

الفصل الرابع

إدارة العاملين Managing staff

- إدارة القوى العاملة □ تحفيز القوى العاملة □ ارتكاب الأخطاء □ تأنيب العاملين
- معالجة تظلمات الأفراد □ معالجة غياب العاملين □ الحوار مع العاملين □ معالجة الضغوط .

من المميزات الرئيسية التي تميز بها الشركاء الصغيرة على الشركات الأكبر هي عدم وجود البناء الإداري والرسمي الجامد ، فعندما تكون الشركة صغيرة تقترب المسافات بين العاملين ومديريهم وتوثق العلاقات الأخوية بينهم ، وغالباً ما يكون العاملون أقارب أو أصدقاء أو زملاء من وظائف سابقة ويسود جو العمل إخلاص قوى وتتحد الرغبات في أن يروا شركتهم مزدهرة .

وينمو الشركة يتطلب الأمر تغييراً في هذه العلاقات ، فلن يكون هناك وقت للأحاديث غير الرسمية مع كل عامل حتى تتأكد من أن الجميع بخير وأن كلاً منهم يعمل بأقصى جهده . ولن يصبح أمراً مناسباً أن يكون رئيس الأفراد صديقاً حميماً لرؤسياه ، بل سيتطلب الأمر أن تنمى نماذج الإدارة أكثر تطوراً ونموذجاً للإدارة العامة تراه مناسباً .

إدارة القوى العاملة Managing the workforce

ما هو النموذج الإداري الذي ينبغي عليك أن تتبناه ؟

What management style should you adopt ?

لا يوجد نظام أمثل للإدارة وسيتوقف إختيارك على الموقف الذي تجد نفسك فيه .
هناك خياران : طريقة « أنت سوف » "You Will" وطريقة « هل لك » "Will You" ففي بعض الأحوال ستشعر بضرورة تبني الخيار الأول خاصة عندما تشعر أنه من الضروري أن تسيطر على السلطة . وفي أحوال أخرى ستجد أن الطريقة الثانية هي أنسب الطرق حيث ستعتمد على تعاون العاملين الكامل . ومن المهم هنا ألا تنتقل من طريقة لأخرى بسرعة كبيرة .

ما هو السر وراء إدارة العاملين الجيدة ؟

What is the secret of good people management ?

سر النجاح في الحقيقة هو أنت ، إعترف عند الخطأ وأسأل المساعدة عندما تحتاج إليها ، فالقول بأن المديرين يعلمون كل شيء أصبح أسطورة قديمة ، فالعاملين قد يعلمون أكثر منك ويكون ذلك مفيداً إذا ما استخدم ذلك إستخداماً صحيحاً .

لكي تكون قادراً على إدارة الناس بطريقة صحيحة ، عليك أن تهدف دائماً إلى تغطية الإحتياجات الخمس الأساسية التالية للعاملين لديك :

(أ) أخبرني بما تتوقع مني .

(ب) إعطني الفرصة لكي أنجز أعمالاً .

(ج) إرشدني عند الحاجة .

(ع) أخبرنى بأحوالى وموقفى من العمل .

(هـ) كافئنى بقدر مساهماتى .

لقد حدد جون هامبل أحد رواد الإدارة بالأهداف الخمس إحتياجات سالفة الذكر .
رغم وضوح هذه الحاجات إلا أن قليلاً من المديرين يتأكدون أن كل حاجات
مؤسسيهم قد تحققت . فالمدير الجيد هو الذى يتأكد من أنه قد حقق فعلاً إحتياجات
العاملين فى المجالات المذكورة أعلاه .

كيف تصل إلى إتخاذ القرار ؟ How do you approach decision making ?

أحد الوظائف الأساسية للمديرين ، بل ربما تكون الوظيفة التى غالباً ما تصاحبهم
طول الوقت هى إتخاذ القرار .

فبالنسبة للمديرين المعينين حديثاً تعتبر عملية إتخاذ القرار هى أصعب المهام التى
يقومون بها ، فهناك خوف دائم من إتخاذ قرار خاطئ . ومن الطبيعى أن تجد صعوبة فى
تحديد عما إذا كانت الإجابة إجابة صحيحة أو خاطئة لأى موقف حيث أن ذلك يتوقف على
عدد من المتغيرات المتاحة فى ذلك الوقت . ومع ذلك ومن أجل إتخاذ قرار أكثر منطقية
وبراسة ، يمكن إتباع الطريقة البسيطة التالية :

* أول خطوة هى أن تحدد المشكلة ، فإذا كان هناك أكثر من مشكلة حاضرة ،

حاول أن تتعامل مع مشكلة واحدة فى المرة الواحدة كلما كان ذلك ممكناً .

* الخطوة التالية هى أن تجمع المعلومات التى تحتاج إليها لمساعدتك فى إتخاذ

القرار . وتعتبر هذه الخطوة - بصفة خاصة - هامة عندما لا تشعر بالصورة

الكاملة للموقف .

أيضاً تعطيك مرحلة جمع المعلومات فرصة إيجاد أدلة تدعم القرارات التي تتخذها .

* تلى ذلك مرحلة النظر إلى المعلومات المقدمة والمجمعة ثم النظر إلى بدائل الحلول المختلفة التي تتاح . وتتباين بآثار كل من هذه الحلول على الناتج النهائي .

* والمرحلة التالية هي مرحلة إتخاذ القرار ، فالآن لديك كافة المعلومات ووازنت بين مزايا وعيوب كل طريق يمكن أن تسلكه من الطرق المختلفة . فإذا أخذت ذلك كله في الاعتبار يجب أن تتخذ قرارك . وتذكر أنه في مراحل مختلفة نتخذ نحن جميعاً قرارات تظهر أنها خاطئة فيما بعد أو خارجة عن الخط الذي كنا نود أن نكون فيه . ومع ذلك فإن إتباع صيغة منطقية تقلل من مخاطر ذلك .

يجب تذكر مرحلة هامة - تلك المرحلة التي غالباً ما تنسى أو تهمل وهي جمع المعلومات - المرحلة الثانية - فعندما يواجه كثير من المديرين بسؤال أو استفسار - يشعرون تحت الضغط - بوجوب إسداء الإجابة الفورية ، وكمدبر يجب أن تتذكر أنك لست مضطراً لإتخاذ قرار في الحال ، ففي دنيا الأعمال ويرغم حسم كثير من القرارات ، قليل فقط يتطلب إستجابة فورية .

توجد عدة مستويات لعملية إتخاذ القرار ، بعضها يمكنك أن تتخذها فوراً وأنت تشعر بسعادة . ومع ذلك لا يجب أن تشعر بالخوف من الإجابة على الأسئلة المباشرة عن طريق طلب بعض الوقت للتفكير ودراسة ما وجهت به فإذا أخبرت عاملين لديك بأنك تحتاج وقتاً لدراسة قرارك وسترجع لهم بعد ذلك . فإنه يلزم عليك أن ترجع لهم لتؤكد أنك لم توضع في مستوى « سأرجع إليك » ياسيدي المدير .

بمجرد إصدار قرارك إتبع الأربع خطوات التالية للتأكد من أن قرارك قد نفذ بدقة .

نظم Organize

إن تنظيم العمل المطلوب يعتبر حيوياً بالنسبة للنتيجة النهائية . فإذا لم يتم ذلك ، فإن القرار لن ينفذ . إدرس من هو أفضل أو أنسب عامل لتنفيذ القرار . سيتوقف ذلك عما إذا كان عملاً يراد أن يستكمل أو نتيجة يراد بها أن تنتشر .

حفز Motivate

الدور التالي للمدير في هذه العملية هو تحفيز الأفراد العاملين على استكمال العمل . ويتضمن ذلك وضع المستويات والأهداف ، ومتابعتها والتأكد من أن العاملين قد أنوا أنوارهم بكفاية ، وهنا دائماً ما تفوض السلطة .

إتصل Liaise

أنت الآن تمثل نقطة معلومات مركزية تجرى إتصالاتك بأعضاء فريقك كمجموعة أو كأفراد . وطبيعياً أن تكون الشخص الوحيد في الفريق الذي لديه كافة المعلومات الخاصة بالموقف . قد تفوض السلطة هنا أيضاً .

راجع Control

يجب أن تراجع القرارات على أساس دورى ، وتقييمها وتعديلها في ضوء الظروف المتغيرة .

كيف تستغل معظم وقتك ؟ How to make the most of your time?

« ... لكن ليس لدى أى وقت على الإطلاق ... »

كثيراً ما تسمع هذه العبارة الشائعة كثيراً فى الشركات الكبيرة والصغيرة على حد

سواء . إلا أن قلة الوقت في الشركات الصغيرة - مثل المشاكل الأخرى - نجده أكثر حدية ويشعر الناس بآثاره عكس الشركات الكبيرة .

تحدث مشاكل إدارة الوقت في الوظائف التي تعطى شاغلها فرصة إختيار حرة لتوزيع الوقت بين مجالاتها المختلفة . مثل : الأدوار الإدارية والإشرافية .

فالعامل الذي يعد الأدوات في خط الإنتاج - عكس المدير أوالمشرف - يعلم بالضبط ماذا يفعل ؟ كم ينبغي عليه أن ينجز ؟ ومن ثم ينظم نفسه لمقابلة الهدف .

تتغير أدوار المديرين والمشرفين بطبيعتها بصفة مستمرة ، ولو أنها دائماً ما تكون في إطار إرشادي « أوصاف الوظيفة » ومن ثم تتغير الأولويات يوماً بعد يوم في نفس الوقت .

كم مرة تتذكر فجأة في نهاية يوم عملك وأنت خارج من مكتبك بأنك قد نسيت أن تقوم بعمل كان ينبغي عليك القيام به . أو يذكرك أحد بأنك سبق وأن ذكرت بأنك ستقوم بعمل ما في ذلك التاريخ وتكون قد نسيت ؟

من الضروري أن توفر وقت لكى تدير العاملين لديك ، وغالباً ما تتصل إدارة العاملين بإدارة العمل اليومي للمشروع اتصالاً لا خلاص منه ، ولكنك عليك أن تخصص وقتاً معيناً - لمسائل الأفراد الخاصة .

إن ذلك سيوضح للعاملين بأنك تشعر بأهمية هذه الناحية ضمن نواحي الشركة الأخرى . فإذا بينت للعاملين لديك بأنك قادر على إدارة وقتك بدقة ، ستحوذ احترامهم وستكون مثلاً جيداً لهم .

إعداد قائمة To Do A List

إحدى وسائل التغلب على المشكلة هي اتباع طريقة تدعى « إعداد قائمة « To Do " A List . إننا جميعاً لدينا قائمة في أذهاننا ، ولكن ولكوننا بشر لا نتذكر كل شيء دائماً فيها أو نضع الأولويات التي ينبغي أن تنظم فيها الموضوعات . هذه الطريقة « إعداد قائمة » بسيطة ومباشرة وسهلة الإستعمال . وغالباً ما تكون نتائجها مبهرة . ببساطة سجل كل الموضوعات الرئيسية التي ترغب حقيقة أن تنجزها في الأسبوع المقبل . فمثلاً :

- إدرس موضوع جهاز تليفون جديد .
 - تحدث مع يعقوب بخصوص : الطلب الأمريكي .
 - أنشر الإعلانات في مجلة هيرالد في الأسبوع القادم .
 - اجتماع المديرين .
 - إفحص الفلاية في الوحدة رقم ٣ .
 - احسب أرقام أهداف الشهر القادم .
- بمجرد الإنتهاء من القائمة ، ضع أرقاماً توضح الأولويات والترتيب الذي ينبغي أن تؤدي به الأعمال مثل :

- طلب ماكينة جديدة - ٦ .
- إدرس موضوع جهاز التليفون الجديد - ٧ .
- تحدث إلى يعقوب بخصوص : الطلب الأمريكي - ١ .
- أنشر الإعلانات في مجلة هيرالد في الأسبوع القادم - ٢ .

