

التعاون الدولي الألماني (GIZ)
مشروع الوصول لسوق العمل (LMAP)

إتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية
FEDA (فدا)

مبادرة "خطوة"
لتحسين جودة العمل
بمحور قناة السويس

كتيب
توثيق المبادرة

أغسطس
2017

شكر وتقدير

اتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان لكل من ساهم فى اصدار هذا الكتيب الى النور و اخص بالذكر مجلس ادارة مبادرة خطوة والسادة :

- 1- المهندس / فؤاد ثابت
- 2- الاستاذة / مها المعاز
- 3- العميد / محمد سليمان
- 4- المهندس / محمد طوسن
- 5- الاستاذ / محمد شاكر
- 6- الاستاذة / مروة يوسف

المهندس المستشار
عز مى مصطفى

" الغرض من الكتيب": يحقق هذا الكتيب ثلاثة أهداف متوازية :

- 1- كتيب "توثيقي" يسجل ويرصد خطوات ومراحل ومكونات وموضوعات تنفيذ (مبادرة) جودة الوظائف وعرض النتائج والدروس المستفادة ، وتسجيل المستفيدين الرئيسيين والمشاركين في المشروع.
- 2- كتيب "إعلامي تعليمي" يفرّد أهم المعارف والمهارات التي ركز عليها المشروع والأدوات والأساليب والاتجاهات والسلوكيات التي يمكن الاستفادة منها لتوطين ثقافة "جودة الوظائف" بصورة مبسطة يمكن تداولها.
- 3- كتيب "ترويجي" لأهم المفاهيم والتطبيقات الخاصة "بجودة الوظائف" والترويج لدور إتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية تجاه أعضائه وواجباته في نقل الخبرة لهم في هذا المجال، وإبراز قصص النجاح التي حققتها البرنامج على مستوى المستفيدين في الشركات.

"المحتويات"

الفصل الأول

- 1- * **تمهيد** : يعرض للتعريف بالإتحاد والتعاون الدولي الألماني (GIZ)، والإتفاق بينهما على تنفيذ هذه المبادرة الخاصة بجودة الوظائف.
- * **مقدمة** : تتناول أهمية موضوع "جودة الوظائف" بالنسبة للإتحاد وأعضائه من الجمعيات والشركات والمشروعات الصغيرة ومجتمع الأعمال.

الفصل الثاني

- 2- "**التصميم الأولي للمبادرة وإطارها العام**": ويتناول باختصار مكونات المبادرة وفكرة عن مشروع الوصول لسوق العمل (LMAP) .

الفصل الثالث

- 3- **توثيق فهم الإتحاد وأعضائه لأهمية جودة الوظائف والخدمات المقدمة من المبادرة** : ويتناول فهم واستيعاب مكونات المشروع ومدى تطابقها وتلبيتها لاحتياجات حقيقية لسوق العمل المصري، وتعظيم فرص نجاح المشروعات الصغيرة في تحقيق نجاحها وتنافسيتها من خلال عنصر "العمل" والموارد البشرية.

الفصل الرابع

- 4- **توصيف فني وتسجيل لأهم خطوات ومراحل ومكونات المبادرة** :
 - الدراسة التشخيصية
 - الجولة الدراسية بألمانيا
 - قائمة ورش العمل
 - البرامج التدريبية وتنمية مهارات الإشراف

الفصل الخامس

5- مسابقة "خطوة" لتحسين جودة العمل.

الفصل السادس

6- قصص النجاح والدروس المستفادة وفرص نشر ثقافة "جودة الوظائف": ويتناول رصد النتائج الإيجابية الموثقة للمبادرة على المستويات المختلفة وتسجيل استقصائي لأهم الإضافات المعرفية والمهارية والسلوكية التي أحرزها البرنامج من واقع التغذية العكسية لأراء المستفيدين.

"الفصل الأول"

(1)

"الفصل الأول"

أولاً : تمهيد :

يعمل "إتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية" (FEDA) بمثابة مظلة لعدة منظمات غير حكومية تم تأسيسها من قبل 11 منظمة غير حكومية بالقاهرة الكبرى ومنطقة قناة السويس في عام 2001، وذلك بدعم من مؤسسة فريدرش إيبيرث الألمانية، وذلك بهدف التمثيل المناسب للاهتمامات المختلفة في مجال التنمية الاقتصادية وتعزيز التوظيف.

ويضم الاتحاد ما يقرب من 80 منظمة وجمعية أهلية تنتشر في 18 محافظة من المحافظات المصرية، ويعمل حوالي 50 من هذه الجمعيات في مجال التنمية الاقتصادية.. ويعمل الاتحاد مع العديد من المنظمات الدولية والجهات المانحة المحلية والدولية مثل الصندوق الاجتماعي للتنمية المصري، ومنظمة العمل الدولية ILO، ومركز المشروعات الدولية الخاصة الأمريكي CIPE، ومؤسسه فريد ريش إيبيرث الألمانية والتعاون الدولي الألماني (GIZ).

ويعتبر التعاون الدولي الألماني (GIZ) من أهم المنظمات الدولية والجهات المانحة التي تعمل في مصر منذ عقود ، وتهتم بتقديم المعونة الفنية والدعم الفني في مختلف المجالات الاقتصادية والتنموية حتى حققت نجاحات مشهودة ، أهمها تجربة التعليم الفني المزدوج الذي عرف ببرنامج "مبارك كول"، والجاري حالياً الاستفادة من خبراته لتطوير "التعليم الفني" المصري ويتجه كلية لنظام "التعليم المزدوج".

وفي إطار مشروع الوصول لسوق العمل (LMAP) Labour Market Access Project الذي ينفذه التعاون الدولي الألماني (GIZ) بالنيابة عن الوزارة الفدرالية الألمانية للتعاون الاقتصادي والتنمية (BMZ)، إتفقت الرغبة مع اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية لتنفيذ مبادرة خطوة لتحسين جودة الوظائف Job Quality يستفيد منها الاتحاد وأعضائه من الجمعيات والشركات التي تعمل في مجال المشروعات والصناعات الصغيرة.

وقد تشكل لمبادرة "خطوة" هيكل إداري وإشرافي يستهدف.. تعزيز قدرة الجمعيات والمنظمات المشاركة في المشروع على الاتصال واتخاذ القرار وتحقيق الشفافية ووضوح الأدوار والمسئوليات لمختلف الجمعيات والمشاركين والأشخاص الأعضاء، والعمل على ضمان استمرارية المبادرة، وتكون الهيكل الإداري من مجلسين :

الأول : مجلس إدارة: يتكون من بعض أعضاء مجلس إدارة الاتحاد وأعضاء من الاتحادات الفرعية وممثلين عن جمعيات منطقة السويس وأعضاء من مشروع الوصول لسوق العمل (LMAP) وأعضاء من خبراء الاتحاد المستقلين.
ويضع الخطوط العريضة والسياسات الاستراتيجية لأنشطة "خطوة" التي تعد المرجع للمجلس التنفيذي.

الثاني : مجلس تنفيذي: مكون من خمسة أعضاء (ممثلين من الجمعيات و LMAP) ويعمل على تنفيذ السياسات الموضوعة ومتابعة تنفيذ أنشطة مبادرة "خطوة" المتفق عليها من قبل مجلس الإدارة.

ويحكم عمل المشروع ومجلس الإدارة والمجلس التنفيذي مدونة سلوك محكمة تستهدف أعلى درجات مبادئ النزاهة والتعاون والشفافية والاحترام المتبادل بين الاعضاء متمثلة في مبادئ:

- الحوكمة الرشيدة
- رؤية مشتركة
- العمل من أجل مصلحة مشتركة
- الفهم المشترك
- تبادل المعرفة
- القدرة على التغلب على التحديات
- دقة التبادل للمعلومات والمناقشات.

ثانياً – مقدمة :

1. هل تلبية مبادرة "خطوة" لجودة الوظائف Job Quality إحتياجات حقيقية لاتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية وأعضائه.. أم أن ذلك يعتبر رفاهية؟!

2. جانب من الإجابة نحصل عليه على المستوى القومي : حيث أشار التعداد العام للمنشآت الاقتصادية الذي اجري عام 2006 وتم تحديثه عام 2009 إلى أن إجمالي تعداد المنشآت الاقتصادية يبلغ 3.6 مليون منشأة، لكن منها (مليون منشأة) مغلقة كلياً أو جزئياً .. أي أن صافي عدد المنشآت الاقتصادية في حدود 2.6 مليون منشأة تعمل.

مليون منشأة مغلقة كلياً أو جزئياً (98% من التعداد منشآت صغيرة أو متناهية الصغر) .. فكم منشأة مغلقة بسبب "العمالة" سواء دوران العمالة أو نقص العمالة وكم منها بسبب سوء "مناخ الوظيفة" أو سوء التشغيل.

3. جانب آخر من الإجابة نحصل عليها عندما نستدعي تعريف "التنمية البشرية" فهي تعنى توسيع البدائل والخيارات أمام البشر، لكن التعريف الأيسر أنها "تحسين نوعية الحياة" Quality of life، وأيضاً تعريف "تنمية الموارد البشرية" هو : تحسين نوعية البشر Quality of Human والأهم أن تحسين نوعية الحياة يكون بتحسين نوعية البشر، والعكس صحيح فتحسين نوعية البشر طريقة تحسين نوعية الحياة .. أنها الجودة Quality العامل المشترك.

4. وإذا ذهبنا إلى التنافسية بعيدا عن مؤشرات المتعددة فإن مرجعيتها الأساسية بالنسبة للسلع والخدمات هو معيار السعر price والجودة quality .. دائماً الجودة هناك.

5. أدوات القياس أربعة : الزمن time ، التكلفة cost ، الكمية quantity، النوعية quality أي أن الجودة أداة قياس ومقارنة ومفاضلة .. أداة لا بد منها.

6. أخيراً نسمع وتتبني منظمة العمل الدولية مبدأ العمل اللائق Decent Work ويلقي استجابة طيبة، وجودة الوظائف أشمل وأكمل من العمل اللائق . وباختصار هل مفهوم "جودة الوظائف" مفهوم غائب عندنا على المستوى العام أو إتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية أو أعضائه .. بالتأكيد نعم .. وهل مطلوب استحضاره .. يبدو .. ومن المنطقي أن نرحب به. نرحب به.

الفصل الثاني

(2)

"التصميم الأولي للمبادرة

وفكرة عن مشروع الوصول لسوق العمل (LMAP)"

"الفصل الثاني"
"التصميم الأولي للمبادرة"
وفكرة عن مشروع الوصول لسوق العمل (LMAP)"

أولاً: فكرة عن مشروع الوصول لسوق العمل (LMAP):

1. يهدف مشروع الوصول لسوق العمل Labour Market Access Project (LMAP) المنفذ من قبل التعاون الدولي الألماني (GIZ) إلي تحسين فرص التوظيف للشباب المصري، بالتركيز على فئة العمالة الفنية (أصحاب الياقات الزرقاء) وبالتركيز على التحديات الخاصة بجودة العمل وآليات التوظيف.
2. يمول المشروع الوزارة الفدرالية الألمانية للتعاون الاقتصادي والتنمية (BMZ) ومدته 7 سنوات (2015-2021)، والشركاء المصريون هم "المبادرة القومية للتوظيف National Employment Pact (NEP) 2021".

واتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية (FEDA) والمسئول التنفيذي السيد/ خالد كراهر، وبدأ التفكير فيه إنطلاقاً من وصول نسبة البطالة في مصر عام 2014 إلى 13.4% مسجلة أعلى رقم خلال العشر سنوات السابقة، في مقابل أن القطاع الخاص المصري يعجز عن توفير العمالة التي يحتاجها – وخاصة الفنية – من أصحاب الياقات الزرقاء، فضلاً عن أن المشروعات الصغيرة المصرية لا تستطيع تقديم ضمانات لظروف عمل لائقة decent work سواء من ناحية الأجور أو بيئة العمل أو التأمينات وغيرها .. وبطبيعة الحال فأقمت مشكلة البطالة من عدم الاستقرار الاجتماعي والسياسي والاقتصادي بعد أحداث ما سمي بالربيع العربي.

3. واستهداف المشروع تحسين فرص التوظيف للشباب المصري (الرجل/المرأة) من خلال:-

- 1/3 تصميم وبناء هيكل لخدمات العمل يستهدف التوظيف وتحسين بيئة العمل للشباب المصري.
- 2/3 تعزيز فرص الشباب المصري لإكتساب معايير وقيم واتجاهات إيجابية للعمل والتميز.
- 3/3 تعزيز فرص المشروعات الصغير نحو توفير سياسات ومفاهيم "جودة الوظائف" والعمل بها.

4. الأداة التي يراها المشروع لتحقيق هذه الأهداف تتمثل في:

1/4 خدمات وآليات لتسهيل الوصول لسوق العمل بالموائمة Matching ما بين العرض والطلب ، للوظائف الشاغرة Placement أو لوظائف التوسع.

2/4 تحسين "جودة الوظائف" في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمتلك هذا القطاع أعلى فرص للنمو.

5. وعليه يقدم المشروع أربع مبادرات متوازية:

1/5 تنمية القدرات المؤسسية للـ "المبادرة القومية للتوظيف National Employment Pact (NEP) في مجال موائمة العرض والطلب job matching في سوق العمل، وتأهيل الشباب.

- 2/5 تنمية القدرات المؤسسية لإتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية (FEDA) في مجال تحسين جودة العمل والوظائف في قطاع المشروعات الصغيرة.
- 3/5 دعم وتعزيز قدرات مقدمي خدمات الموارد البشرية (مسئولي وظائف الموارد البشرية/ المشرفين....) في قطاع المشروعات الصغيرة.
- 4/5 تصميم وبناء هياكل ونظم وسياسات مفتوحة لجودة الوظائف وسياسات التسكين والإحلال الوظيفي.
6. النتائج المتوقعة من هذا البرنامج "تمكين الشباب المصري" من تجاوز بنجاح الفجوة أو الفترة الإنتقالية ما بين "المدرسة والتعليم" و"العمل"، وما بين "البطالة" و"التشغيل" بتوفير الخدمات والتأهيل والملائمة لسوق العمل، وبما يحقق الفائدة والمصلحة والعائد لهم وأسرهم ومجتمعهم.
7. العائد المتوقع على الشركات والمشروعات المصرية – خاصة الصغيرة والمتوسطة – هو توفير مجال وساحة لعرض احتياجاتهم من "العمالة"، وبالطبع وفق سياسات ومفاهيم متقدمة لجودة الوظائف، وبما يمكنهم من تلبية هذه الاحتياجات بكفاءة.
8. "جودة الوظائف" هدف مشترك مرغوب لكل من الباحثين عن العمل أو الراغبين في عمل أفضل أو الشركات ... والنتيجة تشغيل مستمر مستقر عالي الجودة.
9. "التشغيل المستمر المستقر" له أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة فهو يساهم في زيادة دخل income increase الأسر والأفراد، كما يعنى أيضا زيادة إنتاجية العمل، في الوقت الذي يرفع مستوى معيشة الأسر والأفراد، فهو يعنى أيضاً تحقيق الذات وتنمية السلوك والقيم كما حقق مزيد من التماسك للمجتمعات اجتماعيا وسياسياً أيضاً.
10. جملة أهداف نبيلة يحققها مشروع الوصول لسوق العمل (LMAP) والمكون الخاص باتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية هو الخاص بجودة الوظائف job quality وخدمات جودة الوظائف في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً : التصميم الأولي لمبادرة "خطوة" لجودة الوظائف:

1. تم ذكر "التصميم الأولي" للمبادرة ، لأنه "تصميم مرن" قابل للتطور والإضافة ويستفيد من مستوى ودرجات "الاستجابة" في ورش العمل أو البرامج التدريبية أو المسابقة competition، كما يستفيد أيضاً من آراء واجتماعات مجلس إدارة المشروع.
2. لأن "المبادرة" تستهدف ترسيخ مفاهيم وسياسات ومناهج متطورة لتحقيق "جودة الوظائف" في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بصفته الأكبر عدداً في المنشآت (أكثر من 98% من عدد المنشآت في مصر صغيرة ومتوسطة) وبصفة القطاع الأكثر فرق للنمو والانطلاق، فإن المبادرة تضمنت توفير وتقديم مفاهيم ومعلومات وبيانات (معارف) تمثل knowledge ، كما مطلوب منها توفير وإعداد وتنمية مهارات skills، وأيضاً تقديم وتوفير وتنمية اتجاهات وسلوكيات attitudes & behaviors فإنها تمثل عملية "تعلم كاملة" أي ليست مجرد تعليم أو تدريب.
3. لذلك كان لابد من تصميم عدد كافي من "ورش العمل" workshops والمحاضرات لنقل المعرفة knowledge، وعدد آخر كافي من البرامج التدريبية لتنمية المهارات skills، وكذلك تنمية الاتجاهات

والسلوكيات، وكانت هناك زيارات ميدانية study tour لتحقيق عملية التعلم بالرؤية learning by seeing، ولتحقيق التعلم بالفعل learning by doing، يمكن إجراء تدريبات عملية في برامج التدريب أو إجراء مسابقات عملية Competition حقيقية يتسابق فيها المشاركون على تطبيق عملي لما عرفوه وتعلموه عن "جودة" الوظائف.

4. لذلك تكونت المبادرة مكن :
1/4 ورش عمل متعددة لتنمية المعارف.
2/4 برامج تدريبية مكثفة لتنمية المهارات والمعارف.
3/4 مسابقة حقيقية لتنمية المهارات والاتجاهات.
ولتعميق الأثر تم تدبير زيارة ميدانية دراسية Study Tour لألمانيا لمجلس إدارة المشروع مع عدد الأعضاء لتعميق الرؤية.

5. أيضاً كان من المهم الوقوف على الموقف الحالي أو نقطة لانطلاق Point of Departure للمبادرة، بإجراء دراسة ميدانية تشخيصية لمعرفة المفاهيم السائدة عن "جودة الوظائف" أو "سياسات التشغيل" في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في منطقة قناة السويس.

6. وللإشراف على إدارة المشروع وضمان نجاح أهدافه تكونت لجنة إدارة المشروع (مجلس إدارة المشروع) ، مع ممثلي وخبراء (GIZ), (GFA) - GFA هي الشركة الاستشارية المنفذة لمكون جودة الوظائف للتعاون الدولي الألماني (GIZ) - وأعضاء مجلس إدارة (فدا)، وقائمة طويلة من خبراء مؤهلين سواء كمدربين أو محاضرين.

7. سيتم تقديم ملخص لنتائج الدراسة الميدانية التشخيصية في منطقة قناة السويس والتي صدرت نتائجها في أكتوبر 2015، كما يتم تقديم ملخص للجولة الميدانية الدراسية إلى ألمانيا والتي تمت في 14 نوفمبر 2014 ، وأيضاً قائمة بورش العمل التي تمت حتى نهاية 2016، وأخيراً قائمة بالبرامج التدريبية.

8. سيتم أفراد فصل خاص بالمسابقة، ونتائجها وقصص النجاح فيها.

9. تم توقيع مذكرة تفاهم لتحسين جودة الوظائف في منطقة قناة السويس في 15/9/2015 بين مشروع الوصول لسوق العمل (LMAP)، وممثله "السيد/ خالد كراهر" مدير المشروع، واتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية (فدا)، وممثله "المهندس/ فؤاد ثابت" رئيس مجلس إدارة الاتحاد. ومن ثم تم توقيع عقد لتنفيذ أنشطة المشروع بين قائد فريق (GFA) بمشروع الوصول لسوق العمل (LMAP) الأستاذة/مها المعاز والمهندس/ فؤاد ثابت رئيس مجلس إدارة الاتحاد.

الفصل الثالث

(3)

"توثيق فهم الاتحاد وأعضائه لأهمية المشروع ومبادرة خطوة"

(الفهم المشترك)

"الفصل الثالث"

"توثيق فهم الاتحاد وأعضائه لأهمية المشروع ومبادرة خطوة"

1. محاولة للفهم :

1/1 أثمرت عملية "الحوار مع النفس" التي جرت في "مقدمة" هذا الكتيب عن نتيجة مؤداها : "نعم يجب أن تكون هناك أهمية وضرورة "الجودة الوظائف" .. حيث أن "الجودة" أداة قياس وأداة حكم وأداة مقارنة ، ولأن لكل شيء "جودة" .. للسلعة جودة وللخدمة جودة بل وللحياة جودة وللموارد البشرية جودة .. فلماذا لا تكون "الوظائف جودة" .

2/1 عند هذا الحد من "القناعة" ربما تبلورت رغبة وترحيب الاتحاد وأعضائه ومجلس إدارته بالتعاون مع التعاون الدولي الألماني (GIZ) لتنفيذ مبادرة "جودة الوظائف" وتلقي المعونة الفنية "الفهم" أسرار وثقافة جودة الوظائف .. لكن ما أن بدأت المبادرة بخطواتها المتلاحقة، ومكوناتها المتنوعة (محاضرات تعريفية، ورش عمل تدريبية، زيارات ميدانية، جولات دراسية Study Tour، حلقات نقاشية، مسابقات عملية تنافسية) حتى تفتحت طاقات أوسع "الفهم" المشترك تعاضمت معها القناعة بأهمية وضرورة "ثقافة جودة الوظائف" على مستوى الاتحاد وأعضائه ومنظماته وشركاته الصغيرة الأعضاء بل وأيضاً على مستوى الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة المصرية .

3/1 الوصول لفهم مشترك لأهمية وفحوى "ثقافة جودة الوظائف" عملية فكرية ومعرفية تكونت على مراحل وخطوات تطور معها تنفيذ "مبادرة خطوة لجودة الوظائف" من تنمية وبناء "المعارف" لتنمية "المهارات" ثم لتطوير وتنمية "الاتجاهات والسلوكيات" عند المستفيدين من المبادرة .. وهي رحلة تستحق بعض الشرح والتفصيل.

