

تبني التفوق

كيف تجتذب الشركة نخبة الموظفين الأكفاء
وتحتفظ بهم

د. فرانكلين سي. اشبي

د. ارثر آر. بيل

تعريب

معين محمد الإمام



مكتبة العبيكان

تبني التفوق

كيف تجتذب الشركة نخبة الموظفين الأكفاء
وتحتفظ بهم

د . فرانكلين سي . اشبي

د . ارثر آر . بيل

تعريب

معين محمد الإمام

Original Title:

Embracing Excellence

Become an Employer of Choice to Attract and Keep the Best Talent

Copyright © 2001 Prentice Hall Press

ISBN 0-7352-0263-X

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition Published by
Prentice Hall Press-New Jersey

حقوق الطبعة العربية محفوظة للمبيكان بالتعاقد مع مطابع برينتس هول - نيوجرسي

© المبيكان 1424هـ - 2004م

الرياض 11595، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص. ب. 62807
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1425هـ - 2004م

ISBN 9960 - 40 - 458 - 7

© مكتبة المبيكان، 1424هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

سي. اشبي، فرانكلين

تبني التفوق: كيف تجتذب الشركة نخبة الموظفين الأكفاء وتحتفظ بهم. / فرانكلين سي

اشبي، معين محمد الإمام - الرياض، 1424هـ

480 ص، 16.5×24 سم

ردمك: 7 - 458 - 40 - 9960

1 - إدارة الأعمال

أ. الإمام، معين محمد (مترجم) ب. العنوان

1424 / 6299

ديري: 658.31

رقم الإيداع: 1424 / 6299

ردمك: 7 - 458 - 40 - 9960 ISBN

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.



المحتوى

- نبذة عن المؤلفين ٧
- تمهيد ٩
- ١- ثقافة الشركة: مفاتيح الحفاظ على الموظف ٢١
- ٢- خصائص وسمات ثقافة الشركة الناجحة ٤٩
- ٣- تشخيص ثقافة الشركة ٨٣
- ٤- كيف تعثر على الموظفين الأكفاء ١٢٣
- ٥- اصطفاء أفضل المتقدمين للوظيفة قبل مقابلتهم ١٧٣
- ٦- صقل مهارات إجراء المقابلات الشخصية ١٩٥
- ٧- اتخاذ قرار التوظيف ٢٤١
- ٨- لا يتحتم عليك أن تدفع أكثر لتحصل على الأفضل وتحفظ به ٢٦٩
- ٩- عند المباشرة بالعمل: توجيه الموظف الجديد إلى الطريق الصحيح ٣٩٧
- ١٠- لماذا يترك الموظفون الأكفاء وظائفهم؟ ٣٣٧
- ١١- استخلاص العبر من مقابلات نهاية الخدمة ٣٣٧
- ١٢- القيادة: عامل أساسي في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء ٣٩١
- ١٣- التدريب الجيد ٤٣٧
- ١٤- زرع بذور النجاح المستمر ٤٧٧
- ملحق ٥٠٧

نبذة عن المؤلفين

د. فرانكلين سي. اشبي: رئيس / ومشارك في تأسيس « مجموعة رأس مال القيادة » (The Leadership Capital Group) في برينستون بولاية نيوجيرسي. وهي مجموعة متخصصة في تنمية المهارات القيادية، وتطوير الأساليب الإدارية، ونقل وترقية المدراء التنفيذيين. شغل الدكتور اشبي منصب كبير مسؤولي التعليم في مؤسسة « ديل كارنيجي وشركاه » (Dale Carnegie & Associates, Inc). وهي أكبر منظمة في العالم لتعليم الراشدين. كما عمل خلال حياته المهنية نائباً لرئيس مؤسسة « مانشستر بارتنرز إنترناشنال » (Manchester Partners International)، ورئيساً لبرنامج « مانشستر ترينينغ » (Manchester Training).

يحظى الدكتور اشبي بشهرة واسعة على مستوى الولايات المتحدة باعتباره مؤلفاً مهماً ومحاضراً متمكناً. أما أحدث كتبه فتشمل :

Revitalize Your Corporate Culture (Gulf Publishing; 1999) and Effective Leadership Programs (ASTD; 1999).

كما تضم خدمته في مجالس الإدارة الفترات التي قضاها مؤخراً كرئيس لـ « المجلس الاستشاري للنشاط التجاري » (Business Advisory Board) في «المجلس الأمريكي للتعليم» (American Council on Education).

د. ارثر آر. بيل: نائب رئيس «مجموعة رأس مال القيادة»، وكاتب معروف على المستوى القومي، ومحاضر، ومستشار في ميدان الموارد البشرية. من بين الكتب السبعة والأربعين التي ألفها، الكتابان التاليان اللذان احتلّا قمة لائحة المبيعات في الولايات المتحدة:

The Complete Idiot's Guide to Team Building, and The Supervisor's Infobank

كما يحرر وينقح نشرة ديل كارنيجي:

«How to Win Friends and Influence People»

إضافة إلى تدريسه في كليات جامعة نيويورك، وجامعة مدينة نيويورك، وجامعة سنت جون، نظم العديد من الحلقات الدراسية العامة التي حضرها أكثر من ثلاثمائة ألف شخص في مختلف أرجاء الولايات المتحدة وكندا. كما أدرج اسمه في كتاب «من هو في أمريكا والكتاب المعاصرون، يقيم هو وزوجته في لونج ايلاند جنوب شرق نيويورك».



تمهيد

من أجل كسب «الحرب» التي تخوضها الشركات المتنافسة لاقتناص الموظفين من أصحاب الموهبة والنبوغ، يتوجب على المؤسسة أن تجتذب - وتحفظ بأفضل العاملين المؤهلين الذين لا ينحصر إسهامهم في مجرد تحقيق نجاحها العاجل على المدى القريب، بل يزيد من فرص ازدهار نشاطها الآجل على المدى البعيد .