اجتماع المديرين - ٣ .

افحص الغلاية فى الوحدة رقم ٣ - ٥ .

احسب أرقام أهداف الشهر القادم - ٤ .

وببساطة اتبع القائمة مع تحديثها عند الضرورة وغير من أرقام الأولويات عند وصول مسائل كثيرة تتطلب هذا الفعل . مثال ، بعد الحديث مع يعقوب سيكون الطلب الأمريكى فى الشهر القادم ، ومن ثم سيحتاج إلى وصول الماكينات الجديدة فى ميعاد يسبق الميعاد المقدر أساساً . قد يحدث أن تضيف إلى القائمة بعض المواضيع ، وبعضها قد يأخذ نفس رقم الأولوية . إن نقطة القوى الأساسية فى القائمة هى أن تسجل كل شىء فى حينه ، مع إعادة تقييم الأولويات مرة أخرى بالنظر إلى القائمة وإجراء التغيير المطلوب ويعنى ذلك أنك لن تنسى شيئاً لأنه موجود على القائمة ، احرص بالأ تعطى موضوعات كثيرة نفس أرقام الأولويات . فإذا كان هناك ثلاث أولويات تحمل نفس الرقم إبدأ من جديد .

هذه الطريقة - مثل الطرق الأخرى - تتطلب تمريناً ، وعندما تتضخم قائمتك يمكنك فحصها لتقرر ما يمكن عمله بنفسك وما يمكن تفويضه لآخرين « إذا كان لديك من تفوض إليه » . هذه الجزئية من « إعداد قائمة » من أصعب الأشياء التى قد تواجهها باعتبارك مدير لشركة صغيرة ، كان من الممكن لك أن تعمل كل شىء بنفسك فى البداية وكم كان ذلك حسناً .

بمجرد ما قررت أن بعض موضوعات القائمة يمكن تنفيذها بواسطة آخرين ، اطلب منهم التنفيذ وهذا لا يعنى أنك أخرجت هذه الموضوعات من القائمة وإنما ببساطة أشير إلى

اسم المسئول عن تنفيذها الآن . فقط تشطب على الموضوع عندما تعلم بأن الشخص المسئول قد أنجزه ، لذلك يمكن إستخدام هذه القائمة للمتابعة . مثال :

تم شراء ماكينة جديدة لميتشام - ٢ .

إدرس موضوع جهاز تليفون جديد PAK .

انشر الإعلانات فى مجلة هيرالد فى الأسبوع القادم - ٢ .

نظم لاجتماع المديرين - ٤ KA .

افحص الغلاية فى الوحدة ٢ - ٥ .

إذا شجعت إستخدام « إعداد قائمة » كمثال يمكنك أيضاً إستخدام هذه القائمة كطريقة لإيجاد الأولويات العاجلة لمساعدك . ماذا يفعلون ؟ هل نسوا شيئاً كان ينبغى أن يكون على القائمة ؟ هل يضعون أرقام الأولويات بطريقة صحيحة أمام كل موضوع ؟ سيكون فى إمكانك مساعدتهم ، وتعريفهم بماذا تشعر باعتبارك مديرهم إزاء ما يأخذ أولوية .

بالإنتقال من « إعداد قائمة » على أساس فردى فالخطوة القادمة هى «إعداد قائمة» على أساس الشركة سيساعدك ذلك فى عمل خطة التحركات والأحداث الخاصة بشركتك .

إصنع من نفسك نموذج Set your self a pattern

إحدى الأدوات المفيدة هى أن تضع نموذجاً يمكن إستخدامه للإستفادة بوقتك بفعالية كأن تجعل الرد على المكالمات التليفونية من الساعة ٩ - ١١ والاتصال بالتليفون من الساعة ٢ - ٣ ، والتوقيع على مطلبات المصروفات والخطابات من الساعة ٣٠ - ٤ ، فإذا استخدمت هذا النموذج كل يوم ، سيعتاد العاملون عليه ومن ثم سيخططون يومهم بالنسبة لك على هذا الأساس .

نظم أوراق العمل Arrange your paperwork

حاول أن تنظم مكتبك بحيث يكون لديك ملفاً للأعمال الجارية ، وملفاً معداً لتنفيذ الأعمال وملفاً لما يخرج من مكتبك . فإذا لم تستخدم أو تتعامل مع أحد هذه الملفات خلال اليوم فقد لا يكون موجوداً في مكتبك . ويمكن أن يكون مخزوناً في مكان آخر . دائماً ما تزدحم مكاتبنا وملفاتنا بغير نظام وقد تتكدس في هذه الملفات معلومات قد نحتاج إليها مرة واحدة في السنة .

احتفظ بيومية Keep a diary

من المؤكد أن يوميتك هي أهم أدوات إدارة الوقت . فإذا كان لديك سكرتيرة عليك دائماً أن تتأكد من أن يوميتك تتفق مع الأخرى التي تحتفظ بها لك . فإذا أردت متابعة موضوعاً بعد ثلاثة أشهر يمكنك أن تسجل ملاحظة على يوميتك في اليوم المحدد بحيث إذا جاء هذا اليوم فإن ذاكرتك تنتبه تلقائياً .

إذا نويت عقد اجتماع مع شخص ما وأردت ألا يطول هذا الاجتماع أكثر من اللازم يمكنك أن تحدد ميعاد هذا الاجتماع قبل الغذاء ، وإذا تأخرت عن المواعيد المسجلة في يوميتك فمكالمة تليفونية قصيرة يمكن أن تجنبك كثيراً من العناء ، إذا كان عليك أن تنظم اجتماعاً هاماً ، أو ميعاداً محدداً في اليومية يتطلب منك إعداد مواد ، يمكنك أن تسجل ذلك في اليومية قبل ثلاث أو أربع أيام .

تحفيز القوى العاملة Motivating the workforce

كيف تحصل على الأفضل من العاملين لديك

How do you get the most out of your employees

لكي تحصل على الأفضل من العاملين لديك ، فإنه يجب تحفيزهم . هناك عدد من النقاط الهامة ينبغي تذكرها عندما تحاول تحفيز الآخرين .

حفز نفسك بنفسك Be motivated your self

من أهم عوامل تحفيز الآخرين أن يكون لديك أنت الحافز . أن يكون لديك حياً للعمل وشعوراً بأنك جزءاً منه ، وأن يكون إتجاه العمل سبباً في تحفيزك . أيضاً بتوضيح مساراً واتجاهاً للعمل للأفراد أعضاء الشركة ، وإعطائهم شعوراً بالاستغراق ستكون قادراً على تحفيزهم ، ستكون قادراً على إكتساب طاقات زائدة وتحفيزاً من العاملين لديك . والطريق إلى هذا هو أن تسألهم عن أفكارهم وأن تصغى إليهم ، فإن ذلك سيساعدهم في الشعور بالاستغراق ومن ثم التحفيز .

إعرف أهدافك Know your goals

إذا لم تعرف إلى أين أنت ذاهب فلن تصل إلى هناك . لا يمكن للعاملين أن يعملوا بكافة طاقتهم مالم يكن لديهم أنفسهم هدف .

إعطى للعاملين أهدافاً Give employees goals

يحتاج العاملون من صغيري السن أو قليلى الخبرة أهدافاً قصيرة على عكس العاملين الأكبر سناً فالثلاثة الأشهر بالنسبة للبالغ من العمر ثمانية عشر عاماً تبدو وكأنها دهراً . ولا تعتبر الأهداف السنوية أهداف محفزة لأغلبية الناس . ولذلك فمن الحكمة أن توزع الأهداف على فترات ربع سنوية ، وشهرية وأسبوعية .

عندما يظن العاملون أنهم قريبون من أهدافهم سيبدلون أقصى جهدهم لتحقيقها ، أما إذا بدا الهدف بعيداً جداً سيكون ذلك بمثابة مهبطاً للهمة ولن يحاول العاملون تحقيقه . لذلك يجب أن تحاول دائماً أن تجعل أهداف العاملين قريبة منهم وضع لهم كيف يحققونها ، وكم هم بعيدون عن تحقيقها .

التحفيز من ذاتهم Motivate from within

تختلف أهداف الفرد عن أهداف المنظمة التي يعمل فيها ، فالأفراد يعملون من أجل إكتساب شيئاً إما فى إطار الشركة أو من خارجها . وعليك أن تتعرف على ذلك . وبمجرد أن تعرف ماذا يحتاج العامل من الحياة فيأمكنك توجيهه فى الإتجاه الصحيح .

بالرغم من أن تحفيزك للعاملين له حد معين ، فالقدر الأعظم من التحفيز يأتى من ذاتهم . من التطبيقات المفيدة هى توجيه أسئلة بطريقة غير رسمية للعاملين لديك لمعرفة متى يشعرون بالراحة النفسية « محفزين » ومتى يشعرون بعدم الرضاء « غير محفزين » أثناء العمل . سيساعدك ذلك لفهم ماذا يحفز العاملين . إذا تمكنت من تحفيز الزوج نحو هدف ما ، فإنك تحفز أيضاً الفرد بطريق غير مباشر . ولكى تفعل ذلك عليك أن تأخذ فى اعتبارك الزوج فى العمل فى كل مناسبة . فبمكنتك أن تنظم مناسبات رياضية وإجتماعية . وليس من الضرورى أن تكون هذه المناسبات مدعمة من قبل الشركة لكى تحقق هذا الهدف .

إعترف بتقدم العامل فى العمل Acknowledge progress

يحب العاملون أن يحاطوا علماً بتقدمهم فى العمل ، وعليه تصبح التغذية العكسية Feed back ذات أهمية .

قَدِّرِ العامل Recognize the individual

يحتاج الناس تقديراً لأعمالهم لكى يعملوا بأقصى جهدهم أكثر من احتياجاتهم للمال . ومع ذلك . فمن الصحيح أن تقول إذا كان المال ضئيلاً ، فسيكون ذلك بمثابة عاملاً مهبطاً بالحافز . كلمة « عملاً طيباً » أو « إنجازاً ممتازاً » من الرئيس تحمل ثقلاً أكبر من كمية المدح الذى يقولها المشرف عليه . إدرس الحالة التالية :

السيدة جينجر تعمل فى المكتب من أيام الأثنين إلى الجمع من الساعة ٩:٣٠ صباحاً إلى الساعة ٥ مساءً باستثناء ساعة غداء ، وهى سيدة يعتمد عليها وعاملة مجدة تحترم دائماً مواعيدها ، فهى دائماً ما تقضى نصف ساعة فى الغداء بدلاً من الساعة الكاملة وغالباً ما تتأخر بعد الدوام لتواجه الأعمال الغير عادية . وفى خلال الأسبوعين الماضيين عملت عدداً من الساعات أطول من عدد الساعات العادية لمواجهة متطلبات نهاية السنة المالية . جميع العاملين فى القسم يعملون تحت ضغط كبير . طلبت السيدة / جينجر إذناً بترك العمل مبكراً فى أحد أيام الجمع بعد الظهر . إلا أن المشرف عليها رفض إعطائها هذا الإذن بسبب كثافة عمل نهاية السنة . وفى يوم الخميس بعد الظهر طلب منها المشرف عليها التأخر فى العمل حتى الساعة ٧ مساءً حيث أن هناك مشكلة رئيسية فى القسم ، إلا أن السيدة / جينجر رفضت .

