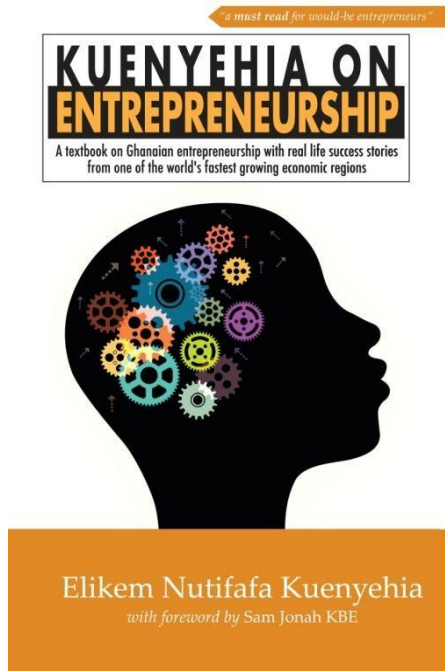


# تسيير شؤون الموظفين

## في غانا

بقلم إلكيم نتيفافا كوينيهيا

مؤلف كتاب "كوينيهيا في ريادة الأعمال"



# الفهرس

.....	المقدمة
.....	دليل عملي: تسيير الموظفين
.....	تقييم الاحتياجات
.....	الاكتتاب
.....	التوجيه والإدماج
.....	التكوين والتطوير
.....	الاحتفاظ

## المقدمة

تعتمد قيمة أي شركة على الأشخاص العاملين فيها. وعليه فإن تحفيزهم كما ينبغي وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم هو أمر بالغ الأهمية لتطوير أي شركة. وفي هذا الإطار يؤكد السيد إليكم نوتيفافا كوينيهيا (Elikem Nutifafa Kuenyehia)، المحامي الغاني، على أهمية وجود نظام قوي لتوظيف أفضل المواهب وتحديد الاحتياجات التكوينية لكل موظف والأهم من ذلك كيفية الاحتفاظ بالموظفين.

### دليل عملي : تسيير الموظفين

لا مجال لنكران أن أهم ما عندك هو الموظفون العاملون معك. يمكن أن يكون للشركة منتجات أو خدمات رائعة وخطة تسويق جيدة وقاعدة عملاء كبيرة. ومع ذلك، إذا لم يكن لديها العمال المناسبون لتحقيق أهدافها، فإنها لن تتمكن من الاستمرار. لذلك من الضروري لكل رب عمل أن يقر ويقدر تأثير الموظفين وقدرتهم على إنجاز شركته أو إفشالها.

يتضمن تسيير الموظفين تحديد الأشخاص المناسبين للعمل وجذبهم وإدارتهم وترقيتهم والاحتفاظ بهم. وحتى تظل المؤسسة متوفرة على موارد بشرية ممتازة، لا بد لرب العمل من أن يستثمر في العمليات والهيكل التي تجذب الأشخاص الأكثر كفاءة ومن ثم تزويدهم، عند انضمامهم للمؤسسة، بالأدوات اللازمة لتمكينهم من أداء عملهم على أكمل وجه. ومتى كان العمال مجهزين تجهيزاً جيداً بالموارد التي يحتاجون إليها، فلن يبقى لديهم عذر في عدم الكفاءة والفعالية والجدية.

### تقييم الاحتياجات

ينبغي لك، قبل الشروع في جلب أشخاص جدد إلى مؤسستك، أن تقوم بإجراء لتقييم الاحتياجات حتى يتبين لك ما إذا كنت فعلاً تحتاج إلى شخص إضافي ينضم إلى فريقك.

وإذا كنت تتوفر على وصف وظيفي لكل دور فإن ذلك يسهل عليك معرفة ما إذا كان كل موظف يعمل بأفضل ما لديه ويمكنك من التأكد من أنه يؤدي وظيفته كما في الوصف الوظيفي. وبالإضافة إلى تقديم إرشادات عامة حول دور الموظف، يجب أن تكون لديك أيضاً مؤشرات أداء رئيسية محددة يمكن قياسها لإظهار ما إذا كان الموظف يقوم بما تم تعيينه للقيام به أم لا. وزيادة على ذلك ينبغي لك أن تضع وصفاً وظيفياً للدور الجديد حتى تعرف بالضبط ما الذي يتعين على عضو الفريق الإضافي القيام به. وإذا كان من الممكن إسناد المسؤولية الإضافية إلى الموظف الموجود أو إعادة تعيين موظف موجود في الدور الجديد المقترح، فقد يكون من الأفضل القيام بذلك بدل توظيف شخص جديد.

