا جزيل الشكر للمدربين الرئيسيين ديسو زوماهون، و جيمونو و يجيسينا، و سيبونجيل يسبياندا، و والتر فروهف على تسخير خبراتهم لمراجعة المسودة وتنقيحها. كما نتقدم بشكر خاص الى مارك هارسدوف من برنامج "مناصب الشغل الخضراء" في قسم المقالات للمكتب العالمى للمقالات لمنظمة العمل الدولية لمساهمته في محتوى هذا الدليل.

أتت بمساهمات وجيزة، فضلاً عن المشورة والمساعدة في إدراج القضايا ذات الصلة بالتمويل، شيريل فرانك فيفيتش و سيفيرين ديبوس (خبيرة تقنية في وحدة التمويل الاجتماعى التابعة لقسم المقالات في مكتب العمل الدولى).

قامت بوضع التصميم الداخلى والرسوم التوضيحية تاي فان لوان و صمّم الغلاف ماوريتسيو كوستانزا.

ومنا جزيل التقدير لفريق التنسيق العالمى للبرنامج على المساعدة التقنية وجهود المراجعة والدعم القيم من أجل تطوير واستكمال الكتيب: مرتن سيفرز (أخصائى في تطوير سلسلة القيمة و الخدمات الداعمة للمقالات)، و إيفا ماجورين (المنسقة العالمية لبرنامج "انثىء و طور مقالئك") و ثوكوزيل نيومان.

مقدمة

ما هو موضوع هذا الكتيب؟

لا شك في أن نجاح مقاولتك يعتمد اعتمادًا كبيرًا عليك وعلى الأشخاص الذين يعملون معك في المقاولية. فالمستخدم الكفاء واللطيف مع الزبناء يساهم في تعزيز الإنتاجية والتنافسية لمقاولتك. وإذا بادلت مستخدميك بالاحترام والمعاملة الحسنة، سوف يتحسن مستوى الأداء في مقاولتك، مما يفضي بدوره إلى زيادة الأرباح التي تحققها. لقد صُمِّمَ هذا الكتيب لمساعدتك على زيادة أرباحك عن طريق الممارسات السليمة في التخطيط والتشغيل والتحفيز والمكافأة وتوفير الحماية لمستخدميك.

1. إلى من يتوجه هذا الكتيب؟

ينتمي هذا الكتيب بعنوان "المستخدمون والإنتاجية" إلى مجموعة وحدات "حسن تسيير مقاولتك". وهو يتوجه إلى المقاولين الذين يديرون مقاولاتهم ويرغبون في تطويرها وزيادة مبيعاتهم وخفض تكاليفهم.

2. ما هي أهداف هذا الكتيب؟

عند استكمال هذا الكتيب، ستكون قادرًا على:

- توضيح العلاقة القائمة بين المستخدمين والإنتاجية بالإضافة إلى تلك القائمة بين المستخدمين والتنافسية
- تحديد أبرز مؤشرات الإنتاجية في مقاولتك والعوامل المؤثرة فيها
- اختيار الأشخاص المناسبين للاشتغال في مقاولتك
- تحفيز الأشخاص لجعلهم أكثر إنتاجية
- تهيئة ظروف أمانة وسليمة للعمل
- ترسيخ ثقافة الإنتاجية في مكان العمل
- التعرف على مشاكل المستخدمين وحلها
- الحفاظ على علاقات خارجية طيبة تعود بالفائدة على مقاولتك

3. كيف تستعمل هذا الكتيب؟

يحتوي هذا الكتيب على:

- **قصص عن مقاولات أخرى:** قارن تلك الأمثلة بمقاولتك الخاص واستعملها لتحسين الأداء والربحية في مقاولتك.
- **تمارين:** تمارين تطبيقية تتخلل الكتيب بمختلف أجزائه لمساعدتك على التأمل في المفاهيم وفي كيفية تطبيقها داخل مقاولتك.
- **خلاصة:** ترد في نهاية كل قسم لاستعراض أهم النقاط المعالجة.
- **تقييم:** اختبار يرد في نهاية كل قسم. فمن خلال الإجابة على الأسئلة، تقيّم مدى إلمامك بمختلف المعلومات الواردة في ذلك القسم.
- **"هل يمكنك المساعدة؟"** تحتوي هذه الفقرة على تمارين ترد في نهاية الكتيب تسمح لك بتطبيق المعارف والمهارات التي تعلّمتها على حالات محددة. فتلك التمارين تساعدك على تقييم المعارف التي اكتسبتها من هذا الدليل.
- **خطة العمل:** املاً خطة العمل الواردة في نهاية الكتيب واستعملها، فهي تساعدك على تطبيق المعارف التي اكتسبتها تطبيقاً عملياً.
- **الإجابات:** ترد الإجابات على اختبارات "التقييم" والتمارين الواردة في فقرة "هل يمكنك المساعدة" في نهاية الدليل. احرص على استكمال كل تمرين قبل الاطلاع على الإجابة.
- **مصطلحات مفيدة:** يمكنك البحث عن معنى المصطلحات التي لا تفهمها تجدها في نهاية الكتيب.
- **ملاحظات هامة:** نقيّد كل من تلك الملاحظات بمعلومة هامة. استعمل تلك المعلومة قدر المستطاع. ترد تلك الملاحظات وسط مختلف الأقسام التي يتكون منها هذا الكتيب.

كما تستخدم عدة رموز في هذا الكتيب لتوجيه عملك. فيما يلي سرد لتلك الرموز ومعانيها:

يرد هذا الرمز عندما يطلب منك إجراء بعض التمارين أو الإجابة على الأسئلة.



يرد هذا الرمز لتزويذك بالإجابة على التمارين وأعمال التقييم.



يرد هذا الرمز لإخطارك بمدى أهمية المعلومات التي تتلقاها.



يرد هذا الرمز عندما يطلب منك إجراء اختبار لتقييم المعلومات التي اكتسبتها.



يرد هذا الرمز لتبليغك بانتهاء القسم وتلخيص أهم الأفكار التي عرضها.





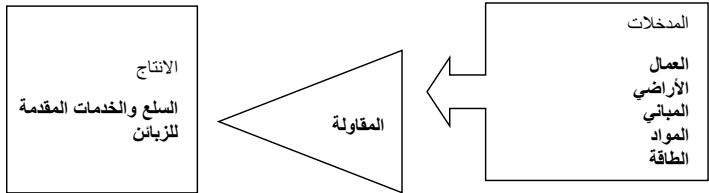
الجزء الأول – العلاقة بين المستخدمين والإنتاجية

يعتمد نجاح مقاولتك عليك وعلى الأشخاص الذين يعملون معك في المقولة. وبما أن المستخدمين يساهمون في إنتاجية المقولة، من الأهمية بمكان أن تتعرّف على مفهوم الإنتاجية في المقولة.

1. ما هي الإنتاجية؟

الإنتاجية تعني الاستخدام الفعال للموارد والابتكار من أجل تعزيز القيمة المضافة للسلع والخدمات التي تقدّمها. من أجل تحسين الإنتاجية، يمكن لصاحب المقولة أن يقوم بأحد الأمرين التاليين:

- الزيادة في الانتاج دون تغيير المدخلات (المزيد في الانتاج والمبيعات)
- تخفيض المدخلات دون تغيير الانتاج (تخفيض تكاليف الموارد المستعملة في المقولة)



ويمثل الانتاج المحصل عليه انطلاقاً من مدخل ما، إنتاجية هذا المدخل. بالتالي تشير الإنتاجية في مقاولتك إلى مدى الكفاءة في استخدام مواردك (المدخلات). وعند رفع الإنتاجية في العمل، يتحسن الأداء، ما يؤدي بدوره إلى زيادة الأرباح.



بعد أن فهمت علاقة الإنتاجية بالمدخلات والإنتاج في العمل، نتحدث عن كيفية قياس الإنتاجية. لنضع لائحة بمختلف المؤشرات الممكنة على الإنتاجية في مقالتيك.

فيما يلي بعض الأمثلة على مؤشرات الإنتاجية:

- عدد الملابس التي يصنعها العامل (أو العاملة) في كل ساعة يتقاضى عنها أجرًا
 - المبيعات الأسبوعية لكل متر مربع من مساحة المحل
 - عدد أرجل الكراسي التي تصنعها آلة في اليوم الواحد، إذا عملت دون انقطاع (يعتمد العدد على الآلة كما على مشغل تلك الآلة)
 - عدد القمصان التي يستطيع العامل (أو العاملة) خياطتها في الساعة ضمن ساعات الدوام البالغة 8 ساعات
 - مجموع الرواتب المدفوعة نسبةً إلى مجموع المبيعات
- أحيانًا، يمكن التعبير عن الإنتاجية على شكل رقم يتم التوصل إليه عبر قسمة قيمة الإنتاج على قيمة المدخلات.



التمرين 2

المقابلة		"أ"	"ب"
الإنتاج	المبيعات	1.500.000 درهم	3.000.000 درهم
المدخلات	كلفة السلع المباعة	1.000.000 (درهم)	2.100.000 (درهم)
	الأجور/الرواتب	150.000 (درهم)	350.000 (درهم)
	تكاليف أخرى	100.000 (درهم)	200.000 (درهم)
الأرباح		250.000 درهم	350.000 درهم

1. أي مقابلة تحقق أرباحًا أكبر؟

.....

2. أي مقالة تحقق إنتاجية أكبر للمستخدمين فيها؟ أي مقالة تحقق إنتاجية أكبر بصورة إجمالية؟

.....

.....

3. هل يمكنك الكشف عن مشكلة ما؟ ما الحلول التي توصي بها؟

.....

.....

أنظر إلى الإجابات في الصفحة 14-15.

2. ما دور المستخدمين في تحسين الإنتاجية؟

تزد في الرسوم التالية أمثلة تبين العلاقة القائمة بين المستخدمين والإنتاجية والعواقب الناجمة عن التقليل من أهمية المستخدمين في مقالتيك.



"مخازن حسن": حسن لا يكرس الكثير من الوقت لاختيار المستخدمين المناسبين. فكل ما يهتم به هو تشغيل العمال بأدنى الرواتب.



"مطعم الشهوات": صاحبة المطعم تعطي الأوامر وتنتظر من مستخدميها العمل بجدية. فهي تدفع لهم أجورهم وتعتقد أن ذلك يكفي.



"ورشة لطفي للحداثة": لا يهتم صاحب الورشة للتدابير التي تحمي صحة وسلامة العاملين لديه، لأنه يعتبرها مكلفة.

لا يمكنني أن أتأخر اليوم في العمل. لأن طفلي في حاجة إلي. لكن صاحبة الصالون تستقبل كثير من الزبناء في المساء فهي لا يهتمها سوى كسب المال



"صالون الحلاقة والتجميل": صاحبة الصالون لا تفرس أي وقت للتحدث مع العاملين لديها. فهي لا تهتم بمشاكلهم.



"محل سليم للدراجات": يحتاج صاحب المحل إلى مساحة إضافية للعمل فهو يستغل الرصيف بصورة فوضوية ويوسخه. ولا يهتم برأي الناس.



التمرين 3

بالاستناد إلى الرسوم أعلاه، أذكر الأسباب التي تُفقد تلك المقاولات إنتاجيتها.

.....

.....

.....

أنظر إلى الإجابات في الصفحة 7.



- اعلم أن كل ما يتعلق بالإنتاجية في المقابلة يعتمد على المستخدمين الذين يعملون عندك. يمكن إنجاز العمل بطرق مختلفة ويمكن لبعض العمال أن يكونوا أكثر إنتاجية من غيرهم.
- إن لم يكن المستخدمون لديك على مستوى عالٍ من الفعالية، سوف تتأثر مقاولتك سلباً. وإذا كانوا يحسنون العمل، سوف تزداد إنتاجيتك وتزدهر مقاولتك. ومن الذي يساعدهم على تحسين أدائهم في العمل؟ أنت!

3. المستخدمون والتنافسية

كي تتمكن من بيع المزيد من السلع والخدمات، ينبغي أن تكون مقاولتك أكثر تنافسية من سائر المقاولات المنافسة لها في السوق. ما هي مقومات التنافسية في المقابلة؟ عديدة هي العوامل التي تساهم في رفع التنافسية، منها الموقع والتجهيزات والمواد والتوزيع وغيرها. لكن المستخدمين هم من يلعبون الدور الحاسم في تحقيق ميزة تنافسية لمقاولتك على المدى البعيد، فالمنافسون قادرون على نسخ العوامل الأخرى. مثلاً لن يمثل موقع مقاولتك ميزة تنافسية إذا وجد منافسوك موقعاً أفضل منه.

من خلال الرسوم، نرى كيف يساهم المستخدمون في تحسين التنافسية في المقابلة. فمهاره المستخدمين وحسن تعاملهم مع الزبناء هو ما سيميز مقاولتك عن سائر المقاولات المماثلة لها في السوق.



في هذا القسم، أظهرنا أن هناك علاقة ليس فقط بين المستخدمين والإنتاجية بل بين المستخدمين والتنافسية أيضًا. فقد تبين لك كيف أن الناس يؤثرون على الإنتاجية ويزيدون من تنافسية مقاولتك، ما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء وزيادة الأرباح.

وفي القسم التالي، سوف تكتسب المزيد من المعلومات حول دور المستخدمين في رفع الإنتاجية وحول الأساليب الكفيلة بتطوير الإنتاجية ورصدها باستمرار.



الخلاصة

- لا يمكن لأي مقالة أن تنجح من دون مستخدمين متحمسين للعمل.
- الإنتاجية تقيس الكفاءة في استخدام مواردك، بما في ذلك الموارد البشرية.
- للمستخدمين دور كبير في إنتاجية مقاولتك ومردوديتها. فأنت تستفيد عندما تعامل المستخدمين باحترام وتقدير.
- إن المستخدمين الماهرين والإيجابيين يلعبون دورًا حاسمًا في رفع تنافسية مقاولتك.



التقييم 1

لقد أكملت الجزء الأول من هذا الدليل. قم بالتمرين التالي لتتحقق من مدى فهمك للموضوع. أكمل التمرين قبل مقارنة إجاباتك مع الإجابات الواردة في الصفحة 116

اختر الإجابة الصحيحة

ضع دائرة حول التكملة الصحيحة أو الأنسب لكل جملة.

1. تُحدّد إنتاجية المقاول من خلال...

أ- قسمة قيمة الإنتاج على قيمة المدخلات.

ب- قسمة مجموع الإنتاج على مجموع المدخلات.

ج- قسمة مجموع المدخلات على مجموع الإنتاج.

2. يمكن زيادة الإنتاجية من خلال ...

أ- زيادة الإنتاج والمدخلات.

ب- خفض الإنتاج وزيادة المدخلات.

ج- زيادة الإنتاج وخفض المدخلات.

3. يمكن للمستخدمين أن يؤثروا سلبًا على الإنتاجية إذا ...

أ- تم تكليفهم بأقل من المهام.

ب- تم إعطاؤهم عطل أكثر.

ج- لم يتم تحفيزهم على الاجتهاد في العمل.



الإجابات على التمارين

التمرين 2

1. المقابلة "ب" تحقق ربحًا أكبر (المبيعات 3.000.000 درهم - المدخلات 2.650.000 درهم = الربح 350.000 درهم).

2. إنتاجية المستخدمين = المبيعات ÷ الأجور

إنتاجية المستخدمين أكبر في المقابلة "أ":

1.500.000 ÷ 150.000 درهم = 10 بالمقارنة مع المقابلة "ب" : 3.000.000 ÷ 350.000 درهم = 8,5

الإنتاجية الإجمالية = المبيعات ÷ تكاليف المدخلات

الإنتاجية الإجمالية أكبر في المقابلة "أ":

1.500.000 ÷ 1.250.000 درهم = 1,2 بالمقارنة مع المقابلة "ب": 2.650.000 ÷ 3.000.000 درهم = 1,13

3. هناك مشكلة في المقابلة "ب". فهي تحقق مبيعات أكبر ولكن بكلفة عالية جدًا.

التوصية: إن تكوين المستخدمين بصورة أفضل سيؤدي إلى زيادة المبيعات. ينبغي إعطاء الأهمية لعملية التوظيف حتى تشغل الأشخاص ذوي الكفاءات وتتجنب كل فائض في عدد المستخدمين. ينبغي كذلك تأمين شروط الصحة والسلامة في محل العمل للحد من تدني الإنتاجية بسبب تعرض العمال للأمراض أو مغادرتهم للعمل.

التمرين 3

لا يولي أصحاب تلك المقاولات الخمس أهمية كافية لدور المستخدمين في نجاح عملهم. فهم لا يفهمون كيف يستطيع المستخدمون أن يساعدهم في رفع الإنتاجية والأرباح.

- صاحب مخازن حسن لم يوظف العمال المناسبين.
- صاحبة مطعم الشهويات لا تشجع مستخدميها.
- لطفي صاحب ورشة الحدادة لا يوفر بيئة آمنة لعماله، ما يؤثر سلبًا على إنتاجيتهم.
- صاحبة "صالون الحلاقة والتجميل" لا تأخذ الوقت الكافي للاهتمام إلى مشاكل مستخدميها.
- صاحب محل سليم للدراجات لا يحافظ على نظافة محله ولا يهتم بجيرانه، ما يؤدي إلى فقدان الزبناء.

الجزء الثاني – التأثير في الإنتاجية

لقد تعلمنا أنه يمكن تحسين الإنتاجية عبر الزيادة في عدد ما تنتجه وبيعته (زيادة في الإنتاج) و/أو خفض كلفة الموارد التي نستعملها (خفض المدخلات).



هل تتحسن الإنتاجية؟

وكما يتّضح من الرسم، إن تحسين الإنتاجية ليس بالأمر السهل. فعليك التفكير في كيفية خفض المدخلات و/أو زيادة الإنتاج دون التسبب بأيّ عواقب سلبية. وقد تتحقق أفضل النتائج إذا تمّت مراعاة المدخلات و الإنتاج معاً. فعليك أن تختار المجالات الأنسب للتدخل.

1. سيجب عليك أولاً أن تحدّد العوامل التي تؤثر في الإنتاجية. أنظر 1. عوامل الإنتاجية.

2. و بعد ذلك، اختيار بعض المجالات المحددة التي يمكن تحسينها. أنظر 2. مؤشرات الإنتاجية.

3. سوف تستعمل تلك المؤشرات لقياس مدى التحسين الممكن فعلياً و إلى أي حد. أنظر 3. مراقبة الإنتاجية.

في الأقسام التالية، سنستعرض كلّ خطوة من هذه الخطوات الثلاث، مع اهتمام خاص بالطرق المختلفة التي يمكن للمستخدمين تحسين بها الإنتاجية.

1. عوامل الإنتاجية

عوامل الإنتاجية عبارة عن النقط التي لها تأثير إيجابي أو سلبي:

- المدخلات (المواد والأجور و الكهرباء، إلخ) اللازمة لصنع كمية معيّنة من الإنتاج (كمية السلع أو الخدمات التي يتم إنتاجها و بيعها)
- حجم الإنتاج (كمية السلع الواجب إنتاجها وبيعها بأسعار معيّنة لبلوغ المبيعات المطلوبة)

يمكن تقسيم عوامل الإنتاجية إلى عوامل داخلية وخارجية:

- عوامل الإنتاجية الداخلية هي المسائل التي يستطيع صاحب المقالة التأثير فيها و تشمل المشاكل في السلع، جودة المنتجات، السعر، الأجهزة و المعدات، استهلاك الطاقة، مهارات المستخدمين وتحفيزهم على العمل، التخزين و التنظيم، ... إلخ.
- عوامل الإنتاجية الخارجية هي الأمور التي تخرج عن سيطرة المقالة، ومنها الوصول إلى البنية التحتية، والأحوال الجوية، ووضعية السوق، و الضرائب، ... إلخ. ولا شيء يمكن تغيير تلك العوامل طالما أن المقالة تواصل عملها في نفس الظروف. إذا كان لتلك العوامل تأثير سلبي للغاية، يمكن لصاحب المقالة أن يفكر في تغيير مقر مقاولته أو طبيعة عملها.

"تعتبر اليد العاملة في المقالات الصغيرة واحدة من أهم العوامل التي تؤثر في الإنتاجية. فترتفع الإنتاجية عند تشغيل عمال مؤهلين يعملون باجتهاد ويؤدون مهامهم بفعالية".



من أجل تقييم شامل لعوامل الإنتاجية الداخلية، من الأفضل لك وللمستخدمين أن تفكروا معاً و تضعوا لائحة الحواجز و العراقيل التي تعيق الإنتاجية. ننظر إلى المثل أدناه:

صاحبة "مطعم الشهيوات" واعدة بأن مطعمها يواجه مشاكل في الإنتاجية. فقررت مناقشة المسألة مع مستخدميها. وعلى ضوء ما توصلوا إليه من أفكار، وضعت لائحة بالمشاكل و رتبتهـا بحسب الأولويات التالية:

1. عدد العمال لا يكفي للاستجابة للطلبات الكبيرة.

2. المستخدمون جدد لا يعرفون كيفية استعمال الآلة العاجنة.

3. كلفة الطحين مرتفعة جداً. المستخدمون يدرك أن المطاعم الأخرى تشتري نفس الطحين بسعر أقل.

4. التخزين السيئ للطحين يسبب في تسرب الرطوبة إليه وبالتالي يستلزم رميه.

5. الفرن قديم ولا يمكنه استيعاب عدد كبير من الخبز.



التمرين 4

ما هي أهم عوامل الإنتاجية في مقاولتك؟ ما هي العراقيل التي تعيق الإنتاجية فيها؟

2. مؤشرات الإنتاجية

بعد الانتهاء من التمرين أعلاه، ستكون قد كوَّنت فكرة أفضل عن العوامل التي تؤثر في الإنتاجية. ولعلك ستبدأ بالتفكير في التدابير الممكنة لتحسين الإنتاجية في المقاولة. ولكن كيف تتأكد من أن تلك التغييرات ستسمح فعليًا بتحسين الإنتاجية في مقاولتك؟ لا يسعك سوى التكهن والتخمين، ما عدا إذا كنت ملماً بكيفية قياس الإنتاجية.

لقياس الإنتاجية، يمكنك أولاً تفحص النتائج المالية. ولكن إذا كانت تلك النتائج سيئة، فهذا يعني أن مقاولتك قد سجلت الخسارة وبالتالي يكون قد فات الأوان على قياس الإنتاجية. لذلك، أصحاب المقاولات الناجحة لا ينتظرون صدور النتائج المالية، بل يحدّدون المؤشرات التي تؤثر في إنتاجية مقاولاتهم ويقيسونها باستمرار.

يجب أن يكون لمؤشر الإنتاجية صلة بإنتاج المقاولة أو مدخلاتها. فيما يلي بعض الأمثلة عن أبرز أنواع المقاولات والمؤشرات المحتملة على الإنتاجية فيها.

المطلوب زيادته أو تحسينه:

- قيمة المبيعات الشهرية
- عدد السلع المباعة لكلّ زبون
- عدد الزبناء الجدد
- عدد الزبناء للمستخدم الواحد
- الوقت المناسب للإمدادات

المطلوب خفضه أو التحقق منه:

- كلفة الإمداد بالمواد
- نسبة الهدر (تضيُّع المواد)
- عدد حالات التغيب عن العمل
- تعرُّض المتجر للسرقة



مخازن حسن

المطلوب زيادته:

- عدد الوجبات المقدمة يومياً
- عدد الزبناء الجدد

المطلوب خفضه:

- الوقت الذي يستغرقه إعداد كل وجبة وتقديمها
- كمية الطعام التي تضيع
- عدد حالات التغيب عن العمل
- كلفة كل وجبة



مطعم الشهيوات

المطلوب زيادته:

- عدد المنتجات المصنعة شهرياً
- عدد المنتجات التي يصنعها كل مستخدم
- عدد الطلبات شهرياً
- عدد المنتجات المنجزة دون إعادة

المطلوب خفضه:

- الكلفة لكل منتج
- وقت تعطل كل آلة أو معدة
- عدد التغيب عن العمل شهرياً
- كمية المواد الأولية التي يتم رميها



ورشة لطفى للحدادة

الاعتبارات المهمة لاختيار مؤشرات الإنتاجية:

- يجب أن تكون على صلة بنوع العمل الذي تقوم به وطريقة إدارتك للمقاول (كما في الأمثلة أعلاه).
- يجب أن تتفاعل مع التغييرات في المدخلات والإنتاج.
- يجب أن تعتمد على البيانات المتاحة والتي يسهل جمعها بحيث تستطيع أن تقيس الإنتاجية بسهولة.

اتبع هذه الخطوات لاختيار مؤشرات الإنتاجية الأنسب لمقاولك:

- الخطوة 1: ألقي نظرة جيّدة على ما يحدث في مقالّتك – فكّر في عوامل الإنتاجية وعابن السجلات المالية وتحدّث مع المستخدمين ثم اختر المجالات التي تريد تحسين الإنتاجية فيها. يجب عليك اختيار المجالات التي سُمّحت فرقاً عند إدخال التغييرات عليها.
- الخطوة 2: حدّد البيانات التي تحتاج إليها لقياس التقدّم في تحقيق أهداف الإنتاجية المستهدفة – تذكّر أنّ هذه البيانات يجب إما أن تكون متوفرة في سجلاتك أو أن يكون من السهل الحصول عليها. راجع البيانات السابقة والحالية، الأمر الذي يساعدك على قياس التحسّن في إنتاجيتك خلال فترة معينة من الزمن.
- الخطوة 3: اختر مؤشرات إنتاجية محدّدة – يجب أن تكون هذه المؤشرات مرتبطة بالتحسينات التي تحاول القيام بها.



النشاط 5

فيما يلي أمثلة عن بعض مشاكل (عوامل) الإنتاجية الشائعة في المقاولات الصغيرة. اقترح حلول لمعالجة هذه المشاكل ومؤشرات إنتاجية لاستعمالها لقياس التحسّن.

المشاكل	كيفية التحسين؟	مؤشرات الإنتاجية
يستغرق كل منتج وقتاً طويلاً جداً لصنعه		
يشتكى الزبناء من الوقت الذي يستغرقه التسليم ومن تندي الجودة.		
مكان العمل يعبّ بالسلع التي تصنّع وتلك التي ينبغي تخزينها.		
بسبب جودتها الرديئة، يجب إعادة بعض المنتجات إلى المعمل لإصلاحها أو تحسينها قبل التسليم.		
توليد حجم مهم من النفايات بسبب الجودة الرديئة للمواد والأخطاء في التصنيع.		
يتوقف العمل في كثير من الأحيان بسبب خطر وقوع الحوادث وخصائص في المواد.		
العَمال مكتوف الأيدي في انتظار أن يعطيه عملاً يقومون به.		
ارتفاع التغيب عن العمل و نسبة المغادرة		
تسليم البضائع يكون متأخراً أو بجودة سيئة. يتأخر المزودين في تسليم البضائع أو يسلمون الكميات الخاطئة.		

أنظر إلى الإجابات في الصفحة 23-24.

3. مراقبة الإنتاجية

عند قياس مؤشرات الإنتاجية باستمرار، يمكنك الحصول على إشارات هامة حول نجاح مقاولتك وبالتالي حول الربح الذي ستجنيه.



النشاط 6

أعد صاحب مقالة "الحلوة اللذيذة" خطة عمل لتحسين مقاولته واختار مؤشرات الإنتاجية التالية ليتحقق من التقدم المحرز في مخبرته :

- عدد وحدات الخبز المصنوعة من كل كيس طحين
- المدة الزمنية التي لا تشغل فيها الأفران

وقام بقياس هذه المؤشرات أسبوعياً حتى توصل إلى النتائج التالية على مدى عشرة أسابيع:

الأسبوع	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
عدد وحدات الخبز المصنوعة من كل كيس طحين	48	52	60	58	60	62	62	62	64	62
عدد الساعات التي لا تشغل فيها الأفران	10	7	5	4	6	3	2	3	1	2

1. أرسم رسماً بيانياً يظهر التغيرات في الإنتاجية.