ما هو الخطأ ؟

(أ) لم يكن هناك أخذ و عطاء ، ظلت السيدة / جينجر تقضى سنوات من العطاء وعندما طلبت فى حالة واحدة رداً قليلاً لهذا العطاء رُفض طلبها .

(ب) لم يسألها المشرف عن سبب طلبها فى ترك العمل مبكرة وهو يعرف ماهية هذه السيدة وأنها إذا طلبت مثل هذا الطلب فلا بد وأن يكون هناك سبباً جوهرياً للغاية .

(ج) الآن السيدة / جينجر فقدت تحفيزها ويحتمل أن ترفض أن تصبح مرنة مرة أخرى .

بالرغم من وضوح دراسة الحالة هذه ، فإنكار العطاء مع الأخذ هو فى الغالب خطأ الإدارة الأكثر شيوعاً . « رد الفعل الشائع من الأفراد هو « لن أفعل ذلك » . فمن أهم

أنوات الإدارة التى تملكها هى « إعطى وخذ » " give and take " لقد أقامت شركة مارك أند سبنسر و IBM سياساتها المتعلقة بالأفراد على هذه الفلسفة وهى أحد الأسباب الرئيسية لنجاحها ووجود علاقات طيبة مع الأفراد . وكرجل أعمال صغير يمكنك أن تتعلم من نجاح هذه الشركات . تذكر بأنك دائماً ستحصل من الأفراد ما سبق أن أعطيت .

إرتكاب أخطاء Making mistakes

ما هى الأخطاء الأكثر شيوعاً التى يقع فيها المديرين ؟

What are the most common mistakes managers make ?

محاولة إصدار قرارات شعبية Trying to make popular decisions

من أكثر الأخطاء شيوعاً والتي يقع فيها المديرين أنهم يحاولون أن يكونوا محبوبين وزوى شعبية أكثر من إهتمامهم بالإحترام . ويرجع ذلك أساساً إلى أن الناس بطبيعتهم يريدون أن يكونوا محبوبين وهو فخ سهل الوقوع فيه . هناك بالطبع مناسبات يمكن للمديرين أن يصدروا قرارات غير شعبية .

الشعبية عمرها قليل ، هدفنا أن نكون مديرين جيدين ، وليس إكتساب مباراة شعبية . ينبغى أن يبنى القرار على أساس ما هو صالح للشركة فإن أصاب ذلك شعبية كان ذلك مكسباً .

لاشك أن إصدار القرارات المتصفة بالشعبية قد تؤدي فى آخر اليوم إلى الإضرار بالشركة مما يهدد بالضرورة هذه الشعبية ذاتها . فالأفراد يتوقعون منك فقط أن تؤدي عملك ، وأداءه بجودة سيكسبك إحتراماً تلقائياً .

تقديم المجاملات Giving favours

لا يجب عليك أن تقبل أى مجاملة من رؤسك ، لا تسألم إطلاقاً أن يفلوك أثناء

تغييرك بسبب لا يتعلق بعمل الشركة . لا يجب أن تشعر بأنك ملتزماً قبل أى من العاملين أو تتغاضى عن عمل سئ أو مخالف كمجاملة . فقد يظهر لك ذلك كفكرة طيبة ، إلا أن ذلك سيؤدى إلى فقدانك للإحترام على المدى الطويل .

الإحتفاظ بأفراد مفضلين Having favourites

لا يجب أن تتغاضى عن الأخطاء مثل العمل الردىء ، والكسل ، والغياب كمجاملة لكى يحبك العاملون . وليس معنى ذلك أنك لا تقدم مجاملات للناس خارج العمل أو تسدى لهم النصيحة فى الشئون الشخصية . خذ حذرک دائماً لكى يحكم على تصرفاتك « بأنها عادلة » . يجب توخى الحذر عند تعيين أصدقاء المشرفين والذين سيخضعون لإشرافهم المباشر وذلك لتجنب إدعاءات المحاباة .

وتذكر أن ذلك يمكن أن يكون له أثراً عكسياً عندما يعامل الأصدقاء بقسوة من قبل المشرفين عليهم ، فقد تفقد الصداقة كنتيجة لذلك .

مناقشة المشاكل الشخصية مع المرؤسين

discussing personal problems with subordinates

هذا يضعك فى موقف خطر ، ومع ذلك يجب أن تشرح للعاملين لماذا تغضب أو تخرج عن طبيعتك فى أوقات معينة ، فقد يكون ذلك مناسباً .

الإعلان عن القدرات السابقة فى العمل

Sounding out about previous ability in the job

وهو ما نفعله جميعاً تلقائياً بون أن ندرى ، فانا أفضل منصح دائماً - أفضل رجل فى الموقع - أفضل مساعد محاسب . تذكر كيف كان يعلن رؤساؤك السابقون عندما يتحدثون كيف كانوا جيدين .

إنشاء علاقات إجتماعية مع العاملين Socializing with staff

عندما ننشأ علاقات إجتماعية مع العاملين لدينا ، فإنهم يطلعون على نقاط ضعفنا ، قد لا يكن ذلك بالضرورة شيئاً سيئاً . ومع ذلك قد يثير ذلك سبباً لتضارب المصالح بين العلاقات الإجتماعية ومسئوليات العمل .

عدم الامانة Being disloyal

أحياناً ما يوجه بعض المديرين الصغار أو المرقون حديثاً نقداً للإدارة الأعلى أوالمديرين على نفس المستوى أو حتى للمرؤسين ، ظناً منهم أن ذلك سيخلق التأييد أو عطف المرؤسين . هذا ليس صحيحاً ؛ كمديرين يجب أن نكون أمناء مع الموظفين ومع الإدارة الأعلى عندما يتطلب الموقف ذلك . وكقاعدة عامة كن أميناً دائماً لجميع هؤلاء الذين فى الدرجة الأعلى فى السلم الإدارى منك . فغالباً ما ستجد نفسك جالساً فى مواجهتهم .

الفشل فى تنفيذ قواعد التأديب Failing to enforce discipline

كثير من المديرين يقعون فى خطأ عدم تطبيق قواعد التأديب عندما يرتكب شخص مخالفة يخرج بها عن المقبول عادة . فإذا تجاهلها المدير فإن العامل يعلم بأنه قد حصل على شيء . أما إذا وضع المدير الإنحراف ، فإن العامل يمكن أن يعد نفسه للنتائج المترتبة على هذا الخطأ ويتوقع توقيع الجزاء .

لا تتساهل مع الناس لأنك تشعر بالأسف من أجلهم ، وفى ذلك أهمية كبرى خاصة عندما يعلم العاملون الآخرون بالموقف . فقد يصبح الأمر صعباً بعد ذلك لتطبيق قواعد التأديب بالمرّة . فإذا إتصفت تصرفاتك بالحزم والعدالة بين الجميع ستحقق سمعة طيبة حول عدالتك .

ما هو الشكل الذي يجب أن توضع فيه إجراءات التأديب ؟

What form should the disciplinary procedure take ?

إجراء التأديب يتضمن سلسلة من الخطوات المتتابعة :

- ١- لمشكلة بسيطة . إنذار شفهي .
- ٢- لمشكلة بسيطة متكررة . إنذار كتابي .
- ٣- للسلوك الغير مقبول والمتكرر . إنذار نهائي ينص على أنه إذا لم تتحسن المواقف ، فقد يترتب عليها فصل لاحق .
- ٤- تحسين غير كافي . الفصل / الإيقاف عن العمل عادة على الإشعار بذلك «انظر الفصل السابع» .

يجب حفظ جميع التحذيرات الكتابية في سجلات ، ولو أنه يمكن النص على شطب العقوبة من السجلات إذا تحسن السلوك .

من الواجب أن تتخذ اجراءات التأديب بون أى تأخير وأن تؤسس على دلائل كافية، ويجب أن يعطى للعامل شرحا ومعلومات عما يتخذ ضده لكي تحصل على تفاصيل أكثر عن اجراءات التأديب أنظر إلى موسعة ACAS - تطبيق رقم ١ : تطبيقات التأديب واجراءاته في الوظائف ويمكن الحصول عليه من مكتبة HMSO . هذا الموضوع معالج أيضا وبتفصيل أكثر في الفصل السادس .

تأديب العاملين Disciplining Staff

من الأهمية بمكان أن توضع مجموعة من القواعد بحيث يعلم العاملون ما هو متوقع منهم من حيث السلوك والأداء (أنظر الأمثلة في الفصل السادس) وماذا يحدث عند مخالفة القواعد . هذه القواعد يجب أن تكون :-

* عادلة - بسيطة ومحددة .

* تطبق فوراً وبحزم .

* توصل للذين تنطبق بشأنهم بطريقة جيدة ولجميع العاملين الحق في الإلمام بمعرفتها أو الوصول إلى معرفتها .

ولأجل معلومات أكثر تفصيلاً وأمثلة عن تأديب العاملين في حالة ارتكاب المخالفات
أنظر الفصل السادس .

يعتبر الأداء الغير مرضى في النظام الأمريكى والنظام الانجليزى مخالفة تأديبية
ينطبق بشأنها قواعد التأديب .

الخطوط الإرشادية لإجراءات التأديب

Guidelines on disciplinary procedure

الإنذار الشفهي : Oral warning

يجب التحدث مع العامل المعنى بنفسك ، وبصفة خاصة إذا كان دليل الأداء السئ
للعمل قد جاء لك من مشرف أو مدير يعمل تحت إشرافك . يجب أن تأخذ العامل بعيداً عن
موقع العمل وتحدث معه رجل - رجل .

* عليك أن تسأل أسئلة مباشرة لماذا لا يؤدي العمل .

* لا يجب عليك أن تتجنب الموضوع .

* لا تقع في الخطأ القديم بإطلاق البنادق جميعها حتى تستمع من العامل ما يجب
أن يقول .

ينبغي أن تسأل السؤال المبدئى « ما هو شعورك إزاء تقدمك في العمل الآن ؟ .

سيعطيك ذلك فكرة ودلالة عما يشعرة العامل . فلو كان العامل يشعر بأن هناك مشكلة

فسيكون لديه الاستعداد للتحدث معك عنها . وقد ينقذك ذلك من الظهور بمظهر الرجل ذو اليد الثقيلة .

إذا كان العامل خالي الذهن من أنه لا يؤدي عمله جيداً ، فهذه فرصة للتحدث معه عن ذلك .