2. رحلة الفهم المشترك:

1/2 هذه الرحلة مرت بثلاثة مراحل متتالية :

(الوعي Awareness / الإدراك Perception / الفعل Action)

بمعنى أنه تكون أولاً "وعي" مشترك لدى الاتحاد ومجلس إدارته وأعضائه بأهمية "ثقافة جودة الوظائف" وتمثل هذا "الوعي" في "شعور" بهذه الأهمية .. لم يلبث هذا "الشعور" إلى أن يتحول – مع تطور المبادرة – إلى "إدراك" أي "المس" واقعي لأهمية "ثقافة جودة الوظائف" .. أي تحول من "الحس" إلى "اللمس".

2/2 تم تحرك "الإدراك" إلى حماس نجم عنه "رغبة بالفعل" أو التحرك .. تمثل في تنمية الاتجاهات والسلوكيات الفردية والجماعية تجاه "منظومة" العمل بمفرداتها المتنوعة .. كيف يحدث ذلك .. قد نحتاج لمزيد من التفسير.

3. مزيد من التفسير:

1/3 في المؤلف المرجعي "ثروة الأمم" للاقتصادي الأشهر "آدم سميث" والذي هو بحث في طبيعة وأسباب "ثروة الأمم" وتم نشره في بداية فترة الثورة الصناعية، ويعتبر أحد معالم تطور الفكر الاقتصادي الذي نادي بال رأسمالية .. حصر "سميث" ثروة الأمم في ثلاثة مصادر رئيسية :- "العمل / راس المال / الأرض".

وافرد "للعمل" أهم فصول كتابه .. وشرح بالتفصيل أهمية تقسيم العمل .. وكما نعلم فإن "تقسيم العمل" كان بداية مهمة "التقسيم الوظائف" ونشوء الوظائف كما سيظهر لاحقاً .. كما أفرد فصلاً كاملاً لأجور العمل.

2/3 قد لا يدعو للدهشة أن مؤسسي "علم الإدارة" هما اثنان من "المهندسين" : تيلور وفايول¹ ، لكن الأهم هو أن المهندس الأب فرديريك تاييلور بدأ استكشافه "العلم الإدارة" بدراسة سماها "دراسة الوقت والحركة" (Time & Motion study) نجم عنها الاهتمام بضرورة "تقسيم العمل" ونشوء الوظائف.. وحتى يومنا هذا فإن أفضل من يقوم بمهام "تقسيم العمل" و"تصميم الوظائف" هم المهندسون .. بل أن "الهندسة الإدارية" Re-engineering. أصبحت من أهم أدوات "تطوير المنظمات" وإعادة هيكلتها.

3/3 النتيجة أو "الفهم" أو "الإدراك" الذي نخرج به من هذا الاستعراض التاريخي (بداية الاقتصاد الرأسمالي / بداية علم الإدارة) أن "عنصر العمل" هو أهم مصادر "ثروة الأمم" وأن "تقسيم العمل" ونشوء الوظائف خطوة ضرورية وعلمية مطلوبة اقتصادياً وإدارياً .

4. معنى الوظيفة : كيف تنشأ الوظيفة :

1/4 "الوظيفة" Job : هي مجموعة مهام تؤدي بواسطة شخص ما في مكان محدد ويربط بين مهامها خط مشترك من المعارف والمهارات".

2/4 إذن علينا التعرف على "المهمة" Task : هي مجموعة إجراءات ذات تتابع زمني ومنطقي تؤدي إلى تحقيق عملية Process أو جزء من عملية.

3/4 وبالتالي فإن مجموع العمليات **Processes** يكون النشاط **Activity** الذي يمكن تمثيله بنظام **"System"** : حيث نشاط الصناعة مثلاً يمثل بالنظام الآتي:

مدخلات ← عمليات ← مخرجات
Inputs ← Processes ← Outputs

4/4 "الأنشطة" تعبر عن الغرض الرئيسي main purpose من قيام أي منظمة أو منشأة أي شرعية أي منظمة.

5/4 تنشأ "الوظائف" ليس بواسطة التوصيف الوظيفي Job description بل تنشأ من خلال تحليل النظم أو الأنشطة أو العمليات على النحو التالي:

الغرض من المنظمة ← أنشطة ← نظم وعمليات ← تحليل وصف وظيفة ←
تصميم الوظيفة ← عدد وظائف.

6/4 لذلك "آدم سميث" ومن عدة قرون مضت قام بتحليل نشاط إنتاج الدبابيس pins، ووجدها عبارة عن 18 عملية process يمكن أن يقوم بها 10 عمال، لكل منهم وظيفة (عملية أو أكثر أو مهمة أو أكثر) ومن هنا بدأ فكر تقسيم العمل.

5. دور المبادرة في تحقيق الفهم المشترك:

1/5 من يتأمل تصميم "مكونات المبادرة" ومراحل تنفيذها يجد أنه ليس مجموعة برامج تدريبية أو محاضرات معرفية وبالتالي المبادرة ليس مشروع تعليمي أو تدريبي.

(1) فرديريك تاييلور وهنري فايول

2/5 إن تصميم المبادرة بمكوناتها المتنوعة وامتدادها الزمني طموحها أكبر من ذلك بكثير .. إنها مشروع "تعلم" Self-Learning وليس مجرد مشروع تدريبي أو تعليمي.

3/5 التعليم طريق للعلم ، والتدريب طريق للمهارة، أما التعلم فهو طريق إلى "المعرفة" وطريق "التعلم" الذي سارت فيه المبادرة متنوع ويشمل :

- التعلم بالمعرفة Learning by knowing بالمحاضرات والوثائق.
- التعليم بالرؤية Learning by seeing بالزيارات الميدانية والجولات الدراسية.
- التعلم بالفعل والممارسة Learning by doing لورش العمل والمسابقة والمنافسة والابتكارات.

4/5 استهداف المبادرة لإكساب المستفيدين "المعرفة" بأدوات "التعلم" المتنوعة هو الذي عمق الفهم بثقافة جودة الوظائف ووسع الرؤية وحفز للفعل والحركة.. والأهم أن عملية "التعلم" عملية مستمرة باستمرار الحياة.

"الفصل الرابع"

(4)

"توصيف وتسجيل لأهم خطوات
ومراحل ومكونات المبادرة"

"الفصل الرابع"

"توصيف وتسجيل لأهم خطوات ومراحل ومكونات المبادرة"

أولاً : "الدراسة التشخيصية لتحديد احتياجات خدمات جودة الوظائف بمنطقة قناة السويس":

1. قام بالدراسة المهندس محمد طوسون خبير (GFA) بمشروع الوصول لسوق العمل (LMAP) ، بمشاركة 4 خبراء، خبير عن كل محافظة بقناة السويس إلى جانب خبير بالقاهرة.
2. تحددت أهداف الدراسة في أربع مهام :

- 1/2 نظره عامة على سوق العمل في منطقة قناة السويس (بورسعيد، الإسماعيلية، السويس).
- 2/2 تحديد خدمات جودة الوظائف المطلوبة القابلة للتطبيق.
- 3/2 عرض تصورات استدامة خدمات جودة الوظائف.
- 4/2 مدى استعداد الشركات الصغيرة والمتوسطة لتمويل خدمات تحسين جودة الوظائف في منطقة قناة السويس.

أ-

ب-

ت-

ث-

ج-

3. منهجية الدراسة وأدوات البحث اعتمدت على استقصاء أصحاب العمل من الشركات الصغيرة والمتوسطة (100 شركة من المحافظات الثلاثة) والعاملين بالشركات الصغيرة والمتوسطة (300 عامل) والشباب من الباحثين عن العمل (300 شاب)، وتم إعداد معايير وقياسات لأولويات الشباب في قبول الوظائف، وجودة الوظائف بمناطق قناة السويس، بالإضافة إلى إجراء مجموعات نقاشية مع الشباب والعاملين في الشركات .

4. وكانت نتائج محافظة السويس كالتالي:

1/4 كان الترتيب التنازلي لقبول الوظائف كالتالي:

المرتب/ المعاملة الجيدة من صاحب العمل/ ساعات عمل محددة وأجازة ثابتة / الوظيفة في مجال دراستي/ وجود تأمين صحي واجتماعي/ وظيفة متوافقة مع سنوات خبرتي/ فرص للترقي/ وسيلة مواصلات / بيئة عمل لائقة / وظيفة حكومية/ قرب المسافة من البيت / وجود عقد عمل/ أخرى.

2/4 عن رضا العاملين بالشركات: 67% غير راضي ، 17% لا أستطيع التحديد، 16% راضي.

3/4 ترتيب تنازلي لعناصر الرضا الوظيفي: صعوبة في رعاية أطفالي أثناء العمل، جو عام هادئ وعلاقات إيجابية، وضوح معايير التدرج الوظيفي، عمل توازن بين العمل والأسرة، بيئة عمل خضرة، نموذج جيد للرضا الوظيفي، الانتماء للشركة ، نظام مرتبات لائق ، تأمين اجتماعي وصحي، معاملة جيدة من الرؤساء،ت معاونة من الزملاء، ساعات عمل مناسبة، الأمان الوظيفي، الشعور بعدالة الإدارة.

5. كانت نتائج محافظة بورسعيد كما يلي:

1/5 الترتيب التنافسي لقبول الوظائف: المرتب، وظيفة حكومية، وجود عقد عمل، بيئة عمل لائقة، قرب من البيت، المعاملة الجيدة من صاحب العمل، في مجال دراستي، تأمين صحي واجتماعي، مواصلات بواسطة العمل، فرص ترقى، متوافقة مع عدد سنوات خبرتي.

2/5 الترتيب التنافسي لعناصر الرضا الوظيفي: صعوبة في رعاية أطفالى ، تلقي معاملة حسنة من رؤسائى، عدد ساعات عمل مناسبة ، عدالة الإدارة ، تعاون الزملاء، رضا عام بالشركة، جو هادئ وعلاقات إيجابية، الانتماء والولاء للشركة، تأمين صحي واجتماعي، توازن بين العمل والأسرة، موضوعية التقييم السنوي، نظام المرتبات والحوافز جيد.

6. كان ترتيب احتياج الشركات من خدمات جودة الوظائف كالتالى: (ترتيب عام)

- آليات جذب واختيار العمالة.
- نظم تصميم وتقييم العمالة.
- منهجية حساب تكلفة معدل دوران العمالة.
- سلوكيات العمال.
- نظم الحفاظ على العملة.
- إدارة فرق العمل لمشرفى الإنتاج.
- تصميم نظم الترقى الوظيفي.
- أفضل المشرفين العاملين في مجال الاتصالات الفأدة.
- عيادة مركزية في المنطقة الصناعية جنوب بورسعيد.
- حضانة لرعاية الأطفال .

7. أبرزت الدراسة أهم التحديات فيما يلي:

- 1/7 عدم توافر الموارد البشرية في الاتحادات الفرعية والجمعيات المشاركة في أنشطة الدراسة.
- 2/7 عدم قناعة عدد من الشركات في بعض المناطق الصناعية بمفهوم وفوائد تحسين جودة الوظائف.