2. كيف تحققت التحسينات برأيك ولماذا؟

3. تراجعت المدة التي لم تشغل فيها الأفران. فما معنى ذلك؟

أنظر إلى الإجابات في الصفحة 25.



النشاط 7

هل تراقب الإنتاجية باستمرار في مقاولتك؟ اختر مؤشرات الإنتاجية في مقاولتك ودون التغيرات التي تلاحظها.

لقد درسنا عوامل الإنتاجية ومؤثراتها. وسوف نظهر في الأقسام التالية كيف أنّ احترام مستخدميك و معاملتهم معاملة حسنة يُسهمان في تحسين إنتاجية مقاولتك و أدائها و أرباحها.



الخلاصة

- يمكن تحسين الإنتاجية عبر زيادة الإنتاج و/أو خفض المدخلات. ويجب اختيار مجالات التدخل بعناية فائقة. لهذه الغاية، عليك أولاً أن تحدّد العوامل التي تؤثر في الإنتاجية قبل أن تختار المجالات التي تنوي تحسينها. عليك ثانياً أن تحدّد مؤشرات الإنتاجية لقياس التحسينات الحاصلة فعلياً.
- تتأثر الإنتاجية بعوامل داخلية وخارجية على حد سواء. لكنّ التنبّه لعوامل الإنتاجية الداخلية من شأنه تحسين الإنتاجية بسرعة أكبر.
- ينبغي اختيار مؤشرات الإنتاجية لقياس التحسينات. ويجب أن تكون ملائمة لنشاط المقولة وأن تركز على المجالات المتعثرة أو التي يجب تحسينها. هذا ويجب أن تستجيب للتغيرات في المدخلات أو الإنتاج وأن تستند إلى سجلات و بيانات المقولة التي يسهل الاطلاع عليها.
- أما المراقبة المستمرة لمؤشرات الإنتاجية فتسهّل قياس التقدم باستمرار. يمكن اعتماد مؤشرات جديدة ومختلفة من وقت لآخر لقياس أنشطة أخرى للمقولة.



التقييم 2

لقد أكملت الجزء الثاني من هذا الدليل. قم بالتمرين التالي لتحقيق من مدى فهمك للموضوع. أكمل التمرين قبل مقارنة إجاباتك مع الإجابات الواردة في الصفحة 105.

اختر الإجابة الصحيحة

صنّع دائرة حول التكملة الصحيحة أو الأنسب لكلّ جملة.

1. تتضمّن عوامل الإنتاجية الداخلية المشاكل أو الإشكاليات التي تتأثر بـ ...

الاقتصاد الوطني

أ. المنافسة

ب. صاحب المقولة

2. تُستعمل مؤشرات الإنتاجية لـ ...

أ. قياس التغيرات في الإنتاجية

ب. الإشارة إلى نمو المقولة

ج. التحقق من حجم الإنتاج لكل عامل

3. يُقصد بمراقبة مؤشرات الإنتاجية...

- أ. قياس مؤشرات الإنتاجية وتقييم ما إذا كانت الإنتاجية ترتفع أو تتراجع.
- ب. اتخاذ كافة التدابير الممكنة لزيادة الإنتاجية.
- ج. تحديد المشاكل أو الإشكاليات التي تحدّ من الإنتاجية.



الإجابات على الأنشطة

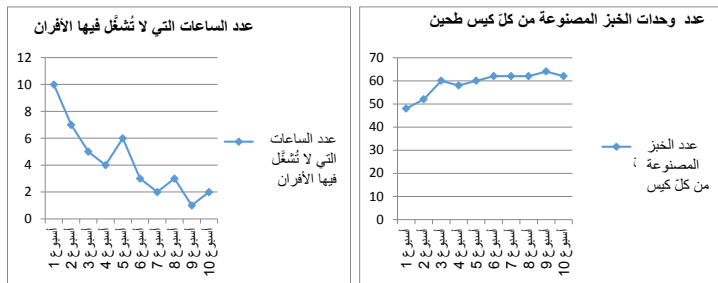
النشاط 5

المشاكل	كيفية التحسين؟	مؤشرات الإنتاجية
يستغرق كل منتج وقتاً طويلاً جداً لصنعه.	• خفض الوقت الذي يستغرقه صنع المنتج	• الوقت المستغرق من تلقى الطلبية إلى تسليمها
يشنكي الزبناء من الوقت الذي يستغرقه التسليم ومن تردي الجودة.	• خفض الوقت الذي يستغرقه صنع المنتج وتحسين جودته	• الوقت المستغرق من تلقى الطلبية إلى تسليمها • جودة المنتج
يعجّ المكان بالسلع قيد التصنيع وتلك التي ينبغي تخزينها.	• تقليص كمية المنتجات قيد التصنيع وإدارة المخزون بطريقة أفضل	• عدد فترات التوقف/الانقطاع عن العمل لأكثر من ساعة • حجم المخزون
يجب العمل مجدداً على السلع قبل تسليمها بسبب جودتها الرديئة.	• ضبط الجودة أثناء التصنيع • التحقق من الجودة قبل التسليم	• عدد السلع التي يعاد العمل عليها قبل التسليم
يكثر الهدر بسبب المواد الرديئة والأخطاء المرتكبة أثناء التصنيع.	• التحقق من جودة المواد الأولية عند شرائها • تبسيط عملية التصنيع	• حجم الهدر كنسبة مئوية من المبيعات
يتوقف العمل باستمرار بسبب المخاطر ونقص المواد.	• التقيد بأفضل معايير السلامة والصحة المهنية • التأكد من توافر المواد الأولية	• فترة التوقف لكل عامل يومياً بسبب المرض أو الإصابة • فترة التوقف لكل عامل يومياً بسبب عدم توافر المواد
يهدر العمال الوقت وهم يقفون مكتوفي الأيدي بانتظار تكليفهم بالمزيد من العمل.	• زيادة الكفاءة في التنظيم	• فترة الانتظار لكل عامل يومياً
نسب التغيب و المغادرة.	• بلورة سياسة واضحة خاصة بالمستخدمين ومراجعة الأجور والامتيازات	• عدد حالات التغيب شهرياً لكل عامل • معدل دوران العمال (turn-over)
يتأخر المزودين في تسليم البضائع أو	• تحسين إدارة المزودين حرصاً على	• عدد حالات التأخير في التسليم

يسلمون الكميات الخاطئة.	تسليمهم البضائع في الوقت المحدد بلا تأخير و بالكميات الصحيحة	• عدد الطلبات العالقة بسبب تسلم الكميات الخاطئة
-------------------------	--	---

النشاط 6

1. الرسوم البيانية:



2. ارتفع عدد وحدات الخبز المصنوعة من كل كيس طحين، ربما بسبب تراجع كمية الطحين التي تذهب هدرًا (الاتلاف، السرقة أو الهدر). كذلك، قد يعود السبب إلى صنع خبز أصغر حجمًا. وربما زاد عدد الزبناء في محل الحلوة اللذيذة ما قد يساهم أيضاً في زيادة عدد الخبز المصنوع من كل كيس طحين تقلص ساعات توقف الفرن.
3. يشير انخفاض المدة الزمنية التي لا تُشغَّل فيها الأفران إلى ارتفاع حجم الإنتاج والمبيعات.

الجزء الثالث –المستخدمون، الإنتاجية و التخطيط

عليك أن تتظّم المستخدمين العاملين في مقاولتك وتحسن توجيههم إن أردت لمقاولتك أن تكون منتجة.

1. إعداد الهيكل التنظيمي

مقاولتك عبارة عن منظمة تعمل فيها يدأ بيد مع مستخدميك لتحقيق الأهداف التجارية. إن كانت مقاولتك منظمة تنظيميًا جيدًا، وإن أدرك المستخدمون جميعاً ما موقعهم في المقولة، وما هي مسؤولياتهم وما هو الوصف الخاص بمناصبهم و من هو المسؤول المباشر عنهم، عندئذٍ ستمتّع المقولة بهيكل جيد.

يشير **الهيكل التنظيمي** إلى الطريقة التي ترتّب بها المقولة المستخدمين والمسؤوليات من أجل القيام بالعمل و تحقيق الأهداف.

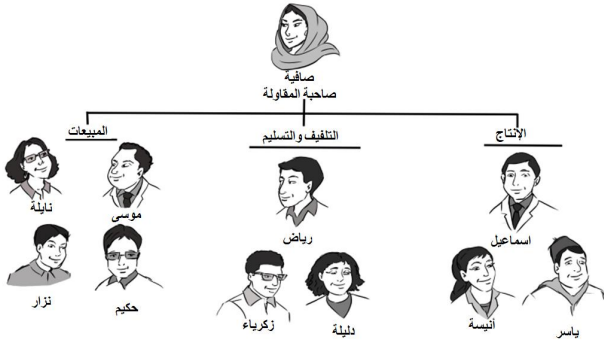


النشاط 8

كم عدد الأشخاص الذين يعملون في مقاولتك؟ ما هي المناصب التي يتولونها؟ هل تملك مقاولتك هيكل محدد للمسؤوليات وتسلسلها و وصف وظيفي لكل منصب؟

إن الهيكل التنظيمي الأنسب للمقولة الصغيرة هو الهيكل الوظيفي الذي يعكس ما يلي:

- التفوّق في توزيع المهام على المستخدمين: من يفعل ماذا؟
- كل منصب في المقولة يجب أن تكون له مسؤوليات محدّدة وبيّوضوح في ما يخص الإنتاج أو النتائج. ويجب أن يتطابق حجم المسؤوليات مع السلطة التي يتمتع بها المستخدم على الموارد الضرورية لبلوغ الهدف.
- العلاقة بين الرؤساء والمُروّسين: كلّ مستخدم يجب أن يخاطب مسؤولاً واحداً الذي يشرف على عمله. لا تخلق وضعية غير واضحة بسبب علاقة المسؤولية غير محدّدة.
- تصنيف المهام حسب الوظائف أو مناصب المسؤولية.



هيكلية الوظائف في شركة داري للبناء والإسمنت

عند وضع الهيكل التنظيمي، يجب مراعاة ما يلي:

- على الهيكل أن تكون بسيطة ومرنة وأن تتجنب البيروقراطية.
- يجب أن يمحور الهيكل التنظيمي حول وصف الوظائف.
- يجب على المستخدمين المشاركة في بلورة خطط العمل وتنفيذها.
- يجب إبلاغ وشرح الهيكلية جيداً إلى جميع المستخدمين.
- يجب مراجعة الهيكلية باستمرار للأخذ بعين الاعتبار التغييرات التي قد تحصل في محيط المقولة.

النشاط 9



قم بإعداد هيكل تنظيمي:

"مخازن حسن" في صدد التوسع لتصبح شركة البيع بالتقسيط وبالجملة. فلنفترض أنَّ للمقولة مدير (هو مالكها)، ومسؤول على المشتريات والمخزون، و مسؤول على المحاسبة و الشؤون المالية، و مسؤول على المبيعات بالتقسيط و مسؤول على المبيعات الجملة. و لمقولة أيضاً محلان لمبيعات بالتقسيط وفي كلٍّ منهما مسؤول يُشرف على سير العمل. هذا بالإضافة إلى مستخدمي المبيعات في متاجر البيع بالجملة وبالتقسيط.



النشاط 10

قَمِّ بإعداد الهيكل التنظيمي الخاص بمقاولك استناداً على المستخدمين الذين يعملون فيها وعلى المهام التي يؤدونها حالياً.

2. إدارة الموارد البشرية

في المقاولات الصغيرة، عادة ما يتولى صاحب المقولة إدارة الموارد البشرية. وإدارة الموارد البشرية تختلف عن إدارة المستخدمين. فإدارة شؤون المستخدمين التي تشمل الإجراءات الإدارية المتعلقة بالتشغيل، الاحتفاظ بالمعلومات الشخصية الخاصة بكلّ مستخدم، تسجيل ساعات عملهم، الإشراف على عملية صرف الأجور، وعملية استرجاع مستحقات القروض الممنوحة للمستخدمين من طرف المقولة، فسخ عقود العمل، أما إدارة الموارد البشرية فتتعدى هذه المهام لتتركز أكثر على بناء فريق عمل ملتزم وذو إنتاجية عالية.

إدارة الموارد البشرية هي العملية الاستراتيجية لتشغيل المستخدمين وتكوينهم و مواكبتهم وتحفيزهم ومكافأتهم. يجب أن تكون الاستراتيجية متماشية مع أهداف مقاولتك.

تعتمد إدارة الموارد البشرية على شعار "المستخدمين هم الميزة التي لا تقدر للمقولة". يتوقف نمو مقاولتك بالدرجة الأولى على المستخدمين الذين تعمل معهم. لذا، إن حرصت على سعادتهم، سيصبحون أكثر إنتاجية وستواصل مقاولتك ازدهارها وتحقيق الأرباح".



الإدارة الفعّالة للموارد البشرية هي التي تضمن:

- تشغيل الشخص المناسب في المنصب المناسب: يشرح الجزء الرابع من الكتيب كيفية تشغيل المستخدمين المناسبين.
- تحفيز المستخدمين ليعملوا أكثر إنتاجية: سيعرض الجزء الخامس التقنيات الملائمة لتحفيز المستخدمين.

- الحفاظ على إنتاجية مرتفعة عبر خلق بيئة عمل سليمة وآمنة: ستعرّف في الجزء السادس على مفاهيم السلامة والصحة المهنيين.
- خلق ثقافة مناسبة في مكان العمل: وهذا ما سيتطرّق له الجزء السابع.
- معالجة مشاكل المستخدمين معالجة سريعة وفعالة: سيناقلّ الجزء الثامن الإسراع في تحديد المشاكل التي يواجهها المستخدمون وكيفية حلّها بصورة فعالة.



الخلاصة

لقد تعلّمت في هذا القسم أنّ:

- **الهيكل التنظيمي** يشير إلى الطريقة التي تُنظّم فيها المقولة المستخدمين والوظائف بحيث يتم أداء العمل و تحقيق الأهداف. إذا كانت مقاولتك صغيرة والتواصل بين جميع المستخدمين مستمر، فقد لا تحتاج إلى هيكل رسمية. ولكن عندما تكبر المقولة، عليك أن تفكر في تفويض مهام مختلفة و تتأكد أنّ المستخدمين لهم فكرة واضحة عن مهامهم و مسؤولياتهم و عن مسئولهم المباشر في المقولة.
- **إدارة الموارد البشرية** تختلف عن إدارة شؤون المستخدمين. فإدارة الموارد البشرية هي عملية استراتيجية لتشغيل المستخدمين وتكوينهم و توجيههم و تحفيزهم ومكافأتهم.



التقييم 3

لقد أكملت الجزء الثالث من هذا الدليل. قم بالتمرين التالي لتحقيق من مدى فهمك للموضوع. أكمل التمرين قبل مقارنة إجاباتك مع الإجابات الواردة في الصفحة 105.

اختر الإجابة الصحيحة

صنّع دائرة حول التكملة الصحيحة أو الأنسب لكلّ جملة.

1. إن الهيكل التنظيمي الجيد يحدّد بوضوح تام ...

ح. من هو صاحب المقولة.

خ. ما هو تنظيم المستخدمين و مهامهم في المقولة.

د. المهارات اللازمة لكل منصب عمل.

2. تهدف إدارة الموارد البشرية إلى ...

ذ. بناء فريق عمل ملتزم ذو إنتاجية عالية في مقابلتك.

ر. تسجيل ساعات العمل بدقة.

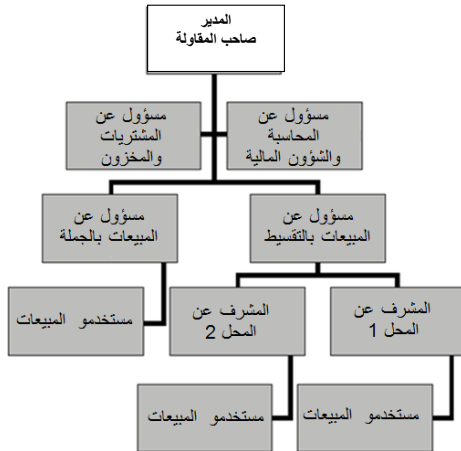
ز. الإشراف على المستخدمين ومراقبتهم للتأكد من أنهم يؤدون عملهم بفعالية.



الإجابات على الأنشطة

النشاط 9

الهيكل التنظيمي لمخازن حسن:



الجزء الرابع – تشغيل مستخدمين منتجين

الخطوة الأولى في إدارة الإنتاجية هي تشغيل المستخدمين. فهي عملية انتقاء و اختيار المرشحين الملائمين للعمل في المقابلة.



1. كيف يمكن تشغيل المستخدمين المناسبين؟

يجب أن تتوفر على سياسة التشغيل واضحة تستند على احتياجات مقاولك. يجب على سياسة التشغيل أن تحدد بوضوح ما هي المهارات التي تحتاجها مقاولك و نوع المستخدمين الذين ترغب في تشغيلهم و العدد الذي ستشغله و وكيف ستجدهم وتشغلهم. ويجب على كل المستخدمين المعنيين بعملية التشغيل في مقاولك إتباع هذه السياسة بانتظام. كما يجب أن تُطبّق على جميع المرشحين إلى المنصب الشاغر، بمن فيهم أفراد أسرتك وأقاربك.

أثناء التشغيل، عليك:

- تحديد العمل الواجب إنجازه في مقاولك
- كتابة وصف للمنصب الوظيفي الذي يحدّد من سيعمل ماذا؟

- استقطاب المرشحين المناسبين وإجراء مقابلات معهم و اختيار من بينهم المستخدمين الأكثر ملائمة
- وأخيراً، مساعدة العامل الجديد على الاندماج في العمل وفهم المقابلة (الدورة التدريبية للإندماج)

1.1. حُدِّدَ العمل الواجب إنجازه

صحيح أن قيمة المستخدمين ميزة لا تَقْدَرُ بثمن في المقابلة إلا أن تكلفتهم تبقى عالية. لذا من المهم جداً معرفة المهام الواجب إنجازها حتى يتم اختيار وإدارة المستخدمين الذين سيقومون بالعمل على أكمل وجه ممكن.

اتباع هذه الخطوات لتحديد العمل الواجب إنجازه.

الخطوة الأولى: حضّر لائحة بنوع العمل الواجب إنجازه والمهارات والسلوكيات المطلوبة- فُهِمَ بتفصيل نبذة ووصف للوظيفة الذي من شأنه أن يحدّد الهدف الإجمالي للمنصب، والعلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوس، ومتطلبات المنصب. تشمل المهارات التقنية اللازمة للمنصب، المتطلبات من حيث التصرفات والسلوك، المؤهلات و مستوى الخبرة المطلوب، و المتطلبات الخاصة (مثلاً: الحاجة لتحسين المبيعات) و الشروط الخاصة التي تتطلبها الوظيفة (مثلاً: ضرورة التنقل).

أما مواصفات المنصب فتحدّد معايير الوظيفة التي سيتم على أساسها اختيار المرشحين وتقييمهم خلال المقابلة. إن سبق لك أن شغلت مستخدمين، يمكنك أن تراقب المهام التي يقومون بها وتقيّمها بالمقارنة مع مواصفات المنصب.

تذكر أنّه عليك أن تتصرّف كمقاول يحترم تكافؤ الفرص عند إعداد مواصفات المنصب الوظيفي. فلا تميّز بين المرشحين على أساس الإعاقة أو الإصابات الفعلية أو المفترضة بفيروس نقص المناعة المكتسبة أو الجنس، بل ركّز على مهاراتهم وقدراتهم.

الخطوة الثانية: قُدِّر مقدار العمل المطلوب- حدد الوقت المطلوب لإنجاز كلّ مهمة، مع مراعاة الحاجة إلى فترات استراحة. فعلى سبيل المثال، ما هو الوقت المطلوب لتقديم خدمة في المستوى المناسب؟ هل هناك فترات يتناقص أو يزداد فيها عبء العمل؟ فذلك يساعدك على تقدير عدد المستخدمين الذين تحتاج إليهم و عدد الساعات اللازمة لإنجاز العمل.

الخطوة الثالثة: حدّد مسؤولية كل مستخدم- بعدما تحدّد مقدار العمل الواجب إنجازه، فكّر في الطرق المختلفة لإنجاز العمل. من الاحتمالات:

- وسّع نطاق مهارتك وأنجز بعض الأعمال بنفسك. فبهذه الطريقة ستدّخر بعض المال لكنك قد تضطر إلى تلقي المزيد من التكوين واكتساب خبرات جديدة. أما بالنسبة للمقاولات الكبيرة التي يُخصّص أصحابها أو

المدراء فيها معظم وقتهم للإشراف على سير العمليات، فلا يُعتبر هذا الخيار الأمثل بالنسبة إليهم. لذلك، يجب عليهم التفكير في تفويض المهام والمسؤوليات إلى الآخرين.

- اجري عقود المناولة مع مقاولات أخرى أو مع مستخدمين يتمتعون بالخبرة لأداء العمل بدوام جزئي (مؤقت). فهذا سيساعدك على استقطاب مستخدمين مؤهلين بكلفة منخفضة. كما سيمنحك الوقت الكافي للإشراف على العمليات.

- كَوْن المستخدمين المتواجدين لديك.
- شغل مستخدمين يتمتعون بالمهارات الضرورية بعقود غير محدودة المدة.

"التشغيل مسألة جدية. وحسن أداء هذه المهمة هو جزء من دورك كمدير ناجح. يمكنك طلب المساعدة، لكن المسؤولية تبقى على عاتقك".



النشاط 11

مخازن حسن تفتح أبوابها حوالي 40 ساعة أسبوعياً. وصاحب المتجر هو الذي يشرف عليه بمساعدة مساعدين يتوليان أعمال البيع. لقد أدرك أخيراً أنّ عليه تشغيل المستخدمين المناسبين الذين يتمتعون بالمهارات والسلوكيات المطلوبة في العمل. لذلك، قرّر أنّ يضع لائحة بأبرز المهام الواجب إنجازها. و الآن، عليه أن يربط بين المستخدمين و المهام التي يتم أدائها وهو يتساءل إن كان ينبغي عليه تشغيل مستخدمين إضافيين:

المهام	ساعات العمل أسبوعياً
شراء المخزون	20
خدمة الزبناء في المتجر	70
مسك سجلات المحاسبة و دفع الفواتير	10
ترتيب البضائع على الرفوف	10
التنظيف	20
تسليم البضائع	20
مجموع ساعات العمل أسبوعياً	150

1. كم عدد المستخدمين المطلوبين؟

2. كيف يجب توزيع المسؤوليات والمهام على المستخدمين؟

3. هل يمكن لحسن مناولة أية مهمة بدلاً من تشغيل مستخدم جديد؟ ولماذا؟

أنظر إلى الإجابات في الصفحة 45.



النشاط 12

- ما هي المهام الواجب إنجازها في مقابلتك وما عدد الساعات المطلوبة يومياً أو أسبوعياً لإنجازها؟
- ما هي المهارات والسلوكيات المطلوبة من المستخدمين؟
- هل أنت تشغل العدد المناسب من المستخدمين؟
- هل من سبيل أخرى لإنجاز العمل؟

1.2 إعداد وصف المنصب الوظيفي

وصف المنصب الوظيفي هو شبيه برنامج عمل لشخص واحد. فوصف المنصب الوظيفي يساعدك على توزيع المسؤوليات والمهام على المستخدمين وتحديد المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل. كما يساعد المستخدمين كذلك على فهم ما هو المطلوب منهم. فوصف المنصب الوظيفي يجب أن يتضمّن عموماً، ما يلي:

وصف المنصب الوظيفي	
اسم المقالة:	يمكن المرشحين إلى منصب الشغل من التعرف على من هي المقالة المشغلة. و بذلك يمكنهم البحث عن تاريخها و موقعها و سمعتها.
اسم المنصب الوظيفي:	يشير بوضوح إلى المنصب الذي سيشغله الفرد في المقالة و المهام الأساسية المنوطة بالمنصب، مثل مدير التسويق.
المسؤول المباشر:	يحدّد العلاقة القائمة بين شاغل المنصب و المدير أو المشرف المسؤول عنه مباشرة.
المستخدمون تحت مسؤوليته:	يحدّد الرؤوسين الذين سيكون شاغل المنصب مسؤولاً عنهم.
أبرز أهداف المنصب :	ملخص مقتضب عن المهام الواجب أداؤها وصلتها بالمناصب الأخرى ومساهمتها الإجمالية في أهداف المقالة.
أبرز المسؤوليات و المهام:	وصف الالتزامات والمسؤوليات الأساسية للمنصب، مرتبة حسب أهميتها ومرفقة مع معايير الأداء المتوقعة من شاغل المنصب.
متطلبات المنصب:	ملخص للشروط المطلوبة من المرشحين إلى المنصب، بما في ذلك الخبرة السابقة والتحصيل العلمي والتكوين وغيرها من المؤهلات الضرورية لأداء العمل.
التاريخ المتوقع لمباشرة العمل، وتاريخ انتهاء العمل (إذا اقتضى الحال)، وعدد ساعات العمل:	يشير إلى التاريخ الذي يُفترض على المرشح أن يباشر فيه العمل و مدة العقد بالنسبة للمنصب الشاغر و إذا ما كان العمل فيه بدوام كامل أو جزئي.
الراتب:	يشير إلى الأجر المحدّد للمنصب الوظيفي. كما يتضمّن جميع الامتيازات التي ستُمنح للمشاغل المنصب.
كيفية الترشيح إلى المنصب:	يحدّد الشخص الذي يجب على المرشح التواصل معه، بالإضافة إلى التفاصيل الواجب ضمّها إلى الطلب.

فيما يلي وصف لمنصب "مشرف على محل".

اسم المقالة:	محات /كيسرس
--------------	-------------

اسم المنصب الوظيفي:	مشرف على المحل
المسؤول المباشر:	صاحب المحل
المستخدمون تحت مسؤوليته:	الباعة في المحل
أبرز أهداف المنصب :	المشرف على المحل مسؤول عن إعداد الطلبات، و مراقبة البضائع و تخزينها، الإشراف على عرض السلع في الرفوف و خدمة الزبناء.
أبرز المسؤوليات و المهام:	<ol style="list-style-type: none"> 1. أسبوعياً، إعداد لائحة بالبضائع الواجب طلبها من المزود الأساسي. مناقشة اللائحة مع صاحب المحل للحصول على موافقته. 2. تقديم الطلبية إما يومياً أو أسبوعياً بحسب السلع. 3. مقارنة البضائع التي يتم تسليمها بالطلبات وتبليغ صاحب المحل بكل اختلاف 4. الحرص على عرض البضاعة بصورة ملائمة على الرفوف ليراها الزبناء. 5. التأكد من وضع السلع المخزونة في المستودع بطريقة ملائمة وسهلة للوصول و إحضارها عند الحاجة. 6. الحرص على معاملة الزبناء بلطف ومعالجة الشكايات على الفور. 7. الحرص على تجهيز طلبيات الزبناء الوافدة عبر الهاتف وتسليمها في الوقت المحدد. 8. توجيه المستخدمين ومساعدتهم على تأدية مهامهم. 9. أداء أي مهام ضرورية أو مطلوبة من صاحب المحل.
متطلبات المنصب:	أنهى التعليم الثانوي وله إلمام بالمبيعات بالتقسيط أو غيرها من المجالات المماثلة. له خبرة أربع سنوات على الأقل في البيع بالتقسيط (من المستحسن في متاجر القريب أو أسواق ممتازة). إضافة لذلك، يجب أن يكون للمرشح سلوك ودي و يحب تقديم الخدمة و مستعداً لمساعدة زملائه في العمل عند الحاجة.
التاريخ المتوقع لمباشرة العمل، وتاريخ انتهاء العمل (إذا اقتضى الحال)، وعدد ساعات العمل:	هذا العمل بدوام كامل. مدة العقد محدودة لسنة واحدة قابلة للتجديد حسب الأداء. على المرشح المختار أن يباشر العمل في الأول من يونيو. ساعات العمل: 40 ساعة أسبوعياً من الساعة 8:00 صباحاً حتى الساعة 5:00 بعد الظهر (استراحة غداء لمدة ساعة واحدة) من الاثنين إلى الجمعة.
الراتب:	الراتب: 6000 درهم صافي شهرياً. الإجازات المرضية والعطل الرسمية: طبقاً للقوانين الجاري بها العمل. الامتيازات: الضمان الاجتماعي و الصحي.
كيفية الترشيح إلى المنصب:	أرسل السيرة الذاتية على البريد الإلكتروني recrutement@express.com

النشاط 13



توصّل حسن إلى خلاصة مفادها أنّه بحاجة إلى مستخدم إضافي لإتمام جميع المهام بصورة صحيحة و في الوقت المناسب. لذا، قرّر تشغيل شخص يتولى إبقاء المتجر نظيفاً ومرتباً وتسليم البضائع وخدمة الزبناء حين يحتاج المستخدمين إلى من يساعدهم. لن يقوم حسن تكليف هذه المهام بالمناولة إلى جهات خارجية.