سيكون لديك القدرة على قياس ما تم خلال الأحاديث مع مشرفه أو مديره وعماً إذا كان هذا المدير أو المشرف قد كان مباشراً مع العامل .

فإذا رجعنا إلى إجراءات التأديب ستجد أن ذلك يقع في المرحلة الأولى ، الإنذار الشفهي الأول . يجب الاتفاق على مواطن التحسن مع العامل ، وتحدد فترة لمراجعة الموقف عليك أن تتأكد بأنك تمنح العامل وقتاً معقولاً للتحسن وقد يتطلب ذلك إعادة تدريبه في بعض المجالات . فكلما كان ذلك ممكناً إفعله لأن ذلك في حالات كثيرة أقل تكلفة من اختيار وتدريب شخص جديد على الوظيفة .

وحتى لو ظهر من العامل تحسناً خلال الفترة المتداخلة ، يجب أن تحافظ على الاجتماع معه . من المهم للعامل الذي أظهر تحسناً في أدائه أن يشعر بأن هذا التحسن قد قدر . كما أنه من المهم أن تمنح الفرصة للعامل سبب الأداء من أن يشرح في النقاش لماذا لم يتحسن أدائه في هذه المدة المحددة ويتوقف طول مدة الوقت الذي تعطيه للعامل على أن يتقدم في نواحي التحسن المطلوبة .

الإنذار المكتوب الأول First written warning

إذا إتضح في الاجتماع الثاني عدم وجود أى دليل على التحسن أو هناك تحسناً ضئيلاً عليك أن تعيد مراجعة الأداء مع العامل مع شرح خطورة الأمر . وعليك أن تعطيه فترة زمنية مرة أخرى للتحسن وشرح أهمية تحسنه خلال الفترة المحددة . مرة أخرى أعد

زماناً ومكاناً للإجتماع ، وفى هذه المرحلة عليك اعداد خطاب بعد الإجتماع يوجه إلى العامل ونسخة منه توجه إلى ملفه الشخصى « الإنذار الأول المكتوب » « أنظر النموذج الوارد فى الشكل ٤-١ » .

فى هذه المرحلة ينبغى عليك - كلما كان ذلك ممكناً - تجنب استعمال العبارة « إذا لم تفعل ذلك ستفصل من الخدمة » ، ولو أنه من جهة أخرى - ومن المرغوب فيه أن توضح له أن الفشل فى التحسن سيكون له مشاكل أخرى ، لأنه سيجرب على هذه العبارة ضعف إضافى على الضعف الذى يعانىة العامل فعلاً ولن يساعد ذلك على التحسن فى الأداء . يجب أن تكون عوناً للعامل فكما أوضحنا من قبل أنه من مصلحة الشركة من الناحية المالية أن يتحسن أداء الفرد بدلا من إنتهاء عقده وتبدأ من جديد فى تعيين آخر والإبقاء عليه كبديل .

عادة ما تكون الخطوتان الأولتان من إجراءات التأديب كافيتين لجعل العامل يحسن من أدائه أو اذا كان ذلك صعباً أو مستحيلاً فينبه عليه بأنه قد حان الوقت لأن يترك العمل ويبحث عن مكان آخر . وفى هذه اللحظة غالباً ما يستقيل العامل أو يبحث عن عمل آخر . لا تكن لطيفاً وتنتظر العامل ليقدّم استقالته . فقد لا يقدمها واذا تركت الأمر هكذا مدة طويلة ستضطر إلى البدء فى إجراءات التأديب مرة أخرى من البداية

مرة أخرى يجب أن تحفظ سجلاً للوقت والتاريخ لكى ترى العامل مرة أخرى . فإذا أظهر تحسناً فى أدائه عليك أن تقول له ذلك فى المقابلة وتمده بالمساعدة المستمرة والتشجيع . وضع له أنك سعيداً شخصياً بأنه تقدم فى عمله والأّن استقر على الوظيفة بالتساوى مع زملائه . وإذا أظهر العامل تحسناً مثيراً غير أنه لم يصل إلى المستوى المطلوب ، قد يكون من المناسب أن يمنح مدة أخرى لكى يتحسن فيها . فى هذه المقابلة إذا كانت هذه هى الحالة عليك أن تؤكد له كم أنت سعيد بأدائه حتى تاريخه وأنت متنتظر أن

ترى أداءه فى الشهر القادم مثلاً مستمراً فى التقدم حتى يصل إلى معدلات الأداء المطلوبة .

عزيزى

أكتب لك لكى أؤكد النقاط التى أثيرت فى مقابلتنا الأخيرة والمناقشات السابقة وكما تعلم فإن الشركة تتوقع أداء على مستوى معين ، وللأسف لم يتحقق ذلك حتى الوقت الحالى .

لذلك فقد إتفقنا فى اجتماعنا أنه خلال الشهرين التاليين ستقوم ببذل جهدا مخططا ومنظما لكى تتحسن فى النواحي التالية : -

« ضع النواحي المطلوب تحسين الأداء فيها »

قد يصعب على أن أوضح بكفاية الأهمية الكبرى لمحاولتك ببذل كل جهد ممكن لكى تحسن من أدائك فى هذه النواحي ، لأن الفشل فى ذلك سيضطر الشركة إلى أن تنظر فى الموضوع بصرامه مطلقة .

ولدينا كل ثقة من أنه خلال الشهرين القادمين ستكون قادراً على تحسين الأداء وأننا طبيعياً سنقدم لك أى مساعدة أو إرشادات كلما كان ذلك ضرورياً . لقد كنت فى برنامج تدريب حديثاً وأرجو أن يكون ذلك قد ساعدك فى مراجعة أداء وظيفتك .

وكما تفاهمنا سنتقابل فى يوم ٢٢ يونيه ١٩٨٧ الساعة ١٠,٢٠

فضلا ، لا تتردد بالاتصال بى مباشرة اذا كان لديك أى استفسارات حول ذلك .

المخلص

ر. جونز

المدير

الشكل ٤-١ نموذج لخطاب الانذار الأول بعد المقابلة التأديبية

الإذار النهائي المكتوب : Final written warning

إذا استمر تدنى مستوى أداء العامل ، يبحث الأمر معه فى إجتماع ثم حدد موعداً لإجتماع آخر . اشرح أن الفشل فى تحسين الأداء . كما نوقش من قبل سينتهى بإنهاء عقد التوظيف و عليك أن تتابع ذلك بخطاب إنذار نهائى (أنظر النموذج ٤-٢) .

فإذا حدث تحسناً بعد فترة المراجعة هذه ، يجب عقد إجتماع يوضح فيه تحسن أداء العامل .

أما إذا لم يتحسن الأداء فى الفترة الممنوحة ، يجب إنهاء عقد التوظيف ، أنظر الفصل السادس لكى يرشدك ماذا تفعل بعد ذلك .

عزيزى

إشارة إلى مقابلتنا الأخيرة أكتب لك لكى أوضح النقاط التى نوقشت خلال شهر / الشهور الماضية لم تستطع أن تصل إلى المستويات المطلوبة فى الشركة فى النواحي التالية :- (ادخل هنا تفصيلات النواحي المطلوب التحسن فيها)

وكما سبق أن ناقشنا فى هذا الإجتماع والإجتماعات السابقة أنه من الضرورى جداً أن يتحسن أداؤك . ولقد أتفقنا على مد الفترة التى ينبغى عليك خلالها أن تصل إلى مستوى الأداء المتوقع منك فى (تاريخ) . إن الفشل فى تحسين الأداء والابقاء على هذه المستويات المتدنية سينتهى - كما ناقشنا ذلك - بإنهاء عقد توظيفك . فضلاً لا تتردد فى الاتصال بى اذا كان لديك أى إستفسارات تتعلق بذلك .

المخلص

ر. جونز

المدير

الشكل ٤-٢ نموذج لخطاب الانذار النهائي بعد المقابلة التأديبية

كيف تتعامل مع الغياب ؟ How do you cope with absenteeism ?

الغياب المتكرر للعامل فى الشركة الصغيرة قد يؤدي إلى مشاكل جسيمة . يمكن تقسيم الغياب إلى قسمين :

غياب حقيقى وغياب مصطنع . ويمكنك أن تقرر عما إذا كان غياب العامل حقيقى أم لا . فالغياب الطويل يتطلب شهادة مرضية على أى حال فإن قدمت إليك عليك إن تفترض صدقها ابتداء .

فى الشركة الصغيرة قد يحتمل أن يكون أفضل مدخل يمكن أن تسلكه هو « أنا مهتم برعايتك » قد تستعمل هذا المدخل عندما يغيب العامل أيام مثل الأيام التى تسبق أيام الجمع والاثنيين ولم يظهر عليه المرض من قبل . فى هذه الحالات عليك أن تأخذ العامل جانباً وتتحدث معه عن الغياب المتكرر الذى قام به فى الشهور القليلة الماضية . إسأله عما إذا كان قد تناول علاج الطبيب الصحيح حيث أنك مهتم بعدد أيام الغياب التى غابها . هذا يبين للعامل أنك لا حظت أيام الغياب العارضة فى أيام الجمع وأيام الاثنين .

إذا كان العامل مريضاً فعلاً (فلن يشعر بأى حرج) . أما إذا كان العامل ممرضاً أو ليس لديه حافزاً للتواجد فى العمل فقد تكون هذه فرصة للمناقشة .

بعد إجراء هذا الحديث ، من الأفضل فى هذه المرحلة ألا تخبر العامل بأنك لا تعتقد أن المرض غير حقيقى فإذا وجدت إستمراراً فى الغياب للمرض عليك أن تقابل العامل مرة أخرى . تسأله عما إذا كان قد استشار طبيباً أم لا ، فإذا لم يحدث تستفسر لماذا ؟ وتخبره بأن الغياب المتكرر أصبح غير مقبول فى الشركة وحتى ولو أنك شعرت فى البداية بالتعاطف وجدانياً إلا أنك الآن تشعر بخطورة المشاكل المترتبة على ذلك فى الشركة .

أما إذا ذهب العامل للطبيب فعلاً ، ضع ذلك فى الاعتبار لأن المرض قد يكون حقيقياً . أما إذا لم يقم العامل بزيارة الطبيب عليك أن تطلب منه أن يفعل ذلك فى المرة القادمة عند ظهور أى علامات للمرض أو يطلب يوم أجازة ، وعلى أن يتم ذلك فوراً فى أول يوم مرض ، وعلى العامل أن يطلب من الطبيب شهادة مرضية خاصة والتي ستتحمل أنت تكاليفها . هذه الطريقة تحول نون أخذ العامل أيام غياب أخرى للذهاب إلى الطبيب . يجب تسجيل ذلك كتابة وترسل صورة للملف العام بشئون الموظفين (أنظر النموذج فى الشكل ٤-٣)

وإذا كان العامل فعلاً مريضاً ومرضه يتسبب فى مشكلة يطول أمدتها بالنسبة لك فى الشركة فإن لديك حقاً قانونياً فى إنهاء الخدمة . ففى هذه الظروف تحقق من أنك قادر أن تثبت أن العامل أصبح غير صالح للوظيفة التى تعاقد عليها . ينبغى التذكر هنا أنه كلما طالت مدة خدمة العامل كلما صعب إثبات عدم كفايته . لمعلومات إضافية تتعلق بالقواعد والاجراءات الخاصة بالمرض والمرتبات والأجور القانونية التى تصرف للغياب للمرض (راجع الفصل الثالث) .