ثانيا : ملخص الجولة الميدانية فى ألمانيا Study Tour:

1. مدة الجولة الميدانية الدراسية 7 أيام (8 – 14 نوفمبر 2015).

2. تشكل الوفد من مصر من عدد 13 عضو كالتالى:-

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| (1) م. فؤاد ثابت | رئيس مجلس إدارة (فدا) |
| (2) م. عبد المعطي لطفي | أمين عام مجلس إدارة (فدا) |
| (3) د. وحيد عبد الصمد | عضو مجلس إدارة (فدا) |
| (4) العميد محمد سليمان | المدير التنفيذي (فدا) |
| (5) د. مجدي شرارة | عضو مجلس إدارة (فدا) |

- | | |
|--|---------------------------|
| رئيس الجمعية المصرية للمشروعات الصغيرة بالسويس | (6) م. غريب محمد |
| رئيس جمعية المستثمرين الإسماعيلية | (7) م. مصطفى أبو حديد |
| مدير جمعية المستثمرين بورسعيد | (8) د. مجدي كمال |
| مستشار (فدا) | (9) م. عزمي مصطفى |
| قائد الفريق GFA ، مشروع الوصول لسوق العمل | (10) م. مها المعاز |
| خبير GFA ، مشروع الوصول لسوق العمل | (11) م. محمد طوسون |
| خبير GFA ، مشروع الوصول لسوق العمل | (12) أ. فريدة عطوان |
| نائب رئيس الاتحاد الفرعي الإسماعيلية | (13) أ. عبد الحميد المطري |

3. جدول أعمال البرنامج :

جولة الدراسة لأعضاء اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية

الأحد ، 8 نوفمبر 2015:

7:30 صباحا - التجمع في مطار القاهرة (مدخل 3) الوصول بمطار برلين.

- الغذاء

استهلال الجولة الدراسية لأعضاء اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية - 2015

جولة حرة لزيارة معالم برلين

- المغادرة إلى الموقع

اليوم الأول : الاثنين ، 9 نوفمبر 2015:

الوزارة الاتحادية للعمل والشؤون الاجتماعية (BMAs)

الجزء الأول: برنامج التمويل الوطني

Untemehmenswert: Mensch Part 1 -

- غداء

الوزارة الاتحادية للعمل والشؤون الاجتماعية (BMAS)

الجزء الثاني : برنامج التمويل الوطني

مبادرة جودة الوظائف (INQA)

- المغادرة إلى الفندق

ختام ورشة العمل

اليوم الثاني: الثلاثاء، 10 نوفمبر 2015:

زيارة إلى فريدريش ايبرت Friedrich Ebert Foundation

- غداء

- المغادرة إلى الموقع

الوزارة الاتحادية للعمل والشؤون الاجتماعية (BMAS)

شبكة العمل المستقلة - Offensive Mittelstand

- المغادرة إلى الفندق

ختام ورشة العمل

اليوم الثالث : الأربعاء، 11 نوفمبر 2015:

- المغادرة إلى الموقع

الجمعية الألمانية للشركات صغيرة ومتوسطة الحجم (BVMW)

- غداء

ختام ورشة العمل

المغادرة إلى هامبورج

اليوم الرابع : الخميس، 12 نوفمبر 2015:

- المغادرة إلى الموقع

تحالف هامبورج صديق الأسرة

الغداء

شركة ويلك ومييك وشركائها للاستشارات Wilke, Maack and Partner

ترحيب (GFA)

ختام ورشة العمل

- المغادرة إلى الفندق

اليوم الخامس: الجمعة، 13 نوفمبر 2015:

- المغادرة إلى الموقع

شبكة العمل الديموغرافية الإقليمية – هامبورج (ddn)

- الغداء

جمعية رجال الأعمال AGA

- المغادرة إلى الفندق

نهاية الجولة الدراسية -2015

السبت ، 14 نوفمبر 2015:

الساعة 08:30 صباحاً – المغادرة إلى مطار هامبورج

4. الأطراف المعنية بالجولة الدراسية:

(1) **مبادرة جودة الوظائف (INQA)** : تتبنى مبادرة جودة الوظائف (INQA) وقد تأسست عام 2002 من قبل الوزارة الاتحادية للعمل والشؤون الاجتماعية (BMAS) والشركاء الاجتماعيين الرواد، شعار "تطوير العمل، تأمين للمستقبل". وتُعد مبادرة جودة الوظائف (INQA) بمثابة تحالف محايد، حيث يضم ممثلين عن الحكومة قطاع الأعمال، والبحث والدراسة، والمجتمع وذلك بهدف تناول

منهجيات أساليب جديدة خاصة بالسياسات الحديثة لشؤون العاملين بالمناقشة، ومن ثم يلي تطوير حلول عملية وملموسة من شأنها أن تدعم الشركات خلال عملية تطوير ظروف وأوضاع العمل وتشكيلها. وتُعد المبادرة بمثابة مبادرة رائدة تحركاً للتعاون سواء على المستوى الإقليمي وما ابعده من ذلك، الأمر الذي تعزز عملية نقل المعرفة وتبادل الخبرات.

(2) **الوزارة الاتحادية للعمل والشؤون الاجتماعية (BMAS):** بدء إنشاء إطار عمل قوى لمزيد من فرص العمل، وتعزيز الاندماج المجتمعي، بالحفاظ على نظم ضمان اجتماعي مستقرة أوار رئيسية منوطة بالوزارة الاتحادية للعمل والشؤون الاجتماعية (BMAS). ويساعد برنامج التمويل الوطني "untgernehmens Wert: Mensch" الذي تتولي الوزارة الاتحادية للعمل والشؤون الاجتماعية (BMAS) تمويله وتنسيقه، الشركات الصغيرة والمتوسطة على تطوير سياسات مستقبلية تتمركز حول العاملين أو تحقيقاً لهذا الهدف، يتم تقديم خدمات الاستشارات في المجالات الأربعة التالية بذات الصلة، وتشمل: إدارة الموارد البشرية، وتكافؤ الفرص والتنوع، والصحة والمعرفة والخبرة. حيث يتعاون الاستشاريون في هذه المجالات، مع إدارة الشركة والعاملين بها لتطوير المفاهيم والتدابير المناسبة بهدف إعداد سياسات ناجحة لشؤون العاملين ويركز البرنامج على الشركات الصغيرة والمتوسطة التي لا يتجاوز عدد العاملين بها 250 عاملاً.

(3) **حملة "Mittelstand" الخير لألمانيا:** تضم شبكة العمل المستقلة "Mittelstand" المؤسسات والأفراد من المهتمين بتعزيز جودة الوظائف في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ودعم قدرة الشركات على تعظيم قدراتها التنافسية لتغيير طبيعة الوظائف والتغيير الديموغرافي. وتتمثل الفكرة الرئيسية من شبكة العمل "Mittelstand" في حشد جهودها بالإضافة إلى جهود الشركات والمعنيين بهدف تحسين ظروف الإطار العام على مستوى القطاع. وتستخدم مبادرة جودة الوظائف (INQA) أداة "Good" "Mittelstand"، كأداة رئيسية لفحص الشركات، بهدف تمكين الشركات من استكشاف الفرص المحتملة لتحقيق جودة الوظائف وإعداد تدابير واقية للتطوير.

(4) **الجمعية الألمانية للشركات صغيرة ومتوسطة الحجم (BVMW):** تعد الجمعية الألمانية للشركات صغيرة ومتوسطة الحجم (BVMW) جمعية مستقلة سياسياً تهدف إلى تقديم الخدمات إلى جميع القطاعات التجارية والمهنة، مما تُمثل مصالح الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مجال السياسة، وذلك عند العمل مع السلطات الإدارية، ونقابات العمال، والشركات الكبرى وتُمثل الشركات متوسطة الحجم – حوالي 3.3 مليون شركة في مجملها – العمود الفقري والقوة الدافعة للاقتصاد الألماني. ومن خلال العضوية بالجمعية الألمانية للشركات صغيرة ومتوسطة الحجم (BVMW) يوفر الأعضاء الدعم وتعزيز أوضاع الشركات الصغيرة والمتوسطة تمكينها من توفير أوضاع أكثر ثباتاً وفي الوقت ذاته، يحرز الأعضاء تقدم مشترك ويستفيدون من الخدمات التي توفرها مجموعة الدعم بالجمعية. وتُعزز الجمعية الألمانية للشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم من خلال مشروع "طبقة متوسطة سليمة صحياً Germany GeMit-Healthy mittelstand" تطوير وتنفيذ الأنشطة الموجهة نحو الطلب وتشجيع الأنشطة الصحية عبر الشركة. كما يتم تشجيع الشركات الصغيرة لإنشاء "مناطق للمشروعات"، حيث يربطها منسق الجمعية الألمانية (BVMW) ومدرّب صحي محترف.

(5) **تحالف هامبورج صديق الأسرة :** يُعد "تحالف هامبورج صديق الأسرة" مبادرة من مدينة هامبورج، وغرفة التجارة، وغرفة صناعة الحرف بهامبورج . ويهدف التحالف إلى تعزيز التنمية بمدينة هامبورج بمدينة صديقة للأسرة، ومن ثم إشراك جميع أولئك الذين يتحملون المسؤولية الاجتماعية على عاتقهم – مثل الكنائس والنقابات والجمعيات والمؤسسات الاجتماعية، والشركات الكبيرة، بالإضافة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتتم هذه المدخلات في المقام الأول، من خلال المشاركة في المشروعات المختلفة. ومن الأمثلة على ذلك، جائزة Hamburger "Familiensiegel" (ختم الأسرة) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي جائزة لأصحاب الأعمال الصديقة لأسر في مدينة هامبورج.

(6) **شركة ويلك ومييك وشركائها للاستشارات (Wilkek, Maack and Partner) :** تتخصص شركة ويلك ومييك وشركائها للاستشارات (Wilke, Maack and Parnter) في جميع مجالات الأمن المهني، ومشاركة العاملين، ولأكثر من 10 أعوام قدمت الشركة الاستشارات وخدمات التطوير في هذه المجالات للشركات، ومجالس الأعمال، فضلاً عن المنظمات الوطنية والدولية. وعلى هذا النحو، تهدف الشركة إلى خلق توازن بين اهتمامات الشركة الاقتصادية وموظفيها من خلال إطار العمل الخاص بمسئولية الشركة الاجتماعية وسياساتها. من خلال مشروع لنقل حلول مبتكرة موجهة نحو المستقبل لسياسات شؤون العاملين في مجال صناعة المأكولات والمشروبات -TiL" تشجع الشركة تطوير صناعة محددة ونقل مفاهيم العمليات والإجراءات الناجحة وذلك ليتمكنوا من التعامل مع ما تواجهه الشركات من تحديات في مجال سياسات شؤون العاملين. ويُعزز المروع TiL الوعي بالنتائج والآثار الناجمة عن التغيير الديموغرافي بالإضافة إلى استبقاء وتعزيز فرص العمل للعاملين.