لم تكن عملية اجتذاب الموظفين الأكفاء أكثر صعوبة مما هي عليه هذه الأيام، أما الاحتفاظ بأولئك العاملين في شركتك حالياً فيمثل تحدياً أعظم. وفي عالم يشهد توسعاً في حجم النشاط الاقتصادي، وتقليصاً في حجم العمالة المتخصصة، إضافة إلى قوة عاملة لا يشعر أفرادها بكثير من الندم عند تغيير وظائفهم، فإن الشركة بحاجة لتمييز اسمها وتعزيز سمعتها من خلال تطوير ثقافة تنظيمية تمكنها من التحول إلى واحدة من «الشركات المستخدمة للنخبة المختارة»، أي مؤسسة قادرة على اجتذاب الصفوة المتميزة من العاملين النابغين والموهوبين، والاحتفاظ بهم لديها.

تبعاً لدراسة أجرتها «مجموعة اون الاستشارية» (Aon Consulting) عام ١٩٩٩، تبين أن نسبة تقارب ٢٥٪ من الموظفين المبحوثين كانوا على استعداد لتغيير وظائفهم مقابل زيادة في الراتب لا تتعدى ١٠٪، في حين قفزت النسبة إلى أكثر من النصف تقريباً عندما ارتفع الأجر بمقدار ٢٠٪. إن «الإغارة» على الشركات المنافسة و «الاستيلاء» على موظفيها المؤهلين عبر إغرائهم بمزيد من المال والعوائد والفوائد، أو اتخاذ الإجراءات المضادة لمنع موظفي الشركة من التخلي عنها، تكتيكات لا قيمة له إلا على المدى العاجل القريب. إذ يتوجب على الشركة إعادة النظر في ثقافتها السائدة لكشف الأسباب الحقيقية

التي تدفع الموظفين للتخلي عنها، والمبادرة إلى حل المشكلات التي تواجهها قبل أن تتفاقم وتتحول إلى أزمات مستعصية.

يتفق معظم الشركات على صعوبة ملء الوظائف الشاغرة اليوم، والمشكلة تزداد صعوبة بمرور الوقت. لكن توظيف الشخص المؤهل ليس سوى البداية، فالتحدي الحقيقي يتمثل في تدريبه، وتعليمه، والاحتفاظ به حتى يصبح منتجا.

من النادر في هذه الأيام أن تجد موظفا ينضم إلى الشركة بعد حصوله على الشهادة الثانوية أو الجامعية ليبقى فيها حتى سن التقاعد. فمعظم الناس يتنقلون بين عدة وظائف خلال حياتهم المهنية. في بعض الأحيان تكون الأسباب الموجبة لترك العمل قسرية. كأن يتعرض العامل للطرْد، أو تخضع الشركة لعملية إعادة الهيكلة وتقليص الحجم، أو إلغاء مسمى الوظيفة. لكن في كثير من الأحيان يترك الموظف شركته طوعا. فلسبب ما، يشعر بأن العمل في الشركة لا يحقق له الوعد المأمول.

في كل مرة يترك العامل وظيفته، طوعا أو كرها، تعاني الشركة من الخسارة. إذ تنقلص إنتاجيتها إلى أن تجد الموظف البديل المناسب وتدريبه. ومما لا شك فيه أن اختيار وتجنيد الكوادر الجديدة عملية باهظة التكاليف.

بحسب تقرير «مكتب إحصائيات العمل»، انخفض العدد الوسطي للسنوات التي يبقى فيها المستخدمون في وظائفهم من ٢,٨ عام ١٩٩٦، إلى ٣,٦ عام ١٩٩٨. أما تقرير «مكتب الشؤون الوطنية» فأشار إلى أن الشركات قد خسرت خلال الربع الأول من عام ١٩٩٩ ما نسبته ١,١٪ من قوتها العاملة كل شهر، وهي أعلى نسبة خسارة خلال السنوات الثلاث عشرة الأخيرة.

نعلم أن إعادة التنظيم عملية مكلفة. لكن كم تبلغ كلفتها؟ ليس لدى معظم المدراء أدنى فكرة عن هذا الأمر. لقد أجرت شركة «كيبنر. تريغو»

(Kepner-Tregoe)، وهي مؤسسة استشارية في مجال الإدارة في برينستون بولاية نيوجرسي، عملية مسح شملت سؤال ١٢٩٠ مديرا عن تكلفة خسارة الموظف. ولم يتمكن ثلثا عددهم من الإجابة.

وتبعا لمقالة نشرت مؤخرا في «مجلة وول ستريت» (Wall Street Journal)، فإن استبدال الموظف الواحد يكلف حوالي ضعف ونصف أجره السنوي. وذكر المستخدمون والمستخدمون أن خسارة العمال قد أدت إلى تدهور في نوعية المنتج وخدمة الزبون، الأمر الذي أدى بدوره إلى خسارة إضافية في تكاليف التسويق.

تتفاوت التكلفة طبعا بتفاوت نوع الوظيفة ونشاط المؤسسة. فعلى سبيل المثال، بلغت تكلفة استبدال مدير الموارد البشرية في الشركات العاملة في ميدان صناعة السيارات حوالي ١٣٠ ألف دولار؛ في حين أن خسارة ميكانيكي تكلف حوالي ١٠٠ ألف؛ أما استبدال مدير المخازن في سلسلة مطاعم الوجبات السريعة فيكلف ٢٠ ألفا.

لا تشكل التكلفة المرتفعة الهم الوحيد. فاققتصاد هذه الأيام مؤسس على العلم والمعرفة، حيث يمتلك شخص أو اثنان البراعة والمهارة اللازمتين لابتكار المشروع التجاري وتنفيذه، ويمكن لخسارة أحدهما أن تتسبب في إعاقة، أو حتى كبح، قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها. ومن أجل تجنب التكاليف الباهظة التي تتحملها الشركات نتيجة توظيف وتدريب وتأهيل عمالها الجدد، فإنها تتحول إلى تبني طرائق أكثر ابتكارا وحذقا لتجنيد كوادر العاملين المؤهلين الذين يشكلون مصدر نفع وقوة للشركة، ومن ثم الاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة.