عزيزى

بالإشارة إلى محادثتنا الأخيرة فأنتى أكتب لك لأؤكد عليك ما ينبغى أن تفعله فى حالة مرضك مرة أخرى .

فوراً وفى أول يوم غياب اتصل بى تليفونياً قبل الساعة ٩:٣٠ صباحاً . وعليك أن تزور الطبيب فى الحال وتحصل منه على شهادة طبية . قد تضطر لدفع قيمة هذه الشهادة لكن الشركة سترد لك ما دفعته إذا كانت هذه هى القضية .
عليك أن تبلغنى بتحسن حالتك الصحية إذا كان ذلك ممكناً .

وفى حالة عدم إتباعك لهذه الإجراءات ستنتظر الشركة فى أمرك بمنتهى الصرامة .
فضلاً لا تتردد فى الاتصال بى إذا كان لديك أية استفسارات حول ذلك .

المخلص

ر- جونز

المدير

الشكل ٤-٢ نموذج لخطاب تذكّر فيه طلب زيارة طبيب خاص

ماذا تفعل إذا اعتاد العامل أن يحضر متأخراً؟

What should you do if an employee arrives late?

من مشاكل الإدارة القديمة مشكلة حضور العاملين متأخرين ، ويسجل التاريخ العديد من الإعتذارات على مر السنين لتبرير هذا التأخير ، أغلبها يرجع إلى تأخر القطارات ، أو خدمات الحافلات المحلية ، والاستغراق فى النوم . وطبيعى لا يعتبر التأخير العرضى مشكلة إدارية ، ومع ذلك فقد تكون هناك حالة تأخير واحدة تستدعى التعامل معها لأنه فى حالة تجاهلها سيكرر حدوثها ، وسينتهى الأمر إلى تعود العاملين فى المجموعات على ذلك كأسلوب وبدلاً من حضورهم الساعة ٩ صباحاً مثلاً سيبدأ العاملون فى الظهور من الساعة ٩،١٥ صباحاً وحتى ٩،٢٠ صباحاً حتى يخرج الموضوع من نطاق السيطرة عليه .

قد يصعب مواجهة العاملين بالتأخير كما حدث لنا جميعاً . على أنه يمكن تجاهل حالة التأخير إذا ما تطوع صاحبها بتقديم عذر فورى ، أما إذا لم يتطوع أحد بذلك فعليك أن تحقق فى الموقف وتساءل عن السبب . وليس من الضرورى أن يكون ذلك بطريقة رسمية صارمة ولكن بطريقة ودية مثل « أنا لاحظت أنك كنت متأخراً هذا الصباح هل هناك

مشكلة ؟ « فيؤكد ذلك المدخل الذى سبق اقتراحه وهو « أنا أهتم بأحوالك » . الحقيقة هى أنك بمجرد أن تلاحظ التأخير فهذا يكفى عادة أن تمنع تكراره . ومع ذلك إذا حدث نون أن يقدم لك العامل مبرراً مقبولاً فعليك أن تجلس معه وتحدثه عن المشكلة . لا ينبغي أن تتجاهل ذلك . يمكنك أن تأخذ العامل على أفراد وتسأله مرة أخرى عما إذا كان هناك مشكلة . فإذا لم توجد مشكلة معينه عليك أن تبين أن ذلك غير مقبول فى الشركة ولا بد أن يكون هناك تحسناً فى هذا المسلك وتعطى العامل فرصة زمنية لكى يعتدل فيها (فضلاً راجع اجراءات التأديب فى الجزء الأول من هذا القسم) .

فكر فى دراسة الحالة الآتية : Consider the following case study

مرة أخرى يلاحظ المستر جونز المشرف أن أليكس وهو أحد عاملى الإنتاج الصغار عاد من فترة تناول الشاي متأخراً خمس دقائق . قرر المستر جونز أن يتجاهل ذلك . فإنها على أى حال ه دقائق لا تشكل مشكلة كبيرة . تكرر هذا التأخير فى اليوم التالى مرة أخرى . ثم استمر بعد ذلك لمدة أسبوع ولا زال مستر جونز يتجاهل الأمر . وخلال الأسبوع إزداد تأخر أليكس حتى أصبح يعود من فترة راحة الشاي نصف ساعة متأخراً . ثار غضب مستر جونز وقرر أن يواجه أليكس أمام زملائه . حيث قال له « أليكس أنت متأخر نصف ساعة من راحة الشاي . هذا غير مقبول ولا تفعل ذلك مرة أخرى . لا أريد أن أسمع أعذاراً ، لقد تكرر تأخيرك فى كل يوم من أيام هذا الاسبوع وهذا ما لاحظته ، إذا حدث ذلك مرة أخرى ستفصل » .

ثار غضب أليكس لدرجة كبيرة وأخرج أمام زملائه ، وتوقف عن راحة الشاي لمدة أسبوع . كان القسم الذى يعمل فيه يواجه ضغطاً فى العمل لمواجهة مواعيد إنتاج محددة الأمر الذى أدى إلى تأخير فى الأعمال المكتبية . فقرر أليكس القيام بالأعمال المكتبية خلال

راحة الشاى فى المكتب الرئيسى . إلا أنه بعد هذه الحادثة قرر بأنه لن يعبأ بالأعمال المكتبية وكتيجة لذلك لم ينتج القسم المطلوب منه فى المواعيد المحددة .
ماهو خطأ المستر جونز ؟

(ا) كان عليه أن يواجه اليكس عندبدء التأخير ويسأله عن سبب هذا التأخير فى اليوم الأول من ملاحظته لذلك .

(ب) كان عليه أن يتكلم مع أليكس على انفراد ، طالباً منه تفسيراً بدلاً من الصياح فى وجهة . (تذكر ، إمدح أمام الناس وانقد فى مكان خاص) .

(جـ) كان على المستر جونز باعتباره المشرف أن يكون عالماً بمشاكل العمل المكتبى

(د) لقد إفترض أن أليكس كان يتناول الشاى . تذكر أن الافتراض يجعل منك ومنى شخص أبله .

التعامل مع تظلمات الافراد Coping with staff grievances

كما يشعر صاحب العمل أحياناً بضرورة اتخاذ تصرف بالنسبة للعامل ، فالعاملين قد يشعرون أحياناً أن هناك حاجة للشكوى ضد تصرفات صاحب العمل التى تأثروا بها . يجب أن يؤمن اجراء التظلم طريقاً مفتوحاً وعادلاً للعاملين ليقدموا من خلاله شكواهم ، التى تبحثها الشركة وتقرر قبول أو رفض هذه الشكاوى .

ماهو الشكل الذى يوضع فيه اجراء التظلم ؟

What form should a grievance procedure take ?

اجراء التظلم فى الشركة الصغيرة ينبغى أن :-

* يكون كتابةً (انظر الشكل ٤-٤)

* أن يلم به العاملون علماً وفهماً .

* يتكون مما لا يزيد عن مرحلتين : المرحلة الأولى أن يرفع إلى رئيس العمال أو المشرف وإذا لم يوافق عليه ، يجب رفعه إلى صاحب العمل . يجب أن يسمح الأجراء للعامل أن ينيب عنه آخر من زملائه فى المرحلة الثانية إذا رغب العامل المتظلم فى ذلك .

يتوقف طول الوقت المقضى فى التظلم للنظر فى المشكلة على ظروف كل شركة على حدأ . وعموما فإنه يمكن لكافة الشركات أن تنتهى من كلا المرحلتين خلال ٧ أيام عمل .

إجراءات التظلم والاستئناف Grievance and appeal procedure

إذا كان لديك شكوى أو مشكلة تخص عمك ، أو اذا لم تكن مقتنعا من أى قرار تاديبى اتخذ ضدك وترى التظلم من ، عليك أن تتبع الخطوات الآتية :

١- ناقش الأمر مع رئيسك المباشر اذا كان ذلك مناسباً . عادة ما يكون المشرف أو المدير .

٢- اذا لم يحسم الأمر بطريقة ترضيك عليك أن تناقش الأمر مع الشخص التالى فى المستوى التنظيمى .

٣- القرار النهائى الخاص بنى أمر لم يدخل ضمن المرحلتين السابقتين يرفع إلى المدير الأعلى / الشريك والذى يمكن فقط الوصول إليه فى المرحلة الأخيرة من إجراء التظلم . وفى هذه المرحلة عليك أن تضع تظلمك كتابه وسيصلك رداً مكتوباً ، عادة خلال ١٤ يوم من تاريخ وصوله . وحيث يكون ممكناً فالامر والمراحل التى مريها ستناقش معك قبل إصدار القرار النهائى .

يمكن أن تصاحب أحد زملائك لتقديم قضيتك فى أى مرحلة من مراحل التظلم .
فى حالة الاستئناف ضد أى قرار تأديبى فإن الأجراء يجب أن يبدأ من المستوى
الأعلى للشخص الذى أصدر قرار العقوبة إلا إذا كان هذا هو الشخص المعنى فى المرحلة
الثالثة .

فى حالات التظلم من الفصل ، وحيث كان من المفروض فصل العامل لولا تظلمه ،
يوقف العامل عن العمل بدون أجر حتى يتم إصدار قرار نهائى .
الاستئناف من القرارات التأديبية تبدأ خلال سبع أيام من صدورهما .
(الشكل ٤-٤ نموذج من اجراء التظلم والاستئناف) .

مأنوع الموضوعات التى ترفع بشأنها التظلمات ؟

What types issues are raised?

- الموضوعات التى غالباً ما ترفع بشأنها التظلمات هى :
 - * موضوعات الأجرور والمرتببات .
 - * شكاوى الأجازات وما يتعلق بتحديد مدتها الخ .
 - * الفوائد الخيارية مثل الأجر المدفوع للوقت الضائع لزبانة الطبيب ، الغياب غير المدفوع الخ .

كيف تعالج إجراءات التظلم ؟

How do you handle a grievance procedure ?

- * تحتاج إلى معرفة بالإجراءات وكيف تتمشى مع سياساتك وتطبيقاتك . عليك أن تتأكد من أن العاملين لديك فى المواقع الاشرافية يفهمون هذه الاجراءات .

- * عليك أن تصفى ببقظة وتقيم ما يقوله لك العامل بعناية .
- * إذا كان هناك شخص آخر فى الموضوع اصنع إلى قصته بنفس العناية ولا تتخذ أى قرار قبل سماع جانبى القصة .
- * عليك أن تقيم الموضوع الذى عرض عليك وتقرر عما إذا كان يعتبر تظلماً حقيقياً أم لا ، أو مجرد محاولة لالتماس المساعدة . بعض التظلمات تظهر فى البداية أنها تافهة ولكنها قد تخفى تظلمات أخرى .
- * يجب أن تصل إلى قرار أو رأى يكون عادلاً للعامل والشركة فى أن واحد ومتفقاً مع ما تسمعه . كن حذراً من ابتداع سابقة .
- * يجب إيصال القرار لجميع الأطراف التى لها مصلحة فى ذلك بسرعة كلما أمكن وفى هذه المرحلة يجب إسداء أية معلومات عن أية اجراءات إستئنافية تكون متاحة فى الشركة .
- * إذا ترتب على التظلم تعديلا فى سياسة الشركة عليك أن تتأكد من أن جميع العاملين قد علموا بهذا التعديل .
- * تذكر دائما أنه يجب أن تعالج موضوعات التظلم بسرعة على أنه من جهة أخرى .
- يلزم أن تكون قادراً على قضاء الوقت اللازم لتقييم ما قد سمعته من كلا الجهتين . وإذا لزم الأمر أجر تحقيقاً لاحقاً ، التظلمات الخطيرة تتطلب كما كبيراً من التفكير وبصفة خاصة إذا شملت أفراد آخرين . تذكر أن قضاء الوقت فى التفكير المتأنى يعتبر أداء مفيدة جداً فى الإدارة .