صنّع وصف وظيفي لهذا المنصب.

أنظر	إلى	الإجابات	في	الصفحة	45
------	-----	----------	----	--------	----



النشاط 14

هل تعدّ بنفسك وصف المناصب الوظيفية في مقاولتك؟ إن كنت تفعل ذلك، ماذا يتضمّن هذا الوصف؟ هل يفهم المستخدمون الوصف الوظيفي الخاص بمناصبهم؟

1.3 اختيار المستخدمين المناسبين

بعد تحديد العمل الواجب إنجازه وتحضير وصف المنصب الوظيفي، يمكنك تشغيل المستخدمين. ستتيح لك الخطوات التالية اختيار الأشخاص المناسبين. وحتى عندما تشغل أقاربك، عليك أن تتبع هذه الخطوات لتتأكد من أنك اخترت المستخدمين بأحسن طريقة وقمت بانتقاء الأشخاص المناسبين.

الخطوة الأولى: الإعلان عن عرض التشغيل وتحديد المرشحين المحتملين – يمكنك العثور على مرشحين مناسبين عبر نشر إعلانات في الصحف أو التعاون مع وكالات التشغيل محلية و/أو مراكز التكوين المهني. كما يمكنك طلب المساعدة من زملائك في ميدان العمل أو الأصدقاء وأفراد العائلة لإيجاد المرشحين المؤهلين. وإذا اخترت نشر إعلان رسمي عرض التشغيل للمنصب شاغر، يجب أن يتضمن الإعلان ملخص لوصف المنصب الوظيفي مع الإشارة إلى الراتب المقترح، وتاريخ مباشرة العمل، وساعات العمل في الأسبوع، وكيفية التقدّم بطلب العمل، وإذا أمكن، المستندات الواجب إرفاقها بالطلب. قبل تحديد موعد لإجراء مقابلة مع المرشح إلى المنصب، عليك التحقق من مراجعته وتجربته المهنية.

الخطوة الثانية: إجراء مقابلة مع المرشح واختباره – يجب إجراء مقابلة مع المرشحين الذين يقع الاختيار عليهم أو إخضاعهم لاختبارات إذا دعت الحاجة لذلك. قد يشعر بعض المرشحين إلى المنصب بالتوتر خلال المقابلة. لذا، من المهم أن تخلق جوّاً مريحاً. يجب أن تستغل المقابلة لـ:

- تُقدّم للمرشح مقاولتك وتصف له بتدقيق العمل الذي يجب القيام به و مستوى الأداء المنتظر .
- تتأكد من المعلومات الواردة في السيرة الذاتية للمرشح بخصوص مؤهلاته، مستواه المعرفي، مهاراتهم وتجربته المهنية.
- تتعرّف على المواهب الأخرى التي يتمتع بها المرشح والتي قد تكون مفيدة للمقابلة

- اختبار المهارات والمعارف المهنية للمرشح إلى المنصب بطرح أسئلة عن كيفية حل مشكلة أو أداء مهمة معينة
- إعطاء المرشح الفرصة لطرح الأسئلة وعرض وجهة نظره حول المسائل المتصلة بالمقولة و المنصب الشاغر .
- تكوّن انطبائك العام عن شخصية المرشح إلى المنصب الوظيفي لتقرّر إن كان بإمكانكم العمل معا .

الخطوة الثالثة: اختيار الشخص المناسب- لا تختار الشخص لأسباب لا تتعلّق بالوظيفة نفسها. فعلى سبيل المثال، هل تشغل أفراد عائلتك أو أصدقائك، فكرة حسنة؟ قد تكون الفكرة جيدة لكنها قد تسبّب مشاكل من نوع آخر. فأفراد العائلة والأصدقاء ينتظرون أحيان تعاملًا خاصًا مما يخلق مشاكل مع المستخدمين الآخرين. لذا، فكّر مليًا و لا تشغل شخصًا لأنّه من العائلة أو الأصدقاء. وأثناء عملية التشغيل، لا تتلقّ من فرضية أنّه لا يمكنك تشغيل نساء أو أشخاص في وضعية إعاقة أو مصابين بفيروس نقص المناعة المكتسبة. عليك أن تعاملهم على قدم المساواة كأني مرشح آخر إلى المنصب. حدّد إذا كان المرشح يتحلّى بالمهارات و السلوكيات المناسبة لشغل المنصب. فمستقبل المقولة رهينٌ باختيار الشخص المناسب في المنصب المناسب.

الخطوة الرابعة: إبرام العقد- يجب على العقد أن يتضمّن وصف المنصب الوظيفي وأن يحدّد شروط العمل، بما فيها الرواتب، وساعات العمل، ومدة العقد، والإجازات المرضية، والعطل الرسمية، وخدمات الضمان الاجتماعي و الصحي، ونظام المقولة، وتقييم الأداء، وأيّ حوافز أخرى متوفرة. على المستخدم الجديد وصاحب المقولة (أو المسؤول في المقولة المكلف بذلك) أن يوقّع معا على العقد و يوقما بتصحيح الإمضاء. إذا كانت مقاولتك تشغل عدداً كبيراً من المستخدمين، فمن المستحسن أن يكون لديك عقد عمل نموذجي مطبوع مسبقاً، خصوصاً أنّ ظروف العمل تنطبق على الجميع و هي مطابقة للنموذج المعمول به قانونياً.



النشاط 15

سيشغل صاحب مخازن حسن عاملاً جديداً لتنظيف المتجر و ترتيبه و تسليم البضائع و عند الحاجة مساعدة العاملين في خدمة الزبناء.

بعد أن أعددت وصفاً وظيفياً لهذا المنصب في التمرين الأخير، أصبح حسن مستعداً الآن لإجراء مقابلة مع المرشحين إلى المنصب.

1. ما هي الأسئلة الواجب عليه طرحها؟

2. كيف يجب عليه أن يختار المرشحين إلى المنصب؟

3. أكتب عقد عمل يحدّد الظروف المشار إليها أعلاه.

أنظر إلى الأجابات في الصفحتين 46-47.



"قبل تشغيل المستخدمين، عليك أن تتعلّع على قوانين الشغل الجاري بها العمل".

1.4 ساعد المستخدم الجديد على التأقلم مع العمل (الاندماج)

عليك أن تساعد المستخدم الجديد، في اليوم الأول من بداية مهامه، على التأقلم مع بيئة العمل. تُعرف هذه العملية بالتدريب للإندماج.



النشاط 16

ما الذي يجب تضمينه في برنامج التدريب للإندماج؟

يجب أن يشمل التدريب للإندماج الجيد ما يلي:

- رؤية المقابلة وقيمتها
- الهيكل التنظيمي المفصل
- السياسات والقواعد و الإجراءات
- المستخدمون وسلّم المسؤوليات
- في المقابلة
- ساعات العمل وسياسة الساعات الإضافية وفترات الاستراحة
- الإجازة السنوية، العطل الرسمية، العطل الخاصة، الإجازة المرضية، إجازة الأمومة، إلخ.
- معلومات حول عملية تقييم أداء المستخدمين و تاريخ اجراءها
- أرقام و عناوين أهم المستخدمين
- الإجراءات في حالات التظلم والشكايات
- الإجراءات التأديبية
- سياسة الترقية
- قضايا التكوين والتطوير الوظيفي للمستخدمين
- السرية وتضارب المصالح
- سياسة الصحة و السلامة في العمل
- السياسة المناهضة للتمييز والتحرش
- المصاريف التي يمكن استردادها



النشاط 17

كيف تعرف أن مقاولتك تشغل المستخدمين المناسبين؟ هل اخترت الشخص المناسب للأسباب المناسبة؟ هل أبرمت عقداً معه؟ إلى أي مدى يعرف المستخدمون القواعد والقوانين التي تؤثر في عملهم؟ هل ساعدتهم على التعرف على وظيفتهم وعلى فهم ما تقوم به مقاولتك؟

.....

.....

.....

2. تجنب التمييز لتستقطب أفضل المستخدمين

يقع التمييز في التشغيل عندما تُميز مرشحاً معيناً أو تستثيه أو تفضل عليه شخصاً آخر لأسباب لا علاقة لها بالمهارات أو بمتطلبات الوظيفة. فالتمييز في الاستخدام على أساس العرق/اللون، أو الجنس، أو الدين، أو الرأي السياسي، أو الجنسية، أو حالة الإصابة بفيروس نقص المناعة المكتسبة/السيدا، أو الإعاقة، أو المسؤوليات العائلية أو غيرها سيحول دون تكافؤ الفرص في البحث عن عمل.

فيما يلي أهم أشكال التمييز في التشغيل:

يحدث التمييز بين الجنسين عندما يتلقى أحد المرشحين إلى المنصب معاملةً مختلفة عن أي مرشح آخر لأسباب تقتصر على الخصائص والوظائف البيولوجية التي تميز الرجل عن المرأة و الاختلافات الاجتماعية بين الرجل والمرأة، مع تجاهل قدراتهم و متطلبات المنصب. كذلك، يشمل التمييز على أساس الجنس على التحرش الجنسي، والإهانات أو الإحباطات غير المناسبة، و المواقف الأبوية، و الدعوات أو الطلبات الغير المرحب بها، و أي اتصال جسدي لا ضرورة له أثناء المقابلة.

كُن منفتحاً على الطلبات التي يتقدم بها المرشحون من الجنسين لكافة المناصب. لا تتطلق من فرضية أن بعض المناصب أكثر ملاءمة للرجال أو النساء. فقد تعجز عن إيجاد الشخص المناسب للمنصب.

ومن أشكال التمييز الشائعة في التشغيل هي التمييز ضد المستخدمين المصابين بفيروس نقص المناعة المكتسبة/السيدا. لا يجب التمييز بحق أي مستخدم أو وصمه بالعار على أساس إصابته الفعلية أو المفترضة بفيروس نقص المناعة المكتسبة/السيدا. كما لا يجب إخضاع المرشحين و لا المستخدمين لفحص طبي للتأكد من عدم

إصابتهم بالفيروس/السيدا. ولا يجوز فسخ عقد العمل لأنَّ الشخص المعني مصاب به. يجب أن يُسمح للأشخاص المصابين بأمراض متصلة بفيروس نقص المناعة المكتسبة بالعمل طالما أنَّهم مؤهلون طبيًا.

التمييز ضد المستخدمين في وضعية إعاقة مشكلة شائعة. وهي تؤدي إلى تعرض المستخدمين في وضعية إعاقة للفقر والبطالة أكثر من غيرهم. لا يجب على المقاولات أن تميز بحقهم أثناء التشغيل. كما يتعين عليها اتخاذ خطوات إيجابية للاستجابة لمتطلبات المستخدمين في وضعية إعاقة في مكان العمل.

والتمييز هو نوعان: مباشر وغير مباشر. يحدث **التمييز المباشر** عندما يرفض صاحب المقاوله مرشحاً مؤهلاً ليشغل آخر فقط لأنه يفضل العمل مع أشخاص من جنس معين أو من أصل عرقي أو ديني محدد أو لعوامل أخرى مشابهة. أما **التمييز الغير مباشر** فهو أكثر انتشاراً ويقع عندما تبدو عملية التشغيل حيادية لكنها تؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر في المقام الأول على أشخاص من جنس أو عرق أو وضع صحي معين أو غيرها من الخصائص. فعلى سبيل المثال، قد يشترط صاحب المقاوله حدًا أدنى لطول المستخدم ووزنه و هي شروط لا تمت بصلة إلى أداء العمل، إلّا أنها تؤدي إلى إقصاء الإناث.

"إن التمييز لا يؤدي المستخدمون والمجتمع فحسب، بل يسبب أيضاً إلى مقاولتك: امنح الجميع فرصاً متكافئة في مقاولتك كي تحصل في المقابل على يد عاملة موهوبة وماهرة".



لكي تكون عادلاً وتسنّط أفضل المواهب في سوق العمل، عليك أن تمنح جميع المرشحين فرصة متكافئة لملء المنصب الشاغر في مقاولتك، بغض النظر عن جنسهم أو عرقهم أو إعاقتهم أو أصلهم الاجتماعي.

يجب على سياسات العمل التي تتبعها أن تسمح للمرشحين كلّهم بالتقدّم إلى الوظيفة وتسجّعهم على ذلك. فمنح المستخدمة إجازة أمومة مدفوعة، والسماح لها بالسفر مع أطفالها، وخلق بيئة خالية من التحرش الجنسي، وتوفير فرص تكوين وتطوير مهني متكافئة للرجال والنساء، وعرض أجر متساوي عن العمل متساوي القيمة، كل ذلك سيساعدك على استقطاب النساء المؤهلات اللواتي ستعود مواهبهن وإسهاماتهن بالفائدة على مقاولتك.

3. الحذر من وضعية الإستغلال

يُعرّف **عمل الأطفال** على أنّه العمل الذي يحرم الأطفال من طفولتهم وقدراتهم و كرامتهم و يؤدي نموهم البدني و العقلي.

ويُقصد به العمل الذي:

- يكون خطيراً ومؤذياً للأطفال عقلياً أو بدنياً أو اجتماعياً أو معنوياً

- يؤثر في تعليمهم، إذ يحرمهم من فرصة الذهاب الى المدرسة. ويجبرهم على الانقطاع عن الدراسة قبل الأوان أو محاولة التوفيق بين الاثنين عبر الذهاب إلى المدرسة والعمل لساعات طويلة جداً.

الأعمال التي يؤديها الأشخاص دون الثامنة عشرة من العمر لا تُصنّف كلها كعمل الأطفال. حيث يُنظر بصورة إيجابية إلى الأطفال الذين يقدمون المساعدة في مقاولات تملكها العائلة أو الذين يعملون بعد أوقات الدراسة أو أثناء العطل لجني مصروفهم الشخصي، تماشياً مع التشريعات الوطنية التي تحدد أنواع العمل المسموح لمختلف الفئات العمرية. فيمكن لهذه الأنواع من الأعمال أن تساهم إيجابياً في نمو الفرد وأن تمدّه بالمهارات والخبرات التي تهيئّه ليكون فرداً منتجاً في المجتمع، و في نفس الوقت، استفادة المقاولات من المواهب القيّمة نفسه.

إذا شغلت أشخاصاً دون الـ 18 من العمر، عليك أن تتأكد من:

- أنهم بلغوا السن الأدنى الذي يجيزه القانون لممارسة هذا النوع من العمل.
- أن العمل ليس خطيراً أو مؤذياً أو شاقاً.
- أن العمل لا يمنعهم من الذهاب المدرسة.
- أن ظروف العمل لا تسيء إلى صحتهم البدنية والعقلية.
- أنهم لا يتقاضون أجوراً أقلّ من المستخدمين الآخرين الذين يؤدون العمل نفسه.

العمل القسري (الجبري) هو كلّ عمل (أو خدمة) يجبر المستخدمين على أدائه تحت التهديد بأية عقوبة. فالتحرر من العمل القسري هو حق أساسي من حقوق الإنسان والمستخدمين، وبالتالي يجب احترامه. عليك أن تتذكّر دائماً أن المستخدمين الذين يأتون بملء إرادتهم إلى العمل دون أيّ إكراه هم الذين سيكونون منتجين. وإضافة إلى عدم إجبار أيّ شخص على العمل، عليك التأكد من عدم المساهمة بصورة غير مباشرة في العمل القسري عبر تشغيل شخص لا يتقدّم إلى الوظيفة بمحض إرادته، بل يكون عمله متصلاً بعبودية الدين أو الإتجار بالبشر العاملة أو غيرها من الممارسات التعسفية.



الخلاصة

- يعتمد نجاح مقاولتك ومبلغ الربح الذي تحقّقه على إنتاجية مستخدميها.
- الرواتب من أعلى التكاليف في مقاولتك. تأكد بأنك تعرف العمل المطلوب أدائه والمهارات التي يستلزمها و الوقت الذي يستغرق إنجازه
- قُم بإعداد وصف للمنصب الوظيفي لكلّ مستخدم. يجب أن يتضمن الوصف، اسم المقولة واسم المنصب والمسؤول المباشر عن المستخدم و الأشخاص التي من الممكن أن يشرف عنها،

بالإضافة إلى مواصفات الوظيفة التي تحدّد الالتزامات الخاصة بالمستخدم الجديد، والمؤهلات المطلوبة، تاريخ المتوقع لمباشرة العمل و تاريخ انتهائه عند الاقتضاء، ساعات العمل، الرواتب و الامتيازات، وكيفية الترشيح إلى الوظيفة.

- اختر المستخدمين المناسبين باتباع الخطوات التالية: الإعلان عن المنصب شاغر وإجراء مقابلة مع المرشحين المؤهلين و اختيار الشخص المناسب و إبرام اتفاق معه.
- خصّص برنامج تدريبي لإدماج المستخدم الجديد حتّى يتأقلم بسرعة ويفهم مقاولتك.
- التمييز ليس فقط عملاً غير قانوني وانتهاكاً لحقوق الإنسان ومُكلفاً للمجتمع، بل هو يؤثّر أيضاً في أداء المقولة لأنّه يعني أنّ المقولة لن تتسكّن من استقطاب أفضل المواهب المتوفرة في السوق.
- عمل الأطفال يحرم الأطفال من طفولتهم وقدراتهم و كرامتهم. عند تشغيل أشخاص دون الـ 18 من العمر، عليك توفير عمل لائق لهم تماشياً مع التشريعات الوطنية. وفي هذه الحالة، ستستفيد من مواهب الشباب ومساهماتهم الذين سيكتسبون خبرة مهنية قيّمة في ظروف عمل آمنة.
- لا تساهم في العمل القسري أو ممارسات عمل استغلالية بتشغيل أشخاص تشبه أنّهم لم يتقدّموا إلى العمل بملء إرادتهم، بل لأنّهم ضحايا إجتار أو غيره من الممارسات التعسفية والقسرية.



لقد أكملت الآن الجزء الرابع من هذا الدليل. قم بالتمرين التالي لتتحقق من مدى فهمك للموضوع. أكمل التمرين قبل مقارنة إجاباتك مع الإجابات الواردة في الصفحة 116.

اختر الإجابة الصحيحة

صنّع دائرة حول التكملة الصحيحة أو الأنسب لكل جملة.

1. على وصف المنصب الوظيفي أن يتضمّن ...
 أ. اسم المستخدم وعنوانه ورقم هاتفه.
 ب. اسم وتقاصيل المنصب الوظيفي ها.
 ت. اسم المنصب واسم المستخدم.
2. لاختيار الشخص المناسب، عليك التأكد من أنه...
 أ. مؤهل للوظيفة.
 ب. على علاقة جيدة معك.
 ت. يتمتع بتجربة مهنية كبيرة.
3. عليك أن تعدّ برنامج تدريبي لإدماج المستخدم الجديد لمساعدته على...
 أ. التعرف عليك.
 ب. تعلم كيفية التعامل مع المستخدمين الآخرين.
 ت. فهم المقاومة والتأقلم بسرعة.
4. باعتباره شكلاً مُحدّداً من أشكال التمييز، التمييز على أساس الجنس هو ...
 أ. معاملة المرشّحين من الجنسين بطريقة مختلفة.
 ب. عدم محاباة المرشحات.
 ت. الطلب من المستخدمين والمستخدمات القيام بنفس المهام.
5. عندما توظّف أشخاصاً دون الـ 18 من العمر، عليك أن تعطيهم أعمال...
 أ. تؤثر على تدرّسهم.
 ب. تكون تحت الحد الأدنى للسن المحدّد لأداء العمل.
 ت. لا تؤدي صحتهم البدنية والعقلية.



الإجابات على الأنشطة

النشاط 11

1. يصل مجموع عدد ساعات العمل المطلوبة لإتمام العمل في المحل إلى 150 ساعة أسبوعياً. يعمل كل شخص حوالي 40 ساعة أسبوعياً. لذلك، يحتاج المحل إلى أربعة أشخاص لتأدية المهام كلها بفعالية.
2. المسؤول المشرف/صاحب المقالة: شراء المخزون ومسك سجلات المحاسبة و دفع الفواتير .
عامل المبيعات الأول والثاني في المحل: خدمة الزبناء في المتجر و رصّ البضائع على الرفوف.
عامل التوصيل: يمكن تشغيل مستخدم رابع للتنظيف وتسليم البضائع.
3. بإمكان حسن اختيار المناولة لإجراز أعمال تنظيف المحل وتسليم البضائع بما أنّ هذه الخدمة تتطلب مهارة عامة. لذا، يمكن لشخص دون صلة مباشرة بالمتجر أن يؤدي هاتين المهمتين. كما قد تكون المناولة خياراً غير مكلفاً وسريعاً مقارنة بتشغيل مستخدم خصيصاً لهذه الغاية.

النشاط 13

الوصف الوظيفي لمنصب "عامل التسليم":

اسم المقالة:	مخازن حسن
اسم المنصب الوظيفي:	عامل التسليم
المسؤول المباشر:	المشرف المسؤول عن المحل
المستخدمون التابعون له:	لا أحد
أبرز أهداف الوظيفة:	عامل التسليم مسؤول عن إبقاء المتجر نظيفاً و مرتّباً و تسليم البضائع و خدمة الزبناء كلما احتاج العمال في المتجر إلى المساعدة و عندما لا يكون منشغلاً بتسليم البضائع.
أبرز المسؤوليات والمهام:	<ol style="list-style-type: none"> 1. تنظيف أرضية المتجر والرفوف صباح كل يوم 2. تسليم البضائع إلى الزبناء الذين يطلبون خدمة التسليم 3. خدمة الزبناء عندما يحتاج المستخدمون في المتجر إلى العون 4. أداء أي مهمة أخرى قد تكون ضرورية أو قد يكلفه بها المشرف المسؤول عن المحل/صاحب المحل
متطلبات الوظيفة:	<p>إتمام التعليم الثانوي مع تجربة سنة على الأقل في مبيعات التقسيط، من المستحسن في متاجر القرب أو سوق ممتاز.</p> <p>إضافة لذلك، يجب أن يكون المرشح ودياً و مُحبباً للمساعدة ومستعداً لمساعدة زملائه في العمل عند الحاجة.</p>

التاريخ المتوقع لمباشرة العمل، وتاريخ انتهاء العمل عند الاقتضاء، وعدد ساعات العمل:	هذه الوظيفة بدوام كامل. مدة العقد محدودة لسنة واحدة قابلة للتجديد بحسب الأداء. سيبدأ المرشح الذي يقع الاختيار عليه العمل في الأول من شتبر. ساعات العمل: 40 ساعة أسبوعياً من الثامنة صباحاً حتى الخامسة من بعد الظهر (مع استراحة غداء لمدة ساعة) من الاثنين إلى الجمعة.
الراتب و الامتيازات:	راتب شهري تنافسي مع الامتيازات.
كيفية الترشيح إلى الوظيفة:	لترتيب موعد، يرجى الاتصال بالسيد حسن على الرقم 056xxxxxxx

النشاط 15

1. أي نظام ينبغي اعتماده لأعمال التنظيف؟ كيف يجب التحقق من البضائع الواجب تسليمها للتأكد من مطابقتها للطلبية؟
2. أجري اختباراً عبر مراقبة المرشحين على مدى يوم واحد وهم ينظفون المتجر وعبر التحقق من مدى معرفتهم لشوارع في المدينة، إلخ.
3. عقد العمل:

عقد العمل
اسم صاحب العمل: مخازن حسن
اسم المنصب الوظيفي: عامل تسليم
مدة العقد: سنة واحدة (قابلة للتجديد بحسب الأداء)
الراتب: 3000 درهم صافي شهرياً. يُدفع بتحويل بنكي في اليوم الأخير من الشهر
ساعات العمل: 40 ساعة أسبوعياً من الثامنة صباحاً حتى الخامسة من بعد الظهر (مع استراحة غداء لمدة ساعة) من الاثنين إلى الجمعة.
العطل السنوية والعطل الاستثنائية: 18 يوماً مفتوحة في السنة و العطل الاستثنائية (المرض، الأعياد،) كما منصوص عليها في القوانين الجاري بها العمل.
الامتيازات: التغطية الاجتماعية والصحية
تقييم الأداء: سيتم تقييم الأداء كتابياً كل سنة أشهر ، و حسب النتيجة تُخصّص علاوة لمكافأة الأداء الجيد.

الجزء الخامس – كيفية تشجيع إنتاجية المستخدمين

إلى جانب تمّتعهم بالمعارف المناسبة لأداء العمل، ينبغي أن يكون المستخدمون متحمسين للعمل، الأمر الذي سيعزّز إنتاجيتهم. تتعدّد الطرق الكفيلة بتحفيز المستخدمين. قد يكون التحفيز سلبياً، مثل الخوف من فقدان العمل أو التعرّض لانتقاد المدير، كما قد يكون إيجابياً، مثل الإشادة بأداء المستخدم والحوافز المالية و توفير فرص إضافية للتكوين و التطوير الوظيفي. وعادةً ما يكون التحفيز الإيجابي هو الأكثر فعالية في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.



النشاط 18

ما هي السبل التي تمكّنك من تحفيز المستخدمين والحفاظ على حماسهم؟

تتعدّد النظريات حول ما يحفّز المستخدمين، لكنّ النظرية الأكثر استعمالاً هي النظرية المعروفة بـ "هرم ماسلو للاحتياجات".

الدرجة الخامسة من الاحتياجات:

يريد المستخدمون أن يطوروا أنفسهم ويحسنوا قدراتهم و يتعلّموا مهاراتٍ جديدةً ويترقّوا في عملهم. أنظر الفقرة 5. "التكوين والتطوير" في الصفحة 54.

الدرجة الرابعة من الاحتياجات:

يريد المستخدمون أن يحظوا بالتقدير على ما يقومون به، ويريدون تحمّل مسؤولية عملهم و تلقي المكافأة على ما يجيدون القيام به. أنظر الفقرة 4. "تقييم الأداء والمكافآت" في الصفحة 52.

الدرجة الثالثة من الاحتياجات:

يريد المستخدمون أن يشعروا بأنهم جزء من فريق ويحسوا بالانتماء و يساهموا مساهمة إيجابية في محيطهم. أنظر الفقرة 3. "فرق العمل والعمل الجماعي" في الصفحة 51.

الدرجة الثانية من الاحتياجات:

يحتاج المستخدمون إلى أن يشعروا بالأمان والسلامة في عملهم. أنظر الفقرة 2 "الأمن الوظيفي والسلامة في مكان العمل" في الصفحة 50.