(7) **شبكة العمل الديموغرافية الإقليمية – هامبورج :** تعد شبكة العمل الديموغرافية الوطنية (DDN) شبكة عمل غير هادفة للربح، وتضم الشبكة أكثر من 350 شركة ومؤسسة مع توليها مسؤوليات الموارد البشرية أكثر من مليوني عامل، حيث تقوم بدور فاعل في تشكيل التغيير الديموغرافي. وتأسست شبكة العمل الديموغرافية (DDN) عام 2006 بناء على مبادرة من قبل الوزارة الاتحادية للعمل والشؤون الاجتماعية (BMAS) ومبادرة جودة الوظائف (INQA) إذ تضم شركات مختلفة الأحجام، فضلاً عن الجمعيات والشركات الاستشارية والمؤسسات الأكاديمية والسلطات المحلية. وتهدف شبكة العمل الديموغرافية الوطنية (DDN) إلى جعل التغيير الديموغرافي أولوية. ويتمركز في قلب شبكة العمل (11) مجموعة عمل فاعلة متخصصة حيث يتم اكتساب معارف جديدة وتبادل للخبرات في ظل أجواء من الشركة. وينصب التركيز على قضايا مثل الصحة وتنظيم العمل والمؤهلات والمزيد من التدريب، فضلاً عن القيادة والثقافة المؤسسية. علاوة على ذلك، تم إنشاء 17 شبكة عمل إقليمية (DDN)، بهدف توفير ما تتوصل إليه مجموعة العمل من نتائج للشركات المحلية صغيرة ومتوسطة الحجم.

(8) **جمعية رجال الأعمال (AGA) :** مثل الوزن النسبي لتأثير جمعية رجال الأعمال كمنظمة رائدة في مجال شركات قطاع الأعمال وإدارة شؤون العاملين ثقلاً كبيراً، حيث يضمن على مسار سريع عند إجراء المفاوضات بين السلطات. وتحفظ جمعية رجال الأعمال قنوات اتصال وثيقة ومنظمة مع القادة السياسيين والكيانات والهيئات الحكومية على المستوى الوطني وتسير على خطي مسار

الشؤون الأوروبية. كما يُعد قطاع تجارة الجملة والتجارة الخارجية فضلاً عن الخدمات المرتبطة بالشركات، بمثابة عنصر أساسي لتحقيق تقم اقتصادي ناجح في شمال ألمانيا. وتمكنت جمعية رجال الأعمال، لأكثر من 60 عاماً، من مواكبة التطورات الحادثة، حيث تُعد قوة فاعلة نحو خلق بيئة سياسية واقتصادية مواتية لأعضائها. كما تُمثل جمعية رجال الأعمال 3.500 شركة معظمها صغيرة ومتوسطة الحجم تضم أكثر من 120.000 عامل. هذا وتمنح جمعية رجال الأعمال (AGA) من خلال مشروع "أصحاب الأعمال المتميزين" الجوائز للشركات المحلية والتي تُظهر مشاركة متميزة في مجال تعزز لجودة الوظائف.

5. أهم الدروس المستفادة:

- 1/5 مفهوم جودة الوظائف متعدد الأبعاد وأهمها إدارة شؤون العاملين وتكافؤ الفرص والتنوع والاختلاف والصحة والمعارف والتنافسية.
- 2/5 صياغة جودة الوظائف في ألمانيا تتطلب إنشاء شبكة عمل قوية عن الحكومة الاتحادية والمحلية والجمعيات ومؤسسات الأعمال واتحادات التجارة والشركات ومؤسسات التأمين.
- 3/5 تبادل الخبرات عملية مهمة.
- 4/5 التشبيك أداة مهمة لتبادل الخبرات.
- 5/5 الشركات الصغيرة والمتوسطة هي العمود الفقري لإقتصاد ألمانيا.
- 6/5 جمعيات الأعمال مهمة لتقديم الخدمات للشركات الصغيرة والمتوسطة.
- 7/5 الاستثمار في الموارد البشرية لا يقل أهمية عن الاستثمار في الموارد الطبيعية.
- 8/5 التوازن بين العمل/ الحياة الاجتماعية عنصر مهم جداً من هذا العصر.
- 9/5 هناك آليات لتحقيق هذا التوازن منها:
 - الدوام الجزئي
 - تخطيط الأجازات والعطلات.
 - مرونة ساعات العمل.
 - مرونة موقع العمل.
 - مشاركة الوظائف.
 - توفير الشركات الرعاية الاجتماعية
 - توفير الشركات رعاية الطفل.
- 10/5 فكرة "طابع الأسرة" هي حافز للشركات صديقة الأسرة.
- 11/5 وضع معايير لجودة الوظائف بكل قطاع، يسمح بتبادل الحلول الإبداعية بين الشركات.
- 12/5 تأهل العمالة المستمر إستراتيجية هامة للتنافسية.
- 13/5 المعارف والقدرات هي "المورد" الوحيد والأساسي في ألمانيا.
- 14/5 طابع "صاحب الأعمال المتميز" سمعة وصورة الشركة.
- 15/5 البرامج التدريبية C3 غاية في كفاءة التصميم وفاعلية النتائج ومهم تطبيقها في مصر .

ثالثاً : قائمة بالورش التدريبية التي تمت حتى نهاية 2016:

"قائمة ورش العمل"

بداية 2015 – نهاية 2016

(1) 24 مايو 2015:

الورشة الافتتاحية للعمل بمشروع الوصول لسوق العمل (LMAP) لتحسين جودة الوظائف بمنطقة قناة السويس
المكان: فندق بيراميزا بالدقى
الحضور: أعضاء الاتحاد المشاركين بالمشروع و LMAP

(2) 5 يوليو 2015:

ورشة التخطيط التنفيذي لتحسين جودة الوظائف بمنطقة قناة السويس
المكان: حديقة الازهر
الحضور: أعضاء الاتحاد المشاركين بالمشروع و LMAP

(3) 15-16 سبتمبر 2015:

ورشة هيكل تسيير المشروع (تحسين جودة الوظائف بمنطقة قناة السويس)
المكان: فندق الباتروس بورسعيد

(4) 1-2 نوفمبر 2015 :

ورشة عمل تطوير مفهوم خدمات جودة الوظائف (التعريف بجودة الوظائف)
المكان: مكتب LMAP بوسط البلد
الحضور: أعضاء مجلس الإدارة للمشروع

(5) 1-2 ديسمبر 2015:

ورشة عمل استكمال مفهوم خدمات جودة الوظائف
المكان: فندق فلامنكو الزمالك
الحضور: مجلس إدارة المشروع

(6) 12 ديسمبر 2015:

التعرف على جودة الوظائف وأثر سعادة العامل على الإنتاج.
المكان: الإسماعيلية – قاعة نادي التجديف
الحضور: الشركات والمصانع
المحاضر: برنارد بوختر - محمد طوسون

(7) 13 ديسمبر 2015:

ورشة عمل التعريف بجودة الوظائف وأثر سعادة العامل على الإنتاج
المكان : بورسعيد
الحضور: الشركات والمصانع
المحاضر: برنارد بوختر – محمد طوسون

(8) 14 ديسمبر 2015:

التعرف على جودة الوظائف ، سعادة العامل على الإنتاج
المكان : السويس
الحضور : الشركات والمصانع
المحاضر: برنارد بوختر – محمد طوسون

(9) 21 - 22 ديسمبر 2015:

ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي للاتحاد
المكان : فندق البارون – مصر الجديدة
الحضور: أعضاء مجلس إدارة الاتحاد
المحاضر: أشرف ماهر

(10) 1 - 2 فبراير 2016:

تابع ورشة عمل الخطة الاستراتيجية للاتحاد
المكان : فندق البارون – مصر الجديدة
الحضور: مجلس إدارة الاتحاد
المحاضر: أشرف ماهر

(11) 29 فبراير – 1 مارس 2016:

ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي للجمعية المصرية للصناعات الصغيرة – السويس
المكان : فندق رديسي السويس
الحضور: أعضاء مجلس إدارة الجمعية وأعضاء الاتحاد
المحاضر: أشرف ماهر

(12) 20 - 21 مارس 2016:

ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي لجمعية بورسعيد لتنمية الصناعات الصغيرة
المكان: فندق جراند الباتروس – بورسعيد
الحضور : أعضاء مجلس إدارة الجمعية والاتحاد
المحاضر: أشرف ماهر

(13) 22 – 23 مارس 2016:

ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي لجمعية المستثمرين الصناعية – الإسماعيلية
المكان: فندق ميركور – الإسماعيلية.
المحاضر: أشرف ماهر

(14) 5 أبريل 2016:

ورشة عمل كيفية كتابة مقترح جيد لمسابقة خطوة لتحسين جودة العمل
المكان: السويس (فندق جرين هاوس)
الحضور: الشركات والمصانع
المحاضر: ماجد حسني

(15) 6 أبريل 2016: نفس العنوان (بورسعيد) الشركات والمصانع

(16) 7 أبريل 2016:

ورشة عمل كيفية كتابة مقترح جيد لمسابقة خطوة لتحسين جودة العمل
المكان: السويس (فندق جرين هاوس)
الحضور: الشركات والمصانع
المحاضر: ماجد حسني

(17) 14 أغسطس 2016:

ورشة عمل عقود الدعم المحلي للشركات الفائزة بالمسابقة.
المكان: مقر جمعية المستثمرين الصناعيين بالإسماعيلية
الحضور: الشركات الفائزة بمسابقة خطوة
الميسر: سارة عامر

(18) 28 ديسمبر 2016:

ورشة عمل الاستدامة المالية لخدمات الاتحاد
المكان: مكتب LMAP وسط البلد
الحضور: مجلس إدارة الاتحاد
المحاضر: مانفريد بالشميتر

(19) 1 أكتوبر 2016:

ورشة عمل تحديد الإحتياجات لأعضاء الجمعيات
المكان: فندق ريبستا بورسعيد
الحضور: الشركات والمصانع
المحاضر: مانفريد بالشميتر – محمد طوسون

(20) 3 أكتوبر 2016:

ورشة عمل تحديد الإحتياجات لأعضاء الجمعيات
المكان: مقر جمعية المستثمرين بالصناعيين بالإسماعيلية
الحضور: الشركات والمصانع
المحاضر: مانفريد بالشميتر – محمد طوسون

(21) 15 نوفمبر 2016:

ورشة عمل حلول مبتكرة للتحديات
المكان: فندق ريستا بورسعيد
الحضور: الشركات والمصانع
المحاضر: محمد طوسون – تامر طه

(22) 16 نوفمبر 2016:

ورشة عمل حلول مبتكرة للتحديات
المكان: قاعة تدريب النصر للتعددين بالسويس
المحاضر: محمد طوسون ، تامر طه

(23) 8 ديسمبر 2016:

ورشة عمل التعريف بالقائمة الاسترشادية لجودة الوظائف
المكان: فندق ريسن بورسعيد
الحضور: الشركات والمصانع
المحاضر: كارين ريكان

رابعاً : البرامج التدريبية للمشرفين : (تطوير مهارات الإشراف)