ومثلما يتوجب على الشركات اليوم «إقناع» طالب الوظيفة الجيد بقبول وظائفها الشاغرة، كذلك ينبغي تزويد موظفيها الجيدين بالحوافز التي تغريهم بالبقاء. أما أشكال هذه الحوافز فتتباين وتختلف، إذ تعتمد بعض

الشركات على الاتفاقات المالية مع المستخدمين - زيادات في الرواتب، أو علاوات، أو فرصة شراء أسهم الشركة بأسعار تفضيلية. بعضها الآخر يعرض فوائد وعوائد ومكاسب سخية أو أجورا إضافية مغرية. هل يفيد كل ذلك؟ بالطبع يفيد، لفترة مؤقتة. لكن هناك حدودا لما يمكن للشركة أن تتفقه، وما توافق عليه اليوم قد يصبح أساسا لمطالب أكبر في الغد. لقد أظهرت أبحاثنا أن هذه الحلول السطحية المؤقتة لمشكلة اجتذاب أفضل الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم، ليس لها سوى قيمة قصيرة الأمد. وعلى الشركات إعادة التفكير بثقافتها الراسخة ومنحها حياة جديدة. فمن الضروري أن تصبح واحدة من «الشركات المستخدمة للنخبة المختارة» من الموظفين والعمال.

في كل سنة تدرج مجلة «فورتشن» Fortune أسماء أفضل مائة شركة للعمل فيها. أي أسماء «مستخدمي النخبة المختارة». والشركات المدرجة في القائمة تجتذب عادة أفضل المرشحين لملاء الوظائف الشاغرة لديها، كما تحافظ على قوة عاملة تتمتع بمستوى رفيع من الاستقرار والإنتاجية. وأظهر تحليل للأداء المالي للشركات التجارية العامة المدرجة في لائحة المجلة أن هذه الشركات تتفوق على سواها من ناحية المعدل الوسطي لعوائد السهم، إضافة إلى أن نسبة استبدال الموظفين لديها أكثر انخفاضاً (١٢,٦٪ مقارنة بـ ٢٦٪). وتبين الدراسة أيضا أن مستخدمي هذه الشركات يبقون في وظائفهم مدة أطول، في حين تستلم ضعف عدد طلبات التوظيف، لكن لا يتم اختيار أصحابها. أما الصيغة السحرية التي تحول الشركة إلى واحدة من «مستخدمي النخبة المختارة»، فتتمثل في نوعية الثقافة التي تتبناها وتبديها.

تتبع مادة هذا الكتاب من خبرة المؤلفين الطويلة التي تجاوزت الثلاثين عاما، علاوة على ستة أعوام أخرى من الأبحاث والدراسات التي تناولت العديد من الشركات - الكبيرة والصغيرة، والعاملة في مختلف الصناعات والمجالات - من أجل تحديد السبب الذي يدفع المستخدمين الجيدين فعلا إلى

ترك شركاتهم، وما الذي يمكن فعله لتقليل الأضرار الناتجة عن عملية استبدال الموظفين المكلفة والمعيقة لأداء الشركات.

لم يترك الموظف الجيد شركته؟

لا شيء يحبط المشرف مثل ترك أفضل موظفيه العمل. فقد تطلب تدريبه وتنقيفه وتأهيله شهورا وأعواما طويلا ليصل إلى الدرجة القصوى من الإنتاجية. وها هو الآن يترك العمل فجأة، الأمر الذي لا يعرقل وتيرة عمل الفريق الجماعي فقط، بل يفرز آثاره السلبية على الأعضاء الآخرين. إلا إذا كان بالطبع مكروها من قبلهم جميعا.

تحاول معظم الشركات بالفعل اكتشاف السبب الذي يدفع الموظفين لاتخاذ القرار بترك العمل، وذلك إما من خلال تبادل الحديث الودي معهم بشكل غير رسمي، أو عبر المقابلات الشخصية الرسمية التي تجرى معهم على انفراد. وحين تسأل الموظف لماذا يريد ترك العمل، يكون الجواب في كثير من الأحوال: «لأسباب شخصية!»: فهذا قرر العودة إلى الدراسة في الجامعة؛ وتلك اختارت البقاء قرب أطفالها طيلة اليوم؛ وذاك اضطر لاستلام متجر والده المريض؛ وثالثة نقل زوجها إلى مدينة أخرى.

أو يشير الجواب بدلالته إلى رغبة داخلية بتغيير العمل. فبعضهم يعتقد بأنه عمل بما فيه الكفاية في الشركة؛ وآخرون عرضت عليهم شركة أخرى رواتب أعلى؛ أو سنحت لهم فرصة العمل في مجال آخر يثير اهتمامهم؛ أو أرادوا البدء بمشروع تجاري خاص بهم. لكن العذر المقدم في كثير من الأحوال قد لا يكون صحيحا. أجل، قد يرغب هذا الموظف بترك الشركة والعمل في مجال آخر يثير اهتمامه، لكن هل كان سيتخذ ذلك القرار لو شعر بالرضا والارتياح في وظيفته الحالية؟ وصحيح أن تلك الموظفة تغادر الشركة من أجل

مزيد من المال، لكنها ما كانت لتبحث عن عمل جديد لو لم يزعجها الأسلوب الإداري للمشرف عليها.

استقصاء الأسباب الحقيقية

في كل مرة يترك فيها موظف عمله، يصبح من المهم تحديد الدافع الحقيقي لقراره. وليس ذلك بالأمر اليسير، لأن السبب قد لا يكون واضحاً حتى في ذهنه هو. في بعض الأحيان، قد يكون السبب متأصلاً في عمق ثقافة الشركة السائدة، بحيث يؤجج مشاعر السخط والاستياء لدى الموظف بطريقة مراوغة وغير مباشرة.

قد يشعر بعض الموظفين بأنهم لا يحققون التقدم الذي أملوا به، أو أن رواتبهم زهيدة، أو أن ظروف العمل غير مرضية، أو أن الوظيفة أصبحت مملة. بعضهم الآخر قد يحجم عن الخوض في السبب الحقيقي وراء قرار الاستقالة. وهذا يصدق على وجه الخصوص حين يكمن الدافع الفعلي لمشاعر الاستياء في تصرفات المشرف أو سواه من الموظفين. ولا يقتصر الأمر على الإحراج الذي يحسه الموظف المستقيل إذا أخبر رئيسه بأنه لا يعجبه، بل يمتد ليشمل القلق من الحصول على شهادة مؤهلات وخبرة ضعيفة.