التعامل مع غياب العاملين Coping with staff absence

يمكن أن يسبب غياب العاملين فى الشركات الصغيرة عجزاً . وفى أغلب الظروف

تعتبر أطول أيام غياب العاملين هي أجازتهم السنوية . لذلك أصبح من اللازم تخطيط هذه الأجازات بعناية . كقاعدة عامة عليك أن تجبر العاملين بأن يتفوقوا على تواريخ قيامهم بالأجازات معك قبل قيامهم بالأجازات أو دفع أى تكاليف تتعلق بقضاء هذه الأجازات . عليك أن تتبنى هذه السياسة كلما تمكنت من ذلك . هناك الكثير من المشاكل المتعلقة بغياب العاملين ، هذه المشاكل ستبحث فى الأقسام التالية .

التعامل مع التوقف فى الإنتاج Coping with halts in production

كيف تتعامل مع موقف يعتبر تغيب احد العاملين سبباً فى توقف الإنتاج ؟ اذا كانت هذه هى القضية يمكنك أن تفكر فى أجازات تؤخذ فى أيام محددة أو فى فترة إغلاق إذا لم يكن بإستطاعتك أن تحصل على إجلال مؤقت للعاملين . فإذا لم تكن قد أوردت ذلك فى عقد التوظيف ، فعليك أن تحصل على موافقه كل فرد على اسبوع الاغلاق المختار . ولايعنى ذلك أن تحصل على موافقة كل فرد من فريق العمل قبل أن تقرر ذلك . يمكنك أن تتشاور مع النقابات إذا تعلق نشاطك بهذه النقابات . وعموماً وباعتبارك مدير ولك مطلق الحق فى أن تدير ، فإذا وجدت أن هذا هو الذى يناسب عملك ففى النهاية يحق لك أن تنفذ هذه التغيرات .

التعامل خلال فترات الأجازات Coping during holiday periods

ماذا يحدث إذا رغب إثنان أو أكثر من العاملين فى الشركة أن يقوموا بأجازاتهم الرسمية فى وقت واحد ولا يمكنك أن تستمر فى العمل مع وجود هؤلاء بعيداً عن موقع العمل ؟

يجب أن تتحدث مع المعنيين وتشرح لهم الموقف . ومن المفيد دائماً أن تخطط للأجازات الرسمية على أساس أسبقية التعيين فى الخدمة ، وإذا لم تكن تتبع هذه

السياسة قبل إثارة المشكلة ، وحضر جميعهم إليك فى نفس الوقت ، يمكنك أن تخبرهم بأنهم ينبغى عليهم أن يناقشوا الموضوع فيما بينهم وعندما يصلوا إلى قرار يعوبوا إليك . فإذا تسبب ذلك فى مشكلة عليك أن تتخذ القرار مبنيًا على عوامل مثل من سبق أن أخذ إجازة هذا العام ، الأقدمية ، طول مدة الخدمة إلخ . وتذكر ألا يظهر منك أية محاباة . وإذا كانت المشكلة عن الأسبوع الشعبى السنوى يمكنك أن تقترح أن يتمتع فريق بأسبوع هذا العام والفريق الآخر فى العام القادم .

كيف تعالج الموقف فى فترات الذروة Coping during peak periods

ماذا يحدث إذا رغب أفراد من العاملين التمتع بإجازاتهم خلال فترة الذروة ؟ عليك أن تتبنى سياسة تحويلها عقود التوظيف تنص على أنه لا يجوز التمتع بالإجازات الرسمية بين تواريخ معينة كالأسبوع الذى يسبق أو يلى الكريسماس مثلاً . ومع ذلك إدرس الأسباب التى يقدمها العاملون واتخذ قرارك بناء على ذلك . واتخذ الحيطة بالأ تجعل من ذلك سابقة حتى لا يتمسك بها أحد فى السنوات المقبلة .

وعلى سبيل المثال ، إذا أراد أحد العاملين أن يقوم بزيارة أقارب له فى استراليا وأن هذا هو الوقت المناسب فقط فى السنة ، فإنه من المعقول أن تمنح هذه الإجازة حيث أن هذا الطلب لن يتكرر كل سنة وفى هذه الأحوال عليك أن تبين أن هذا استثناء من القاعدة وعلى أن تتأكد من أن القرار قائم على أساسين . ومع ذلك . إذا لم يكن للعاملين أسباب محددة لرغبتهم فى التمتع بإجازاتهم السنوية خلال فترات الذروة ، فقد يرغبون فى الحصول عليها على أساس مرة كل سنتين . فإذا سمحت لهم باتباع هذا الأسلوب هذه السنة سيساعد ذلك على تشجيع العاملين الآخرين لاتباع ذلك فى السنوات المقبلة .

وإذا قام أحد العاملين وتمتع بإجازته دون موافقتك سيكون لديك الحق فى اتخاذ الإجراءات التأديبية ضده .

ماذا يحدث فى حالة مرض العامل أثناء الإجازة الرسمية ؟

What if an employee is sick while on a holiday ?

إذا رجع العامل إلى العمل بعد قضاء أجازته ، أو اتصل تليفونياً أثناء الإجازة وقرر أنه مريضاً خلال فترة الإجازة الرسمية ، أولاً حدد أين كان العامل أثناء الإجازة حيث أن ذلك سيؤثر فى استحقاقه للأجر عن الغياب القانونى للمرض . ولعلومات أكثر تفصيلاً فضلاً إرجع للفصل الثالث .

وإذا كان العامل فى بلاد محظور السفر إليها خلال الإجازة لن يستحق الأجر عن الغياب للمرض . والأمر يتوقف عليك إذا رغبت فى منحه اجازة إضافية . وطبيعى أنك ستتحمل تكلفة هذه الاجازة حيث أنك لن تتمكن من المطالبة برد الأجر القانونى للغياب بسبب المرض . وقد يكون العامل مستحقاً للتأمين القومى فيجب التحرى عن ذلك .

يمكنك أن تطالب العامل بتقديم شهادة مرضية تثبت أنه كان مريضاً خلال فترة الإجازة إذا ادعى العامل المرض أثناء الاجازة وأنه كان بالبلاد ، ويتوقف ذلك على طول فترة المرض - فإذا قدم هذه الشهادة يمكنك أن تدفع له الأجر عن الغياب للمرض وتطالب بما دفعته من التأمين القومى .

إذا كان المرض لأقل من أسبوع يمكنك أن تطلب من العامل تقديم شهادة من طبيب خاص والتي سيقوم بدفع قيمتها ، وقد ترى رد هذا المبلغ للعامل .

القرار هو قرارك عما إذا رغبت في إعطاء العامل اجازة إضافية أو غياب موافق عليه . وفي هذه الظروف يمكن تحويل الاجازة الأصلية إلى مرضية . وليس للعامل أى حق تلقائى بأن يطالب باجازات أكثر فى هذه الظروف . ومع ذلك قد تشعر بأن ذلك سيجنى فى المستقبل آثاراً حسنة بالنسبة لاختصاص العامل ومرونته للشركة .

ماذا يحدث إذا طلب العامل اجازة غير مدفوعة ؟

What if an employee asks for unpaid holiday ?

قد يطالب العاملون باجازات إضافية ، وفى هذه الظروف عادة لا يدفع مقابل عن هذه الاجازات ، وتظهر هذه المسألة بالنسبة للعاملين الجدد الذين لم يكتسبوا بعد حقوقاً فى اجازات كافية خلال السنة الجارية أو أن من يطلبها يرغب فى السفر لمسافات طويلة . قد ترى أن تمنح أجوراً عن اجازات أطول فى ظروف خاصة كما فى حالة ما يدفع للمشرفين الذين عملوا وقتاً إضافياً طوال السنة ولم يتقاضوا عن ذلك أجوراً إضافية . ويتوقف ذلك على قرارك الأول والأخير .

ماذا يحدث إذا ما طلب أحد العاملين اجازة غياب ؟

What if an employee asks for leave of absence ?

يرغب العاملون لأسباب متنوعة أن يقضوا بعضاً من الوقت بعيداً عن أعمالهم ولكن على أساس الرجوع للعمل . وعلى أن يعتبر ذلك غياباً بدون أجر . ناقش أسباب وطول مدة الغياب ، ثم قرر عما إذا كان الطلب معقولاً أم لا . وهذا يتوقف عادة على قيمة العامل بالنسبة للشركة . ومع ذلك عليك أن تحصل على تأكيدات من أن العامل لن يعمل خلال غيابه ، فعلى سبيل المثال قد يرغب أحد العاملين فى إنشاء مشروعاً خاصاً به ولكنه يجب أن يضمن الرجوع إلى وظيفته إذا لم تساعده الظروف ، تأكد من أن بداية الغياب ونهايته

يجب أن يأخذنا تاريخين متفق عليهما من الطرفين . قبل أن تمنح اجازة الغياب هذه فمن المنطقي أن تدرس إمكانية العمل لبعض الوقت أو حتى أسبوع عمل وآخر بدون . أنظر الشكل ه - ه لنموذج الخطاب .

ضع أسباب الغياب فى الخطاب لأنه لو حدث وأن ثبت أن هذه الأسباب لم تكن حقيقية ، سيكون لديك الدليل الذى يمكن استخدامه فى حالة فصل العامل إذا رغبت فى ذلك .

عزيزى

بالإشارة إلى طلبك فى الحصول على اجازة غياب ، يسرنى أن أبلغك بأن الشركة قد وافقت على إعطائك اجازة غياب من ١ مارس ١٩٨٧ إلى ١ مايو ١٩٨٧ حيث يتم مراجعة الموقف ، نحن نعلم بأن سبب أجازة الغياب هو العناية بوالدتك التى أجرى لها عملية كبيرة .

هذه الأجازة غير مدفوعة . إضافة إلى أننى يجب أن أخبرك بأن الغياب أكثر من ذلك قد يؤدى إلى إنهاء خدماتك مع الشركة .

من المتفق عليه بيننا حين وافقنا على منحك هذه الأجازة بأنك لن تقوم بأى عمل بمقابل سواء أكان لصالحك أو لصالح آخرين .

وأخيراً أريد أن أضيف ملاحظة شخصية وهى أننى أرجو لوالدتك الشفاء العاجل . وأنا متأكد من أنك لن تتردد فى الاتصال بى إذا رأيت أننى يمكن أن أكون ذا مساعدة لكم.