الدرجة الأولى من الاحتياجات:

يحتاج المستخدمون إلى إشباع احتياجاتهم الأساسية من طعام ولباس وسكن وإلى موارد مالية مناسبة لتغطية نفقات عائلتهم وتعليم أولادهم. أنظر الفقرة 1. "الرواتب و الحوافز المالية" في الصفحة 49.

كما ترى، ثمة مستويات مختلفة من الاحتياجات. نظرياً، يجب البدء بإشباع الاحتياجات الأساسية من الدرجات الأولى، أو إشباعها جزئياً على الأقل، وبعد ذلك يمكن إشباع الاحتياجات من الدرجات الأعلى. بعبارة أخرى، إن لم يشعر المستخدمين بالرضى عن رواتبهم وظروف عملهم، و إلى حين شعورهم بدرجة معيّنة من الأمن الوظيفي، من المرجّح أن يفتقروا إلى الدافع الذي يحفّزهم على تحسين أدائهم لمصلحة مقاولك.



1. الرواتب والحوافز المالية

لتحفيز مستخدميك، عليك كخطوة أولى أن تحرص على تلقيهم أجوراً منتظمة وعادلة. يجب على الراتب أن يكفي لإشباع احتياجاتهم واحتياجات عائلاتهم وأن يمتأشى مع التشريعات المطبقة على الحد الأدنى للأجور. كذلك، يجب على إجازات الأمومة المدفوعة والإجازات المرضية المدفوعة و العطل الرسمية المدفوعة أن تراعي القانون. كما يمكن منح المستخدمين حوافز مالية أخرى على شكل مكافآت (على أدائهم الفردي أو الجماعي) أو تأمين على الحياة أو مساهمات في حساب ادخار لتعليم أولادهم.

عند تحديد الأجور، احرص على تقييم كل وظيفة تقييماً موضوعياً وعلى عرض أجر متساوي للعمل متساوي القيمة. عليك إذاً أن تدفع الراتب نفسه للمستخدمين عندما يؤدون نفس العمل، أو العمل متساوي القيمة إن كان مختلفاً. على سبيل المثال، قد تختلف وظيفة مدير الحسابات عن مدير التسويق، لكنّ الوظائف قد تكونان متشابهتين أو تتطلبان المستويات نفسها من الخبرة والجهد و المسؤولية و ظروف العمل. يجب تقييم هذه المعايير الموضوعية أولاً عند تحديد الرواتب، بدلاً من الانطلاق من فرضيات نمطية حول الوظيفة أو مَنْ يشغلها.

"عليك أن تدفع للمستخدمين أجراً يُشبع احتياجاتهم، شرط ألا يقلّ، مهما كانت الظروف، عن الحد الأدنى للأجور الذي تحدده الدولة. كذلك، عليك أن تدفع الرواتب خلال إجازة الأمومة وأن تحرص على دفع أجور متساوية عن الأعمال المتساوية القيمة".



النشاط 19



اقترح بعض الحوافز النقدية غير الراتب التي يمكن عرضها على بائعة في محل و مصفّف شعر و عامل على تشغيل آلات.

أنظر إلى الإجابات في الصفحة 59.

2. الأمن الوظيفي والسلامة في مكان العمل

- الأمن الوظيفي: إذا كان المستخدم يجني راتباً جيداً من عمله ويعمل في ظروف عمل جيدة، فلا شك في أنه سيرغب في أن يستمر الوضع على حاله وفي أن يحتفظ بوظيفته. وما يستفيد منه صاحب المقالة في هذه الحالة هو أن مستخدميهم يعملون لحسابه لفترة أطول بحيث لا تُضَيَّع المقالة الوقت في تشغيل وتكوين أشخاص جدد باستمرار.
- الصحة والسلامة: إن خوف المستخدم من تعرضه للإصابة سيقوّي تركيزه في العمل و يمنع من أداء عمله على أفضل وجه. فمثلاً، إذا تعرّض المستخدم، رجلاً كان أو امرأة، لمواد خطيرة تؤثر سلباً على صحته، ستتراجع إنتاجيته. لذا يتعين على صاحب المقالة أن يوفر شروط السلامة والصحة في مكان العمل و يعلم المستخدمين كيف يستخدمونها، الأمر الذي سيؤثر إيجاباً في الإنتاجية.



التمرين 20

كيف يمكنك تحسين الأمن الوظيفي و السلامة في مكان العمل في مقاولتك؟

سيشرح الجزء السادس بتفصيل العلاقة بين السلامة في مكان العمل و الإنتاجية بالإضافة إلى كيفية خلق مكان عمل آمن.





"يجب التعامل مع جميع أعضاء الفريق معاملة متساوية وعادلة، بغض النظر عن العمر والجنس والإعاقة والانتماء العرقي. تقوم أسس المساواة في المعاملة على الأجر المتساوي للعمل متساوي القيمة، وتكافؤ الفرص، وتساوي ظروف العمل".



النشاط 21

كيف يمكنك الاستفادة من فرق العمل والعمل الجماعي لتحسين الإنتاجية في مقاولتك؟

.....

.....

.....

4. تقييم الأداء والمكافآت

تتمثل الدرجة الرابعة على سلم الاحتياجات في حاجة المستخدمين إلى نيل التقدير على ما يقومون به. فهم يريدون تحمّل مسؤولية عملهم وتلقي المكافأة على ما يجيدون القيام به. وعادةً ما لا يحتاج العامل إلى ما يحفّزه عندما يعمل

في وظيفة آمنة تؤمّن له راتباً جيّداً ويشعر بالانتماء إلى فريق. لكنّ المستخدمين سيزدادون حماساً و تحفّزاً عندما يلمسون التقدير و يكافئون على العمل الذي يؤدونه.



النشاط 22

كيف تُظهر تقديرك للمستخدمين و تكافئهم ليحسّنوا أداءهم؟

لكي تشجّع المستخدمين على تحسين أدائهم، عليك أن:

- توضّح معايير الأداء المنتظرة من كلّ مستخدم
- تقيّم بشكل مستمر أداء المستخدمين
- تعلّق على الجوانب الإيجابية و السلبية لأدائهم
- تشجّع المستخدمين بمكافأتهم على الأداء الجيّد
- تسمّح للمستخدمين بتشجيع و تقييم بعضهم البعض

"إذا برع أحد المستخدمين في أداء عمل ما، عليك أن تُظهر تقديرك له في أسرع وقت ممكن. فهذه الخطوة ستحفّز المستخدم، رجالاً كان أم امرأة، على مواصلة العمل الجيّد".



عليك أن تخصص وقتاً للإبصارات للمستخدمين و تقول لهم رأيك في أدائهم. إذا كنت منشغلاً، قلّ للمستخدم إنك ستحدّث إليه لاحقاً و حدّد موعداً لذلك على الفور. فإشكاليات العمل أو المشاكل الشخصية العالقة تقلق بال المستخدمين ما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

كيف تبلغ المستخدمين يومياً رَأْيِكَ في أداءهم؟

- إذا كان ممكناً، قم بالتعليق مباشرة بعد إنجاز العمل، لو كان ذلك للإشادة أو للتنبيه (التوبيخ)
- فَكِّرْ قَبْلَ أَنْ تَتَكَلَّمَ
- كن مُحدِّداً. قلْ أموراً من قبيل: "لا أعتقد أنه من الملائم مقاطعة الشخص و هو يتحدث".
- كن مباشراً و حاول تقديم المساعدة قدر المستطاع، من دون أن تكون متهكماً أو سلبياً
- رَكِّزْ على المسائل المهمة
- اختر الوقت المناسب و المكان المناسب و الكلمات المناسبة
- حافظ على هدوئك

يجب **التعليق على الأداء السيئ** بطريقة بناءة، مع التركيز على السلوك و ليس على الشخص. يجب أن يتمحور النقاش حول تحديد السبب وراء الأداء السيئ وسبل تحسينه. ومن هذه السبل توفير التكوين أو إسناد مهام مختلفة أو استخدام أدوات أو معدات جديدة أو حتى منح المستخدم إجازة قصيرة من العمل ليستعيد نشاطه و يتعافى من مرض ما. و إن بقي أداء المستخدم سيئاً، حتى بعد عرض حلول متعدّدة، يمكن لذلك أن يؤدي إلى فسخ عقد العمل معه.

بالإضافة إلى التعليق اليومي، يجب عقد **اجتماع لتقييم الأداء** مرة أو مرتين سنوياً. و في هذا الاجتماع، عليك أن تقيّم أداء كلّ مستخدم. أطلب من المستخدمين الإجابة على أسئلة تتعلق بالأهداف التي حُدِّدت في الاجتماع السابق، مثل:

- هل كان الهدف واقعياً؟ و إن لم يكن كذلك، ما هو الهدف الذي سيكون أفضل؟
- في سلم التنقيط من 1 إلى 10، كيف تقيم تحقيقك للهدف المنشود؟
- كيف تعرف أنّك بلغت هذا المستوى من الإنجاز؟
- ما الذي قمت به لبلوغ الهدف؟

بعد ذلك، يجب مناقشة الأهداف المستقبلية و الاتفاق عليها.

وبصفتك مدير المقابلة، عليك أن تطلب من المستخدمين التعليق على أدائك. فيمكنهم مساعدتك على تحسين الإنتاجية عبر تحديد الجوانب السلبية و الإيجابية من التدايبير و القرارات التي تتخذها. يجب السماح للمستخدمين بالتعليق بصدق دون أن يخشوا العقاب. كما يمكنك الاستفادة من الاجتماع المخصّص لتقييم الأداء لمناقشة المكافآت و/أو التزيّيات المحتملة لأفضل المستخدمين في المقابلة.

النشاط 23



يتألف طاقم العمل في مطعم الشهيوات من طبّاخين و نُؤل و عَمّال تنظيف. و يتضمّن وصف الوظيفي لمناصبهم، شراء البضائع و تخزينها و تحضير و تقديم الطعام و تنظيف المكان.

كيف تقيّم أداء الطباخ و النادل و عامل التنظيف؟ أيّ مكافآت ستقدّم للأداء النموذجي؟

أنظر إلى الإجابات في الصفحة 59.

النشاط 24



كيف تقيّم أداء المستخدمين في مقاولتك و تراقبه؟ أيّ مكافآت تُخصّص للأداء الجيّد؟

5. التكوين والتطوير

التكوين

لقد اخترت مستخدميك بإمعان و بالتالي من المفترض أن يمتنعوا بالمهارات الضرورية لأداء عملهم. لكنّ مقاولتك قد تختلف بعض الشيء عن المقاولات الأخرى التي عملوا فيها. لذا، سيساعدهم **التكوين أثناء العمل** على تأدية عملهم على أكمل وجه. قد تبرز الحاجة إلى تزويدهم بتكوين إضافي كلّما تتطوّر مقاولتك أو في حالة بروز اتجاهات جديدة في السوق و الحاجة إلى اكتساب مهاراتٍ جديدة.



في المقاولات الصغيرة، يتعلّم المستخدمون من زملائهم أو المشرفين عنهم الأكثر خبرة أثناء قيامهم بعملهم. لذلك، يحصل التكوين في معظم الأحيان أثناء العمل و عبر التوجيه.

التوجيه يمدّ المستخدمين بالمهارات التي يحتاجون إليها لأداء عملهم بصورة أفضل. عادةً ما يؤدي صاحب المقولة دور الموجّه. ولكن يمكنك تفويض هذه المهمة إلى عمّال يتمتعون بالخبرة والمهارات.

لكي تكون جلسة التوجيه فعّالة، عليك أن :

- تحدّد المهارات الجديدة التي يحتاج إليها المستخدمون بمقارنة أدائهم الحالي بمتطلبات الوظيفة.
- تشرك المستخدمين في التخطيط لجلسات التوجيه لمساعدتك على تحديد المهارات التي يحتاجون إلى تعلّمها و متى و أين ستُعقد هذه الجلسات.
- تشرح بوضوح المهارات المطلوبة و ما تتوقع بلوغه.
- تبين عملياً المهارات المطلوبة حتى يتمكن المستخدمون من رؤيتها.
- تفرض على المستخدمين استعمال مهاراتهم الجديدة.
- تراقب أداءهم و تعطيهم رأيك فيه مما يساعدهم على تحسين مهاراتهم.



النشاط 25

تشهد صناعة الحلويات موجة جديدة من تزيين الكعك بطبقة من السكر بطعم الفاكهة. لكنَّ المستخدمين في مقالة "الحلوة اللذيذة" لا يعرفون كيفية صنع هذه الطبقة. كيف يقوم صاحب *المقالة* بتلقين تلك المهارة لمستخدميه؟

أنظر إلى الإجابات في الصفحة 59-60.



النشاط 26

هل يمكنك تحديد المستخدمين الذين يحتاجون إلى التكوين؟ كيف يمكنك أن تدربهم أثناء أدائهم العمل؟

تطوير المستخدمين

تتعلّق الدرجة الأخيرة على سلم الحوافز بحاجة المستخدمين إلى تطوير أنفسهم و تحسين قدراتهم و تعلّم مهارات جديدة و الترقية في عملهم. إذا أشبعت هذه الحاجة، سيصبح مستخدموك أكثر سعادة و تحفزاً على زيادة الإنتاجية في مقالئك.

كيف يمكنك أن تستجيب لتلك الحاجة؟ إليك بعض الأمثلة.

- أطلب من المستخدمين تأدية عمل مختلف لفترة قصيرة بغية تطوير مهاراتهم و مؤهلاتهم و خلق مجموعة من المستخدمين القادرين على أداء مهام مختلفة عندما تحتاج إلى المساعدة في أقسام مختلفة.
- بادر إلى ترقية المستخدمين من داخل المقابلة بدلاً من تشغيل أشخاص من خارجها. يجب أن يُعبّر عن هذه السياسة بوضوح. إذا أدرك المستخدمون أنّ الأداء الجيد يؤدي إلى الترقية، سيتحفّزون لأداء أفضل عمل ممكن. تحدّث معهم عن الترقّيات والافاق المهنية المحتملة خلال الاجتماعات المخصصة لمراجعة الأداء.

النشاط 27



ما هي حوافز التكوين و التطوير الأخرى التي تقدّمها لمستخدمين في مقاولتك؟

لقد تعلّمت في هذا القسم طرقاً متعدّدة لتشجّع مستخدميك على أن يكونوا أكثر إنتاجية وبالتالي أكثر سعادة في عملهم. تذكر أنّ هذه الخطوات ستساعدك على تحسين الإنتاجية وجني المزيد من الأرباح.

الخلاصة



- **إنتاجية المستخدمين** ترتفع عندما يكونون محفّزين عبر تلبية احتياجاتهم. الاحتياجات الأولى تتمثّل في كسب ما يكفي من المال لسدّ إعالتهم و إعالة عائلتهم، في حين تتعلق الاحتياجات الثانية بالأمن الوظيفي السلامة في مكان العمل. أما الاحتياجات الثالثة فهي شعورهم بالانتماء إلى مجموعة يعملون معها يدأ بيد. و الاحتياجات الرابعة هي أن تُسند إليهم المسؤوليات و أن يكافؤوا على العمل الجيد، بينما تتعلق الاحتياجات الخامسة بقدرتهم على تطوير أنفسهم و الترقية في عملهم. إذا أخذت هذه الاحتياجات بعين الاعتبار، يمكنك أن تحفّز مستخدميك و ترفع إنتاجيتهم.

- **بدفع أجور لائقة** تلبي احتياجات عمالك الأساسية، شرط أن تتناسب مع التشريعات الوطنية حول الأجور و حماية الأمومة و غيرها من القوانين ذات الصلة. ففكر في عرض مكافآت مالية أخرى لتحفيز المستخدمين.
- أشعر مستخدميك بالأمان في عملهم. فان بيئة عمل آمنة و سليمة كفيلة بتحفيزهم و جعلهم أكثر إنتاجية.
- شجّع العمل الجماعي و أعطي مستخدميك الفرصة ليكونوا عضوا من فريق العمل التي تكون مقاولتك.
- قدّم لهم ردود فعل يومية و قيّم بانتظام أداء المستخدمين في اجتماع مخصص لهذا. بيّن العلاقة القائمة بين الأداء و المكافأة.
- **التكوين في مكان العمل** ضروري للتأكد من تأدية الأعمال المنوطة بالمستخدمين على أكمل وجه. قد تحتاج إلى تزويدهم بتكوين إضافي مع تطوّر مقاولتك و بروز الحاجة إلى مهارات جديدة.
- عندما يجهل مستخدموك كيف يؤدون العمل بطريقة صحيحة، فالتعلّم يصبح ضروري. و الغاية من التعلّم هو إعطاء المستخدمين الفرصة لاكتساب المهارات اللازمة لأداء العمل بطريقة أفضل.
- **تطوير المستخدمين** مهم لرفع الإنتاجية و يقوم على:
 - إتاحة الإمكانية للمستخدمين لتجربة مناصب عمل مختلفة لفترة قصيرة من الوقت لتطوير مهاراتهم ومؤهلاتهم
 - ترقية المستخدمين من داخل المقولة، بدلاً من تشغيل أشخاص من الخارج



التقييم 5

لقد أكملت الجزء الخامس من هذا الدليل. قم بالتمرين التالي لتتحقق من مدى فهمك للموضوع. أكمل التمرين قبل مقارنة إجاباتك مع الإجابات الواردة في الصفحة 116.

اختر الإجابة الصحيحة

1. صنّع دائرة حول التكملة الصحيحة أو الأنسب لكل جملة.
 - أ- الحاجة إلى الشعور بالانتماء إلى فريق.
 - ب- الحاجة إلى الانتماء لمجموعة والمساهمة في المقولة.
 - ت- الحاجة إلى راتب كافي لضمان مستوى معيشة لائق.
2. يعني الأمن في العمل...
 - أ- وظيفة يمكن للمستخدم الاحتفاظ بها لفترة طويلة من الزمن.
 - ب- وظيفة بدوام كامل.

- ت- وظيفة مريحة براتب جيد.
3. يحبّ المستخدمين العمل ضمن فريق، لأنهم يستطيعون أن ...
- أ- يتقاسموا المسؤوليات المهنية.
- ب- يكونوا أكثر إنتاجية.
- ت- يشعروا بالانتماء إلى مجموعة.
4. عندما تُعلّق على الأداء السلبى، عليك أن تُظهر للأشخاص المعنّين ...
- أ- كم أنهم سيئون.
- ب- ما هو السلوك الغير مناسب.
- ت- الأداء الجيد لزملائهم.
5. يساعد التكوين و التطوير المستخدمين على ...
- أ- تطوير كفاءاتهم وتحسين أدائهم.
- ب- التمرّس في عملهم.
- ت- فقط لتعلّم معارف و مهارات جديدة.



الإجابات على التمارين

النشاط 19

بائع مساعد في محل:

- أعطيه علاوة استناداً إلى مجموع المبيعات أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً

حلاق:

- أعطيه مكافئة استناداً إلى مجموع الزبناء أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً
- بالإضافة إلى حافز إضافي استناداً إلى عدد الزبناء الذين يطلبونه شخصياً

مشغل الآلة:

- أعطيه علاوة استناداً إلى عدد الوحدات التي ينتجها

النشاط 23

الطباخ	النادل	عمال التنظيف:
• نوعية الطعام	• التعامل مع الزبناء و الزملاء في العمل	• نظافة المطعم
• طريقة تقديم الطعام	• سرعة الخدمة	• نظافة الأواني و غيرها من اللوازم
• عدد الشكايات	• تدكّر الطلبات	• المستعملة
• نظافة الطعام	• المظهر اللائق و المرتّب	• سرعة التنظيف

و يمكن أن تشمل المكافآت الإشادة بالأداء و تقديم العلاوات استناداً إلى إجمالي المبيعات أو مجموع الزبناء أسبوعياً وشهرياً وسنوياً.

التمرين 25

يمكن لصاحب مخبزة " الحلوة اللذيذة" أن يلقي المهارات لمستخدميه عبر :

- دعوة شخص يتمتع بالخبرة إلى تكوين المستخدمين و توجيههم
- إرسال المستخدمين لحضور دورات تكوينية

الجزء السادس – مكان العمل والإنتاجية

للطريقة التي تعتمدهما في ترتيب مكان العمل وإدارته تأثير كبير على أداء المستخدمين وإنتاجية المقاوله و بالتالي على الأرباح التي ستجنيها.

1. العلاقة بين مكان العمل والإنتاجية

الإنتاجية في مكان العمل تغطي جميع العمليات و الأنشطة المنجزة في المقاوله. فوجود أو عدم وجود المواد والمعدات غير الضرورية مبعثرة في مكان العمل، وتخزين المواد والمعدات بصورة ملائمة، والحفاظ على النظافة والترتيب، والتقيّد بمعايير السلامة والصحة المهنية، وتوحيد الإجراءات، كلّها من الأمور المعروفة التي تؤثر على الإنتاجية في مكان العمل.



النشاط 28

ماهي المنافع التي تعود على مقاولتك من الحفاظ على مكان العمل آمناً وسليماً؟

لا تنس الحاجة إلى "الشعور بالأمان في العمل"، بحسب هرم ماسلو للاحتياجات.

من مقومات مكان العمل الآمن و السليم توافر آليات لتجنّب مخاطر السلامة أو الصحة المهنية في مكان العمل. تشمل مخاطر السلامة شبكة من الإمدادات الكهربائية الشائبة، وعدم وجود مخرج للطوارئ، وترك معدات دون جهاز الأمان أو آلات ذات أطراف حادة بلا حراسة، وتخزين مواد قابلة للاشتعال بطريقة غير مناسبة، ... إلخ. أما المخاطر الصحية فتشمل عدم توفير معدات وقاية يجب على المستخدمين استعمالها أو ارتداؤها ليجموا أنفسهم من الغبار و الضوضاء و الأبخرة و الأشعة و النخان، إلخ.

كذلك، من مسؤولية المقاوله وضع نظام ملائم لإدارة النفايات، الأمر الذي يستدعي الاستعمال الأمثل للموارد، مثل المواد الأولية والمياه والطاقة، بالإضافة إلى حُسن التخلص من النفايات وتدويرها متى أمكن. فتلك الإجراءات تحمي المستخدمين من أيّ سموم قد تؤذي صحتهم كما أنها تقيد البيئة.

من شأن مكان العمل الآمن و المريح أن يعود على مقاولتك بالمنافع التالية:

- هو يساعد على خفض معدلات الإصابة بجروح والمرض. ممّا يخفّض نسبة التغيب عن العمل و معدل دوران (turn-over) المستخدمين و يتقلّص بالتالي الوقت الإنتاجي الضائع، الأمر الذي يُحسّن جودة العمل.
- هو يحول دون تبيد الوقت الإنتاجي بسبب الحوادث والأمراض التي تصيب المستخدمين، ما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المُقدّمة. كما بقي من استياء الزبناء و ضياع فرص تجارية مقلّة.
- هو يمنع إتلاف المعدات أو المواد أو التجهيزات و بقي من فقدانها.
- هو يحسّن سمعة المقولة.
- هو يحسّن ظروف العمل، إلى جانب تيسير دخول و تنقل المستخدمين أو الزبناء ذوي الإعاقة.
- هو يسمح للمقولة بأن تستوفي الشروط القانونية حول سلامة المستخدمين، كما يساعد على تحديد و تصويب الأوضاع التي قد تستوقف زيارات المفتّش القانونية.

"سترتفع الإنتاجية في كلّ مقولة يهتمّ صاحبها بالظروف السائدة في مكان العمل".



2. تحسين مكان العمل لزيادة الإنتاجية

الفعالية تعني "أداء العمل الجيد"، في حين تعني الكفاءة "أداء العمل بأحسن طريقة". أما الإنتاجية فمعناها "أداء العمل الجيد بأحسن طريقة". وهي لا تقتصر على العمل بجهد، بل تتطلّب أيضاً العمل بذكاء. والعمل بذكاء يعني أيضاً عملاً أكثر أماناً. ستصف الأقسام التالية الخطوات الكفيلة بإدخال تحسينات مستمرة على الإنتاجية.

2.1 قم بوصف مسار العمل في مقاولتك

ابدأ أولاً باستعراض ما تقوم به و طريقتك في العمل. ضع رسم بياني لمسار العمل أو ضع لائحة العمليات في الترتيب التسلسلي لتنفيذها في مسار العمل.

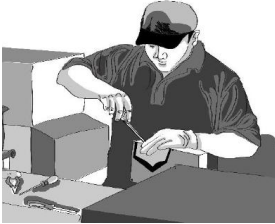
يصف لطفي صاحب "ورشة لطفي للحدادة" سير العمل في مقاولته، كما هو ظاهر في الصور أدناه:



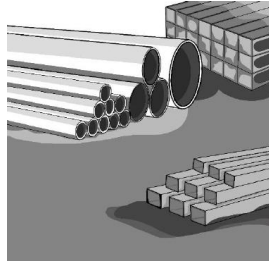
2- نقل المواد إلى الورشة



1- شراء أنواع مختلفة من المعادن من تاجر الجملة



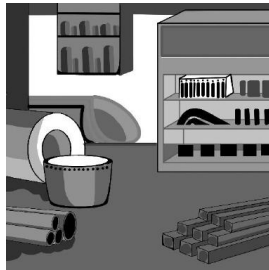
4- صنع أنواع مختلفة من العربات والأدوات (لكل منتج مسار عمل مختلف)



3- تخزين المواد إلى حين بروز الحاجة إليها



6 - بيع المنتجات الجاهزة وتلقي طلبات جديدة والحصول على الأداء



5- عرض المنتجات الجاهزة في الورشة وخارجها



النشاط 29

كيف يمكن تحسين الإنتاجية في كلّ واحدة من هذه العمليات الست؟ يقرر لطفي مناقشة هذا الموضوع في اجتماع مع مستخدميه ويطرح عليهم الأسئلة التالية بشأن كلّ مرحلة من مسار العمل:

- المرحلة 1: هل تاجر الجملة الذي نتعامل معه هو الأفضل؟ هل يجب علينا أن نغيّر مورد المعادن الذي نتعامل معه؟ مع أيّ مزود يتعامل منافسوننا؟
- المرحلة 2: يستعمل لطفي الشاحنة التي يملكها لنقل المواد الأولية. وهو يتساءل إن كان ينبغي بيع الشاحنة وترك مهمة تسليم المواد إلى المزودين؟
- المرحلة 3: هل تشتري كميات قليلة أو زائدة من المواد الأولية؟ كيف يمكننا أن نتحكّم بالمخزون بطريقة أفضل بحيث يتسنى للمقابلة تشغيل ماله لأغراض أخرى؟ كيف يمكن تخزين المواد بطريقة آمنة يسهل الوصول إليها؟
- المرحلة 4: هل تصميم محطة العمل مريح للمستخدمين؟ هل من حاجة إلى معدات جديدة؟ هل يتم احترام معايير السلامة والصحة المهنية في كلّ مرحلة من مراحل الإنتاج؟ كيف يمكن للمقابلة خفض الهدر (التضيّع) في عملية الإنتاج؟
- المرحلة 5: هل يتم تخزين المنتجات النهائية وعرضها بطريقة مناسبة؟
- المرحلة 6: هل تغيّر حجم المبيعات أو سعر البيع؟ هل يؤثر هذا التغيير في ربحنا؟ هل نمسك السجلات المناسبة عن التكاليف، والمبيعات نقدًا أو بالدين، والأرباح؟

في رأيك كيف سيقوم لطفي و عماله بتحسين مسار العمل في المقابلة؟

أنظر إلى الإجابات في الصفحة 74.