ومن المفيد لك أيضاً أن تعرف ما إذا كانت الشركة لديها القدرة على دفع مرتب الموظف الجديد. نرى الكثير من أرباب العمل لا يفكرون إلا في العمل الذي يتعين القيام به ولا يفكرون في العبء المالي الكبير الذي يقع على كاهل الشركة نتيجة انضمام شخص جديد إليها. ومن الأكيد أنك لا تريد أن تجد نفسك في موقف لا يمكنك فيه دفع رواتب عمالك. وعليه ينبغي لك أن تتأكد من أن ميزانيتك وما لديك من ارادات متوقعة يسمحان بشكل كافٍ باكتتاب شخص جديد.

وعندما يكون لدى الشركة مخطط هيكلية، عليك بالبحث عن المكان الذي يناسب الشخص الجديد في هيكل الشركة، وعن الشخص الذي سيرفع إليه هذا الشخص التقارير وعن مساره الوظيفي.

وفي الأخير، عليك بإعداد رسالة تعهد أو عقد عمل ينظم علاقة العمل.

### الاكتتاب

والآن وبعد أن برر تقييم احتياجاتك اكتتاب موظف جديد، يمكنك القيام بالاكتتاب. ولعل مرحلة الاكتتاب في إدارة الموظفين هي أهم مرحلة على الإطلاق وسبب ذلك هو أنه إذا نجح رب العمل فيها فسيكون التعامل مع جميع المراحل الأخرى أسهل بكثير. ويجب أن يكون لدى رب العمل، عند إقدامه على الاكتتاب، نظام يساعده في العثور على الأشخاص المؤهلين للاضطلاع بالوظيفة. وفي العادة تجري الأمور على النحو التالي :

- طلب المترشح وسيرته الذاتية.
- قائمة مختصرة بالمرشحين المؤهلين من بين الطلبات الواردة
- استدعاء المترشحين المختارين لاختبار القدرات (اختياري)
- استدعاء (المزيد) من المترشحين المختارين من اللائحة المختصرة لإجراء المقابلات.
- اختيار المتأهلين للتصفيات النهائية وتقديم عرض عمل إليهم.

خلال الخطوات المبينة أعلاه ، يركز معظم المكتبيين على المؤهلات الأكاديمية للمرشحين وعلى نتائج اختبار الكفاءة عند الاقتضاء ونتائج المقابلة من أجل اختيار المرشحين النهائيين. لذلك يمكن للشخص الأكثر "تأهيلاً" في المجموعة بأكملها الحصول على الوظيفة. ومع ذلك فإن هذه ليست هي أفضل طريقة لتحديد ما إذا كان المترشح مناسباً لمؤسستك أم لا ، فالمترشح الجيد ليس دائماً ذلك الذي يلبي معايير الاختيار الموضوعية. فبالإضافة إلى الكفاءة ، يجب على أرباب العمل أن ينظروا فيما إذا كان المترشح هو الأنسب لثقافة الشركة وأخلاقياتها ، وللهيكل الموجودة والقيم والتطلعات ، وما إذا كانت لديه المهارات الفنية العامة المطلوبة للوظيفة. فمتى صادفت شخصاً من هذا القبيل وهو لا يتربع على رأس لائحة الناجحين في الاختبار أو في المقابلة، فلا تخف من عرض الوظيفة عليه بدلاً من غيره . فمن المرجح أن تحقق نتائج أفضل مع موظف صاحب كفاءة وملائم ثقافياً ، أكثر من الموظف الذي يتمتع بكفاءة عالية ولكنه لا يتناسب مع الثقافة جيداً.

وفي حين أنه ليس من السهل معرفة ما إذا كنت ستجد موظفًا مناسبًا من حيث الثقافة من بين مجموعة المرشحين ، فقد يكون من الأفضل استخدام نظام إحالة يقوم بموجبه الأشخاص الموجودون في شبكتك بالبحث لك عن المرشحين المناسبين. ويمكنك أيضًا الاتصال بالحكام المقدمين من قبل المرشحين من أجل الاستفسار عن بعض المسائل التي تخص المترشح والتي لم يوضحها في طلبه ولا في سيرته الذاتية.

### التوجيه والإدماج

عندما تقوم باكتتاب أشخاص جدد ، يكون من الواجب عليك توجيههم . ولا داعي لإضفاء صبغة رسمية على هذا التوجيه. ومع ذلك ، يجب عليك أن تتأكد من أنك تتحدث مع الموظف الجديد حول رؤية الشركة وكيف يمكن له أن ينسجم مع تلك الرؤية. عليك أن تخبره عن الطريقة التي تحب أن تتم بها الأعمال التجارية وما يمكن أن تتوقعه يوميًا. كما يجب عليك أن تشرح له ثقافة الشركة وأن تضع في اعتبارك أن بعض الأشخاص ربما سبق لهم أن عملوا في أماكن أخرى ، وبالتالي سيحملون معهم خصوصياتهم الشخصية. وفي الغالب فإن التوجيه هو الذي يمكنك من توجيه عقولهم نحو الطريقة التي تمارس بها العمل ومن توضيح ما تؤمل منهم.