1. يعتبر تدريب المشرفين في المصانع على مهارات ومعارف "جودة الوظائف" إجراء لوجيستي بالغ الأهمية لتطوير السلوك المؤسسي في أي منشأة.
2. نفذ المهندس محمد طوسون برنامج تدريبي متطور لجودة الوظائف استهدف فيه المشرفين لتطوير مهارات الإشراف، ونفذ البرنامج في 10 محافظات (بورسعيد/ السويس/ الإسماعيلية/ القاهرة/ القليوبية/ الشرقية/ الغربية/ الإسكندرية/ بني سويف/ الجيزة) لحوالي 34 شركة صناعية في قطاعات (الملابس الجاهزة / الصناعات الهندسية/ تصنيع الأدوية / الصناعات الغذائية).
3. تم تدريب 110 مشرف وتم استفادة 6200 عامل وعاملة 51% منهم إناث.
4. تم تدريب 25 من مدربي مراكز التدريب. وأصبح برنامج تطوير مهارات الإشراف أحد الخدمات المهمة التي يمكن أن يقدمها (فدا).
5. قدمت GIZ مادة غنية لإثراء البرامج التدريبية وتضمنت مناهج تفاعلية لتطوير المشرفين .
6. قدمت GIZ أدوات اخرى تضمنت:

1/6 قائمة خطوة الإرشادية KHATWA CHECK لتحسين جودة الوظائف. تضمنت قائمة "خطوة لتحسين جودة الوظائف" العناصر التالية :

- تصميم الاحتياجات من الأفراد، التعيين ، التطوير
- المعرفة والجدارة
- القيادة
- التواصل الداخلي
- الحوافز والمزايا والحفاظ على العمالة
- ثقافة المؤسسة وتقاليدھا
- التنوع كثقافة
- الصحة والحماية المهنية

مع أدلة إرشادية غاية في الثراء

2/6 نموذج رياضي مبسط لحساب تكلفة دوران العمالة Cost of Turnover بالتعاون مع منظمة العمل الدولية ILO وكانت له الإضافة الأثر الكبير في نجاح البرامج التدريبية بل وتحول هذه البرامج لخدمات فنية يمكن أن يقدمها الاتحاد (فدا) لأعضائه أو للمستثمرين والشركات الكبيرة.

الفصل الخامس
(6)
مسابقة "خطوة"
لتحسين جودة العمل

"الفصل الخامس" "مسابقة خطوة لتحسين جودة الوظائف"

أولاً : تقديم:

1. بتاريخ 8 مارس 2016 تم تدشين "مسابقة خطوة" لتحسين جودة الوظائف "بفندق ميركور" بمدينة الإسماعيلية بحضور السيد محافظ الإسماعيلية وتحدد نطاق المسابقة "منطقة قناة السويس" ، وفي بورسعيد يوم 9 مارس ، والسويس 10 مارس 2016 .

2. تم إطلاق "الدعوة" للشركات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة قناة السويس للمشاركة في المسابقة لتطوير أفكار مشروعات من شأنها أن تحسن جودة العمل (الفني/ المهني بسوق العمل)، إلى جانب خلق فرص عمل أفضل وأبرزت الدعوة أن "مبادرة خطوة" ستوفر الدعم الكافي لمقترحات الشركات حتى يمكن للشركات المشاركة في المسابقة المساهمة في تحسين جودة الوظائف وتوفير ظروف عمل مناسبة للعمال.

3. أصدرت "مبادرة خطوة" كتيب صغير الحجم للمسابقة ابرز ما يلي:

1/3 أن "خطوة" لتحسين جودة العمل ستوفر مجموعة من الخدمات التي تلبي احتياجات ومتطلبات المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تمكنها من تحسين جودة الوظائف للعاملين في مجال العمل الفني والمهني بسوق العمل.

2/3 أن نجاح "خطوة" (المبادرة والمسابقة) يتركز في انشاء "شبكة عمل" وثيقة مع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبما يسهم بفاعلية في تحسين جودة فرص العمل المحتملة.

3/3 أن اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية (فدا) يطمح لنشر "خطوة" في جميع محافظات مصر.

4/3 أن مشروع الوصول لسوق العمل (LMAP) والذي ينفذه التعاون الدولي الألماني (GIZ) بالنيابة عن الوزارة الألمانية الفيدرالية للتعاون الاقتصادي والتنمية (BMZ) سيوفر كل الدعم لخطوة.

4. أوضح "الكتيب" التعريف والمفهوم الذي تم التوافق حوله لجودة الوظائف فيما يلي:- "يقصد بمصطلح جودة الوظائف تعريف أكثر شمولية لبيئة عمل أفضل للعاملين .. يتجاوز الظروف المناسبة للعمل (الإضاءة المناسبة ، التهوية الأفضل ، ماكينات وآلات حديثة ..) .. حيث تركز جودة الوظائف على "قيمة الإنسان" وتحسين ظروف العمل على المستوى الفردي والجماعي .. حيث يتطرق المفهوم إلى جوانب مختلفة من العمل من شأنها أن تسهم في تعزيز العامل ليصبح أكثر "سعادة" وأكثر إنتاجاً وكفاءة.

كما ترتب القيمة الاقتصادية الأساسية لجودة الوظائف بعلاقة مباشرة مع تحسين جودة العمل للعمال وخلق أعمال ومشروعات أفضل وتحقيق النمو.

5. شجع الكتيب الشركات على المشاركة وحفزها على الإبداع والإبتكار.

6. سهل "الكتيب" الصادر للمسابقة على الشركات، بإبراز بعض مجالات المشروعات التي يمكن أن تساهم في تحسين جودة الوظائف .. وأمثلة المجالات المستهدفة تحسينها تشمل:

- 1/6 الصحة والسلامة: وحدة الرعاية الطبية ، تقييم المخاطر والأخطار.
- 2/6 ممارسات الموارد البشرية: الوصف الوظيفي، الشعور بالولاء.
- 3/6 المعرفة وتنمية المهارات: تدريبات المهارات الفنية والأساسية.
- 4/6 ظروف مكان لعمل: منظومة التهوية ، تنظيم مكان العمل.
- 5/6 ظروف عمل مناسبة للمرأة: مرافق رعاية الأطفال ، ساعات العمل المناسبة.
- 6/6 أماكن عمل تفاعلية: إستراحة ، أماكن للتواصل الاجتماعي ، العمل الجماعي.
- 7/6 ظروف التوظيف: التأمين الاجتماعي والصحي، حزمة المزايا للعاملين.

7. **"دوافع" المشاركة في المسابقة:** مع أن "مسابقة خطوة" أفردت أدوات "تحفيز Incentives" عديدة للشركات إلا أن "الكتيب" الصادر للمسابقة أوضح أيضاً الدوافع للمشاركة حيث أن "الاستثمار في مجال جودة الوظائف" له عائد واضح يتمثل في مستوى أعلى من الإنتاج والإنتاجية والجودة .. وتحقيق ولاء العمال المهرة وتعزيز الميزة التنافسية للشركة حيث الشعور بالسعادة والرضاء للعمال يؤدي للإبداع والابتكار ومزيد من الالتزام والإرتباط بالشركة والفخر في الانتساب إليها.. فضلا عن تقليص معدل دوران العمالة ومما يوفر المصروفات والتكاليف عند تعيين عمالين جدد.
8. حدد كتيب المسابقة شروط المشاركة في المسابقة تعد الشركات الأعضاء وغير الأعضاء بالإتحاد، وأبرز أسماء وعناوين الجمعيات التي تمثل "حلقة الوصل" في بورسعيد والإسماعيلية والسويس. ويسر المشاركة الأليكترونية .. وحدد انتهاء موعد المشاركة في 28 أبريل 2016.

ثانيا : خريطة سير "مسابقة خطوة: Road Map "

1. إطلاق المبادرة يوم 8 مارس 2016 بالإسماعيلية و9 مارس ببورسعيد و10 مارس بالسويس.
2. إقامة ثلاث ورش عمل بالمدن الثلاثة مع إطلاق المبادرة في فندق ميركيور بالإسماعيلية وقاعة هيئة الاستثمار ببورسعيد وفندق جرين هاوس بالسويس بحضور الشركات المهتمة بالمسابقة في كل محافظة من منطقة قناة السويس.. وحاضر بورش العمل الثلاثة "السيد ماجد حسني" بعنوان "كيفية كتابة مقترح جيد ."

3. وتقديم للمسابقة 13 شركة ، على النحو التالي:

1/3 محافظة الإسماعيلية:

- هاي تك أويل (1)
- فيرتيكال جينز (2)
- المصرية الأوربية لتكنولوجيا الطاقة (3)
- أركت وود (4)

2/3 محافظة بورسعيد:

- يوني سنتر لفرش السيارات (5)
- الفقي للصناعات المعمارية (6)
- مطبعة بورسعيد (7)
- ستيكو مصر (8)

3/3 محافظة السويس:

- أتون للتجارة (9)
- زاد للأدوية (10)
- أم القرى لصيانة السفن (11)
- بلازا للملابس الجاهزة (12)
- السويس للصناعات المغذية (13)

4. تم اختيار مجموعة من الخبراء لتقييم واختيار المقترحات الفائزة (7 أعضاء) ممثلة على النحو التالي:

- 2 عضو من الاتحاد
- 2 عضو من العمالة الفنية أو المشرفين.
- عضو من GIZ خبير بجودة الوظائف.
- عضو من منظمة العمل الدولية / ILO خبير بجودة الوظائف.
- خبير في الصحة والسلامة المهنية.

5. يوم 18 مايو 2016 عقدت "مجموعة التحكيم" اجتماعها بمكتب LMAP وسط البلد لتقييم واختيار المشروعات الفائزة، وقام بدور ميسر الجلسات الأستاذ احمد رشدي.

6. تم اختيار 8 شركات من 13 شركة تقدمت للمساعدة

وكانت الشركات الفائزة هي: أربعة شركات من السويس وثلاث شركات من الإسماعيلية وشركة واحدة من بورسعيد وأربع شركات من السويس كما يلي:

المحافظة	الشركة	المشروع المقدم
الإسماعيلية	• أركت وود • هاي تلك اويل • المصرية الأوروبية ATOS	1- عزل للسقف 2- بناء دور للترفيه وإقامة العمال 3- عزل للسقف وأنشاء كافيتريا

بورسعيد	• يونى سنتر	4- بناء قاعة تدريب وإنشاء كافتيريا
السويس	• شركة بلازا • السويس للصناعات المغذية • أم القرى • زاد للأدوية	5- بناء قاعة تدريب 6- وحدة صحية، مطعم، مكان للصلاة 7 -تجهيز مبيت للعمال متحرك في الماء 8 عمل حضانة، كافتيريا.

7. أول سبتمبر 2016 تم عقد حفل توقيع العقود في الإسمايلية ، قاعة نادي الشاطئ للشركات الفائزة وبحضور أعضاء الاتحاد ورؤساء الجمعيات في منطقة قناة السويس.
8. تم رفع مساهمة خطوة للشركات الفائزة من 150 ألف جنيه إلى 255 ألف جنيه نتيجة ظروف تغير الأسعار في مصر بعد التعويم.
9. جاري تنفيذ مشروعات المسابقة بنجاح وجاري متابعة التنفيذ وتقديم الدعم والإرشاد اللازم من قبل الخبير الألماني مستر بوخنر الذي قام بدور كبير لإنجاح المسابقة، مع خبراء (GIZ) ومجلس إدارة المسابقة.