2.2 هدر أقل في مكان العمل = فعالية أكثر في مكان العمل

الفعالية هي مقارنة ما يتم إنتاجه أو القيام به فعلياً مع ما يمكن تحقيقه باستعمال الكمية نفسها من الموارد (المال، الوقت، اليد العاملة، إلخ). لتكون أكثر كفاءة، عليك إدخال تحسينات من شأنها خفض التضيع و الهدر في مقاولتك، الأمر الذي سيرفع إنتاجيتك.



النشاط 30

يُعتبر خفض التضيع والهدر من الإجراءات الممكنة لتعزيز **الفعالية**. ضع لائحة بكل الهدر الحاصل في مقاولتك.

يوجد سبعة أنواع لهذا الهدر :

1. **الهدر بسبب الإنتاج الزائد:** أي عندما يفوق الإنتاج الكميات المطلوبة.
2. **هدر اليد العاملة والتكاليف العامة:** ارتفاع الوقت الضائع للعمال والآلات.
3. **الهدر الناجم عن طريقة المعالجة:** وهي كلّ عملية لا تضيف أي قيمة إلى السلع أو الخدمات.
4. **هدر المخزون:** وهو أيّ مخزون فائض يفوق ما هو مطلوب لإنتاج السلعة أو توفير الخدمة.
5. **الهدر بسبب الشوائب والعيوب:** ويعني إصلاح المنتجات أو استبدالها نتيجة لشكاوى الزبناء.
6. **هدر وقت المستخدمين وطاقاتهم:** وهذا ما يحدث إما بسبب افتقار المستخدمين إلى المهارات و/أو التحفيز، أو لأنهم يعانون مشاكل شخصية.

2.3 تخزين المواد و تناولها

إن الفعالية في تخزين و تناول القطع والمنتجات تضمن سير العمل بسلاسة وتساعد على تجنب أي تأخر أو عرقلة. في المقابل، إن سوء تخزين المواد وغياب الفعالية في نقلها من شأنه إتلاف المواد أو تقادمها وتجاوز مدة صلاحيتها

قبل استعمالها. لذا فإن تحسين طريقة التخزين و التناول يحد من الاكتظاظ في مكان العمل، و يخفّض الوقت الضائع في البحث عن الأدوات والمواد، ويقلّص التكاليف، ويجعل سير العمل أكثر سلاسة.

2.4 اختيار المعدات

في بعض الأعمال، قد يكون العمل اليدوي صعباً ومضيقاً للوقت. في مثل هذه الحالات، سوف يسهم استعمال الآلات أو المعدات ليس فقط في خفض الوقت الذي يستغرقه صنع السلع أو الخدمات، بل سيحدّ أيضاً من الهدر ويحسن جودة السلع وظروف العمل. صحيح أنّ كلفة المعدات قد تفوق أحياناً كلفة تشغيل العمال لأداء العمل يدوياً، ولكن إن كانت المعدات تسمح بتحسين سلامة المستخدم، فإن قيمتها ستساوي أكثر من كلفة اليد العاملة.



2.5 تصميم محطات العمل

تُنفَّذ معظم الأعمال في محطات أو منضدات العمل، حيث يكرر المستخدمون المهمة نفسها مراراً وتكراراً في اليوم الواحد. عند تحليل مسار العمل، ستلاحظ أنّ الوضعية السيئة والحركات غير الضرورية تتسبّب في تراجع الإنتاجية والجودة، وتؤدي إلى إجهاد أكبر في العمل، بالإضافة إلى مشاكل صحية على المدى الطويل. حاول إدخال تحسينات بسيطة، مثلاً عبر اختيار أرضية مكان العمل ثابتة أو كراسي جيدة. صنّع الأدوات والمواد في متناول المستخدمين. وإذا كان بين مستخدميك أشخاص في وضعية إعاقة، تأكد من تزويدهم بالمعدات المناسبة التي يحتاجون إليها لأداء المهام المطلوبة منهم.



3. فعالية محيط العمل

إدارة فعالية محيط العمل على الوجه الأحسن يعني ما يشار إليه عادة بـ "التأهات" الخمس باللغة العربية أو 5S باللغة الإنكليزية:

- التصنيف Sort:** فرز وفصل الأشياء المختلفة عن بعضها البعض والتخلص من الأغراض غير الضرورية.
- الترتيب Systematize:** ترتيب الأغراض ترتيباً منهجياً بحيث يسهل تخزينها واسترجاعها لغرض استعمالها عند الحاجة. خصّص مكاناً لكلّ غرض وضع كلّ غرض في مكانه.
- التنظيف Sweep:** تنظيف مكان العمل والمواد باستمرار.
- التمييز Standardize:** اعتماد إجراءات واضحة لمختلف العمليات بحيث يعي المستخدمون مسؤولياتهم.
- التقيد Self-discipline:** تطوير سلوك يضمن اعتماد كلّ شخص هذه "التأهات" الخمس وممارستها بصورة عفوية ومتواصلة.



النشاط 31

في ضوء "التأهات" الخمس أعلاه، حلّل سير العمل في محل سليم للدراجات :

1. هل يتمتع مكان العمل هذا بالفعالية؟ ما رأيك بذلك؟
2. هل تعتقد أنه يمكن تحويله إلى معمل أكثر فعالية؟ وكيف؟



أنظر إلى الإجابات في الصفحة 74.



"إن الحفاظ على مكان عمل منتج يتطلب مراقبة مستمرة وتحسينات متواصلة".

4. الوقاية من الحوادث والأمراض المرتبطة بمكان العمل

تساعد بيئة العمل الآمنة على تجنب الحوادث والأمراض التي تؤثر سلباً في الأداء و في تحفيز المستخدمين. فالحوادث والأمراض تقلص الإنتاجية. بصفتك صاحب مقالة، عليك أن تنتبه دائماً إلى العوامل المسببة للحوادث والظروف المادية غير الآمنة أو ممارسات العمل السيئة.

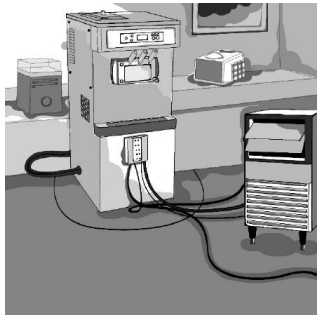
يمكن تصنيف أسباب الحوادث والأمراض ضمن فئتين، على الشكل التالي:

- ظروف غير آمنة (الأخطار)
- أعمال غير آمنة (ممارسات العمل)

يمكن للمعلم أن يعمل لبعض الوقت في ظل ظروف وممارسات غير آمنة، من دون وقوع أي حادث أو ظهور أي إشارات تُنذر بمشاكل صحية، الأمر الذي قد يعطي صاحب المعمل إحساساً خاطئاً بالأمان. لكنها مسألة وقت قبل أن يقع حادث في مكان العمل أو يصاب المستخدمين بمشكلة صحية. تُظهر الصور أدناه بعض الأسباب الشائعة لوقوع الحوادث والأضرار الصحية التي يتعرض لها المستخدمون على المدى البعيد:



2. إن المعدات التي لا تتوفر على جهاز الأمان تزيد خطر تحركها، ما يزيد احتمال الحوادث.



1. إن الأسلاك الكهربائية المكشوفة والمريمية على الأرض تعرض العمال لصعقة كهربائية تصيبهم بالشلل مدى الحياة.



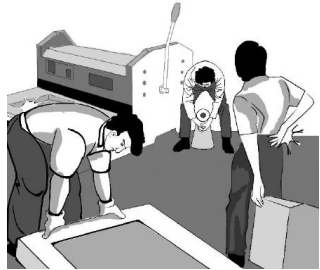
4. إن السلك الكهربائي المرمى على أرضية مبلّلة يؤدي إلى التماس في الشبكة الكهربائية و إلى اندلاع حريق في مكان العمل، ما يسبب إصابات قاتلة.



3. عدم تزويد المستخدمين بأقنعة للوقاية من اللحام يعرّض عيونهم ووجوههم وأغناقهم للحروق والحرارة والأشعة فوق البنفسجية وتحت الحمراء. ينبغي توفير معدات الوقاية المناسبة لحماية اليدين، مثل القفازات، خصوصاً أن إصابات اليدين شائعة جداً.



6. إن عدم تخزين المواد الكيميائية وحفظها بصورة مناسبة يتسبب بتسربها، ما يعرّض المستخدمين لآثار صحية ضارة، مثل الإثضاع وأمراض الرئة والجلد.



5. إن رفع ونقل الأغراض الثقيلة يدوياً، بدلاً من استعمال المعدات المناسبة، يعرض المستخدمين لمشاكل في المفاصل والعضلات على المدى الطويل.

لخفض احتمال الحوادث والأمراض في مقابلتك، إتبع الخطوات التالية:

الخطوة 1: خُطِّط لتجنّب الحوادث والأمراض في مكان العمل – تُعتبر الوقاية من الحوادث والأمراض الوسيلة الأفضل لإبقاء مكان العمل آمناً. لهذه الغاية احرص على:

- صيانة المعدات دورياً. فالمعدات التي لا تتم صيانتها باستمرار تشكل مصدر خطر. من دون صيانة جيدة، قد تتدهور القطع وتفتقد معدات الوقاية من فعاليتها وينبعث الدخان بكميات كبيرة. كما قد يؤدي تشغيل المعدات إلى وقوع حوادث أو إصابة المستخدمين بأضرار صحية على المدى الطويل.

- تحسين التصميم المعتمد لمحطة العمل وتقليل التعرض للمواد الخطرة. وهذا ما يتحقق عبر التقيد بشروط محددة عند تصميم محطة العمل وبنائها وترتيبها. وحرص على الإمتثال للإجراءات التي تفرضها السلطة المختصة. من الأهمية بمكان أن يحدد صاحب المقولة العمليات والمواد الواجب منعها أو الحد من استعمالها أو ربط استعمالها بتريخيص، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية التعرض لمواد عديدة. ويجب وضع ملصقات على كافة الحاويات التي تحتوي على مثل هذه المواد.

- توفير معدات وقاية من دون تحمل المستخدمين أيّ كلفة والتأكد من استعمالها بطريقة صحيحة. يشمل ذلك على الملابس والأدوات الخاصة لحماية المستخدمين من المخاطر، مثل الغبار، والدخان، والبخار، والمواد الكيميائية أو مستويات الضوضاء المرتفعة والتي قد تسبب مشاكل صحية في المستقبل القريب. كما تسمح تلك المعدات بحماية المستخدمين من الإصابات.
- تكوين مستخدميك على العمل بطريقة آمنة. على كل مستخدم أن يكون على إلمام بكيفية التعرف على مخاطر السلامة والتبليغ عنها إلى الإدارة وإتباع الخطوات الضرورية في حالة الطوارئ. فهذا جزء أساسي من التكوين المخصص لكل مستخدم.

- تنظيم العمل حسب معايير السلامة أثناء العمل. تأكد من أن تنظيم العمل، ولاسيما ما يتعلق بساعات العمل



وفترات الاستراحة، لا يؤثر سلباً في صحة المستخدمين وسلامتهم. فالفعل لساعات طويلة متعب ويجعل المستخدمين أكثر عرضة لارتكاب الأخطاء. كما يسبب إجهاداً جسدياً وعقلياً، ما يؤدي إلى مشاكل صحية. تساعد التناوب في العمل على تجنّب الضغط والإجهاد وتسمح بالوقاية من الحوادث والأمراض.

الخطوة 2: أجر عمليات تفتيش دورية للتحقق من السلامة – تشمل زيارات التفتيش مراجعة مكان العمل لتحديد أيّ أخطار أو ممارسات وظروف عمل غير آمنة. في مقابلة صغيرة، يمكن للمالك تولي هذه المهمة يومياً و بانتظام. على المالك أن يسأل العمال إن كانوا يواجهون أية مشكلة أو إن كانت لديهم اقتراحات حول السلامة في مكان العمل.

الخطوة 3: عالج المشاكل على الفور – يجب معالجة الأخطار وممارسات العمل غير الآمنة فور اكتشافها، الأمر الذي سيقلّص من خطر الحوادث أو المشاكل الصحية ويزيد من تحفيز المستخدمين.

الخطوة 4: ضع خطة عمل لمعالجة الحوادث أو الأمراض – لسوء الحظ، قد تقع الحوادث أو الأمراض على الرغم من اتخاذ كافة الاحتياطات. من مسؤولية صاحب المقابلة التأكد من وجود تجهيزات الإسعافات الأولية و تلقين المستخدمين التدابير الواجبة في حال الطوارئ. فيما يلي بعض الأسئلة التي يجب عليك طرحها على نفسك:

- هل يعرف مستخدموك كيف يتصرفون في حالة اندلاع حريق في العمل؟
- هل تتوفر لديك تجهيزات الإسعافات الأولية لعلاج الإصابات أو الأمراض الطفيفة؟
- كم يبعد أقرب طبيب أو مستشفى؟ ما هو العنوان ورقم الهاتف؟
- هل قمت بتأمين المقابلة ضد الأضرار؟
- هل قمت بتأمين مستخدميك ضد الإصابات أو الأمراض؟



النشاط 32

في معمل من خمسة عمال يصنعون المفروشات الخشبية ويستعملون الأدوات اليدوية و المعدات الكهربائية، عدّد إجراءات السلامة الخمسة التي تعتبرها الأكثر ضرورة.

1.
2.
3.
4.
5.

أنظر إلى الإجابات في الصفحة 74-75.



النشاط 33

فكّر في الخطوات الأربع الضرورية لخلق معمل آمن. قُم بإعداد لائحة بالخطوات التي يمكنك اتخاذها لجعل بيئة عملك آمنة. ما هي إجراءات السلامة الأكثر أهمية؟ هل اتخذتها؟

لقد تناول هذا القسم مكان العمل والتدابير الممكنة لتحسين الإنتاجية عبر تحسين ظروف العمل واعتماد إجراءات الوقاية من الحوادث والأمراض. لكن بيئة العمل الآمنة لا تخلق سوى بيئة مادية مواتية للمستخدمين. في القسم التالي، سنناقش كيف يمكن للثقافة السائدة في مكان العمل أن تؤسس لبيئة عمل سليمة وترفع معنويات المستخدمين وتعزز إنتاجيتهم.



الخلاصة

- ينتج عن مكان العمل الذي يتسم بالفعالية والسلامة عمالاً أكثر سعادة يؤدون عملاً أفضل بإنتاجية أكبر.
- تشير الإنتاجية إلى أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة. وهي لا تعني العمل بجهد أكبر فحسب، بل بذكاء أكبر أيضاً. لتطبيق هذا المفهوم في مقالتيك، قم بتحديد مسار العمل المتبع وتحليل مختلف العمليات وتحديد العراقيل والبحث عن سبل لإدخال تحسينات.
- تقوم ممارسات الإدارة الجيدة على ما يشار إليه عادة بالتأوهات الخمس، وهي التصنيف، والترتيب، والتنظيف، والتمسيط، والتقييد.
- تساعد بيئة العمل الآمنة على الوقاية من الحوادث التي تعيق الأداء وتؤثر سلباً على تحفيز المستخدم. كما تحدّ من مسببات الحوادث والظروف المادية غير الآمنة وممارسات العمل السيئة.
- بهدف الحد من احتمال الحوادث والأمراض في مقالتيك، إتبع الخطوات التالية:

- الخطوة 1: ضع خطة لتلافي الحوادث والأمراض في مكان العمل
- الخطوة 2: قم بعمليات تفتيش منتظمة للتأكد من السلامة
- الخطوة 3: عالِج المشاكل على الفور
- الخطوة 4: ضع خطة عمل لعلاج الحوادث أو الأمراض



التقييم 6

لقد أكملت الجزء السادس من هذا الدليل. قم بالتمرين التالي لتتحقق من مدى فهمك للموضوع. أكمل التمرين قبل مقارنة إجاباتك مع الإجابات الواردة في الصفحة 105.

اختر الإجابة الصحيحة

صنّع دائرة حول التكملة الصحيحة أو الأنسب لكل جملة.

1. إن بيئة العمل الآمنة و السليمة تعني ...

- أ. مكاناً مزيّناً بطريقة جميلة.
- ب. مكان عمل تتدنّى فيه المخاطر المهنية والصحية، الأمر الذي يزيد من إنتاجية العمال.
- ت. مكاناً يمكن للأشخاص أن يفعلوا فيه ما يحلو لهم.

2. تشير الإدارة الجيدة إلى ...

- أ. الاعتناء بالمعمل وإبقاء المواد كلّها مرتّبة.
- ب. فرز الأغراض والتخلص ممّا هو غير ضروري.
- ت. الحفاظ على مكان عمل يتسم بالكفاءة والإنتاجية.

3. قد تتجم الحوادث عن...

- أ. الأخطار فقط.
- ب. ممارسات العمل فقط.
- ت. الأخطار وممارسات العمل.



الإجابات على الأنشطة

النشاط 29

1. يقرّر لطفي أن يستطلع وضع السوق ويستفسر عن سائر تجار الجملة المستخدمين فيها.
2. يحتاج لطفي إلى تحليل كلفة التسليم الحالية المترتبة عن استعمال شاحنته ومقارنتها بكلفة التسليم على يد المزود. كذلك، سيدرس إمكانية استعمال شاحنته لعمليات أخرى.
3. سيحلّل لطفي كمية المواد الأولية التي تستعملها مقاولته أسبوعياً وشهرياً، ليقرّر بعد ذلك إن كان سيخفّض مشترياته أو يزيدها ويحدد كلفة النقل في حالة اختار خفض الكميات التي يشتريها.
- بالنسبة إلى تخزين المواد، سيفكر في ترميم محل التخزين القائم وبناء سقيفة للوقاية من المطر والحر، بدلاً من بناء مستودع جديد إذا كان هذا الخيار الأخير أكثر كلفة.
4. يحصل لطفي على ملاحظات من مستخدميه ويدرك أنّه بحاجة إلى جعل مكان العمل أكثر اتساعاً، ما يمكن الوصول إليه باستعمال المساحة المستعملة المواد الغير الضرورية التي يمكنه التخلص منها. عليه كذلك أن يزود عمّاله بالمزيد من معدات السلامة، مثل المعدات الواقية للعينين التي يحتاجون إليها بشدة. هذا و لابد من تبني التكنولوجيا الخضراء الصديقة للبيئة للخفض من النفايات.
5. سبق للطفي أن أعدّ وصفاً لمنتجاته و وضع ملصقات الأسعار عليها. لكن يبقى عليه أن يفرز المنتجات ويعرض تلك المتشابهة معاً بحيث يسهل إيجادها.
6. يلاحظ لطفي أنّه يمسك سجلات مقتضبة ومُحيّنة عن التكاليف والمبيعات والأرباح. وبالتالي، هو ليس مضطراً إلى تغيير طريقته في مسك سجلات المحاسبة.

النشاط 31

1. مكان العمل لا يتمتع بالفعالية لأنه غير مرتّب. لم يتم فرز المواد غير الضرورية عن تلك الضرورية وهي مبعثرة على الأرض. كما أنّ المنتجات و البضائع غير محفوظة بشكل جيد. و نتيجة ذلك، أن ليس هناك مساحة فارغة كافية لإجراء الإصلاحات.
2. يمكن الحرص على فعالية مكان العمل عبر تنظيفه، و التخلص من المواد غير الضرورية، و ترتيب منضدات العمل، و وضع الأدوات بالترتيب المناسب و المنطقي.

النشاط 32

1. المعدات و الأدوات مزوّدة بأجهزة حماية مناسبة.
2. الأسلاك الكهربائية غير مكشوفة.
3. المستخدمون مزودون بمعدات السلامة المناسبة.
4. أجهزة إطفاء الحرائق والإسعافات الأولية متوفرة و جاهزة للاستعمال.
5. جميع العمال مدربون على إجراءات السلامة.

الجزء السابع – ثقافة المقاولَة والإنتاجية

يمضي مستخدموك ساعات طويلة في مكان العمل. بالتالي من شأن الثقافة المريحة في المقاولَة أن تزيد المستخدمين كفاءة وإنتاجية.

تعتبر **ثقافة المقاولَة** مزيجاً من مكونات مرئية وغير مرئية. تشمل المكونات المرئية التنظيم المادي للمقاولَة و اللباس الرسمي لمستخدميها. أما المكونات الغير مرئية فتشمل القيم و قواعد السلوك و المبادئ التي تفرضها في المقاولَة و العلاقة القائمة بين المستخدمين و المسؤولين عنهم.

بوجه عام، صاحب المقاولَة هو من يبلور ثقافة المقاولَة ويحسنها. وبالتالي، غالباً ما تعكس ثقافة المقاولَة شخصية صاحبها وأسلوبه في الإدارة. يجب أن تتأكد من أن الثقافة في مقاولتك:

- تعزز نموّ المقاولَة
- تركز على إرضاء الزبناء
- تنمي شعور العمال بالراحة عند قيامهم بعملهم
- تعزز الإنتاجية

1. قيم المقاولَة

تتكون **قيم المقاولَة** من المعتقدات و المبادئ الهامة التي يشاركها كافة المستخدمين لديك ويلتزمون بتطبيقها. فالمستخدمون سيتأثرون بتلك القيم في تصرفاتهم وسيسترشدون بها في معرض عملهم.

تختلف القيم باختلاف الأهداف المنشودة من كل مقاولَة. إن قيم العمل التي يمكن تطبيقها على كافة المقاولات تشمل الولاء والالتزام والنزاهة والمساءلة واحترام الفرد. أما القيم الخاصة فقد تشمل مثلاً الابتكار والتحسين المستمر بالنسبة للمقاولات الإنتاجية، و الامتياز في خدمة الزبناء بالنسبة للمقاولات الخدمائية، و الإبداع بالنسبة لمقاولات التصميم و الفنون، وخدمة المجتمع بالنسبة للمقاولات الخيرية، وغيرها.



على صاحب المقاولَة أن يحدّد القيم الأكثر أهمية لعمل هو بطلع المستخدمين عليها. كما يجب عليه أن يكون قدوة لهم و يطبق تلك القيم في إدارته اليومية للمقاولَة. على سبيل المثال، إذا قرّرت أن تجعل من الامتياز في خدمة الزبناء

قيمة أساسية لعملك، يجب أن تطلب من المستخدمين لديك تقديم خدمة ممتازة على الدوام ويجب عليك أن تقيم أداءهم بالاعتماد على درجة رضئ الزناء من الخدمة المقدمة.



النشاط 34

ما هي القيم التي وضعتها لمقاولك وكيف تنقلها للمستخدمين لديك؟

2. مدونة السلوك

بوجه عام، تكتب قيم المقابلة بصورة مقتضبة وعامة.

مدونة السلوك هي مجموعة القواعد السلوكية التي يجب على جميع المستخدمين إتباعها للحرص على انعكاس قيم العمل في شتى نشاطات المقابلة. بعبارة أخرى، تعتبر مدونة السلوك وصفاً مفصلاً لقيم العمل. على سبيل المثال، تشمل القيم في مقاولك الامتياز في خدمة الزناء، بالتالي يمكنك تكوين هذه القيمة في مدونة السلوك وإلزام المستخدمين لديك باحترام الزناء والأخذ بملاحظاتهم.



"من خلال اعتماد مدونة سلوك واضحة ومراقبة عن كثب، تتجنب مقاولك انتهاك القانون وتتهيئ لبيئة عمل تشجع المستخدمين على التحلي بأخلاقية عالية في العمل".





النشاط 35

قم بصياغة مدونة سلوك من خلال قيم العمل التي حدّدتها في التمرين السابق.

فيما يلي أمثلة من مدونة السلوك:

- يجب التعامل مع جميع الناس بنفس القدر من الاحترام، بغضّ النظر عن عرقهم و دينهم و ثقافتهم. ولن يتمّ التسامح مع التمييز و المضايقة بأيّ شكلٍ من الأشكال.
 - يجب تشجيع الابتكار و الإبداع و لا يجب انتقاد أفكار أيّ كان.
 - القاعدة رقم واحد: الزناء دائماً على حق.
 - كلّ ما نقوم به يجب أن يؤدّي إلى هدف زيادة الإنتاجية.
 - الهدر عدوّنا و المحافظة على الموارد صديقنا.
- بصفتك صاحب المقالة، تعتبر أنت المسؤول عن إعداد مدونة السلوك ولكنها ستكون أكثر فعالية إذا اشركت المستخدمين في بلورتها. فهذه الطريقة، سيفهم المستخدمون القواعد كما سيتقيدون بها بمسؤولية أكبر.
- إذا وضعت مدونة السلوك بنفسك، يجب أن تتأكد من أن يفهم جميع المستخدمين مبادئها. ويعتبر التكرير من أنسب السبل لتعريف العمال على محتواها.

3. عدم التمييز

تعتبر ثقافة العمل سليمة عندما تخلو من أيّ تمييز.

يقع التمييز عندما يتعرّض شخص أو أكثر لمعاملة غير عادلة بسبب العرق أو اللون أو الجنس أو الميل الجنسي أو الدين أو السن أو الإعاقة أو الأصل العرقي.

و ينتج عن هذه المعاملة غير العادلة استياء بين المستخدمين، ما يؤدي إمّا إلى تراجع الحماس في العمل أو مغادرة الوظيفة بحثاً عن معاملةٍ أكثر إنصافاً في مقابلةٍ أخرى. فاحرص على معاملة الجميع بإنصاف للحفاظ على المستخدمين و على حماسهم للعمل.

يمكن أن يقع التمييز في التشغيل و توزيع المهام الوظيفية ودوامات العمل و التعويض و الفوائد و الترقية. في ما يلي بعض الأمثلة على التمييز :

- حصر التشغيل و الترقية بالرجال وحرمان النساء من الفرص المتكافئة في العمل والتكوين وغيرها من أشكال التطوّر المهني.
- إنهاء عقد العمل بسبب الحمل.
- إنهاء عقد العمل بسبب الإصابة بغيروس نقص المناعة المكتسبة/السيدا.
- إعطاء المستخدم المصاب بإعاقة راتباً أقلّ من رواتب الآخرين الذين يؤدّون عملاً متساوي القيمة.
- منح امتيازات إضافية لأفراد الأسرة المستخدمين في المقابلة.
- تفضيل المستخدمين الذين ينتمون إلى العرق الذي تنتمي إليه.

ومن أجل الحفاظ على المساواة في المعاملة، يوصى بتدوين الالتزام حيال مبدأ المساواة في وثيقة أو عدة وثائق مكتوبة (مثل نظام المقابلة أو مدونة السلوك)، وإشراك المستخدمين في مراقبة تنفيذها.

وتجدر الإشارة إلى أنّ التمييز الإيجابي، والذي نعني به الإجراءات الآيلة إلى تصحيح الظلم الناجم عن تمييز سابق، لا يعتبر تمييزاً. مثلاً لا يُعتبر تمييزاً تشجيع النساء على طلب وظيفة أو منصب في إدارة مقابلة يطغى عليها الرجال.

"يؤثر التمييز سلباً على العمال ويزيد من سرعة تغيّر المستخدمين، الأمر الذي يحذّ من الإنتاجية. كما أنه غير قانوني وبالتالي يستوجب الكثير من الوقت والمال في سبيل تسوية الدعاوى القضائية المناهضة للتمييز".



النشاط 36

فمّ بمراجعة جميع النشاطات في مقابلك. هل فيها تمييز؟ كيف يمكنك معالجته؟

4. الإنخراط في حوار مع المستخدمين

تعمل نقابات العمال الرسمية أو التجمعات المهنية غير النظامية دور الوسيط بين صاحب العمل أو مدير المقابلة من جهة و العمال من جهة أخرى. فيمكن للجمعية أو النقابة أن تربط بين أرباب العمل و العمال الراغبين في الإبداء عن الأفكار أو تقديم الملاحظات حول سياسات المقابلة أو المعاملة فيها.

يعتبر حقّ المستخدمين في الانضمام إلى جمعية أو نقابة حقاً أساسياً من حقوق الإنسان الواجب احترامه في جميع الحالات. و لا يجب إطلاقاً أن تؤدّي العضوية أو النشاطات النقابية إلى أي معاملة تمييزية بحقهم.