وجدنا في أبحاثنا أن غالبية الأسباب الحقيقية وراء سخط الموظفين تكمن في عمق ثقافة المؤسسة. إذ يميل المدراء والمشرفون إلى عكس تلك الثقافة في طريقة تعاملهم مع مرؤوسيه.

اختبر الحصة النسبية لاحتفاظ شركتك بموظفيها

تفحص ممارساتك الشخصية لتحديد بعض الأسباب الكامنة وراء ارتفاع معدل استبدال الموظفين لديك أكثر مما ينبغي:

لا	نعم	❖ هل يعادل برنامج التعويضات في الشركة (الراتب + العلاوات) ما تدفعه الشركات المنافسة . على أقل تقدير . للعاملين لديها في نفس مسمى الوظيفة ؟
لا	نعم	❖ هل تجعل الموظفين يشعرون بأن لعملهم أهمية حيوية بالنسبة لنجاح الشركة ؟
لا	نعم	❖ هل توفر التدريب الضروري لموظفيك بحيث يكونون على دراية بآخر المستجدات التقنية المطلوبة في عملهم ؟
لا	نعم	❖ هل تخضع موظفيك لبرامج التطوير المهني بصورة منتظمة ؟
لا	نعم	❖ هل تأخذ بالاعتبار أهداف الموظفين الشخصية، وتتيح لهم الفرص المناسبة لتحقيق هذه الأهداف ؟
لا	نعم	❖ هل تشجع الموظفين على الإسهام بما لديهم من أفكار واقتراحات ؟
لا	نعم	❖ هل توفر للموظفين الفرصة الملائمة لتولي مسؤوليات أكبر . وتعوضهم تبعاً لذلك ؟
لا	نعم	❖ هل يرى الموظفون السبل مفتوحة أمامهم في المهنة؟ وما هي الخطوات التي تتخذها لمساعدتهم في السير قدماً على هذه السبل ؟
لا	نعم	❖ هل تعترف . سرا وعلانية بما حققه كل موظف من إنجازات ؟
لا	نعم	❖ هل تشعر بوجود إحساس بالفخر بين الموظفين تجاه العمل والشركة ؟

راجع إجاباتك. فكل إجابة ب «لا» تعتبر مؤشراً دالاً على وجود مشكلة قد تؤدي إلى خسارتك لبعض من أفضل موظفيك.

لسوف يزود هذا الكتاب قراءه من أصحاب الشركات والمؤسسات بالأدوات والوسائل الضرورية لتفحص وتجديد الثقافات السائدة لديهم، ويخلق مناخاً ملائماً يمكن شركاتهم من أن تصبح من «الشركات المستخدمة للنخبة المختارة» من الموظفين والعمال.

ما هو الدافع وراء تأليف هذا الكتاب ؟

أكدت أبحاثنا أن الشركات العاملة في مختلف المجالات الاقتصادية وجدت أن الاحتفاظ بالموظفين من كافة المستويات أصبح يجسد أصعب وأهم التحديات التي تواجهها مع دخولها العقد الأول من القرن الحادي والعشرين. أما هدفنا فهو إيجاد الحلول المعتمدة على الأبحاث الميدانية من خلال دراسة ممارسات الشركات الناجعة حقاً، مقارنة بتلك التي لا تتمتع إلا بقيمة سطحية، أو لم تعمل بشكل مرض على الإطلاق، أو - أسوأ من ذلك - قد أفرزت نتائج سلبية.

إن تجاهل المشكلة أملاً بأن تحل من تلقاء نفسها، أو أن تخفف التغييرات الاقتصادية المتسارعة من حدتها، يعتبر بمثابة إقرار بالهزيمة الذاتية. الأمر الذي لن يؤدي إلى ارتفاع خطير في معدل استبدال الموظفين وحسب، بل سيؤثر على الروح المعنوية في الشركة، ويسبب انخفاضاً في الإنتاجية، ولسوف يظهر تأثير كل ذلك في نهاية المطاف جلياً للعيان.

الغاية الأخرى التي استهدفناها من تأليف هذا الكتاب هي جلب الانتباه إلى الخرافات الشائعة، والاعتقادات والأفكار الخاطئة المعششة في أذهان العديد من المدراء. ومن خلال دحضها وفضح زيفها، نكره هؤلاء على النظر بصورة أكثر واقعية إلى سياساتهم، وإجراءاتهم، وفلسفاتهم، وأفعالهم.

لسوف نعرض خطوطاً إرشادية هادية مستمدة من أبحاثنا الميدانية لمساعدة المدراء على تطوير وتعزيز نمط فاعل ومؤثر من القيادة والسلوك التنظيمي لبناء علاقات وطيدة بين المدراء وموظفيهم، وخلق ذلك الشعور بالولاء والالتزام الذي يعد عاملاً جوهرياً في الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين.

الأهم من كل ذلك أن هذا الكتاب سيشجع القراء المعنيين على إعادة تقييم الثقافة المتجذرة في عمق شركاتهم بكل عناية ودقة. وعبر تحديد

الكيفية التي تؤثر فيها هذه الثقافة في المناخ الذي يعمل فيه الموظفون، يمكن البدء بعملية تغيير تلك الثقافة لتصبح أكثر ودا ومودة تجاه الموظفين.

كيف أجريت الأبحاث؟

قمنا طيلة السنوات الماضية باستشارة العديد من الشركات حول تشكيلة متنوعة من المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية. وعرفنا أن لدى عملائنا فكرة غامضة، بل خاطئة، في أغلب الأحيان حول طبيعة المشكلة الحقيقية. حتى بالنسبة للمراقب المتعجل تتبدى الحقائق الواضحة التي يغفلها المدراء. وسرعان ما علمنا أن الأشخاص الذين يعيشون في خضم الوضع المأزوم تفوتهم في أحوال كثيرة النقاط المفتاحية الأساسية.