عندما يتلقى الأشخاص التوجيه الصحيح قبل بدء العمل، فإنهم يميلون إلى الاندماج بسهولة أكبر من أولئك الذين لم يتلقوا توجيهها . وبهذه الطريقة، فإنك تقتل عصفورين بحجر واحد: بإخبار الشخص الجديد بما تنتظره منه وبتمكينه من الاستقرار بشكل أكثر راحة.

### التكوين والتطوير

يجب عليك ، متى انضم أي شخص إلى مؤسستك، ألا تتركه دون ترقية مستمرة. ويمكنك أن تبحث له عن مرشد أو مدرب. وبصفة عامة يكون المدرب هو المدير المباشر له وبالتالي يُتوقع منه أن يساعده في اكتساب المعرفة من خلال الإدارة اليومية المباشرة. يتعاون المدرب مع الشخص تعاونًا وثيقًا ويتعرف على نقاط قوته وضعفه ، وبالتالي يسند له بعض المهام التي تسلط الضوء على نقاط قوته ويسعى معه جاهدًا من أجل الحد من نقاط ضعفه. وبالإضافة إلى ذلك فإن التدريب المنتظم يلقي موظفيك أفضل الممارسات في مجال العمل بل ويمكنهم من البقاء في الطليعة ناهيك عن كونه أيضًا يشكل أداة جذابة للحفاظ على مؤسستك حيث يطمئن العمال على أنهم سيحصلون من خلال التدريب الذي يتلقونه على الترقية في العمل.

### الاحتفاظ بالموظفين

تأكد من أن موظفيك مشاركون ومنخرطون في تسيير الأعمال. وعلبك أن تجعلهم يشعرون بأنهم جزء من الشركة وأن آراءهم مهمة تمامًا. ينبغي لك أن تكون بيئة لا يخشى الموظفون فيها من التعبير عما تُكن صدورهم وما يعلنون. ولعل أفضل طريقة لتحقيق ذلك هي تلك التي تتمثل في وضع خطوط اتصال واضحة بينك وبين موظفيك. استمع إلى ما يقوله الموظفون وما لا يقولونه ، وتصرف في الوقت المناسب حسب احتياجاتهم. و إياك أن تضطهد من لا يشاطرك الرأي لأن الموظفين يتخلون عن مؤسسة لا يشعرون فيها أن مساهمتهم مهمة.

تظهر الأبحاث أن كثيرًا من الموظفين يبقون في المؤسسات بسبب جودة قيادتهم. فإذا كنت قائدًا نموذجيًا وجديرًا بالاحترام لدى موظفيك فإن ذلك سيكون مدعاة لبقائهم معك أكثر مما إذا كانت تلك الصفات لا تتوفر فيك. وعليه يجدر بك أن تتحلى بمستوى من القيادة يغري فريقك بالبقاء معك ويجعله وثقا في مستقبل الشركة .

وبما أن غالبية الموظفين يحبون أن يجدوا أنفسهم أمام تحدٍ لذلك ينبغي لك أن تمنحهم فرصة لمكابدة مهام مثيرة وذات مغزى ومن شأنها أن تظهر لهم ما تتمتع به المؤسسة من شفافية وأن توفر لهم فرصة للمساهمة بشكل هادف في تطور المؤسسة وتطور خبراتهم هم أنفسهم. تلك طريقة رائعة وسهلة للحفاظ على موظفيك.

يجب أن تكون المكافأة التي تمنح جذابيةً و متناسبة مع أداء الموظف. لذلك ينبغي لك أن تتحاشى ، قدر الإمكان ، إثقال كواهلهم أو أن تدفع لهم القليل ، حتى عندما لا يشكون. وليس بالضرورة أن تكون المكافأة على شكل راتب فقد تشمل عناصر أخرى مثل إجازة أو تأمين صحي أو

وجبات عند محل العمل أو حصة في الأرباح. فمتى شعر الموظفون أن رواتبهم لا تتماشى مع مهاراتهم وخبراتهم ، فيمكن لهم أن يغادروا الشركة . لذلك يجب أن تكون المكافآت التي تمنح تنافسية بما يكفي لتشجيع موظفيك على البقاء.

كما ذكرنا سابقًا، يعد التكوين طريقة أخرى للحفاظ على ولاء الموظفين للشركة وتمسكهم بها. فبالنسبة للموظف ، فإن إظهار رب العمل لاهتمامه بترقيته شخصيا يتجلى من خلال الاستثمار في تكوينه . لذلك ينبغي لك وضع جدول للتكوين يستفيد منه جميع أعضاء فريقك. وليس بالضرورة أن يكون التكوين خارجيًا بل يمكن أن يشمل تكوينًا في مجال أداء العمل.