وفي حالة عدم وجود أيّ نقابات أو غيرها من الهيئات الرسمية التي تمثّل العمال، على أرباب العمل و المدراء أن يتذكروا فوائد الحوار مع المستخدمين و يتيحوا لهم سبلاً أخرى للتعبير عن احتياجاتهم ومخاوفهم وأرائهم للإدارة. فيمكنهم على سبيل المثال تحديد مواعيد لاجتماعات منتظمة بين الإدارة و المستخدمين، و اقتراح أن يجتمع المستخدمون لمناقشة تجاربهم ووجهات نظرهم مع بعضهم البعض ومن ثمّ تعيين متحدثٍ باسمهم ليشترك هذه الأفكار مع الإدارة، أو أن يطلبوا إبداء الملاحظات أو الأفكار بطريقة مجهولة من خلال إسقاطها في صناديق المقترحات أو ملء بعض الاستمارات المخصصة لهذه الغاية. وأحرص على توخي الصدق عندما تطلب من المستخدمين التعبير عن ملاحظاتهم أو مقترحاتهم. أظهر لهم أنك تأخذ ملاحظاتهم بكامل الجدية و صارحهم بالتدابير المعقولة التي يسعك اتخاذها على ضوءها.

5. حلّ الخلافات

عندما يقع خلاف، يشعر المستخدمون بالانزعاج ويضيع الوقت وتترجع الإنتاجية. إذا تجاهلت الخلاف، سوف تتوتر

العلاقات بين المستخدمين ويتدهور معاولتك. لذلك يوصى بحل الخلافات لتحسين معنويات المستخدمين و رفع إنتاجيتهم.

إنّ أسباب الخلاف في مكان العمل متعدّدة:

كان العامل السابق يقوم بهذه المهمة. وبما أنّك تحلّ محله، يجدر بك إتمام العمل.

لم يخبرني أحد عند توظيفي أنّ هذا العمل من مسؤولياتي!!



• سوء التفاهم (مشكل التواصل): يعتبر سوء التفاهم سبباً شائعاً للخلافات، وقد يقع بسبب معلومات غير كافية أو غير صحيحة أو بسبب إشاعات قد تؤدي إلى تحريف الواقع. لتجنب سوء التفاهم، يجدر بك التواصل بانتظام مع المستخدمين حول وضع المناقشة و مميزات القرارات التي تتخذها. كما يجب أن تتفرغ أيضاً للانصات إلى مخاوفهم.

• غياب الوضوح في الأدوار والمسؤوليات: إن غياب الوضوح في أدوار ومسؤوليات العاملين والمشرفين والمدراء يؤدي إلى وقوع الخلافات، لأن عدم الوضوح في تحديد المهام يجعل البعض يشعرون بأن زملائهم يتعدون على مسؤولياتهم. و يزول هذا النوع من الغيرة و الغضب عندما تكون الأدوار و المسؤوليات محدّدة بشكل واضح داخل المناقشة.

• اختلاف الشخصيات: للأفراد شخصيات مختلفة. فبعض الناس يتسمون بالانفتاح والودية في حين أن البعض الآخر يفضلون الانغلاق على أنفسهم. وإن لم يتقبل المستخدمون الشخصيات المختلفة التي يتميز بها زملاؤهم في المناقشة، ستقع الخلافات. تفاديا لهذا النوع من الخلافات، يجب أن تتربّ المستخدمين لديك على التأقلم والتعاون في العمل.



النشاط 37

لقد وقع خلاف بين مستخدم لديه تجربة و لكّنه بطيء في العمل و مستخدم جديد و لكّنه أكثر نشاطاً في المناقشة. ماذا كنت ستفعل لحلّ هذا الخلاف؟

أنظر إلى الإجابات في الصفحة 75.

عندما يقع خلاف بين مستخدميك، تعامل معه وفق الخطوات التالية:

1. خذ الأطراف المتنازعة جانباً و تحدّث مع كلّ واحدٍ منهم على حدة.
2. امنح كلّ طرفٍ الفرصة لشرح ما حصل. يجب أن تستمع إلى تفسيرات كلّ طرفٍ بشكلٍ مستقلّ.
3. حلّل الوضع و حدّد سبب الخلاف.
4. اعتمد أفضل طريقة لحلّ المشكلة بحيث ترضي جميع الأطراف المعنية. فإذا لم يشعر اثنان من مستخدميكم مثلاً بالارتياح للعمل معاً، قد تقرّر إعطاء أحدهما دوماً مختلفاً أو إلحاقه بفريق آخر.
5. قم بمتابعة الموضوع للتأكد من القضاء على الأسباب الجذرية للخلاف وعدم تكرره.



النشاط 38

هل سبق أن حصل خلافٌ في المفاولة لديك؟ كيف قمت بتسويته؟ هل كان المستخدمون مرتاحين للحل؟

لقد تعلمت حتى الآن كيف تهبي بيئة عمل آمنة و ثقافة تعزز الإنتاجية في المفاولة. في القسم القادم، سوف نناقش الفائدة من الاهتمام بالمستخدمين الذين يواجهون مشاكل.



الخلاصة

- تشمل ثقافة المفاولة الطرق التي يؤدي من خلالها المستخدمون وظائفهم و يخدمون زبائنهم ويتواصلون و يتفاعلون مع بعضهم البعض، مع العلم أن ثقافة المفاولة المريحة تجعل العمال أكثر فعالية وإنتاجية.
- تضم قيم العمل القيم والمعتقدات والأفكار الهامة التي يقاسمها كافة المستخدمين في المفاولة و يلتزمون بها. و ستؤثر هذه القيم على سلوكهم و تكون بمثابة مبادئ يسترشدون بها في سياق عملهم.
- تعتبر مدونة السلوك وصفاً ملموساً لقيم المفاولة. وهي عبارة عن مجموعة من القواعد السلوكية التي يتعين على العمال إتباعها للحرص على انعكاس قيم المفاولة في كل نشاط يقومون به في المفاولة.
- تعتبر ثقافة المفاولة جيدة عندما تخلق من التمييز. وذلك يعني معاملة الجميع على قدم المساواة. وبالإضافة إلى المساواة في المعاملة، يمكن للمفاولة أن تطبق مبدأ المعاملة المنصفة، والتي تقرض أحياناً تقديم حوافز إضافية أو دعم إضافي للأشخاص الذين وقعوا ضحية تمييز سابق.
- إن الانخراط في حوار مع المستخدمين واحترام الحرية النقابية وحققهم في التنظيم يجعل العمال مسرورين في عملهم كما يساعدك على التواصل معهم وإقامة علاقات أفضل معهم.
- تقع الخلافات أحياناً عندما يعمل عدة أشخاص مع بعضهم البعض. وفي تلك الحالة، يشعرون بالاستياء ويضيع الوقت و تقل الإنتاجية. لذا يوصى بتسوية الخلافات لرفع معنويات العمال و رفع الإنتاجية في العمل.



التقييم 7

لقد أكملت الآن الجزء السابع من هذا الدليل. قم بالتمرين التالي لتتحقق من مدى فهمك للموضوع. أكمل التمرين قبل مقارنة إجاباتك مع الإجابات الواردة في الصفحة 105.

اختر الإجابة الصحيحة

ضع دائرة حول التكملة الصحيحة أو الأنسب لكل جملة.

1. تشير ثقافة المقاومة إلى طريقة...
أ- عمل المستخدمين معاً.
ب- تفاعل المستخدمون مع الزبناء.
ج- تأدية المستخدمون لعملهم وخدمة زبائنهم والتواصل والتفاعل مع بعضهم البعض.
2. تضم قيم المقاومة كافة المعتقدات والأفكار الهامة التي ينبغي أن...
أ- يتقاسمها كافة المستخدمون المستخدمين في مقاولتك و أن يلتزموا بها.
ب- يضعها صاحب المقاومة و يحافظ عليها.
ج- يضعها الزبناء.
3. إن مدونة السلوك توضح للمستخدمين في المقاومة...
أ- الطريقة التي يجب من خلالها أن يتعاملوا مع الزبناء.
ب- الأمور المطلوبة منهم والأمور الممنوعة عليهم.
ج- طريقة تواصلهم مع بعضهم البعض.
4. يقع التمييز عندما...
أ- يُعامل شخص ما بتميز، رجلاً كان أم امرأة، لأنه يؤدي عمله بشكل جيد.
ب- يتعرض شخص ما أو مجموعة من المستخدمين لمعاملة غير عادلة.
ج- تختلف معدلات الأجور باختلاف الوظائف.
5. يعتبر أحد أسباب الخلاف...
أ- عدم الوضوح بين المستخدمون لأدوارهم ومسؤولياتهم.
ب- تلقّي المستخدمون رواتب مختلفة مقابل وظائف مختلفة.
ج- قيام المستخدمون بالوظائف نفسها.



الإجابات على الأنشطة

التمرين 37

يمكنك حلّ الخلاف عبر اتّخاذ الخطوات التالية:

1. استمع جيّدًا إلى شرح كلّ طرف من الخلاف.
2. حلّل ايجابيات و سلبيات كل طرف من الأطراف.
3. تحدّث إلى الأطراف المتنازعة حول طريقة العمل معًا حتى تستطيع ايجابيات جهةٍ تغطية سلبيات الجهة الأخرى. فتعتبر مثلاً التجربة ميزة المستخدم الأكثر تقدّمًا في السنّ في حين يميّز المستخدم الأصغر سنًا بالحماس و الحيوية. وإذا تمكّنا من العمل معًا، ستؤدّي مزاياهما المتبادلة إلى زيادة الإنتاجية.
4. قم بمتّبع الموضوع للتأكّد من عدم تكرار الخلاف مجدّدًا.

الجزء الثامن – تدبير صعوبات المستخدمين

1. هل نواجه مشكلة؟

لقد تراجع أداء اثنين من مستخدميكم.



أحمد – يصل متأخرًا إلى العمل و يتغيب دائمًا أيام الاثنين و يدعي المرض و ينام خلال أوقات العمل.

نوفل – يواجه في الأيام الأخيرة، مشاكل مع الزبناء وعلاقته مع زملاءه أصبحت متوترة.

نعاني جميعنا من المشاكل إلا أن المستخدم قد يواجه أحيانًا مشاكل جدية لدرجة تؤثر على أدائه أو أدائها في العمل. وفي تلك الحالة، يعتبر مستخدمًا مضطربًا. ومن أكثر المشاكل التي يواجهها المستخدمون:

- الصعوبات العائلية والشخصية بما فيها المشاكل المالية والزوجية والصحية
- الإدمان على الكحول و المخدرات، التي غالبًا ما تكون نتيجة لمشاكل أخرى

عندما نترك أن أحد مستخدميكم مضطرب، لعلك ستشعر بالانزعاج و بالتردد حول ما يجب القيام به، متمنيًا أن تزول المشكلة من تلقاء نفسها. و قد تكون أول ردة فعل لك إقالة المستخدم، ولكن لا يجدر بك اختيار الطريق الأسهل لحل المشكلة.

"نادرًا ما تختفي المشاكل من تلقاء نفسها. يجب أن تدرك أن المستخدمين يواجهون في بعض الأحيان مشاكل شخصية و يجدر بك أن تحاول مساعدتهم".



2. تحديد المشكلة

كيف تعرف إن كان لأحد المستخدمين لديك مشاكل عائلية، أو يعاني من الإدمان على الكحول أو المخدرات، أو كان مصابًا بمرض السيدا؟ عديدة هي المؤشرات التي تدلّ على اضطراب المستخدم وهي تشمل:

- الأداء في العمل: ازدياد التغيب عن العمل وتراجع الأداء في العمل وإضاعة الوقت أثناء العمل وسرعة التعرض للحوادث والإصابات وتجاهل مبادئ السلامة وعدم استقرار وثيرة العمل.
- الصحة: الإصابة بأمراض متكررة و عدم تناول الطعام في فترات منتظمة وضعف التركيز.
- المظهر الخارجي: مظهر خارجي غير مرتبّ و وجود علامات جسدية تدلّ على تعاطي المخدرات أو الإفراط المستمرّ في تناول الكحول والشعر المتسخ والملابس القذرة والروائح الكريهة.

- العواطف/المشاعر: تحسّس غير اعتيادي من النصائح والاسْتِياء من الانتقادات والمجادلة والعوانية وتعرّك المزاج والعصبية وتقلب المزاج و عدم الاكتراث و تغير في القيم و المعتقدات الشخصية و كسل و/أو عدم التفاعل.

- العادات والعلاقات الاجتماعية: يتلقّى المستخدم زيارة "أصدقاء" جدد في مكان العمل و يترك (أو تترك) العمل للذهاب إلى الأماكن التي يتم فيها تداول الممنوعات، ويتجنب التفاعل مع المسؤولين عنه وزملائه في العمل و يتجنب التواصل مع الزملاء وتزيد خلافاته مع الآخرين ويجد الأعذار دومًا لتبرير أدااته السيئ.

- المال: يقترض المال من الناس ويتلقّى باستمرار



مكالمات هاتفية من أشخاص يدين لهم بالمال ويطلب سلفات على راتبه.

- العائلة: يواجه المستخدم مشاكل عائلية مثل الشجار بين أفراد العائلة أو الانفصال عن الزوج أو الزوجة أو الطلاق أو العنف الجسدي من قبل الزوج/الزوجة أو أحد الوالدين.
- القانون: إلقاء القبض على المستخدم بسبب القيادة تحت تأثير الكحول أو المخدرات أو إظهاره لسلوك عدواني أو عنيف يؤدي إلى ملاحقته أمام القضاء.

"تشكل الإصابة بفيروس نقص المناعة المكتسبة/السيدا مشكلة كبيرة في بعض البلدان. وهي مسألة تعني مكان العمل حيث ينبغي التعامل معها كآفة أمراض خطيرة أو حالات مرضية أخرى. فنذلك ضروري ليس لأنه يؤثر على اليد العاملة فحسب، بل لأن مكان العمل جزء من المجتمع ويلعب بالتالي دورًا كبيرًا في الحد من انتشار الفيروس وتأثيره. يجدر بك قراءة الأدبيات المتوفرة وحضور الدورات التثقيفية حول هذا الموضوع".



النشاط 39



ما هي برأيك الأسباب الخمسة الأكثر شيوعًا التي تتسبب باضطراب المستخدم؟

أنظر إلى الإجابات في الصفحة 93.

"كُنْ على علم بالأعراض و المؤشرات التي تدلّ على تعرض أحد المستخدمين لديك للاضطراب".



3. التعامل مع المشاكل

النشاط 40



لقد رأيت العلامات و أدركت وجود مستخدم مضطرب في مقابلتك. و الآن كيف ستتعامل مع هذه المشكلة بحيث تدفع مستخدمك إلى حلّ مشاكله من دون أن تتأثر مقابلتك وإنتاجيتك؟

قد تساعدك الإرشادات التالية على تحقيق كل من الهدفين المذكورين أعلاه:

اجمع الوقائع و هيء الأرضية

- انتبه إلى التغيرات الحاصلة في أداء العمل و السلوك.
- أثبت أن أداء المستخدم في العمل قد تنوّى تحت المعايير المطلوبة.
- سجّل الأحداث التي حصلت في الأداء و المواظبة في العمل (ما الذي حدث؟ وكيف حدث ذلك؟ ومتى حدث ذلك؟)

مناقشة المشكلة و السعي إلى إيجاد الحلول

أولاً، تأكد من مدى حقه القانوني لتلقي معلومات ذات طابع شخصي و سري و اتخاذ قرارات على أساسها. و هذا ينطبق بشكل خاص على المشاكل الصحية، بما فيها فيروس نقص المناعة المكتسبة/السيدا. أبلغ المستخدم عن مدى الكشف عن معلوماته للأخريين لاعتبارات قانونية. بالنسبة لفيروس نقص المناعة المكتسبة/السيدا، لا ينبغي إلزام طالبي الشغل أو المستخدمين بالكشف عن المعلومات الشخصية المتعلقة بوضع الفيروس لديهم. ويجب أن يقتصر الوصول إلى هذه المعلومات على المستخدمين في الأقسام الطبية. كما لا يجوز الكشف عنها إلا بموجب طلب قانوني أو بموافقة الشخص المعني.



ومن ثم:

- ناقش المشاكل في الأداء مع المستخدم عند وقوعها.
- ابحث عن سبل لحل مشكلة الأداء في العمل. و أكد على ضرورة أن يحسّن المستخدم أدائه.

- أعرّض على المستخدم المساعدة لتحديد المشكلة الأساسية، مع الحرص على إدراك المخاطر من تولّي دور المستشار.
- في حالة وجود مشاكل شخصية أو مسائل تتعلّق بالصحة، فُثم بإحالة المستخدم إلى ما هو متاح من مرافق محلية أو خدمات استشاريّة أو خدمات صحيّة بأسعار معقولة.

حلّ المشكلة

- تعامل مع المستخدمين الذي يواجهون مشاكل بالاعتماد على مبادئ التضامن والرعاية والدعم.
- اتخذ إجراءات تأديبية في حال كانت سياسة المقابلة تستلزم ذلك، ولكن بعد التأكّد من قانونيّتها. تجدر الإشارة إلى أن الإصابة بفيروس نقص المناعة المكتسبة لا تُعتبر سبباً لإنهاء الاستخدام، كما هي الحال مع العديد من الأمراض الأخرى. فينبغي أن يتمكّن المصابون من العمل طوال الفترة التي يكونون فيها قادرين طبيّاً على القيام بمهامهم.
- فُثم بإحالة المستخدم إلى المرافق المحلية المعنّية للحصول على المساعدة. بالنسبة للمشاكل الصحية ولا سيّما فيروس نقص المناعة المكتسبة/السيدا، يستطيع أصحاب العمل تشجيع العمال على استشارة الأخصائيين من خارج المقابلة أو من داخلها، إن كانت المقابلة مجهزة بدائرة مختصة بالصحة والسلامة المهنية.
- توصّل إلى اتفاق مع المستخدم حول وضع خطة لحلّ المشكلة.
- اكتب الاتفاق و ليُقْم الطرفان بتوقيعه.
- نفّذ الخطة المكتوبة وفقاً لشروط الاتفاق.

توفير المتابعة والدعم

- تمسكّ بشروط الاتفاق المكتوب.
 - ساعد المستخدم من خلال التواصل معه بانفتاح.
 - واصل تقييم التغيّرات في الأداء في العمل.
 - ابق على اتصالٍ مع المرافق التي أحلته إليها لمتابعة أيّ تقدّم.
 - قدّم المشورة.
- عند التعامل مع تعقيدات المستخدمين، ينبغي وضع آليات لتشجيع الانفتاح والقبول والدعم للعمال الذين يكشفون عن مشاكلهم الشخصية، ولاسيّما إصابتهم بفيروس نقص المناعة المكتسبة، والتأكّد من عدم تعرّضهم للتمييز أو الوصم.



النشاط 41

المستخدمة المتزوجة حديثاً التي تعمل في "صالون الحلاقة و التجميل" تروي لصاحبة الصالون أنّها تتعرّض للضرب المستمر من زوجها. وهي لا تريد الذهاب إلى الشرطة لأنّها تعتقد أنّ ذلك سيزيد الأمور سوءاً. في الوقت نفسه،

يتدهور أداؤها في العمل و هي لا تنجز المهام الموكلة إليها في الوقت المحدد ولا يمكنها التركيز. تشعر مالكة الصالون بالقلق حيال صحة مستخدميها كما أنها خائفة من إمكانية تعرضها لحادثٍ إن لم تركز على عملها.
 ماذا تفعل؟



أنظر إلى الإجابات في الصفحة 93.

4. التدابير الوقائية

يمكنك أن تساعد مستخدميك من خلال اتخاذ إجراءات وقائية تسمح بتسوية المشاكل التي قد يتعرضون لها.

مدونة السلوك: يمكنك إعداد كتيب صغير للترحيب بالمستخدمين توضّح فيه القواعد المعمول بها في المقابلة. يجب أن يكون إيجابيًا وأن يشمل أقسامًا حول اللباس المطلوب وطريقة التصرف والسلوك والسلامة والصحة. سيكون من الجيد أن يضمّ أيضًا معلومات حول فيروس نقص المناعة المكتسبة/السيدا، ومعلومات حول إمكانية طلب المساعدة من صاحب المقابلة أو المدير لحل المشاكل الشخصية، بالإضافة إلى عناوين مراكز معنية بتقديم الاستشارات النفسية.



اجتماعات المستخدمين: يمكنك تنظيم اجتماعات أو جلسات تكوين أو حلقات إعلامية للمستخدمين تركّز على مشاكل المستخدمين المضطربين مثل الإدمان على الكحول وتعاطي المخدرات والاعتداء على الأطفال وفيروس نقص المناعة المكتسبة/السيدا والعنف الزوجي والمشاكل المالية. كما يمكنك إرسال مستخدميك للمشاركة في اللقاءات التي نتناول هذه القضايا.

الإصغاء للمستخدمين: يمكن في بعض الأحيان تجنّب المشاكل إذا وجد المستخدم المعني من يستطيع التحدّث إليه. وفي بعض الحالات، قد يكون هذا الشخص أنت: صاحب المقابلة أو المدير. و يمكن تجنّب بعض المشاكل إذا جعلت من السهل الوصول إليك ولم يكن العمال يخافون أو يخلجون التحدّث إليك.



النشاط 42

لعلك تعاملت أو تتعامل حاليًا مع مستخدم مضطرب في مقاولتك. ماذا فعلت أو ماذا تنوي القيام به الآن؟

لقد تعلّمت في هذا القسم طريقة التعامل مع المستخدمين الذين يعانون من المشاكل، وقد تعلّمت أنّ إعطاء المزيد من الاهتمام لمستخدميك سيساعد مقاولتك على الازدهار. وفي القسم الأخير، سوف تتعلّم أن العلاقات الجيدة مع الأشخاص الذين لا تربطهم بالضرورة أي علاقة بمقاولتك ستكون مفيدة أيضًا لأدائك الاقتصادي.

الخلاصة



- قد يواجه مستخدموك مشاكل تؤثر على أداء عملهم. و عندما يحدث ذلك، يعتبرون بمثابة مستخدمين مضطربين.
- بصفته مسؤولاً عن إنتاجية مقاولته، يجب أن يكون صاحب المقاوله قادرًا على التعامل مع المستخدمين المضطربين بطريقة تساعد المستخدمين و تحافظ على إنتاجية العمل في نفس الوقت.
- تعلّم قراءة العلامات التي تشير إلى إمكانية وجود مستخدم مضطرب يعمل لديك.
- تعامل مع المشكلة: (1) تعرّف على المستخدم المضطرب، (2) ناقش المشكلة مع المستخدم وابحث عن الحلول، (3) اعمل اللازم لحلّ المشكلة، و (4) قم بالمتابعة وتقديم الدعم.
- تجنّب المشاكل المتعلقة بالمستخدمين المضطربين من خلال اتخاذ إجراءات وقائية بوضع مدونة للسلوك و توفير التكوين و المعلومات حول طريقة التعامل مع المشاكل الشائعة و الإنصات للمستخدمين حتى يتمكّنوا من مناقشة مشاكلهم معك.

التقييم 8



لقد أكملت الآن الجزء الثامن من هذا الدليل. قم بالتمرين التالي لتتحقّق من مدى فهمك للموضوع. أكمل التمرين قبل مقارنة إجاباتك مع الإجابات الواردة في الصفحة 105.

اختر الإجابة الصحيحة

ضع دائرة حول التكملة الصحيحة أو الأنسب لكل جملة.

1. يستخدم مصطلح "المستخدمين المضطربين" للإشارة إلى...
 - أ- المستخدمين الذين يسيّبون المشاكل باستمرار في مكان العمل.
 - ب- المستخدمين الذين يقعون في المتاعب أينما يذهبون.
 - ج- المستخدمين الذين يواجهون مشاكل شخصية تؤثر سلبًا على عملهم.
2. تعتبر الخطوة الأولى في التعامل مع المستخدم المضطرب...
 - أ- حلّ المشكلة على الفور.
 - ب- الاستفسار عما إذا كان يحتاج لأيّ مساعدة.
 - ج- مراقبة أيّ تغييرات في الأداء في العمل و السلوك و تحديدها.
3. بهدف تجنّب مشاكل المستخدمين المضطربين، يجب عليك أن...
 - أ- تقول لهم ألا يجلبوا أبدًا مشاكلهم الشخصية إلى مكان العمل.
 - ب- تكون متفرغًا للإتصاات إلى مشاكلهم الشخصية و التحدث معهم.
 - ج- تقول لهم أن يحلّوا مشاكلهم الشخصية في المنزل قبل القدوم إلى العمل.



الإجابات على التمارين

التمرين 39

من الأسباب وراء اضطراب المستخدمين:

- المشاكل المالية
- المشاكل العاطفية والاكتئاب
- الإدمان على المخدرات أو الكحول
- المشاكل الصحية
- المشاكل العائليّة والعلاقات الزوجية المضطربة

التمرين 41

التعامل مع المشاكل:

- يتعيّن على صاحبة الصالون أن تعرب عن قلقها حيال سلامة المستخدمة. و ينبغي أن تكون منفتحة للاستماع إلى مشاكل المستخدمة وأن توضح لها دورها المتمثل بمحاولة المساعدة لا الحكم عليها.

- يجب على صاحبة الصالون أن توجه المستخدمة لطلب المساعدة من مركز استشاري و/أو الشرطة المختصة بالعنف المنزلي، كما يجدر بها تشجيعها على التركيز على العمل وعلى الزبناء.

الجزء التاسع - علاقات الأعمال و الإنتاجية

1. ماذا عن هؤلاء الأشخاص؟

لا تقتصر العلاقة بين المستخدمين والإنتاجية على المستخدمين مباشرة في مقاولتك، بل تتعلق بجميع الذين هم على اتصال بها. فالعلاقات الخارجية الجيدة والسمعة الطيبة تساعد في جذب المزيد من الزبناء و المستثمرين و الموزعين الموثوق منهم و المستخدمين الكفاء، ما سيؤدي إلى زيادة الأرباح. كما أن العلاقات الطيبة مع أهم الفعاليات و المقاولات في المجتمع تسهم في تعزيز مقاولتك و تطويره.



النشاط 43

ما هي العلاقات الخارجية المهمة لمقاولتك؟ ضع قائمة بها.

تعتبر المقاولات والمجموعات التالية مهمة جداً لإنتاجيتك. سنركز في هذا القسم على مناقشتها والتعرف على أهميتها:

- الزبناء
- الموزعون
- المنافسون
- عائلتك
- جيرانك والمجتمع المحلي
- المؤسسات الحكومية والجمعيات المهنية ومعاهد التكوين و النقابات و المؤسسات المالية



النشاط 44

يستخدم "محل سليم للدراجات" ثمانية عمال ويصنع مجموعة صغيرة من الدراجات الهوائية كما يقوم ببعض أعمال الإصلاح. يقع المحل على بعد 40 كيلومترًا من المدينة حيث يبيع نصف منتجاته إلى محلات البيع بالتقسيط، في حين يبيع النصف الآخر إلى محل تجاري في مدينة مجاورة. يقوم المسؤول عن المشتريات من هذا المحل التجاري بزيارة معمل الدراجات كل شهر؛ وهو دقيق جدًا حول ما يريده و يدفع فواتيره فورًا عند التسليم.

كما يأتي لزيارة المعمل المسؤولون عن المشتريات في محلات المدينة عندما يريدون وضع طلبية محدّدة. وفي الآونة الأخيرة، أصبحت مبيعات تلك المحلات غير منتظمة. وفي زيارة إلى المدينة، لاحظ سليم أن كافة المحلات التي تباع دراجاته الهوائية تباع أيضًا دراجات هوائية من مصانع أخرى.