من أجل التقيب على مسافة أبعد في عمق الوضع القائم، استخدمنا مجموعة متنوعة من الأساليب التقنية، شملت مقابلات شخصية مع المشرفين، وعمليات مسح ميدانية لمواقف المستخدمين، وتحليلات لمراجعات الأداء، وغيرها من التقنيات التقليدية. ورغم أن كل مقارنة قد زودتنا ببعض المعلومات، إلا أننا وجدنا أن جمع المعلومات المتفرقة معا يوفر لنا نظرة أشمل لثقافة الشركة. وفي الحقيقة، كان الكل أكبر من حاصل جمع الأجزاء.

انطلقنا من هذه الأرضية لتصميم أداة انتقائية مستمدة من عناصر وعوامل مختلفة، دعوناها «التصوير التنظيمي بالرنان المغناطيسي» (ت. ت. م. م.) (Organizational Magnetic Resonance Imaging)، وهي أداة تشخيصية شمولية لا تكتفي بفحص جوانب محددة من مشكلات الشركة فقط، لكنها تبين كيف يتصل كل منها بالجوانب الأخرى. وسوف نناقش في الفصل الثالث كيف تم استخدام هذه المقاربة التشخيصية وما هي المعلومات التي قدمتها.

لم تساعدنا مقاربة «ت. ت. م. م.» في تحديد المشكلات الداخلية في الشركة وحسب، بل وأهم من ذلك، زودتنا بصورة ثلاثية الأبعاد لثقافة الشركة.

إذ كشفت عن العوامل المتأصلة في عمق تلك الثقافة، التي تجسد مصدر أسباب معظم المشكلات. وهو أمر يعتبر بمثابة الخطوة المفتاحية الأولى في تجديد تلك الثقافة ومنحها حياة جديدة.

عرفنا أن تلك الشركات التي تمتعت بمعدل منخفض من استبدال العاملين، واجتذبت أفضل الراغبين بوظائفها، وتمكنت من بناء قوة عاملة مخلصه وموالية وداعمة لها. أي من «مستخدمي النخبة المختارة». تمتلك ثقافة تنمي وترعى مواهب، واهتمامات، وإمكانات موظفيها، وتهتم بهم فعلا. من بين هذه الشركات: «ميليكين اند كو» (Milliken & Co)، وهي شركة شهيرة ومحترمة في ميدان صناعة المنسوجات؛ و«بفيزر» (Pfizer)، الشركة الرائدة في صناعة المواد الصيدلانية؛ و«جنرال الكتريك» (General Electric)، التي تعتبر «محط إعجاب العالم» تبعا لعملية مسح أجرتها مجلة «فورتشن» مؤخرا، إضافة إلى عشرات الشركات الأخرى التي تملك سجلا حافلا من النجاح في الاحتفاظ بالموظفين. علاوة على ذلك، أجرينا دراسة على عدد من المؤسسات والشركات التي تعاني من ارتفاع حاد في معدل استبدال الموظفين والعديد من المشكلات الشخصية الأخرى. فضلت هذه الشركات عدم الإشارة إليها بالاسم، لكننا تعلمنا منها الكثير من الأخطاء التي ترتكبها الشركات.

درسنا التقارير المستخلصة من هذه المقابلات، وقمنا بتعزيز المعلومات عبر المقابلات الشخصية مع الموظفين المستقلين الذين تركوا شركاتهم خلال السنة الفائتة، الأمر الذي زودنا برؤية إضافية متعمقة للأسباب الحقيقية التي تدفع الموظفين الأكفاء لترك شركاتهم. ما تعلمناه من مقارنة «ت. ت. م. م»، والمقابلات الشخصية المنفردة، إضافة إلى سنوات خبرتنا الطويلة في مجال الموارد البشرية، وفر لنا المعطيات الهامة التي اعتمد عليها هذا المؤلف.

ما هو مضمون الكتاب ؟

سوف يزود هذا الكتاب القارئ برؤية واسعة الطيف لموضوع الاحتفاظ بأفضل الموظفين، وبالأدوات الضرورية لتحديد المشكلات وتغيير ثقافة الشركة لجعلها من الشركات «المستخدمة للنخبة المختارة».

الفصلان الأول والثاني يضعان القاعدة المؤسسة لتحليلات القارئ، بحيث يتمكن من معرفة ما الذي يسعى إليه الموظف وما هي الجوانب والقواعد المنتجة للثقافات الناجحة في الشركات.

في الفصل الثالث سيتعلم القارئ كل شيء عن مقاربة «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي». وسوف نبين له كيفية تطبيق كل جزء من المقاربة، ونقدم له الأدوات المناسبة لممارستها في شركته. ثم نراجع في الفصول ٤-٨ كيفية اجتذاب الموظفين الذين تريدهم الشركة دون أن تدفع لهم بالضرورة رواتب ضخمة لا مبرر لها. أما المشكلات المحتملة التي تسبب ارتفاع نسبة استبدال الموظفين فبالإمكان تجنبها إذا بدأ المستخدمون الجدد بداية صحيحة.

في الفصل التاسع، سيعرف القارئ تقنيات التعامل مع الموظفين الجدد، وكيفية مساعدتهم على التكيف والتواءم مع ثقافة الشركة. أما الفصل العاشر فيستكشف الأسباب التي تدفع الموظفين الأكفاء لمغادرة شركتهم، ويتفحص الحقائق والوقائع، ويدحض الخرافات والأضاليل، ويقدم نصائح مفيدة لتأسيس برنامج عملي وقائي للحفاظ على ولاء القوة العاملة في الشركة ومنعها من التخلي عنها.

الفصل الحادي عشر يتعرض للمقابلة الشخصية البناءة، وكيفية إجرائها، وطريقة تفسير المعلومات المستخلصة. في حين يكرس الفصل الثاني عشر لبيان دور المشرف أو قائد الفريق في الحفاظ على الموظفين في حالة من الرضا والارتياح، دون أن يصل ذلك إلى حد تدليلهم وإفسادهم، أو التضحية بإنتاجيتهم.

تتركز بؤرة اهتمام الفصل الثالث عشر على مدى قدرة برنامج التدريب والتطوير الراسخة على تغيير ثقافة الشركة. في هذا الفصل سوف يتعلم القراء من أصحاب الشركات عددا من الطرائق التقنية لبناء المهارات الضرورية لدى الموظفين فيما يتعلق بالقيادة، والتواصل، وروح الفريق الجماعية، والعلاقات الشخصية المتبادلة.