الفصل السادس

(6)

"الدروس المستفادة وقصص النجاح وفرص نشر
ثقافة جودة الوظائف"

"الفصل السادس"
"الدروس المستفادة وقصص النجاح وفرص نشر ثقافة جودة الوظائف"

أولاً : تمهيد:

1. ينعكس نجاح أي "برنامج" أو "مبادرة" من خلال عدد ونوعية الدروس المستفادة Learned Lesson وقصص النجاح Success Stories وأيضاً أفضل التطبيقات وأفضل الممارسات التي توصل أو تعرف عليها Best Practices .
2. نذرت "مبادرة خطوة لتحسين جودة العمل" في جمهورية مصر العربية / منطقة قناة السويس (2015/2017) بعدد كبير من الدروس المستفادة وقصص النجاح والأهم هو "قيمة ونوعية" هذه الدروس المستفادة وقصص النجاح وأثرها المتوقع تجاه تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة المصرية بوجه عام وخدمات ومستوى "جودة الوظائف" بها بوجه خاص.
3. قبل إستعراض أهم "الدروس المستفادة" أو "قصص النجاح" التي تم إستخلاصها من تنفيذ "مبادرة خطوة لتحسين جودة العمل" يلزم التعرف على مفهوم "الدروس المستفادة" ومفهوم "قصص النجاح" ومن ثم فائدتها في تحقيق فاعلية مستدامة للمبادرة:-

1/3 "الدروس المستفادة":

أ- كما سبق الإشارة تميز تصميم "مبادرة خطوة لتحسين جودة العمل" بأنه تصميم جيد وذي يستهدف تقديم "معرفة" متكاملة تجاه مفاهيم جودة الوظائف، ومجالات تطبيقاتها، وخدماتها المستحدثة، وأساليب تحسينها، وبذلك لم تقتصر "المبادرة" (في إطار مشروع الوصول لسوق العمل) على ورش العمل والمحاضرات العلمية والتعليمية ولا فقط على البرامج التدريبية، ولا فقط على الزيارات الميدانية ولا فقط على الجلسات الحوارية ولا فقط على المسابقات التطبيقية والتنافسية بل شملت ذلك كله.

ب- لأن المبادرة " تقدم معرفة متكاملة" وليس مجرد "تعليم" أو "تدريب" فإن "المعرفة" هي الطريق الأسرع إلى "الفهم understanding" و"الفهم" هو السبيل إلى "الحكمة" التي هي صواب الرأي وصواب القرار، والدروس المستفادة ما هي إلا "حكمة" أو "رأي صائب" يمكن إستخلاصه أو الخروج به نتيجة "المبادرة" ومعايشتها لمدة تقرب من ثلاث سنوات.

2/3 **"قصص النجاح":** "قصة النجاح" هي "درس مستفاد" أيضاً لكن في صورة قصة لها أول ووسط وآخر، وأحداث تحكي التصور والتدبير والإقدام نحو تحقيق الهدف ومواجهة المعوقات وتحكي عن الإصرار والإبداع والابتكار.

3/3 أفضل التطبيقات والممارسات: Best Practices

ليست أفضل التطبيقات "قصة نجاح كاملة" أو "دروس مستفادة" = حكمه بل هي إجراء أو عملية process مبدعة لتحقيق هدف أو تخطي عقبة، فمثلاً الإقراض الجماعي Group Lending في التمويل متناهي الصغر Micro Finance إجراء ذكي يحقق عدة أهداف معاً حيث يضمن كل فرد في المجموعة Group الأفراد الآخرين .. كما تتحقق رقابة ذاتية من المجموعة على بعضها البعض

تضمن صرف القروض في الاتجاه السليم الذي خصصت له، كما تضمن سداد أقساط القرض وفوائده في مواعيدها المحددة.

لذلك جاءت تحكمه تقول "Brand the process don't brand the product" ومعناها أن الإبداع في "الطريقة" أو "الأسلوب" أولي بأن يؤمن بعلامة تجارية وليس المنتج.

عشرات فرق كرة القدم تلعب بطريقة 4-2-4 أو 4-3-2-1 لكن أسلوب فريق برشلونة أو أسلوب فريق ريال مدريد ليس لهما نظير في العالم .

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن أهمية "قصص النجاح" في أي برنامج أنها تمثل قدوة role model يمكن الإقتداء بها وتقليدها والنجاح مثلها، كما أن أهمية "الدروس المستفادة" أنها "حكمة" أو "وصفة مجانية" يمكن استخدامها لتحقيق هدف أو حل مشكلة.

ثانياً : أهم "الدروس المستفادة" من المبادرة :

1. أهم وأول درس مستفاد هو أن "جودة الوظائف" هي بديهية كانت غائبة عن الكثيرين، ذلك أن "الجودة" (مع "السعر") هي جوهر التنافسية بين أي نشاط ينتج "سلعة" أو "خدمة" ، وتركزت جهود "تحسين الجودة" على مواصفات المنتج القياسية أو "نظم الجودة" سواء دائرة الجودة Quality Circle أو الجودة الشاملة Total Quality وتعددت مواصفات الجودة العالمية ISO ، لكن غاب عنا كثيراً وأحياناً "جودة بيئة العمل" و"سياسات العمل والتشغيل" الكفيلة بتأمين وضمان جودة للوظائف المختلفة المسؤولة عن إنتاج السلعة أو الخدمة .. فكيف نضمن "جودة المنتج" دون تأمين جودة الوظيفة التي تنتج المنتج .

2. ثاني الدروس المستفادة هو أن "ثقافة جودة الوظائف" ، ثقافة غائبة ليس فقط في قطاع المشروعات الصغيرة، بل أيضاً في قطاع المشروعات الكبيرة والمتوسطة، وغائبة ليس فقط في القطاع العام أو الحكومي، بل أيضاً في القطاع الخاص والأرقام التالية تثبت ذلك:-

1/2 بتحليل عمالة القطاع الخاص المصري نجد أن 47% منها في القطاع غير الرسمي بينما 26% فقط في القطاع الخاص المنظم(2016/2015).

2/2 نسبة المشتغلين بأجر وعقد قانوني في القطاع الخاص 44.2% مقابل 99.2% في القطاع الحكومي والقطاع العام(2016/2015).

أ-

3/2 نسبة المشتركين في التأمين الاجتماعي في القطاع الخاص 42% مقابل 98% في القطاع الحكومي والعام (2016/2015).

4/2 نسبة المشتركين في التأمين الصحي في القطاع الخاص 26.1% مقابل 97.5% لدى الحكومة وقطاع الأعمال(2017/2015).

3. ثالث الدروس المستفادة هو أن وجود أو عدم وجود مسئول أو جهة أو وحدة إدارية تعنى بالأفراد Personnel داخل المنشأة الصغيرة أو بالموارد البشرية Human Resources داخل المنشأة

المتوسطة والكبيرة هو عنصر حاكم للتحقق من وجود أو عدم وجود "جودة للوظائف" وجهة لتحسينها وتقديم خدماتها .

4. رابع هذه الدروس الاستفادة أن وجود مشرفي الإنتاج في المصانع أو الورش الإنتاجية (تمثل الإدارة الوسطي) وعلى مستوى راقى فنياً ومعرفي إدارياً يمثل ركن أساسي في تحقيق "جودة الوظائف" وضمن تحسينها وتقديم وتطوير خدماتها.

5. خامس الدروس الاستفادة أن تحقيق "جودة للوظائف" وتقديم خدمات لتحسينها قد يتطلب تكلفة Cost لكن دائماً هناك عائد Return أمام هذه التكلفة يغطيها ويفوقها، هذا العائد يتمثل في زيادة الإنتاجية Productivity وتحسين الجودة الشاملة Improve Total Quality ، وتحقيق تنافسية المنشأة Competitions فضلاً عن ترشيد الفاقد والهالك.

6. سادس الدروس الاستفادة هو أن عدم توفر "جودة الوظائف" وخدمات تحسينها له تكلفة سلبية عالية (خسارة) تتمثل في دوران سريع للعمالة (خروج وهروب العمالة) وبما يؤدي إلى جانب الخسارة المادية، درجة من عدم الاستقرار وتشويه للصورة المهنية Image لأي مؤسسة.

7. سابع الدروس الاستفادة هي أن "الفكرة البراقة" أو "الثقافة المتطورة" لا يكفي للإقناع بها وتبنيها، الاستماع لمفاهيمها وأهميتها، والتعرف على مجالات تطبيقها وخدماتها، بل أن "التدرب العملي" على أدواتها وتطبيقاتها سواء من خلال الدورات التدريبية أو المسابقة التنافسية هما السبيل الفعال لرسوخ الفكرة وإدراك حقيقي لأهميتها ومن ثم الإيمان بها .

8. أن جانب كبير من "جودة الوظائف" يتحقق بتوفير أكبر قدر من "الأمن والأمان" ويحقق لشاغل الوظيفة الاستقرار النفسي والراحة الجسدية والتوازن العقلي.. هذا هو الدرس المستفاد الثامن، لذلك فإن توفير التهوية السليمة والإضاءة الكافية بمكان العمل ليس رفاهية ، ووجود كافيتريا للراحة والترويح وحمامات نظيفة ومصلي لن يستهلك وقت العامل بل سيزيد إنتاجيته ويرفع من كفاءة أدائه.

9. الدرس المستفاد التاسع هو أن انخفاض نسبة مساهمة المرأة في العمالة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة لا يرجع إلى تقصير من المرأة ، بل بقدر كبير يرجع إلى عدم توفر حد أدنى من "جودة الوظائف" للمرأة، وأبسط دليل على ذلك هو عدم وجود حضانات لأطفال المرأة العاملة بأماكن العمل، و/ أو عدم وجود وسائل انتقال مناسبة من وإلى مكان العمل و/ أو عدم مناسبة مواعيد العمل للمرأة ربة الأسرة الأسرة.

10. الدرس المستفاد العاشر هو أن "خدمات جودة الوظائف" مجال مفتوح للإبتكار والتجديد والتطوير وعلى الجميع أن يتنافس لتحسين جودة الوظائف من خلال التميز، والتميز يأتي من الاختلاف والاختلاف يأتي من التفاصيل، والشيطان لا يكمن في التفاصيل بل هو "التميز".

ثانياً : قصص النجاح Success Stories :

- هل حقيقة هناك قصص نجاح... وكيف نحكم إذا كانت قصة نجاح أم لا .. سنختار معيار وحيد للقياس.. هو قياس الفاعلية Effectiveness وسنعمد عليه لسببين:

الأول: أنه بعد نجاح مبادئ "الإدارة بالأهداف Management by Objectives" وإستمرارها لفترة ، وجد أن تحقيق الهدف ليس معياراً كافياً للنجاح فقد يتم بناء 100 مدرسة في موعدها بالتكلفة المحددة لكن ما زال مستوى التعليم متدني، أو بناء 26 مستشفى جديد في 26 محافظة في موعدها، ولكن ما زالت خدمات العلاج قاصرة .