المخلص

ر . جونز

المدير

صورة / ملف شئون الموظفين

(الشكل ٤ - ه نموذج لخطاب منح اجازة الغياب)

عزيزى

لقد ألتنى نبأ فقيدكم . من الواضح أن تقال الوقت الذى تراه كافيا وضروريا مع اسرتك .

أنا متأكد أنك تقدر أن فكرنا معك فى مثل هذا الوقت الحزين وإذا كان هناك شيئاً يمكن أن نقوم به لمساعدتك فليس عليك إلا أن تطلب .

ربما يمكنك أن تتصل بنا تليفونياً خلال الأيام القليلة القادمة عندما تجد ذلك مناسباً لكى تخبرنى بميعاد رجوعك إلى العمل حتى يمكننى أن أنظم احللا مؤقتاً خلال فترة غيابك .

أرجو ألا تتردد فى الاتصال بى إذا رأيت أن بإمكانى عمل أى شئ .

ر . جونز

المدير

الشكل ٤ - ٦ نموذج من رسالة تعزية

ماذا لو طلب احد العاملين غياباً لحضور جنازة / بسبب فقدان احد اقاربه ؟

What if someone requests funeral / bereavement absence ?

عادة ما يكون هذا الوقت مدفوعا . ومع ذلك قد يتوقف هذا على طول فترة الغياب وفى بعض الأحوال على طول مدة الخدمة . قد يكون صعبا أن تتبنى سياسة فى هذا المجال ، إلا أن هناك دائما إمكانية فى محاسبة العاملين الذين يسيئون استعمال هذه السياسة .

قد لا تعرف الشخص الذى توفى شخصياً . لذلك فلن يكون من المناسب أن ترسل

كثير من الحالات تفضل الهبات وفي بعض الديانات لا تقبل الاكالييل .

إذا لم تكن تعرف المتوفى فقد يكون ارسال رسالة تعزية للعامل أفضل (انظر إلى النموذج فى الشكل ٤ - ٦) وبهذه الطريقة يمكنك أن ترتب للعامل إمكانية الاتصال بك تليفونياً فى الوقت الذى يراه مناسباً ، وفى هذه الحالة يمكنك أن تناقش كم عدد أيام الغياب التى يمكن أن تتحمل الشركة تكلفتها . ولهذا فإنه من الأفضل أن تكون لديك سياسة يمكن أن ترجع إليها فى هذه الظروف ويمكن أن تتضمن هذه السياسة على سبيل المثال نصاً يفيد أنه عندما يتغيب أحد العاملين عن الشركة بسبب فقدان أحد أقاربه ستمنح الشركة غياباً مدفوعاً فى الحالات التالية :

- * فقدان قريب مقرب (الجد - الجدة - الأم - الأب - الأخت - الأخ - الابن - الزوج - الزوجة) حد أقصى أسبوعان .
 - * فقدان أقارب آخرين - حد أقصى أسبوع .
- وللشركة سلطة تقديرية فى منح القدر المناسب من الغياب .

هناك ظروف أخرى يمكن للشركة أن تمنح فيها اجازات مدفوعة أو غير مدفوعة حسب تقديرها لهذه الظروف تبعاً لسلطتها التقديرية . فإذا علم العاملون بهذه السياسة سيكون تنظيم هذه الأمور هيناً .

كيف يمكن ان تتعامل مع خدمات المحلفين ؟

How do you handle jury service ?

لا يدعى أى شخص للقيام بخدمات المحلفين ومع ذلك ، وإذا تواجد من يمكن أن يقوم بهذه الخدمة فى الشركة ، فيجب السماح لهم قانوناً بترك العمل للحضور . ويمكن

أن يترتب على ذلك مشاكل رئيسية إذا كان المستدعى يشغل منصباً رئيسياً فى الشركة .
فى آخر الأمر فإن العامل سيقوم بحضور جلسات المحلفين ومع ذلك ، إذا صادف
ميعاد الجلسة ميعاداً يمكن أن يكون معطلاً للأعمال وهناك امكانية تأجيله لوقت مناسب .
ففى هذه الحالات ، عليك أن تكتب لكاتب المحكمة (أنظر النموذج الوارد فى الشكل ٤-٧)
وتذكر أن خدمات المحلفين يمكن أن تمتد لعدة شهور وأحياناً - فى القضايا الكبيرة -
لسنوات وفى بعض الأحوال سيعانى العاملون من صعوبات مالية إذا ما قاموا بخدمات
المحلفين . وغالباً ما يعتذر العاملون من هذه الفئات عن الخدمة كلية .

إلى رئيس قسم استدعاء المحلفين

محكمة التاج

عزيزى / السيد / السيدة

الموضوع : جيمس بلوجز عضو جلسة ٢٤٦٠١ / ١

أكتب إليك مدعماً طلب جيمس بلوجز لقبول إعتذاره من واجب التحليف خلال شهر

فبراير .

نحن شركة صغيرة للمحاسبين القانونيين ، وكثيراً من عملاتنا تنتهى السنة المالية
لهم فى ٢١ ديسمبر ويطلبون أن تتم مراجعة حساباتهم فى نهاية مارس الأمر الذى يجعلنا
نؤدى أعمالاً طائلة خلال شهرى فبراير ومارس وكل العاملين لدينا يعملون ساعات طويلة
من الوقت الإضافى ، وللمعلومية فإن السيد / جيمس بلوجز قد عين نائب مدير لفريق
المراجعة الخاص بأحد عملاتنا ومعلوماته الخاصة بهذا العميل جوهرية لأنجاز عملية
المراجعة بسلاسة ، ولوكان من الضرورى استبداله فى هذه المراجعة فسوف يتسبب ذلك
فى الحاجة الى وقت إضافى كبير حيث أن البديل الجديد سيحتاج إلى معرفة بالشركة

وأعمالها .

فى مثل هذه الظروف ساكون من الشاكرين جداً إذا أعفى مؤقتاً من واجب التحليف فى فترة الذروة الخاصة بشركتنا ، إذا كان ذلك مناسباً وسيكون مستعداً لتقديم خدماته خلال شهور الصيف حيث يقل فيه عبء العمل لدينا كثيراً .

المخلص

إى - سميث

الشكل ٤-٧ نموذج لخطاب تأجيل خدمة المحلفين

ماذا يدفع للعاملين الذين يؤدون خدمة المحلفين

Paymet to employees on jury service

إذا استدعى أحد العاملين لأداء خدمة المحلفين فى محكمة التاج أو المحكمة العليا

أو محكمة المقاطعة ، يمكن للعامل المطالبة بالبدلات التالية :-

* بدل السفر .

* بدل الاعاشة .

* بدل الخسارة المادية .

فضلاً تذكر بأنه ليس هناك قواعد تنص على وجوب دفع أجور أو مرتبات للعامل الذى يقوم بخدمة المحلفين . لقد تركت لسلطة صاحب العمل التقديرية كلية . إلا أنه يلزم ملاحظة أنه يحق للعامل أن يطالب بما لحقه من خسارة مالية من المحكمة إذا قررت عدم دفع أجره أو مرتبه ، ومن المهم أن نشير هنا إلى أن العامل الذى لا يتناول أى أجر خلال مدة خدمة المحلفين سيعامل كما لو كان لا يعمل ومن ثم سيحتاج إلى دفع إشتراكات

التأمين القومي بإرادته لكي يكون مسدداً لكل اشتراكاته في السجل الخاص به . يمكن الحصول على تفاصيل أكثر عن البدلات السائدة عن طريق تقديم طلب للمحكمة

ماذا لو ارتكب العامل جريمة ؟

What if an employee commits a criminal offence ?

تختلف الجرائم التي يرتكبها العاملون خارج العمل إختلافاً بينا ، ويتوقف الأمر على نوع الإثم المرتكب بالنسبة لإمكان توقيع جزاء تأديبي في الشركة أيضا .

قبل أن تقرر التصرف الذي ينبغي عليك القيام به عليك أن تحقق في الموقف كله إن أمكنك لكي تتأكد أن لديك كل الحقائق المتاحة . تذكر أن العامل لا يعتبر مذنباً إلا إذا ثبت ذلك في المحكمة .

إذا كان الإثم المرتكب خطيراً يمكن أن يسجن بموجبه العامل احتياطياً . ففي هذه الأحوال ، يمكن - وهو إجراء مقبول عادة - إذا رغبت إنهاء خدمات العامل لعجزه عن الحضور للعمل . هذا القرار يمكن أن تأخذه في ضوء الجريمة التي اتهم فيها العامل .

للأسف ، أحد الجرائم الكثيرة الشيعوع التي ترتكب خارج العمل هي قيادة المخمورين . ويصبح الأمر هام جداً بالنسبة لك لو أن الوظيفة التي يشغلها العامل وظيفية «سائق» فإذا سحبت منه رخصته فلك الحق في إنهاء عمله .

تختلف القضايا من موقف إلى آخر . فإذا كان لديك أى شك فإننا ننصح بالاتصال

بمحامى .

إذا ما تأكدت أن العامل سيحكم عليه ، فقد ترغب في ارسال خطاب كمحاولة

لتخفيف الحكم . (الشكل ٤ - ٨ يعطى نموذج للخطاب) غالباً ما يمثل المحامي العامل وبصفة خاصة إذا كان العامل يعمل فى وظيفة سائق للشركة ، وفى هذه الحالة سيطلب منك أن تكتب خطاباً لصالح العامل كمحاولة للتأثير على المحكمة .

عزيزى السيد / السيدة .

بخصوص موضوع جو بلوجز

أكتب هذا سائلاً المحكمة أن تأخذ فى اعتبارها التالى عند النظر فى قضية المستر جو بلوجز .

١ - لقد تم استخدام المستر بلوجز فى الشركة من ١ يوليو سنة ١٩٨٥ ، ودائماً ما كان يثبت أنه أمين ، يعتمد عليه ، وجدير بالثقة لدرجة أنه كان مقرراً له أن يرقى ، ولما كان من أعباء الوظيفة الرئيسية أن يكون دائم التحرك بالسيارة فلن ينال هذه الترقية إذا ما أصبح غير مؤهل للقيادة .

٢ - إنه أيضاً من واجباته فى الوظيفة الحالية أن يسطحب العملاء من وقت لآخر لزيارة مقر الشركة . وتعلم الشركة حقيقة أن جو بلوجز عامل نوقمة لها ولن تأخذ ضده أى إجراءات تأديبية على هذا الحادث . ومع ذلك ستقوم الشركة بمراجعة الموقف بجدية إذا استمر الوضع لمدة أطول من اثنى عشر شهراً . فى ضوء المعلومات المذكورة عالية فإننا نطلب من عدالة المحكمة الرأفة وتخفيف الحكم على المتهم فى هذه القضية .

المخلص

ر . جونز

المدير

الشكل ٤ - ٨ نموذج للخطاب المرسل للمساعدة فى تخفيف العقوبة لجريمة القيادة فى حالة سكر

إجراء الحوار مع العاملين Counselling staff

كيف تتعامل مع العاملين لديك . إذا نما إليك الشك أنهم يعانون من مشكلة ؟

How do you approach staff, if you suspect they have a problem ?

قد تحتاج إلى إجراء حوار مع أحد العاملين الذى بدا عليه الضيق أو ليس فى حالته النفسية المعتادة .