الفصل الرابع عشر يوجز ما يمكن للشركات أن تفعله لاستخدام أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم، وذلك عبر تكييف ثقافتها لتلبية حاجات ومتطلبات القرن الحادي والعشرين.

لسوف تجد - عزيزي القارئ - نماذج مستمدة من واقع الحياة لتوضيح الحالات المعروضة. في كثير من الأحيان أشرنا إلى الشركات المعنية بالاسم، لكن في أحيان أخرى أغفلنا ذكر أسماء الشركات والأفراد حفاظا على السرية والخصوصية.

الكتاب سهل القراءة. وبمقدورك قراءته بيسر من الغلاف إلى الغلاف للحصول على نظرة شاملة حول هذا الموضوع الهام. كما يمكنك اصطفاء بعض الفصول بعينها لتطبقها بحيث تناسب حاجاتك، علاوة على استخدام مقاربة «ت. ت. م. م.»، أو طريقة «المقابلات الشخصية البناءة» كما وردت في النص، أو تعديل كل منهما لتتواءم مع الظروف المحددة التي تواجهها.

اعتبر هذا الكتاب بمثابة تحد لك ولشركتك. تعامل معه بعقل منفتح. وكن على استعداد لمعاينة أمور وأشياء اعتدت أنت ورؤساؤك وزملاؤك تجاهلها عمدا أو إغفالها سهوا. وافعل شيئا إزاءها. وتذكر أن من المستحيل كسب المعارك بالرضا الذاتي والقبول بالوضع الراهن. وتلك لعمري «معركة» حامية الوطيس تخوضها هذه الأيام لتجعل من شركتك واحدة من الشركات «المستخدمة للنخبة المختارة» من الموظفين، وخطوة مهمة على طريق الانتصار في «الحرب» الشرسة من أجل اقتناص أصحاب الموهبة والنبوغ عبر اجتذاب المستخدمين من أرفع المستويات والاحتفاظ بهم في شركتك.



ثقافة الشركة: مفتاح الحفاظ على الموظف

العثور على الموظفين من أعلى المستويات احتل دوما مرتبة متقدمة على سلم أولويات الشركات، لكن الاحتفاظ بهم في عالم اليوم المتميز بحدة المنافسة في العمل أصبح يمثل تحديا يتعاضم باطراد مع دخولنا القرن الحادي والعشرين.

لقد مضى الوقت الذي كان فيه الموظف الشاب ينضم إلى الشركة في وقت مبكر من حياته المهنية ليبقى فيها حتى سن التقاعد. فالوكالات المتخصصة بالاستخدام، وفرص العمل المنشورة على مواقع الويب، والإعلانات عن الوظائف الشاغرة، والمعلومات الشفاهية المتوفرة عن الشركات التي تطلب موظفين، كل ذلك أتاح فرصة مغرية لكافة المستخدمين لإلقاء نظرة . على الأقل . على الوظائف المتوفرة خارج شركاتهم.

إن ارتفاع معدلات استبدال الموظفين وخسارة الأكفاء والمؤهلين منهم، قد أجبر الهيئات الإدارية في الشركات على اتخاذ الخطوات الضرورية للحفاظ على أفضل كوادرها العاملة ومنعها من مغادرتها . بعضها توسل في ذلك زيادة الرواتب والعلاوات، أو ابتكار أنظمة جديدة للحوافز المالية. بعضها الآخر قدم أجورا إضافية ترغب العاملين بالوظيفة أو بمكان العمل. نجحت هذه الإجراءات في أحيان كثيرة، لكن برغم هذه التغييرات، مازال العديد من الشركات يعاني من خسارة مستمرة تستنفذ خيرة العمال والمستخدمين.

وجدنا في بحثنا الذي تناول هذه الموضوع الخطير أن الحوافز المالية وغير المالية تساعد فعلا في بعض الحالات، إلا أنها ليست كافية. فهي تشبه معالجة مرض عضال يتطلب جراحة عاجلة بالمهدئات وأقراص الأسبرين! كل المشكلات تبدأ من الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة. إذ تخضع كافة الشركات لثقافة خاصة بها. تتجسد في طريقة الحياة المتبعة بصورة واعية أو غير واعية في الأنشطة اليومية. لقد وجدنا أن الشركات التي تعاني من ارتفاع معدلات استبدال الموظفين هي تلك الخاضعة لثقافة الهيمنة، والاستبداد بالرأي، والعناد والتصلب. في هذه الشركات، وبغض النظر عن العلاوات والحوافز المقدمة بسخاء إلى الموظفين، تفضل كوادرها المؤهلة مغادرتها. أما في الشركات التي تسودها ثقافة المشاركة، والتعاون، والتواصل، فإن موظفيها أقل عرضة لإغراءات البحث عن الوظائف التي تعرضها الشركات الأخرى.

في الحالات التي تسيطر فيها ثقافات الكبح والمنع والسلبية، يقتضي الحل تغييرها بصورة جذرية. وإذا لم تلتزم الإدارة التزاما كلياً بإحداث تغيير جوهري في الثقافة التنظيمية، فإن من المرجح ألا تشهد حدوث أي تحول ذي أهمية. ولسوء الحظ، يلجأ العديد من كبار الموظفين التنفيذيين إلى أساليب التملق والمداهنة الخطابية في تأكيدهم على الحاجة الماسة للتغيير، بينما يعيقون في واقع الأمر أية جهود حقيقية تستهدف زعزعة استقرار وترسخ أسلوبهم التقليدي المعهود في ممارسة النشاط التجاري. أما أكثر التعليقات التي سمعناها شيوعاً وانتشاراً فهي: «يتحدث رئيسي عن ضرورة إحداث تغيير كبير في اللعبة، لكن عند الفعل الإجمالي، فإنه يمارس العمل كالمعتاد».

من الأقوال الماثورة

خلق مناخ من الفهم المتبادل على كافة

المستويات داخل الشركة

«دعونا ندرب عقولنا على
رغبة ما يتطلبه الوضع».