هنا جاء مبدأ الإدارة بالنتائج Management by Results ليكمل قصور الإدارة بالأهداف أي أن هناك 100 مدرسة تم بناءها في موعدها وتم تشغيلها بكفاءة وتقدم تعليم متميز ونسبة حضور وانتظام التلاميذ 100 %

الثاني: أن قياس النتيجة Result عادة يقاس بالفاعلية فعندما يتناول المريض الدواء لمدة أسبوع ليس مهما كمية الدواء بل فاعلية الدواء الذي يحقق الشفاء.

أي أن معيار أي "قصة نجاح" هو "الفاعلية" أو "النتيجة الفعالة" وهو المعيار الأهم في رأينا.

والى قصص النجاح:

1. أول "قصة نجاح" قد تبدو غريبة لأن استكمال المبادرة "خطوة" (2015/2017) واستمرارها بكل مكوناتها من ورش عمل وندوات وبرامج تدريبية وزيارات ميدانية واجتماعات تحضيرية ومسابقة تنافسية في ثلاث محافظات بين 8 متنافسين، وتحقيق أهداف المبادرة بالوصول إلى حوالي 6200 عامل وعاملة، وتدريب 110 مشرف في 10 محافظات منهم 51% من الإناث في خمس قطاعات صناعية وإعداد 25 مدرب من خلال برنامج تدريب المدربين TOT ، كل هذا في ظل ظروف أقل ما يقال عنها (ظروف غير مستقرة) خلال أعوام 2015/2016/2017، فهي بالتأكيد "قصة نجاح" وهذا الكتيب تسجيل أمين لها.

2. " قصة النجاح" الثانية "قصة قصيرة" لأنها تكاد أن تبدأ ولم تنتهي بعد... وتتمثل هذه القصة في أن "المبادرة" لم تنتهي بعد، بل سيتم مداها – بالتأكيد لنجاحها – لعام 2020 بإذن الله، وسيستفيد منها شركات جديدة في جمعيات جديدة في محافظات جديدة لنتنشر "ثقافة جودة الوظائف" ، ويشمل سيناريو هذه القصة للنجاح مشهد توافق وتعاون مخلص حميم بين أعضاء (فدا) وممثلي GIZ مشروع الوصول لسوق العمل(LMAP) .

3. قصة النجاح الثالثة هي أن إتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية (فدا) تمكن من تحقيق حلم غالي طالما سعي إليه، وهي أن يتمكن من ان يكون "مقدم خدمة" للمشروعات الصغيرة وأعضائه، وقد تمكن من ذلك أحيانا كثيرة .. إلا أن حلمه الأكبر أن يكون مقدم "خدمة فريدة" ليس فقط لأعضائه أو لقطاع المشروعات الصغيرة ، بل حتى لجمعيات المستثمرين والمشروعات الكبيرة، فهو حلم غالي تحقق من خلال "حزمة خدمات جودة الوظائف" التي تعرف عليها، ومن خلال المدربين المؤهلين

لتدريب المشرفين على ثقافة "جودة الوظائف"، ليس ذلك فقط بل تفاوض الاتحاد مع "منظمة العمل الدولية ILO" لتقديم خدماته في مجال "جودة الوظائف" وتطوير مهارات الإشراف.

4. قصة النجاح الرابعة هي فرصة متاحة أمام المتنافسين الثمانية في مسابقة "خطوة" لكي يقدم أي منهم "قصة نجاح" أو على الأقل "أفضل ممارسة" خاصة وأن مشروع السوييس (الحضانة /شركة زاد للأدوية) أو (الكاتامران/ شركة أم القري) يحملان جديداً حيث حضانة شركة زاد من الجيل الحديث للحضانات، وفكرة الكاتامران فكرة بحرية مصرية مبتكرة..

ثالثاً: من أقوال الشهود عن مبادرة "خطوة":

(1) "كانت لي رؤية من عشر سنوات وهي تقديم خدمة لكل أصحاب المشروعات الصغيرة.. قيمة خدمات جودة الوظائف أنها "تنمية بشرية".. ولم أحلم أن يدرج الاتحاد في السوييس وبورسعيد والإسماعيلية وغيرها على خدمة جديدة في سوق العمل.. مستثمرو العاشر من رمضان ومدينة العبور ومدينة بدر يطلبون منا هذه الخدمة وأيضاً منظمة العمل الدولية." "مبادرة خطوة" حركت الفكر والإبداع هناك أفكار خلاقة يتم تداولها، أكثر من 1000 عامل يسعون لتأسيس جمعية استهلاكية للسلع الأساسية والبيع بالتقسيط.. هذا يوفر الجهد والمال للعاملين.. هناك صندوق زمالة اجتماعي اشترآه الشهري رمزي يشارك الصندوق العمال في أفراحهم وأحزانهم وأمراضهم.

مبادرة "خطوة" كانت قفزه للأمام في الخدمات الفنية التي يمكن أن يقدمها (فدا)
"مهندس فؤاد ثابت"
رئيس اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية (فدا)

(2) "إنطباعي جيد جداً لنتائج تنفيذ مبادرة خطوة ، وذلك على أكثر من مستوى أولها روح التعاون بين فريق العمل في GIZ والخبراء ومجلس إدارة (فدا) أو مجلس إدارة المبادرة، والمستوى الثاني هو تنفيذ كل مكونات المبادرة بدقة ونجاح ورش العمل والبرامج التدريبية والزيارات الميدانية وزيارة ألمانيا، وجهد المهندس محمد طوسون في البرامج التدريبية وتطوير مهارات الإشراف، ومع ذلك فإن طموحي أكثر وأكبر.. وأمامنا آمال كبيرة لنحققها معاً."

أ. مها المعاز
المسئول التنفيذي
مشروع الوصول لسوق العمل (LMAP)
(3) * "باختصار أول مرة نتعرف على فكر وثقافة تسعي لأن تزيح عن العامل مشاكله وتهدئ شواغله بهذه الدرجة من الحرفية والمهنية."

* نعم هناك قصص نجاح، هذا المشروع يدرج مشرفين ويدير مدربين ويغير مفاهيم ويطلق روح الابتكار والإبداع.

"العميد/محمد سليمان"
مدير عام اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية (فدا)

(4) "مبادرة خطوة" حققت زيادة وعي أصحاب الأعمال بضرورة تحسين جودة الوظائف وإدراك أثرها البالغ في الحد من دوران العمالة، والمبادرة حولت الأفكار العامة عن دوران العمالة إلى بيانات وأرقام يمكن قياسها ."

"كانت الاستفادة عالية من ورش العمل والأفكار المبتكرة"، وكذلك الإطلاع على تجارب ناجحة غير تقليدية في الفكرة أو التنفيذ والرحلة الدراسية إلي ألمانيا إضافة كبيرة لمعلوماتنا الخاصة بموضوعات التشغيل والعمالة ونقل الخبرة والحفاظ عليها، وتمكين المرأة.

"مهندس مصطفى أبو حديد"

عضو مجلس إدارة

إتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية (فدا)

(5) "بلغ حماس مجتمع الأعمال في السويس بمبادرة خطوة" أن 50% من المتنافسين في المسابقة (4) شركات من 8 شركات) من محافظة السويس .. "خطوة" كانت تحدى لنا لأن السويس وجمعياتها حديثة البنين، ونجحنا في إقناع لجنة التقييم أن لا تكتفي بالتقييم المكتبي (الورقي) بل لابد من الزيارة الميدانية وقد حدث..

أحلم بأن يتمكن (فدا) من اعتماد "شهادة خطوة" التدريبية على مهارات ومعارف جودة الوظائف .. وأن يكون لفدا عدد كبير من المستشارين بجانب المدربين الذين تم تدريبهم .. حيث لاحظت في زيارة ألمانيا، الدور الكبير الذي يقوم به المستشارين المتخصصين.

على المستوى الشخصي إستفدت من نظام إدارة المبادرة ومكوناتها المتنوعة وأحلم باتحاد عربي للمشروعات الصغيرة – وأري أن كل شركة يمكن أن يكون لها قصة نجاح وفكرة مبتكرة مثل (الكرامان) وهي تصميم بحري مصري لخدمات الصيانة يستوعب إعاشة العمال، وفكرة الحضانة المتطورة تخدم المصنع والمصانع المجاورة.. مبادرة "خطوة" هي "خطوة" للأمام لنا جميعا.

"السيد غريب محمد على موسي"

عضو مجلس إدارة

اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية (فدا)

(6) "مبادرة خطوة" جاءت في موعدها حيث بورسعيد وشرق التفريعة يستعدان لإستقبال استثمارات كبيرة .. "وجودة الوظائف" ثقافة لابد عنها لكل الاستثمارات الجديدة .. كما أن تدريب المشرفين أثمر عن تحسين الأداء وتطوير المفاهيم."

"م. مجدي كمال"

مدير عام

جمعية مستثمري بورسعيد

(7) "أدهشني تقبل ثقافة وأفكار "جودة الوظائف" بسرعة حتى أن من أكمل معنا المبادرة ومسابقة خطوة أصبحوا مؤمنين Believers بثقافة جودة الوظائف ويتبنون نشر هذه الثقافة والعمل بها، وتمنياتي أن إمتداد العمل بالمبادرة حتى عام 2020 من شأنه نشر هذه الثقافة في كل المحافظات، ونستكشف مع هذا التوسع أفكار جديدة واحتياجات جديدة."

"أ. فريدة عطوان"
خبير استشارى مشروع الوصول لسوق العمل (LMAP)

(8) "مبادرة خطوة" فتحت أمامنا آفاق واسعة لتحسين بيئة العمل، وأثبتت لنا انه مهما كانت تكلفة تحقيق "جودة الوظائف" فإن العائد يفوق التكلفة .. والمسابقة أتاحت لنا إثبات المفاهيم التي تعرفنا عليها إثباتاً عملياً."

"أ. سمير الشعباني"
رجل أعمال / مصنع يوني سنتر
مشارك بمسابقة خطوة

خاتمة:

بانتهاء هذه المرحلة من "مبادرة خطوة" لتحسين جودة الوظائف في ثلاث محافظات مهمة أصبح اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية وأعضائه يمتلكون:

- عشرات من المؤمنين بأهمية وضرورة ثقافة جودة الوظائف.
- مئات من المستفيدين من خدمات تحسين جودة الوظائف (6300 عامل وعاملة).
- 110 متدرب من المشرفين على مهارات الإشراف.
- أكثر من 25 مدرب على مهارات الإشراف وجودة الوظائف.
- فرق عمل قادرة على المنافسة لتحسين جودة الوظائف.
- مادة تدريبية (موديول) لتطوير مهارات الإشراف.
- نموذج لتنظيم مسابقات جودة الوظائف.
- قائمة استرشادية لجودة الوظائف.
- نموذج رياضي بسيط لحساب تكلفة دوران العمالة.

والمعادلة بسيطة هي الأخرى:

معونة فنية ألمانية متميزة ← لمجتمع مدني جاد ← معرفة تحقق التقدم.