يقوم سليم بشراء معظم القطع المعدنية وسائر الأجزاء المستخدمة في الإنتاج من تاجر في المدينة. وهذا الأمر لا يشكّل أي مشكلة. لكنّ صيانة آلات اللحام والحدادة صعبٌ لأنّه يشتري قطع الغيار من مزوّدين لا يمكن الاعتماد عليهم.

كما تشكّل النفايات مشكلة إضافية لمحلّ سليم. فكلّ شهر، يقوم مستخدمو المحل بتفريغ النفايات و قطع الغيار المستعملة في حقل مجاور. كما يصدر عن عمليّة التصنيع الكثير من الغبار والأصوات الصاخبة، الأمر الذي يؤدّي في بعض الأحيان إلى تلقّي الشكاوى من الجيران.

1. حدّد العلاقات الخارجية التي يعقدها "محلّ سليم للدراجات".

2. ما هي النصيحة التي تعطيتها لسليم في ما يتعلّق بعلاقاته الخارجية؟

2. العلاقات مع الزبناء

يعتبر الزبناء أساسيين للمقولة، أيًا كانت. فمن دون الزبناء لا تحقق المقولة أي مدخول، ما يعرضها للانهيار. كما أنّ الزبناء ينتمون في الغالب إلى نفس المجتمع الذي ينتمي إليه مستخدموك. فأفراد عائلاتهم وأصدقائهم قد يكونون من زبنائك.

بالتالي من المفيد أن يشهد المستخدمون لديك للعلاقة الجيدة التي تقيمها المقولة مع زبنائها.



إليك بعض النصائح والمعلومات الهامة بشأن الزبناء:

- بالعادة، إن الزبون المسرور من الخدمة سيتعامل مجدداً مع مقاولتك وسيوصي بها لأفراد عائلته وأصدقائه.
- أما الزبون المستاء من الخدمة فسيطلع أفراد عائلته وأصدقائه على تجربته السيئة وسينصحهم بعدم التعامل مع المقولة.
- إنّ العُثور على زبونٍ جديد يتطلب جهداً أكبر من الجهد الذي تتطلبه المحافظة على زبونٍ فعلي.
- إنّ خسارة الزبون لا تقتصر على خسارة عملية بيع واحدة، إنّما هي خسارة دائمة قد تشمل فقدان غيره من الزبناء.

- سوف يشتكي بعض الزبناء المستأين و لكنّ البعض الآخر لن يعبر عن رأيه. وعندما يشتكي الزبون، يتيح للمقابلة فرصة تصحيح الأمور.
- عندما يتم التعامل مع شكاية الزبون بشكل صحيح و يشعر الزبون بالرضى تجاه الحل المقترح، سيتمر في التعامل مع المقابلة.



النشاط 45

تملك جميلة محلاً صغيراً للفخار. وهي تبيع منتجاتها للأجانب فضلاً عن المتاجر المحلية والسياح و المازة. وهي تزور بعض أهم الزبناء بنفسها، لكن معظم زبناءها يأتون إلى المحل حيث يتواصلون مع الشخصين العاملين في المحل. والأواني الفخارية غير مرتبة كما أنّ المستخدمين لا يهرعان لتلبية احتياجات الزبناء. وهي تريد أن تحسّن العلاقات مع الزبناء.

1. كيف تستطيع أن تحسّن العلاقات مع زبناءها المحليين؟

2. كيف تستطيع أن تحسّن العلاقات مع زبناءها الأجانب؟

3. كيف يمكنها أن تحسّن الأمور في المعمل عندما يصل الزبناء؟

أنظر إلى الإجابات في الصفحة 106.



النشاط 46

هل أنت على علاقات طيبة مع الزبناء؟ كيف تعرف ذلك؟ هل تساهم هذه العلاقات في زيادة المبيعات؟

أنظر إلى الكتيب بعنوان التسويق لبرنامج "حسن تسيير مقاولتك" لمعرفة المزيد من المعلومات حول الزبناء وكيفية الحفاظ على علاقة طيبة معهم.



3. العلاقات مع الموردين

عند الحفاظ على علاقات طيبة مع الموردين، تحرص على استلام إمدادات عالية الجودة وفي أوانها، ما يسمح بزيادة إنتاجيتك وأرباحك.

إليك بعض المعلومات والنصائح الهامة بشأن الموردين:

- مثلهم مثل أي مقولة، يرغب الموردون في الحفاظ على نخبة زبناءهم. بالتالي يحرصون على توفير الخدمة الجيدة وتأمين السلع العالية الجودة.
- يعتبر الموردون مصدرًا مهمًا للمعلومات حول اتجاهات السوق. فهم على علم بالمنتجات الجديدة و النقص المحتمل في المواد الأولية و ارتفاع الأسعار.
- يمكن لموردي المعدات توفير خدمات الصيانة وتقديم النصائح المفيدة والإمداد المنتظم بقطع الغيار.
- حافظ على علاقات طيبة مع الموردين من خلال وضع طلباتك في وقت مبكر وعرض بضائعهم بشكل صحيح، و الأهم من ذلك بدفع مستحقاتهم في الوقت المناسب.
- تحقق باستمرار من أن الموردين يقدمون لك أفضل جودة مقابل الأسعار التي تدفعها. كما أن الإعراب عن رأيك بمنتجاتهم يسمح بحصولك على منتجات أفضل نوعية بأسعار وشروط أفضل.



النشاط 47

يحتاج سليم إلى المواد المعدنية لصنع دراجته الهوائية. إلى ذلك، يحتاج أيضاً إلى الإطارات و الأنابيب و مقاعد الدراجات و غيرها من المواد غير المعدنية. وهو يبحث عادةً عن أرخص الأسعار و يشتري تلك المواد من عدة مزودين.

هل هذه الطريقة مناسبة؟ في حالة النفي، لم لا تعتبرها مناسبة؟

أنظر إلى الإجابات في الصفحة 107.



النشاط 48

كيف تصف علاقتك مع المزودين؟ هل تحصل على أفضل الشروط؟ هل يمكن تحسين تلك الشروط من خلال تحسين علاقاتك مع المزودين؟

أنظر إلى الكتيب بعنوان "المشتريات و تدبير المخزون" للحصول على المزيد من المعلومات حول المشتريات وكيفية التعامل مع المزودين.



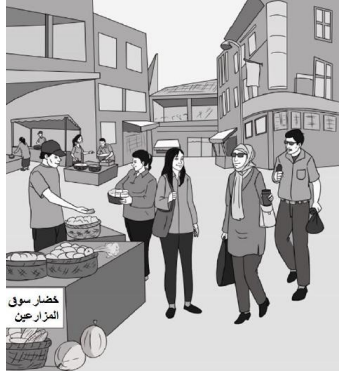
4. عائلتك

يعتبر أفراد عائلتك أيضاً من العلاقات المهمة في العمل. خذ هذه النقاط بعين الاعتبار :

- قد يوفر لك أفراد العائلة رأس المال اللازم للبدء بالعمل أو توسيعه، أو يكفلون القروض البنكية لتزويدك بالتمويل اللازم.
- قد يعمل بعض أفراد العائلة لديك وقد يكون البعض الآخر من زبناءك.
- كما قد يساعدك أفراد العائلة على الاتصال بأهم الزبناء والمزودين.
- تعتبر عائلتك مهمة في توفير الدعم المعنوي اللازم لإطلاق مقاولتك وتطويرها.

للاستفادة من العلاقات العائلية، يجب أن تتذكر هذه النصيحة:

- أخبر أفراد عائلتك أنك تريد لمقاولتك أن يكون مكتفياً ذاتياً وأنك لا تنوي الاعتماد على دعمهم إلى الأبد.
- تأكد من أن عائلتك تدرك أن المقاول ملك لك وأن نصائحهم، على أهميتها، لن تؤثر كثيراً في قراراتك.
- افصل الأموال التي تعود للعمل عن أموالك الخاصة وعن أموال عائلتك.
- إذا كنت تستخدم أفراداً من العائلة، احرص على معاملتهم ودفع أتعابهم كأى مستخدم آخر من مستخدميك.



إذا حافظت على علاقات جيدة وبناءة مع عائلتك، تضمن أنهم سيسهمون في الترويج لمقاولتك، ما يساعدك على النهوض بالإنتاجية و الأرباح.

5. جيرانك ومجتمعك

اعلم أن مقاولتك تزاوّل نشاطاتها ضمن مجتمعها المحلي. فيما يلي بعض المعلومات و النصائح الهامة بشأن العلاقات مع أفراد المجتمع:

- من الممكن أن يكون المقيمون في محيطك من زبناء مقاولتك، و يمكنهم إما أن ينصحو بها الآخرين أو إقناعهم بعدم التعامل معك.
- اعلم أن الناس سيكونون رأياً سلبياً حول مقاولتك إذا كانت تضرّ بالبيئة.
- كما أن فرص العمل التي تقدمها الناس تسمح برفع دخلهم، الأمر الذي يزيد من القوة الشرائية وعدد الزبناء و رضى المستخدمين.

"تستفيد مقاولتك من كونك جازًا صالحًا."



النشاط 49

1. ما الذي يجعلك جازًا صالحًا في العمل؟

2. ما الذي يجعلك جازًا سيئًا في العمل؟

أنظر إلى الإجابات في الصفحة 107.



النشاط 50

يملك "محل سليم للدراجات" كمية كبيرة من قطع الغيار المستعملة التي غالبًا ما يعرضها على الرصيف. و يدرك سليم أن هذا الأمر لا يجعله محبوبًا من جيرانه ومن المارة، ولكنه يعتقد أن الأولوية لمقاولته.

1. ما هي المخاطر التي يتعرض لها؟

2. ما كلفة هذا التصرف؟

3. ماذا تنصحه أن يفعل؟

أنظر إلى الإجابات في الصفحة 107.



النشاط 51

هل تعتبر أن علاقاتك بجيرانك طيبة؟ كيف يمكنك تحسين هذه العلاقات؟

6. المنافسون

في كثير من الأحيان، يقيم منافسوك في المجتمع الذي نقيم فيه، ما يستدعي الحفاظ على علاقات طيبة معهم. بالإضافة إلى ذلك، خذ بعين الاعتبار ما يلي:

- منافسوك أيضاً يريدون لعملهم النجاح. يمكنك أن تتعلم الكثير منهم من خلال تحليل طريقة عملهم.
- غالباً ما تقع المقاولات المتشابهة في الشارع نفسه، ما يسهل أمور الزناء و يجذبهم إلى حيث تتواجد ويعزز المنافسة كما التعاون بين المقاولات.
- قد يجد المنافسون أن الطريقة الوحيدة لمواجهة طلبية كبيرة تكمن في التعاون مع غيرهم من المقاولات المماثلة.
- قد يستفيد المنافسون من حسم على الكمية من خلال الاشتراك في وضع طلبية كبيرة. بعبارة أخرى: كن متعاوناً حتى تتمتع بالتنافسية في السوق.
- قد يتفق المنافسون على تغيير منتجاتهم لتلبية احتياجات مختلفة أو أسواق جديدة، ما يعود بالفائدة على الجميع.

"أحرص على عدم الاتفاق مع مقاولات أخرى على توحيد الأسعار أو الاشتراك في العمل للحد من المنافسة. فهذه الممارسات غير قانونية".



7. المؤسسات المساندة و الشريعة

يجب أن يكون صاحب المقولة على معرفة بالاتفاقيات النقابية وأن يتقيد بقوانين البلد الذي يزاول فيه نشاطه. وعديدة هي القوانين والمعايير التي تؤثر على مقاولتك:

- القوانين التي تمنع عمل الأطفال
- القوانين المتعلقة بترتيبات السلامة والصحة في مكان العمل
- القوانين المتعلقة بالتشغيل



والتمييز وشروط العمل

- القوانين المتعلقة بحماية البيئة، بما في ذلك القوانين حول التعامل السليم مع المنتجات الخطرة
- القوانين المتعلقة بدفع الضرائب وشراء التراخيص
- القوانين المتعلقة بالمنافسة
- المعايير الخاصة بقطاعات معينة

يجب أن تكون مطلعاً على الوضع القانوني لمقاولتك. لا حاجة لك إلى معرفة تفاصيل كافة القوانين والأنظمة، ولكن يجب أن تكون ملماً بتلك المنطبقة مباشرة على عملك. لذا ينبغي المحافظة على علاقات طيبة مع الإدارات الرسمية و النقابات كي تترك الإجراءات المطلوبة قانوناً. من ثم تصبح تلك العلاقات مصدراً قيماً للمعلومات والنصائح وتساعدك على ادخار الوقت والمال.

للجمعيات المهنية أشكال عديدة وقد يرى صاحب المقولة فائدة من الانسحاب إلى إحدى الجمعيات أو أكثر. فمن خلال هذه الجمعيات، سوف تتمكن من التعبير عن مخاوفك والتأثير أحياناً في السياسات الحكومية.

وينبغي أيضًا الحفاظ على علاقات جيدة مع معاهد التكوين الفني والمالي كونها مصدرًا ممتازًا لليد العاملة ذات الكفاءات.



النشاط 52

يستخدم "معمل لطفي للحدادة" ثمانية عمال يقومون بأعمال الحدادة. أما لطفي فيشرف على العمال و يقوم بالأعمال الدقيقة ويحرص على جودة منتجاته ويهتم بالزبناء. و بما أن مبيعاته جيدة، يخطط لطفي لتوسيع تجارته. من أجل القيام بذلك، يحتاج إلى البحث عن مزودين يتمتعون بمصداقية أكبر، وإلى تشغيل عمال ماهرين وربما إلى الحصول على قرضي من البنك.

كيف يمكن للعلاقات الطيبة مع المؤسسات الداعمة أعلاه أن تساعد لطفي على توسيع مقاولته؟

أنظر إلى الإجابات في الصفحة 108.



النشاط 53

ما هي المقاولات التي تؤثر على مقاولتك؟ كيف يمكن أنتحسن علاقتك مع سائر المؤسسات الداعمة للاستفادة من خدماتها؟

الخلاصة



- إن العلاقة القائمة بين المستخدمين والإنتاجية لا تقتصر على المستخدمين الذين يعملون مباشرة لديك، بل تشمل جميع المستخدمين الذين هم على اتصال بمقاولتك. فيعتبر كل من الزبناء والمزودين والجيران والمجتمع المحلي والمنافسين والإدارات الحكومية والجمعيات المهنية ومعاهد التكوين، جهات مهمة يجدر بك أن تحافظ على علاقة طيبة معها.
- من دون الزبناء لن تحقق أي إيرادات. بالتالي من الأهمية بمكان الحفاظ على علاقات طيبة مع الزبناء.
- يلعب الموردون دورًا حاسمًا كونهم يسلّمون البضائع والمواد التي تتعامل بها و/أو تبيعها لزيّناك. فالعلاقات الجيدة مع المزودين تساعد في الحفاظ على إمدادات منتظمة بمنتجات تتسم بجودة جيّدة وسعرٍ مناسب، وبالتالي تسهم في زيادة الإنتاجية والأرباح.
- يعتبر أفراد عائلتك أيضًا من العلاقات المهمة للعمل. فإذا حافظت على علاقاتٍ جيّدة وبِناء مع عائلتك، تضمن أنهم سيسهمون في الترويج لمقاولتك.
- إن المقاولات التي تلحق الضرر بمحيطها و تسبّب المشاكل للجيران معرضة للمشاكل المستمرة. فلن يرغب أحد بالعمل في مقالة يستاء منها الجيران. والمقاولات التي تهتمّ بتأثيرها على محيطها ستمتّع بدعم الأهالي والمجتمع المحلي.
- إنّ الحفاظ على علاقاتٍ طيبة مع المنافسين من حولك سيعود عليك بفائدة كبيرة. فأنت تحتاج إلى التعاون معهم في سبيل المنافسة في السوق. هناك العديد من الأمور التي يمكن للمقاولات المتشابهة أن تستفيد منها إن اشتركت في تنفيذها.
- تخضع جميع المقاولات لإطار قانوني، وعدم التقيد بالقوانين يؤدي إلى إقفال المقولة. يمكن للمسؤولين في المقاولات الحكومية و النقابات و الإدارات توفير معلومات ونصائح مفيدة حول كيفية الامتثال للقوانين. ومن المفيد أيضًا الانضمام إلى الجمعيات المهنية والبقاء على اتصال بمعاهد التكوين ذات الصلة. ولا شك أيضًا في أن العلاقات الطيبة مع الأبنك مهمة جدًا لمقاولتك.

التقييم 9



لقد أكملت الآن الجزء التاسع من هذا الدليل. قم بالتمرين التالي لتتحقّق من مدى فهمك للموضوع. أكمل التمرين قبل مقارنة إجاباتك مع الإجابات الواردة في الصفحة 116.

اختر الإجابة الصحيحة

ضع دائرة حول التكملة الصحيحة أو الأنسب لكل جملة.

1. للحفاظ على علاقة جيّدة مع المزوّدين، يجدر بك أن...
أ - تتّصل بهم كلّ يوم.
ب - تزورهم بانتظام.
ج - تسدد فواتيرهم لهم في الوقت المحدّد.
2. تعتبر المفاوضة جارةً صالحةً إذا...
أ - حرصت على الحدّ من النفقات والتخلص منها بطريقة مسؤولة.
ب - ألقت التحية على المارة باستمرار.
ج - قُذمت الهدايا في الأعياد.
3. تعتبر العلاقات الطيبة مع المنافسين مهمّة...
أ - لأنهم لن يرغبوا في بيعك بضائعهم إن لم تكن العلاقات طيبة.
ب - لأنّها ستتيح لهم مساعدة بعضهم البعض والتعلّم من بعضهم البعض.
ج - لأنهم قد يرغبون بمشاركة بعضهم البعض في السوق.



الإجابات على الأنشطة

النشاط 44

1. يتمنّع "محلّ سليم للدراجات" بعلاقات جيّدة مع المسؤولين عن المشتريات وموزّدي القطع المعدنية في البلدة المجاورة. لكنّ العلاقات ليست مثبّنة مع المسؤولين عن المشتريات وموزّدي قطع الغيار في المدينة. كما أنّ علاقاته مع أهالي البلدة ليست جيّدة.
2. سيستفيد سليم إن حسنّ علاقاته الشخصية مع المسؤول عن المشتريات من المدينة المجاورة ومع أصحاب المحلات في المدينة. و من أجل التصدي لمشكلة المزوّدين الذين لا يمكن الاعتماد عليهم، يتعيّن على سليم أن يبحث في السوق عن مصادر أخرى لقطع الغيار ويطوّر علاقات جيّدة مع مختلف المزوّدين. كما ينبغي أن ينظّف الفسحة أمام المحل ويحاول الحدّ من التلوث. ويجب أن يستمع إلى جيرانه ويحاول معالجة الشكايات في أقرب وقت ممكن لأنّ أهالي المدينة هم أيضًا زبناء محلّه.

النشاط 45

1. يجب أن تتواجد أكثر في المحلّ ليستسّي لها التعرّف على زبائنها وعلى احتياجاتهم بشكل أفضل، وتعلن عن تفرغها لهم إن احتاجوا إليها. ويجب تكوين المستخدمين على خدمة الزبناء وعلى تطوير مهاراتهم في البيع.
2. ما لم تكن صاحبة المقالة هي الوحيدة التي تتحدّث اللّغات الأجنبية، ينبغي عليها تكوين المستخدمين على خدمة الزبناء الأجانب و استدعائها فوراً عند وصولهم. يجب تشجيع الزبناء الأجانب على أخذ المواعيد المسبقة. وينبغي أن تكون مقاولتها قادرة على شحن البضائع إلى عنوان الزبناء إذا لزم الأمر.
3. يجب أن يظهر المعمل في انشغال في العمل بشكل دائم و لكن بشكلٍ منظمّ مع عرض الكثير من الحصون. يجب أن يكون المستخدمون في حالة تأهب ويسارعوا إلى خدمة الزبناء و يعرفوا الإجابة على الأسئلة التي قد يطرحها الزبناء.

النشاط 47

هذه الطريقة ليست الأفضل لأنّه لن يحصل على خدمة جيّدة ما لم يرفع طلبيّات منتظمة ويتعرّف على المزودين. كما يجب أن يفكر في شراء المواد بكميّات كبيرة من خلال وضع طلبيّة كبيرة لدى مورّد موثوق أو أكثر بهدف الحصول على تخفيضات. إضافة لذلك، إن شراء أرخص المنتجات باستمرار قد لا تكون فكرة حسنة، فمن المهمّ شراء المنتجات التي تتمتع بنوعيّة جيّدة.

النشاط 49

1. يمكن أن تكون المقالة جازاً صالحاً عبر:
 - تأمين فرص العمل بانتظام وظروف العمل الجيدة
 - الحدّ من النفايات والتخلص منها بشكل مسؤول
 - التحكم في انبعاث الغاز و الغبار و النفايات السائلة
 - التأكّد من عدم تلوث إمدادات المياه المحلية بأيّ نفايات سائلة
 - السيطرة على الضجيج قرب بيوت الناس
2. يمكن أن تكون المقالة جازاً سيّئاً عبر:
 - استغلال العمال وذلك بإعطائهم أجور غير مناسبة
 - ممارسة التمييز ضدّ مقدّمي الطلبات عند التشغيل أو أثناء الوظيفة
 - عدم توفير ظروف العمل الآمنة والصحية
 - إلقاء النفايات ولاسيّما النفايات السامة بطريقة غير مسؤولة، في أرضٍ مكشوفة أو في مجاري المياه
 - التسبّب بالضجيج الزائد والغبار
 - سدّ المصارف بالنفايات الصلبة

- التسبب للسكان المجاورين و لاسيما الأطفال بمخاطر على السلامة

النشاط 50

1. من خلال استعمال الرصيف، يحتلّ سليم الرصيف ويسبب الإزعاج لجيرانه والمشاة. بالإضافة إلى ذلك، إنّ الرصيف مليء بالدراجات الهوائية وقطع الغيار، الأمر الذي يزعج المقيمين بالقرب من متجره. وتكمن المخاطرة في انزعاج الأهالي وامتناعهم عن شراء أيّ منتج من متجره. كما أنّهم لن يوصوا بمتجره لأصدقائهم و لأفراد عائلاتهم.

2. إنّ الكلفة التي سيدفعها لقاء الإهمال الذي يبدية تجاه جيرانه هي إمكانية فقدانهم كزبناء.

3. يجب على سليم تنظيف الرصيف. و ينبغي عليه ترتيب بضاعته و فتح مسارٍ للزّاجلين. و بينما هو ينظّف الرصيف، يجب أن يضع لافتة أمام المحلّ للاعتذار عن الإزعاج.

التمرين 52

إن توطيد العلاقات مع الجمعيات المهنية يساعد لطفي على التواصل مع مزوّدين موثوق منهم. كما قد تعرّفه هذه الجمعيات على المصارف أو المقاولات المالية والبرامج الحكومية التي تموّل المقاولات الصغيرة والمتوسطة. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون الجمعيات قادرة على مساعدة لطفي وضع خطة عملٍ جيّدة تخوله الحصول على قروضٍ من الأبنائك. و عبر الاتصال بمقاولات التكوين التقني و استقبال الطلاب كمتدربين، يتسنى له استقطاب العمال الماهرين.

ماذا تعلّمت من هذا الدليل؟

الآن و قد قرأت هذا الدليل بأكمله، حاول القيام ببعض التمارين العملية. فهي سوف تتذكرك بما تعلّمته وستساعدك على تحسين عملك من خلال التعامل مع مستخدميك وإدارتهم بصورة أفضل.

فهذه التمارين ستساعدك على:

- استخدام ما تعلّمته في سبيل حلّ المشاكل العملية (هل يمكنك المساعدة؟)
- اتخاذ الإجراءات لتحسين عملك من خلال استخدام ما تعلّمته (خطة العمل)

قم بمقارنة إجاباتك مع الإجابات المدوّنة في نهاية التمارين في الصفحات 105-109. وإذا كان من الصعب عليك الإجابة على أحد الأسئلة، اقرأ القسم المناسب من الدليل مرّة أخرى. فأفضل طريقة للتعلّم تكمن في إنهاء كلّ تمرين قبل النظر إلى الإجابات.

راجع قائمة المصطلحات المفيدة في الصفحة 122 للعثور سريعاً على معنى المصطلحات التي لا تفهمها.

"لقد تعرّفت في هذا الدليل على العلاقة التي تربط بين المستخدمين والإنتاجية. لكن ما تعلّمته ان يساعدك قبل أن تستخدم المعارف التي اكتسبتها في عملك اليومي. تذكر أن تضع خطة العمل المبيّنة في الصفحة 103."



1. هل يمكنك المساعدة؟

1.1 معمل وديع للنجارة

يملك وديع معملاً صغيراً للنجارة وقام بإعداد الجدول التالي لتقييم أداء المعمل على مدى السنتين الماضيتين.

المنتجات	المداخل (بالدرهم)		عدد القطع المصنوعة	
	2012	2013	2012	2013
أدراج	10.800	11.500	18	20
خزائن	12.000	13.000	6	10
أسرة كبيرة	273.000	165.000	78	76
طاوولات وكراسي	164.000	210.000	41	45
أبواب	206.500	182.000	59	52
نوافذ	236.000	240.000	118	120
المجموع	902.300	821.500		

المصاريف (بالدرهم)		
195.000	153.800	بد عاملة
183.750	175.000	مواد أولية
30.250	27.500	طاقة
12.000	10.500	رأسمال
16.390	14.900	مصاريف مختلفة
437.390	381.700	المجموع

يُعلم وديع أن الإنتاج يزداد في المصنع، ولكنه عاجز عن تكوين فكرة واضحة بمجرد النظر إلى جدول الأرقام. فهو يريد أن تتوافق الزيادة في الإنتاج مع زيادة في الأرباح و يود أن تعود الموارد التي يستثمرها بأكبر عائد ممكن. بالإجابة على الأسئلة التالية، يسعك مساعدة حطّاب على تكوين فكرة أوضح عن وضع أعماله وتحديد الإجراءات الممكنة لتحسينها:

السؤال 1: كم بلغت الأرباح التي حقّقها حطّاب في العام 2012 وفي العام 2013؟

السؤال 2: أي سنة هي الأكثر إنتاجية، 2012 أم 2013؟

السؤال 3: أعطني بعض الأمثلة حول الإجراءات التي تمكّن حطّاب من تحسين الإنتاجية في عمله وحدّد مؤشرات الإنتاجية التي يسعه استخدامها.

1.2 محل ثورية للهدايا

تملك ثورية متجرًا صغيرًا لبيع الهدايا يعمل فيه مستخدم وحيد في الثانية والعشرين من العمر. تتولى ثورية معظم الأعمال بنفسها، فهي التي تشتري البضائع وتعرضها وتملأ الرفوف وتعتني بالزبناء، في حين يساعدها زوجها في أعمال المحاسبة. أما المستخدم الشاب فعمله حسنًا لكن ثورية تترك أنه يفتقر إلى برنامج عمل واضح. فهو ينفذ أعمالاً متفرقة وتخشى ثورية من أن يشعر بالملل و يغادر المحل. وهي لا تريد أن يغادر العمل لأنها تأمل في أن يخرط أكثر في شؤون المحل ويكتسب خبرة في العمل ويتولى مع الوقت معظم الأعمال التي تؤديها حاليًا، حتى تتمكن من تخصيص المزيد من الوقت للتفكير في توسيع أعمالها.

يمكنك مساعدة ثورية على تحقيق هذا الهدف من خلال التمارين التالية:

التمرين 1: قم بصياغة التوصيف الوظيفي الذي يهيئ المستخدم الشاب لتولي معظم الأعمال التي تؤديها ثورية.

التمرين 2: قم بإعداد برنامج تكوين تستعين به تاجرة لتطوير مهارات المستخدم الشاب.