يشعر الموظفون في الشركات التي

تسودها الثقافات الراكدة بالحسرة والألم

سينيكا

نتيجة التشبث العنيد من جانب مدراءهم

فيلسوف روماني

بالطرائق والمفاهيم العتيقة المدمرة للروح

المعنوية. كما يشعر المدراء الذين يحتلون المناصب المتوسطة بالإحباط وخيبة
الأمل حين يعارض رؤسائهم الأفكار الخلاقة. أما العمال على مستوى القاعدة
فلديهم إحساس بأنهم يتعرضون للتهميش والتجاهل، أو أسوأ من ذلك، أنهم
يعتبرون من المكونات التي يمكن استهلاكها والاستغناء عنها، بدلا من
كونهم مساهمين ومشاركين أساسيين.

إن غلبة هذه المواقف قد تعززت مؤخرا حين أجرينا عمليتي مسح على
عدد من شركات التصنيع والخدمات في أنحاء متفرقة من الولايات المتحدة.
شملت الأولى سؤال المدراء في المناصب المتوسطة عن شكاواهم الرئيسية من
الأشخاص الذين يديرون شركاتهم. تبع ذلك عملية مسح ميداني تضمنت
سؤال كبار المدراء عن شكاواهم المتعلقة بموظفيهم. أظهرت الدراستان كلتاهما
أن التغيرات الثقافية لا يمكن أن تبدأ بممارسة تأثيرها الفاعل إلا إذا - وحتى -
تقدّر الإدارة تقديرا كاملا رأي الموظفين بها، ويعرف الموظفون رأي الإدارة بهم.
هذه المعرفة تعبد الطريق أمام تخطيط وتنفيذ البرنامج المناسب لتغيير ثقافة
الشركة، بحيث تصبح ذات مغزى لكافة الفرقاء المعنيين. دعونا الآن نعين
النتائج المستخلصة من هاتين الدراستين.

الشكاوى التسع من المدراء في رأي الموظفين

١- غياب العدالة في تطبيق نظام التعويضات :

يعتمد نظام التعويضات بالنسبة لكبار المدراء في معظم الشركات على توليفة تجمع الراتب الأساسي، والعلاوة الإضافية، والحق بشراء أسهم الشركة، إضافة إلى تعويضات أخرى متنوعة. أما مجموع ما يكسبه هؤلاء فيفوق إلى حد بعيد مكاسب الموظفين الآخرين. وبالرغم من أن بعض المستخدمين يعارضون هذا التفاوت الصارخ، إلا أنه يعتبر ممارسة مقبولة على وجه العموم. لكن حين تجمد أجور العاملين، وتتقلص العلاوات، ويسرح العمال مؤقتاً، بينما يستمر كبار المدراء في الحصول على رواتبهم وعلاواتهم المرتفعة، تتزايد مشاعر السخط والاستياء داخل الشركة.

تبدى ذلك بأوضح صوره قبل بضع سنين، حين واجهت مجموعة صناعية مشاكل خطيرة تمثلت في ارتفاع التكاليف وانخفاض العوائد الاستثمارية، الأمر الذي اضطرها إلى الشروع في تنفيذ برنامج تقشفي لخفض النفقات، شمل تقليص الحجم، وتجميد الأجور، والحد من المصروفات. لكن مجلس الإدارة صوت لصالح إعطاء كبير المدراء التنفيذيين علاوة ضخمة برغم حقيقة حصوله على أعلى راتب في الشركة. صيحة الاحتجاج التي أطلقها الموظفون، والعملاء، والرأي العام، كانت مدوية، واضطر المدير لرفض العلاوة.

في الشركات الأقل شهرة، لا سيما الشركات ذات الملكية الخاصة، لا تعلن حالات الظلم هذه على الملأ، لكن كل من يعمل فيها يعرف ذلك حق المعرفة. الأمر الذي يؤدي في كثير من الأحوال إلى إضعاف الروح المعنوية وخسارة الموظفين الموهوبين. في إحدى الشركات التي طالتها عملية المسح، جمع كبير المدراء التنفيذيين هيئة إدارته معا وأخبر أعضائها بأن الزيادات على رواتب كافة العاملين سوف تلغى في تلك السنة، وأنه لن تقدم أية علاوات

أو حوافز إضافية، وأن الشركة سوف تقلص من مساهمتها في البرنامج التقاعدي «ك ٤٠١»، وخطط الرعاية الصحية. بعد وقت قصير من هذا الإعلان، أقنع مجلس الإدارة بإضافة زيادة معتبرة إلى راتبه، وشراء «مرسيدس» جديدة له. ثم أصدر قرارا يوجب على الموظفين الذين يسافرون بمهمات (للشركة) أن يختاروا أرخص وسائل النقل الممكنة. علاوة على ذلك، خفض من سقف المبالغ المالية التي تدفعها الشركة لهؤلاء كأجور للمبيت في الفنادق وكثمن لوجبات الطعام. لكنه في ذات الوقت، رفع حد نفقات المبيت في الفنادق خلال المهمات التي يكلف بها شخصيا إلى مبلغ تسعمائة دولار في الليلة الواحدة (بحيث يتمكن من الإقامة في الأجنحة الرئاسية الفاخرة)، كما ألقى سقف نفقات «التسلية واللهو». يمكنك أن تخمن مبلغ ما أثر به كل ذلك

على الروح المعنوية لموظفي الشركة!

٢- الأسلوب الإداري المعتمد على الترهيب والتخويف

يتصرف العديد من المدراء «كمدراء» فعلاً، حيث يتبعون أسلوب الترهيب والتخويف. لم يلجأ هذا العدد الكبير منهم، حتى في عصر ما يسمى بالإدارة التشاركية بين الرؤساء والرؤوسين، إلى ذهنية «أنا المدير المسؤول هنا»! مثلما تؤكد الدراسات بأن الآباء الذين يسيئون معاملة أبنائهم قد تعرضوا هم أنفسهم لمعاملة سيئة من آبائهم، كذلك يرجح أن المدراء الذي يحكمون موظفيهم بسلاح التخويف والترهيب قد عانوا من ويلاته في المرحلة المبكرة من حياتهم المهنية. ولا ريب أن مغالبة هذا الأسلوب تتطلب إحداث تغيير جوهري في طريقة التفكير.