يجب عليك أيضًا أن تسعى جاهدًا للتعرف على موظفيك وأن تعاملهم كأفراد وليس كأعضاء في فريق. وأن تفهم سر حرصهم على اتباع أسلوبك في الإدارة والتكيف مع طباعهم حتى يتسنى لك تحقيق أكبر استفادة منهم . وعندئذ سيستشعر الموظف أن دوره ليس مجرد أداء وظيفة بل إن تلك الوظيفة مصممة لشخصه.

### "الن يتزك معظم الموظفين شركتك ما داموا يعرفون أنك تقدرهم كما هم".

وسواء كانت الملاحظات سلبية أم إيجابية ، فيجب إرسالها إلى الموظف حتى يتمكن من تصحيح ما هو سلبي أو الاستمرار فيها إذا كانت إيجابية. كثيرون هم الموظفون الذين يشكون من أنهم لا يجدون أصداء عن أدائهم في العمل بسبب نقص الملاحظات ، مما قد يؤدي بهم إلى مغادرة الشركة. لذا عليك أن تتأكد من أن نظامك للملاحظات مضبوط ومراقب. ومع ذلك ، ينبغي لك ، عند تقديم الملاحظات ، أن تبدأ بالإيجابيات قبل الانتقال إلى السلبيات. وعند الختام قدم نصائح ملموسة حول كيفية تحسين خبرات الموظف.

عندما لا يكون هناك مسار للترقية أو عندما لا يكون من الواضح ما يجب على الشخص القيام به للترقي داخل الشركة، فإن معظم الموظفين الجيدين سيغادرون. والسبب في ذلك هو أن الموظفين يكونون أكثر حماسًا متى عرفوا أن هناك خطة لترقيتهم. وإذا لم تكن لديك خطة للترقية ومعايير للانتقال من مستوى إلى آخر، فاعلم أنك بحاجة إليها.

### الاستقالة/الفسخ

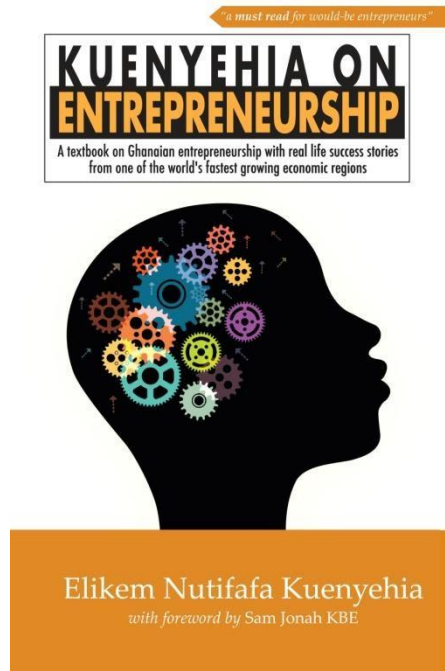
على الرغم من أن كثيرا من الناس لا يرغبون في التفكير في الأمر ، إلا أنه على أرباب العمل أن يفكروا في حالات مغادرة الموظفين. وينص قانون الشغل لسنة 2003 (القانون رقم 651) على الأسس التي يتم بها فسخ عقد العمل. ومن بين تلك الأسس ما يلي:

- ✓ عدم الكفاءة أو عدم التأهيل للعمل الذي يزاوله العامل ؛
- ✓ التأكد من سوء سلوك العامل ؛
- ✓ الفصل بموجب المادة 65 ؛
- ✓ القيود القانونية المفروضة على العامل والتي تمنعه من أداء عمله.

قد ينص عقد العمل أيضًا على آلية للفسخ تطال كلا من الموظفين وأرباب العمل. وقد تنضاف تلك الآلية إلى أحكام قانون الشغل. ومن المهم لرب العمل أن يراعي دائمًا الإجراءات القانونية المتبعة عند فسخ عقد الموظف. وبالإضافة إلى ذلك ، وعندما يستقيل الموظف ، يجب أن ينص العقد على كيفية القيام بذلك كما يجب اتباع هذا الإجراء من أجل تجنب خرق العقد.

شكرا على الوقت الذي خصصت لقراءة هذه الوثيقة

للحصول على المزيد من المعلومات حول كيفية تطوير وتعزيز أعمالك في  
غانا الرجاء مطالعة [كتاب Elikem Kuenyehia حول ريادة الأعمال](#).



\* شكر خاص لثما تاوية على مساهمتها الكبيرة في هذا التقرير