إذا ما شغلك سلوك أحد العاملين لديك عليك اتباع الطريقة التالية :

* إذا اعتقدت أن المشكلة شخصية وليست متعلقة بالعمل ، ولكنها لها تأثير على العمل - أو طلب منك العامل المساعدة . كقاعدة عامة اتركه وحده . ليس لك الحق أن تتطفل على حياة الفرد الشخصية ، حيث أن ذلك يمكن أن يكون خطيراً فى بعض الأحيان ، فإذا كانت المشكلة لها تأثير على العمل تحدث بهدوء مع العامل . بداية اشرح كيف أنك ترى أن العامل ليس كعادته فى العمل حالياً ، واسأله إن أمكنك مساعدته بأى طريقة لحل مشكلته . اشرح له أن المشكلة بدأت تظهر وتؤثر على العمل . يمكنك فى هذه اللحظة أن تكتشف عما إذا كانت المشكلة لها علاقة بالعمل أو مشكلة شخصية .

لا تخبر العامل كيف يدبر حياته على الإطلاق . فدورك فى الأمور الشخصية نور المنصح بصفة عامة . ومع ذلك يمكن أن تقترح عليه بأن يلجأ إلى جهات ذات مؤهلات عالية التخصص مثل مستشارى إرشاد الزواج أو جمعيات علاج إدمان الخمر . يمكنك أن تصنف هذه النوعية من المشاكل وتشرحها للعاملين ثم تدلهم على المستشارين المتخصصين فى هذه المسائل .

* إذا نما إليك الشك فى أن العامل يعانى من مشكلة تتعلق بالعمل اسأله بطريقة غير مباشرة كيف تسير الأمور الآن وعمّا إذا كان هناك أية مشاكل . فالإجابة ستمتلك من تعديل مدخل النقاش . فإذا أوضح لك العامل بأنه ليس هناك أية مشكلة ، عليك أن تتعامل مع المشكلة بعناية أكثر مما تتعامل معها فى حالة ما يأتى إليك العامل ويصعب تلقائياً ما لديه من مشاكل ويتفق مع تشخيصك للموقف قلباً وقالباً . عليك أن تشرح للعامل كيف ترى المشكلة وكيف تؤثر هذه المشكلة على أدائه فى العمل . أسأل الشخص عن رأيه بالنسبة للمشكلة وكيف تؤثر على العمل ، وما يمكن عمله بالنسبة للموقف ، سواء بمساعدتك أو من وجهة نظر العامل ، عليك أن توافق معه على طريقة الحل وترتب لإجتماع متابعة لتسجيل أى تقدم يحدث . يجب أن تحدد الاجتماع القادم أثناء المقابلة الأولى لكى تتأكد أن المتابعة سوف تأخذ مجراها .

قائمة للمراجعة A check list

- * ابدأ بسؤال العامل عما إذا كان هناك أية مشكلة فى العمل أو فى المنزل فى الوقت الحاضر .
- * اسأل العامل كيف يكون حل المشكلة .
- * اسأل كيف يمكن أن تحل المشكلة أخذاً فى الاعتبار تعليقات العامل .
- * وافق على حل / خطة للتصرف .
- * حدد ميعاداً ومكاناً لمراجعة التقدم .

كيف تتعامل مع العاملين الذى يحضرون إليك بمشكلة ؟

How do you handle staff who approach you about a problem ?

غالباً ما يراجعك العاملون ناشدين النصح فى كل من المسائل المتعلقة بالعمل

والمسائل الشخصية . فعندما يحضر أحد العاملين لمناقشتك بثقة أو يناشد نصحك . فإن دورك الأساسى فى هذا الاجتماع الاستماع بعناية إلى ما يقال لك . بهذه الطريقة يمكن أن تشجع العاملين أن يكونوا أكثر صراحة وأمانة . تذكر أن المشكلة التى يبدعون بها النقاش قد لا تكون هى المشكلة الحقيقية .

عليك أن تخلق الجو الصحى الذى يمكن العامل من الثقة فىك ، فإذا بادرت بإبداء تعليقات مبكرة للغاية ، فقد تعطى إنطباعاً بأنك لست متفهماً للمشكلة . عليك أن تصفى بدقة وتعطى للعامل إشارات التشجيع بالكلمة وغيرها . إن الأصغاء مهارة ندعى جميعاً إننا نملكها . وكغيرها من المهارات إذا لم نستخدمها نفقدنا . فالمصغى الجيد يفكر بنشاط فيما يقال . هناك أداة مفيدة لتشجيع المحادثة وأيضاً لتوضيح ما يقوله الفرد هى أن تعيد ما يقوله ، ماذا تظن أنه قاله مثل ، « فأنت تعتقد ... إلخ » .

المشاكل المتعلقة بالعمل Work related problem

تعامل هذه المشاكل بنفس الطريقة التى تعامل بها العاملين إذا كان لديك شك بأن لديهم مشكلة . إذا كانت المشكلة مع زميل للعامل ، فإن الأصح أن تجعل العامل يحل المشكلة بنفسه بدلاً من التطوع لإبداء رأياً ، لأن ذلك يؤدى إلى توتر أكثر . وعموماً هذه فرصة لكى تستخدم فيها إرشاداتك . واستعمل خطة التصرف الموضحة فى القسم السابق .

المشاكل الشخصية Personal Problems

وهنا أكثر من أى مجال آخر يجب أن تكون أذناً مستمعة ، فمعظم العاملين الذين يناقشون مشاكلهم الشخصية معك يفعلون ذلك لأحد السببين :

- * لأنهم يعتقدون أن المشكلة بدأت تؤثر في عملهم .
- * يستخدمونك كمصد للصوت لكي يعكس ما يفكرون فيه .

يدعى العاملون غالباً أنهم لا يعلمون ماذا يفعلون ويسألونك لكي تساعدهم على إتخاذ القرار . لا يجب أن تنجح معك المحاولة . فدورك هو تقديم النصيحة وليس إتخاذ القرار . يجب أن يبقى القرار للعامل . إذا لم يكن هناك قرأراً يجب إتخاذه فدائماً ما تقدر الأذان العطوفة .

كلمة تحذير A Word of Caution

عادة ما تصبح لكثير من العاملين عادة الإعتماد على من يستشيروهم إذا لم تعطى الأهمية لتجنب ذلك . إبدأ بأن تلاحظ هذه العلامات وحاول - إذا أمكنك - أن توجه العاملين بعيداً عنك - كن دائماً مستعداً لكي ترسل العاملين إلى مستشارين متخصصين هؤلاء الناس متدربين على التعامل في نواحي ليس لديك أى معرفة بها . فجهلك بهذه النواحي قد يؤدي إلى خسائر بدلاً من المساعدة .

التعامل مع التوتر Coping with Stress

كيف تتعامل مع التوتر؟ How do you cope with stress ?

التوتر هو مجموعة من الإحتياجات التي لها آثار على طاقاتنا الجسدية والذهنية وعندما يتعاطم هذا الحمل تبدأ أعراض التوتر في الظهور .

أول الأعراض عادة هي الهياج والإثارة وإحتساء الخمر بشراهة والإكتئاب والصداع وآلام الصدر وإرتفاع في ضغط الدم . هذه الأعراض إذا لم تعالج يمكن أن تؤدي إلى الأمراض الخطيرة الناتجة عن الضغوط النفسية مثل أمراض القلب ، الأمراض

العقلية ، وأنواع مختلفة من القرح . يجب أن تلاحظ هذه الأعراض فى الأعضاء العاملين لديك من القوى العاملة وتتعرف عليها .

بعض العاملين نوى الطبيعة التنافسية الزائدة لديهم شعور ذاتى بالمسئولية ، والذين نجدهم دائماً مشغولين كلية بأعمالهم ، هؤلاء على عكس غيرهم عرضة للأزمات القلبية . وكذلك الأفراد الأكثر هدوءاً والذين قد يظهرون سطحياً أنهم يعالجون أمورهم يمكن أن يكونوا أيضاً عرضة لأمراض القلب .

تحدث الضغوط أثناء العمل فى الأوقات الآتية :

- * عندما يكون هناك عملاً كثيراً أو قليلاً . كلا الحالتين تؤدى إلى نفس النتيجة .
- * عندما يكون هناك قصور فى فهم الأفراد وما هو متوقع منهم .
- * عندما يكون هناك قصور فى قدرة العاملين لأداء أنواراً معينة متوقعة منهم .
- * عندما يشرف على العامل أكثر من شخص بطريقة مباشرة أو أن يكون هناك حرية إختيار كبيرة فى الوظيفة لوضع أولويات مثل الأنوار الإشرافية .
- * عندما يضطر بعض العاملين من إتخاذ قرارات تؤثر على عاملين آخرين فى العمل .

* عندما تكون فرص التقدم المستقبلية محدودة ، أو على العكس إذا كان متوقفاً من العامل أن تكون لديه الرغبة فى تحسين مستقبله الوظيفى وهو فى الحقيقة غير قادر أو فى بعض الأحوال غير راغب .

* عندما تكون هناك علاقات عمل رديئة بين الزملاء .

* عندما يخل التوازن بين حياة العمل والحياة المنزلية ويتمزق الفرد بين هاتين الحياتين .

استراتيجيات التعامل مع التوتر Strategies for dealing with stress

- * تعرف على مصدر أو مصادر التوتر .
- * حاول تقليل أو تقليص المصدر . هل يمكن أن يساعدك شخص آخر ؟ ، إذهب إلى المنزل . تكلم مع الأفراد الذين يمكن أن يكونوا هم المتسببين فى التوتر فى العمل . حاول أن تتبع طريق النزاع .
- * خصص نصف ساعة يومياً لكى تفعل شيئاً يزيل التوتر مثل السماع إلى الموسيقى أو الرسم . هذا سيسمح لجسدك أن يرتاح .
- * تساعد الرياضة فى تقليل مادة الإدرينالين الذى يفرزه الجسم فى حالة التوتر . اشغل نفسك بنوع من الرياضة . وتذكر أن تفعل ذلك برفق فى البداية ولا تجهد نفسك كثيراً . فإذا لم تتمتع بذلك فإن التوتر سيزداد . عموماً وبعد أسابيع قليلة ستجد نفسك مستمتعاً بالرياضة وأنت تتعامل مع التوتر بطريقة أفضل كنتيجة لذلك .
- * حاول أن تأخذ أجازة . فإذا كان ذلك صعباً استفد بعطلة نهاية الأسبوع .
- * قلل من شرب الخمر والسجائر .
- * قلل من تناولك الأطعمة الدسمة والغنية بالكوليسترول . كل لحماً أحمر أقل . فهذا فى حد ذاته لن يقلل التوتر ولكن يسمح بأن يكون الجسم أكثر مناسبة للتعامل مع التوتر .
- * قلل من شرب القهوة أو بدله بنوع خالى من الكافيين . فالكافيين فى الجسم يتسبب فى رفع ضربات القلب بنسبة كبيرة وبذلك يزيد من الأعراض المصاحبة للتوتر .
- إذا علمت أن أحد العاملين لديك يعانى من التوتر يجب أن تناقش المشكلة معه وتقتراح بعض النقاط المذكورة أعلاه . وإذا عجزت عن مواجهة المشكلة فالموقف سيزداد سوءاً .