1.3 مشاكل مع المستخدمين في مخبز خيرة

تملك خيرة مخبزة حيث تشغل ثلاثة أشخاص لصنع الخبز و الحلويات، وشخصين للاعتناء بالزبناء و المبيعات، وعامل تسليم يساعد في أعمال التنظيف. أما هي فتتولى بمساعدة زوجها مختلف أعمال التنظيم و إدارة المستخدمين. وهي لا تدفع أجوراً عالية لأنها تعتقد أن عائد المال الذي تستثمره في المستخدمين ليس كبير. إلى ذلك، هي ربة عمل صارمة والمستخدمون يتغيرون باستمرار، ولكنها لم تكتث كثيراً للأمر نظراً لكثرة الباحثين عن عمل بفعد مغادرة أحد المستخدمين، غالباً ما تجد البندل على الفور. لكنها بدأت تدرك أن ذلك يؤثر سلباً على مخبزتها. فمؤخراً، تراجع الإنتاج مما أدى إلى تراجع المبيعات وانخفاض المداخل التي تحققها المخبزة. ويبدو أن معدي الحلويات لا يبذلون الكثير من المجهود في العمل، بل يتركون الطلبات تتراكم ولا يضاعفون مجهودهم في سبيل تليبيتها. كما يبدو أن المستخدمين في المبيعات يقضيان الكثير من الوقت في التحدث مع بعضهما البعض بدلاً من الاعتناء بالزبناء. ويبدو أن عامل التنظيف بات مستاءً من عمله. ففي البداية، كان يجتهد في العمل ولكنه يتقاضى أدنى أجر في المخبزة ويبدو أنه فقد الحماس للعمل.

تود خيرة تشجيع مستخدميها على الاجتهاد في العمل كي تزدهر أعمالها مجدداً. فهي قلقة حيال تدهور المبيعات وتعلم أنها لن تجني أرباح إن بقيت الأمور على حالها.

يسعك مساعدة خيرة بالإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال 1: ما هي الأسباب التي تبرر تصرف المستخدمين في مخبزة خيرة؟

السؤال 2: اقترح بعض التدابير الممكنة لتشجيع المستخدمين على الاجتهاد والحماس في العمل. ما الذي يمكن تغييره في التعامل مع المستخدمين في المطبخ وصالة البيع؟

السؤال 3: ماذا عن عامل التنظيف؟ اقترح وسيلة لتشجيعه على تحسين أدائه وزيادة اهتمامه بالعمل.

1.4 مشاكل في محل فريد لإصلاح السيارات

أدرك فريد أن ورشة إصلاح السيارات التي يملكها لا تعمل بالفعالية المرجوة وفيها مخاطر على السلامة. وفي أحد الأيام، قام بمراقبة المستخدمين أثناء قيامهم بعملهم ومن ثم تباحث معهم في سير العمل وأعد اللائحة التالية بالأمور الواجب التنبيه إليها:

- صحيح أن مساحة المحل كبيرة نسبياً غير أن معظم الأعمال، بما فيها طلاء السيارات وتغيير الزيت و الإصلاح والصيانة وتغيير الإطارات وغيرها، كانت تنفذ في زاوية صغيرة من المحل. أما باقي المساحة فكانت مليئة بقطع الغيار الجديدة والمستعملة وبعض السيارات القديمة والعدة وحطام السيارات.
- لم يكن في المحل أية قواعد أو إرشادات تحدد منهجية العمل الواجب إتباعها.
- معظم القطع التي يجري إصلاحها كانت مرمية على الأرض من دون الحرص على تنظيها أو على سلامتها.

• طريقة ترتيب المحل لا تسمح بتخزين قطع الغيار والأدوات. فكانت تلقى عادة بالقرب من الباب، ما يستوجب الكثير من الوقت للعثور على الأدوات المطلوبة.

• كانت أرض المحل ملوثة ببيع الزيت وكانت الإثارة سيئة وغالبًا ما اشتكى العمال من ضيق المكان وظروف العمل السيئة.

يود فريد تحسين الفعالية والإنتاجية في ورشة إصلاح السيارات كما يود الحرس على سلامة عماله خلال أدائهم عملهم. ويود اتخاذ بعض الإجراءات ولكنه لا يعلم ما ينبغي القيام به تحديدًا.

يسعدك مساعدته بالإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال 1: لم تُعتبر العوامل المبنية أعلاه مشكلة في ورشة فريد؟ كيف تؤثر في الإنتاجية؟ أية حوادث قد تقع في الورشة نتيجة لذلك؟

السؤال 2: ما يمكنك أن تفعل في كلٍّ من الحالات أعلاه لتحسين شروط السلامة والإنتاجية؟ قم بتحليل كلفة/منافع الاقتراحات التي تقدمت بها، كل على حدة، وحدّد قيمتها.

1.5 سليمان الميكانيكي

أنشأ جلال محلًا لإصلاح السيارات لأنه كان بارعًا في الأعمال التجارية و تجمعه علاقة طيبة بسليمان الذي عينه مسؤولاً عن أعمال الإصلاح في المحل. فجلال ليس ماهزًا في شؤون الميكانيك بقدر سليمان، و وحده سليمان يفقه الأمور الإلكترونية. بالتالي فإن جلال يعتمد كل الاعتماد على سليمان لإنجاح عمله.

ولكن جلال بدأ يشعر بالقلق من تصرفات سليمان مؤخرًا. فبعد أن كان سليمان يحترم الدوام، بات يصل متأخرًا إلى العمل وعلى وجهه علامات التعب، كما تفوح منه رائحة الكحول. وراح يعاشر مجموعة من المستخدمين الذين تراقبهم الشرطة. و اشتكت زوجة سليمان أمام الجيران من أن زوجها ينفق معظم راتبه ولا يبقى منه الكثير لإعالة أسرته. لقد لاحظ جلال تلك التغيرات في تصرف سليمان منذ فترة من الوقت، ولكنه لم يبالي بها حتى اقترف سليمان خطأ فادحًا فيما كان يصلح سيارة أحد أفضل الزبائن. و منذ ذلك اليوم، بدأ جلال يلاحظ تزايدًا في الأخطاء وتراجعًا في جودة عمل سليمان.

ولا يستطيع جلال أن يترك مقاولته تنهار بسبب أخطاء سليمان، وهو يخشى وقوع حادث إن لم تتحسن الأمور. فهو يود التصرف و لكنه لا يعلم ما ينبغي القيام به.

يسعدك مساعدة جلال بالإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال 1: ما هي الأسباب وراء تصرفات سليمان و تراجع أدائه في العمل؟

السؤال 2: ما هي التدابير التي توصي بها لحل هذه المشكلة؟

1.6 المحل الغير محبوب

يدير بدر محله منذ خمس سنوات، وخلال تلك الفترة كانت أرباحه تزداد سنة بعد سنة. فقد انتهز أدنى فرصة لادخار المال: هو يدفع أدنى أجر ممكن لمستخدميه و يدفع القليل من الضرائب لأن المسؤول عن مصلحة الضرائب من المقربين إليه. وعلى الرغم من الشكايات العديدة التي تلقاها من الجيران، لم يحرك ساكنًا لإخفاء ركام السيارات القديمة و قطع الغيار و الحد من مستوى الضجيج.

غير أن بدر يواجه ثلاث مشاكل في الوقت الحالي. فقد هددته مجموعة من الجيران بالتبليغ عن الفوضى والضجيج للسلطات المحلية، وهذه العمال بمغادرة العمل لأنهم يتقاضون أجرًا دون الحد الأدنى للأجور، وسوف يحل شخص آخر مكان صديق بدر على رأس مصلحة الضرائب.

السؤال 1: ما هي الأخطاء التي اقترفها بدر مع علاقاته الخارجية؟ كيف يمكن للأخلاقيات في العمل أن تؤثر على الإنتاجية؟

السؤال 2: ما أفضل نصيحة تعطيتها لبدر في هذه المرحلة؟

خطة العمل

ما هي المشكلة؟	كيف يمكن حل المشكلة؟	من سيحل المشكلة؟	متى سيتم حل المشكلة؟
يبدو أن المستخدمين لا يعلمون ما المطلوب منهم وهم لا يتسمون بحس المسؤولية.	سأعرف ما المطلوب تحديداً من كل مستخدم وأعد وصف وظيفي لكل منصب .	أنا سأتولى ذلك، ولكن علي مناقشة الأمر مع المستخدمين حتى أعد وصف الوظيفي المناسب لكل منهم.	ينبغي الانتهاء من ذلك قبل بداية الموسم، لذا سأنجز الوصف الوظيفي قبل شهر ماي.

كيف لك أن ترفع الإنتاجية في مقابلتك من خلال توطيد العلاقات مع المستخدمين وتحسين إدارتك للموارد البشرية؟
ابداً بإعداد خطة عمل تدون فيها:

1. ما هي أبرز المشاكل التي تواجهها مقابلتك مع المستخدمين؟
 2. كيف ستحل جميع تلك المشاكل؟
 3. هل ستحل جميع المشاكل بنفسك أو تطلب من شخص آخر القيام بذلك؟
 4. متى تتوي البدء بحل كل مشكلة من المشاكل؟
- قم بتدوين خطة العمل التي ستعتمدها على الصفحة التالية، مع الأخذ بالمقترحات التالية:
- ضع خطة لمدة ثلاثة أو ستة أشهر .
 - كن واقعياً. دون فقط ما تعتقده ممكناً.
 - حاول أن تحل المشكلة الأكثر إلحاحاً أولاً.
 - ضع هذا الدليل في المقالة حتى يتسنى لك ولغيرك استخدامه عندما تحتاجون إليه.
 - تأكد دائماً من أنك تتبع خطة العمل التي وضعتها، فمن المجدي التحقق منها كل أسبوع.
 - يمكنك تعليق خطة العمل على الحائط حتى يسهل عليك أن تراها وتراجعها.

خطط لتحسين إدارة المستخدمين و رفع الإنتاجية

استخدم هذه الصفحة لتدوين الخطة التي ستعتمدها لتحسين إدارتك للموارد البشرية و النهوض بالإنتاجية في المقالة.

متى سيتم حلّ المشكلة؟	← من سيحلّ المشكلة؟	← كيف يمكن حلّ المشكلة؟	← ما هي المشكلة؟



اختبارات التقييم

التقييم 1

أب؛ 2 ج؛ 3 ج

التقييم 2

1 ج؛ 2 أ؛ 3 أ

التقييم 3

أب؛ 2 أ

التقييم 4

أب؛ 2 أ؛ 3 ج؛ 4 أ؛ 5 ج

التقييم 5

1 ج؛ 2 أ؛ 3 ج؛ 4 ب؛ 5 أ

التقييم 6

أب؛ 2 أ؛ 3 ج

التقييم 7

1 ج؛ 2 أ؛ 3 ب؛ 4 ب؛ 5 أ

التقييم 8

1 ج؛ 2 ج؛ 3 ب

التقييم 9

1 ج؛ 2 أ؛ 3 ب

هل يمكنك المساعدة

معمل وديع للتجارة

- السؤال 1: 520.600 درهم و 384.110 درهم
- السؤال 2: 2012 (902.300 ÷ درهم = 381.700 درهم = 2,36)، و 2013 (821.500 ÷ درهم = 437.390 درهم = 1,88). وتظهر الحسابات أن كلفة تحقيق إيرادات أكبر كانت أدنى بكثير في العام 2012 بالمقارنة مع العام 2013.
- السؤال 3: تقاضى وديع 2000 درهم عن كل خزنة في العام 2012 مقابل 1300 فقط في العام 2013. وتراجع سعر الأسرة الكبيرة من 3500 في العام 2012 إلى 2170 درهم في العام 2013. ربما يمكنه الزيادة في هذه الأسعار. بالمقابل، ارتفع سعر الطاولات والكراسي من 4000 درهم في العام 2012 إلى 4660 درهم في العام 2013. صحيح أن السعر المرتفع يسمح بزيادة المداخيل، ولكنه قد يتجاوز سعر المنافسين ويؤدي بالتالي إلى تراجع المبيعات. بقي الإنتاج على حاله تقريباً على مدى السنتين، لكن المصاريف ازدادت بنسبة 15%، خاصة بسبب كلفة اليد العاملة التي ارتفعت بنسبة 27%. لقد تراجعت الإنتاجية، ما يستوجب التحرك على هذا الصعيد. تشمل مؤشرات الإنتاجية الممكنة (1) مجموع القطع المصنوعة في الأسبوع أو في الشهر، (2) عدد القطع المصنوعة في الأسبوع أو في الشهر لكل عامل أو مجموعة من العمال، (3) عدد القطع المعادة من طرف الزبناء و الإصلاحات اللازمة بسبب الجودة الرديئة و (4) عدد القطع المباعة في الشهر نتيجة تعزيز الأنشطة التسويقية.

محل ثورية للهدايا

- التمرين 1: يمكن للوصف الوظيفي أن يتخذ الشكل الآتي مع الحرص على تضمينه المزيد من التفاصيل:

اسم المنصب الوظيفي:	بائع
مسؤول أمام:	صاحب المحل (ثورية)
وصف الوظيفة:	حسب تعليمات صاحبة المحل، يكون البائع مسؤولاً عن تجهيز الطلبات و استلام البضائع المعدة للبيع وعرض السلع على الزبائن و الاعتناء بالزبناء و الحفاظ على المحل مرتباً ونظيفاً.
تحديد المسؤوليات:	1. مرة في الأسبوع، إعداد لائحة بالبضائع التي ينبغي طلبها من المورد الأساسي للمحل. مناقشة تلك اللائحة مع صاحبة المحل وتقديم الطلبية. 2. الحرص على تخزين كافة البضائع بصورة صحيحة وعرضها

<p>في صالة البيع بطريقة جذابة.</p> <p>3. الاعتناء بالزبناء وطلب المساعدة عند الحاجة. الحرص على خدمة الزبناء دون تأخير.</p> <p>4. الحفاظ على الترتيب والنظافة في المحل على الدوام. تنظيف المحل تنظيفاً دقيقاً مرة في الأسبوع.</p> <p>5. القيام بأي مهام أخرى تطلبها صاحبة المحل.</p>	
<p>إتمام التعليم الثانوي وتلقي دروس في المبيعات أو ما شابه، مع خبرة سنة واحدة على الأقل في مبيعات التقييط، من المستحسن أن تكون في محل/محلات هدايا أو السوق الممتاز.</p>	<p>المؤهلات المطلوبة:</p>

التمرين 2: بما أنها مقالة صغيرة، سيتم تكوين وتطوير معظم المهارات المطلوبة في المستخدم الشاب أثناء العمل. تحقيقاً لهذا الغرض، يمكن اعتماد الطريقة التالية:

- أولاً، تشرح صاحبة المحل للمستخدم الجديد كيفية القيام بالأعمال التالية: شراء البضائع وترتيب الرفوف وعرض الهدايا و القيام بأعمال التنظيف اليومية و الأسبوعية.
- من ثم تطلب من الشاب تولي تلك المهام تدريجياً الواحدة تلو الأخرى. فانطلاقاً من المهام الأقل صعوبة، يبدأ بتولي أعمال التنظيف لينتقل من ثم إلى ترتيب الرفوف لعرض السلع، وصولاً إلى شراء البضائع. و لاستكمال التكوين أثناء العمل، يمكن لتجارة أن تسجل المستخدم الشاب في بعض الدورات القصيرة والعملية حول كيفية تخزين البضائع وتشغيل محل الهدايا. وإذا أرادت تسليمه الإدارة الكاملة للمحل في المستقبل، سيكون عليها أيضاً تسجيله في دورات مختصة بإدارة الأعمال تغطي مواضيع مثل المحاسبة والمراقبة المالية والتسويق وغيرها.

مشاكل مع المستخدمين في مخبز خيرة

السؤال 1: بما أن خيرة لا تبذل الكثير من الجهود لانتقاء أفضل المستخدمين، لعلها وظّفت أشخاصاً غير مناسبين منذ البداية. وإذا أضفنا إلى ذلك الأجور المتدنية والضغط المستمر التي تمارسها عليهم، لا عجب إن فقدوا الحماس و الاهتمام بالعمل.

السؤال 2: على خيرة أن تبدأ باختيار مستخدميها بعناية أكبر. يجدر بها إعداد وصف وظيفي لجميع المستخدمين و دفع أجور معقولة. من ثم يمكنها تشجيع المستخدمين على الاجتهاد في العمل بتقديم حوافز نقدية مقابل الأداء الجيد، مثل المكافآت و العلاوات في حالة تحقيق مبيعات عالية. و عليها تقييم أداء كل مستخدم على حدة و مكافأة العمل الجاد كي يشعر المستخدمون بالمسؤولية في عملهم. و لا ينبغي أن تكون شديدة الصرامة معهم. كما يسعها تسجيلهم في دورات تكوينية أو استدعاء خبازين محترفين

يَعْمَلُونَ الطباخين وصفات جديدة أو تقنيات تغليف الحلويات بالسكر لتطوير مهاراتهم. ويمكن تقسيم المستخدمين إلى فريقين: فريق يتكون من المستخدمين في المطبخ يكافأ على الجودة و السرعة في العمل، و فريق آخر يتكون من المستخدمين في صالة البيع و عامل التنظيف، يُقِيم أداءه على ترتيب المخبزة و حسن التعامل مع الزبناء. وفي نهاية كل شهر، يتلقى كل من الفريقين مكافأة على أساس الأداء ومجموع المبيعات التي يحققها خلال الشهر.

السؤال 3:

لقد أدى عامل النظافة عمله على أكمل وجه لفترة طويلة، و لا شك في أنه مستاء لأنه يتقاضى أدنى أجر من بين المستخدمين ولم يحظ بأي ترقية. ويمكن تحفيزه باعتماد عدة طرق. فيمكن مثلاً زيادة أجره. كما يمكن أيضاً تلقيه سائر المهام المطلوبة في المحل كي يشعر بالتقدير. وإلى جانب تطوير مهارات عامل التنظيف و زيادة رضاه عن العمل، يستفيد مخبزة خيرة لأنه يتيح لعامل التنظيف فرصة تولي إحدى الوظائف الأخرى في حالة شغورها.

مشاكل في محل فريد لإصلاح السيارات

السؤال 1:

تُعتبر العوامل المبيّنة في ورشة مصليح مشكلة بالنسبة للمقابلة لأنها تدلّ على الفوضى العارمة في المحل. كما يفكر المحل إلى تدابير الصحة و السلامة الأساسية. فذلك المشاكل تحدّ من فعالية العمال والمقابلة، ما يؤدي إلى تراجع الإنتاجية. لكل مشكلة من المشاكل المبيّنة في محل فريدا لتأثير الآتي على الإنتاجية:

- بسبب غياب نظام معتمد للتخزين وكبر المساحة التي يحتلها الركام، لا تتبقى فسيحة كافية للعمل بصورة صحيحة.
- في غياب الإرشادات بشأن منهجية العمل المطلوبة، قد لا يعلم العمال أية معدات ينبغي استعمالها وأية ملابس واقية ينبغي ارتداؤها في العمل، ما يعرّض سلامتهم وصحتهم للخطر ويؤثر سلباً في إنتاجيتهم.
- إن العمل على قطع مطروحة على الأرض مناف لشروط السلامة، فقد تتحرك و تتسبّب بانزلاق المعدات أو الآلات وتؤذي العمال.
- عند تخزين المعدات بصورة فوضوية، يضيع العمال وقتهم في البحث عن الأدوات وقطع الغيار.
- يمكن لبقع الزيت على الأرض أن تتسبّب بانزلاق العمال و وقوعهم على الأرض وتعرضهم للآذى. و في ذلك خطورة خاصة عندما يحملون أو يعملون على قطع معدنية ثقيلة بالقرب من بقع الزيت.
- من الصعب الحرص على الجودة في العمل بسبب بيئة العمل الرديئة وضعف الإنارة.

السؤال 2:

يمكن اقتراح عدة حلول لمشاكل الإنتاجية والسلامة في ورشة مصليح. في ما يلي بعض الحلول البديهيّة:

- ينبغي إعداد رسوم بيانية بمسار العمل الخاص بكل عملية تُنفذ في المحل. من ثم يمكن التوصل إلى خطة إجمالية تبيّن الاستعمال الأمثل للمساحة المتاحة.
- بعد الانتهاء من صياغة تلك الخطة، تكمن الخطوة التالية في ترتيب المحل من جديد وتنظيفه رأسًا على عقب. ينبغي تخصيص مكان معين لكل عملية، إلى جانب المنصات والمعدات اللازمة. كما ينبغي تخصيص مكان منفصل لتخزين كل من المعدات والقطع المستعملة والركام.
- ينبغي وضع الأدوات والمعدات الخاصة بعمليات محددة في مكان مخصص لها على الرفوف أو لوحات التعليق على الجدران.
- من ضمن أعمال إعادة التأهيل، ينبغي تحسين الإنارة. فيجب الحرص على تقوية الإنارة وتركيب المصابيح بحيث تثير مختلف محطات العمل بوضوح.
- ينبغي التباحث والاتفاق على الأعمال الروتينية بين الإدارة والمستخدمين تحقيقًا للإنتاج الأمثل.
- ينبغي اعتماد قواعد تتعلق بالسلامة في العمل وشرحها لجميع المستخدمين.
- إن كلفة هذه التغييرات الجديدة تتعلق خاصة بشراء منصات جديدة وتقوية الإنارة وشراء رفوف وألواح جديدة لتعليق المعدات عليها. وستكون الكلفة مبررة نظرًا إلى مساهمتها في تحسين الإنتاجية و السلامة في العمل.

سليمان الميكانيكي

- السؤال 1: عند مراقبة تصرفات سليمان يتبيّن لنا بوضوح أنه مستخدم مضطرب. من الأرجح أنه وقع ضحية نوع من الإدمان وأن مرافقته سيئ و يتسكع مع أصدقاء يشجعونه على هذا النوع من التصرفات. و كل ذلك يؤثر على عمله، ما يجعله معرضًا لاقتراف الأخطاء.
- السؤال 2: بصفتك صاحب المقابلة التي يعمل فيها سليمان، ستراجع إنتاجيتك ومداخلك بسبب مشاكل سليمان و أدائه السيئ. و يمكنك اتخاذ الترتيبات التالية لمعالجة هذا الأمر :
- تتبّه إلى كون المستخدم مضطربًا وسجّل عدد المرات التي يصل فيها متأخرًا إلى المحل ورداءة أدائه للعمل.
 - اعقد اجتماعًا مغلقًا معه لمناقشة أدائه السيئ. اسأله عمّا يزعجه لتحديد سبب المشكلة. أصرّ على ضرورة أن يحسّن أدائه في العمل إنما اعرض عليه المساعدة أيضًا لحل مشكلته.
 - اخذ الترتيبات اللازمة لحل المشكلة من خلال الاتفاق مع سليمان على أن يحسّن جودة عمله حسب المعايير المطلوبة. و أرشده على طبيب أو مركز اجتماعي مختص يساعد على تجاوز مشكلته.

- تابع هذه المسألة من خلال مراقبة أدائه، وقم له الدعم مع التأكد أنه أخذ بنصيحتك و أنه طلب المساعدة من مرشد نفسي أو مركز اجتماعي مختص. تفرغ للإصغاء إليه عند الضرورة حتى لا يشعر بأنه يتخبط في مشاكله لوحده.

المحل غير المحبوب

السؤال 1: هو مقرب من مسؤول ضريبي فاسد على ما يبدو وقد سمحت له الرشوة بنقادي دفع رسوم ضريبية عالية. فمع العلم أنه يوصى بالحفاظ على علاقات طيبة مع الإدارات الرسمية و المسؤولين فيها، إلا أن تلك الترتيبات غير شرعية وستقلب عليه في المستقبل. كما أنه يدفع أجوراً زهيدة لمستخدميه ويبدو أنه لا يعنى بالعواقب. ولم يبذل أدنى مجهود لتحسين العلاقات مع جيرانه، ما أدى إلى تفجر استيائهم. وبانت مقاولته على المحك، لأن الإنتاجية والأرباح ستتأثر أشد تأثير إذا أرم على سداد الضرائب للحكومة والتعويض على العمال والجيران.

السؤال 2: ربما يمكنه إصلاح العلاقة مع جيرانه إذا بنى جداراً يخفي وراءه السيارات القديمة وقطع الغيار وحرص على خفض الضجيج قدر الإمكان، مع القيام بلفتة لطيفة تعبيراً عن حسن نيته مثل دعوة الجيران للاحتفال بإنجاز الجدار. ففي تلك الحالة قد يكسب صداقتهم ودعمهم له. بالنسبة لمستخدميه، عليه الاتصال بالإدارة المحلية للنقصي عن الحد الأدنى للأجور أو الأجور المتعارف عليها للمستخدمين في هذا المجال. وإذا قام بزيادة الأجور، يتوقع أن يقلل المستخدمون بمواصلة العمل معه. أما مشكلة الضريبة فسيكون حلها أصعب. سوف يضطر على الأرجح إلى دفع كامل المبلغ، بالإضافة إلى الغرامات ومستحقات السنوات الماضية.

بعض المصطلحات المفيدة

المصطلح	معنى المصطلح	المزيد من المعلومات في الصفحة
Valeurs de l'entreprise قيم المقولة	المعتقدات والأفكار الهامة التي يتقاسمها جميع المستخدمين في المقولة ويلتزمون بها	67
Code de conduite مدونة السلوك	مجموعة من القواعد السلوكية التي يفترض بالمستخدمين التقيد بها للحرص على انعكاس قيم المقولة في جميع أنشطتها	68
Discrimination التمييز	شخص أو مجموعة أشخاص يتعرضون لمعاملة غير عادلة	69، 34
incitations financières التحفيزات المالية	المكافآت التي تشجع المستخدمين على القيام ببعض الأمور. وتعتبر الحوافز أكثر فعالية عند ربطها بالأداء	42
Bonne gestion الإدارة الجيدة	الحفاظ على الفعالية والإنتاجية في مكان العمل	58
Gestion des ressources humaines إدارة الموارد البشرية	الإستراتيجية المعتمدة مع المستخدمين في التشغيل و التكوين والتوجيه والتحفيز والمكافأة، إلخ.	21
Intrant المدخلات	الأمور المطلوبة لإنتاج الانتاج	1
Description de poste الوصف الوظيفي	برنامج العمل المخصص لشخص واحد	30-28
besoins de motivation الاحتياجات التحفيزية	الاحتياجات التي تحفز الناس على القيام ببعض الأمور إن جرت تلبينها	41
structure organisationnelle الهيكل التنظيمي	طريقة تنظيم المستخدمين و الوظائف في المقولة	19

1	كل ما يتم إنتاجه أو بيعه في المقولة	Production الإنتاج
47-45	تقييم أداء المستخدم	Evaluation de la performance تقييم الأداء
2-1	درجة الاستثمار الجيد للموارد	Productivité الإنتاجية
10-9	الأمور والترتيبات التي تؤثر إيجاباً أو سلباً في الإنتاجية	facteurs de production عوامل الإنتاجية
13-11	عوامل محددة للإنتاجية تستعمل لقياس ورصد التغيرات في الإنتاجية	indicateurs de la productivité مؤشرات الإنتاجية
75	مستخدم يعاني من مشاكل شخصية تؤثر سلباً على أدائه في العمل	Employé en difficulté العامل المضطرب
54	سلسلة الإجراءات اللازمة للتوصل إلى نتيجة معينة	Flux de travail مسار العمل
67	الطريقة المعتمدة لقيام المستخدمين بعملهم وخدمة الزبناء والتواصل والتفاعل مع بعضهم البعض	d'entreprise Culture ثقافة المقولة
58	مكان في المقولة يتم فيه أداء عملية معينة، على يد عامل واحد في غالب الأحيان	position de travail محطة العمل