من الأقوال الماثورة

«حقيقة من تكون تنطق من جميع جوارحك، وتصرخ عالياً لدرجة تصم أذني عن سماع ما تقوله بعكس ذلك».

المحزن أن العديد من مثل هؤلاء المدراء لا يدركون أن نتيجة التهديد والوعيد هي القلق، والحيرة والتردد، وتدهور الروح المعنوية بين الموظفين، بدلا من تنمية وتعزيز ولائهم ورغبتهم بالتعاون. أظهرت عملية المسح بعضا

رالف وولندو إيمرسون، من الأساليب التكتيكية التي يستخدمها المدراء فيلسوف وكاتب أميركي وتسبب، أو تفاقم، مشاعر القلق بين موظفيهم:

■ عدم تحمل الخلاف في الرأي.

كان أحد أصحاب متاجر بيع الآلات يفاخر بمعرفته وخبرته في هذا الميدان - وهو بالفعل خبير متمرس في نوعية الآلات التي تصنعها الشركة. لكن إذا قدم عامل من عماله أية اقتراحات تتعلق بتحسين الأسلوب والأداء بطريقة تخالف آراءه، فإنه يستخف بها ويظهر حمقها. في نهاية المطاف، أدى استمرار الخلافات في الرأي إلى مشاكل خطيرة واجهت المتجر. فقد رفض حتى الإقرار بقدرة «الخبراء» المتمرسين في معرفة أي شيء يتعلق بنشاطه التجاري. على العكس من ذلك، يشجع المدراء «التقدميون» الآراء المخالفة ويتعلمون منها.

■ إعلام المدير أحد موظفيه بأنه يطلب مقابلاته غداً دون تفسير الأسباب.

هل حدث معك ذلك ؟ لا بد أنك أمضيت ليلك مسهداً مشغول البال، محاولاً أن تحزر الخطأ الذي ارتكبته، باحثاً عن الأدلة والبيانات التي ستدفع بها عن نفسك الاتهامات والانتقادات. في كثير من الحالات لا يتجاوز ما يريده المدير مناقشة بعض الأمور الروتينية. المدير الذكي يعلم مرؤوسه

بالموضوع الذي يريد بحثه معه، وهذا لن يهدئ من روعه ويخفف من حدة توتره وقلقه فقط، بل يمكنه من تحضير المعلومات الضرورية التي تسهل اللقاء.

■ إزعاج الموظف بالمراقبة المستمرة.

من الضروري بالتأكيد التحقق من عمل الموظف من حين آخر. لكن المدير الذي يراقب حركات وسكنات موظفيه يجعلهم يشعرون بأنهم يعملون تحت التهديد. فما إن يصبح المستخدم مؤهلاً حتى يتوجب الوثوق به في أداء عمله بالشكل المناسب. أما الأسلوب الأكثر فاعلية فيتمثل في إقامة نقاط تحكم وسيطرة في فترات إستراتيجية دورية، وهي تكفي عادة للتأكد من أن الأمور تسير حسب الخطة المقررة.

■ التتصت على أحاديث الموظفين، أو أسوأ من ذلك، مراقبة اتصالاتهم الهاتفية وبريدهم الإلكتروني.

لا يعتبر هذا الأسلوب تعدياً على خصوصية الموظف وحسب، بل يخلق أيضاً جواً من الشك والخوف في الشركة.

■ الافتراض المسبق بأن الموظف على خطأ قبل معرفة الحقيقة كاملة.

هذه الحالة تجبر الموظفين على التمترس في موقع دفاعي في كل ما يفعلونه، وكل من يتخذ هذا الموقف باستمرار يهدر الكثير من الوقت والطاقة على توفير الإجراءات الوقائية بدلاً من استغلالهما في إنجاز العمل المطلوب.

٣- الافتقار إلى مستقبل مهني واضح

بالرغم من عدم تركيز كافة الموظفين على مستقبلهم المهني، إلا أن أولئك الذين يعتبرون وظيفتهم الحالية بمثابة خطوة على طريق تحسين حياتهم المهنية هم الأمل الواعد بالنسبة لمستقبل كل مؤسسة. لا تستطيع كل شركة بالطبع - أو لا يجب عليها - أن تضمن للموظفين مستقبلاً مهنيّاً محدداً ومتطوراً، إلا أن أولئك الذين يرون في الوظيفة فرصاً متاحة للتقدم والترقي سوف يبذلون الجهد اللازم لاغتنامها.

من الأقوال المأثورة

«الخوف مثل الفاز السام الذي يملأ الجو. فهو يسبب الاختناق، ذهنيًا، ومعنويًا، وروحياً، وأحياناً الموت، موت القدرة والطاقة وكافة عناصر النمو».

هوراس فليتشير

كاتب أمريكي وعالم في التغذية

العديد من الشركات التي شملتها دراستنا كانت عائلية الملكية، وكان من المقبول فيها عموماً أن تخصص المناصب الإدارية الرفيعة لأفراد الأسرة المالكة، الأمر الذي يحدد الإمكانية المحتملة لتقدم وترقي باقي الموظفين جميعاً. في مثل هذه الحالات فإن السؤال المفتاحي المطروح هو: كيف يمكن

لهذه الشركات اجتذاب الكوادر المؤهلة والاحتفاظ بها؟ الجواب يعتمد على مقارنة التقدم والترقي التي تتبعها الهيئة الإدارية المسكة بزمام الأمور. فأصحاب الشركات

الذين يتشبثون بمفهوم «الدم لا يصبح ماء»، ويحصرّون معظم المناصب الإدارية في أفراد العائلة، سوف يخسرون على الأرجح أفضل موظفيهم. لكن ما تزال هناك فرص جيدة للعمل في العديد من الأعمال التجارية العائلية. وفي كثير من الأحوال يتوفر عدد من المناصب الرفيعة المستوى في مثل هذه المؤسسات، خصوصاً تلك التي لا يستطيع - أو لا يرغب - أفراد الأسرة باحتلالها. والموظفون الذي لا يمتنون بصلة قرابة إلى الأسرة التي تملك الشركة يترقون غالباً إلى مناصب إدارية مهمة.

إن قلة الفرص المتوفرة ليست حالة مقتصرة على الأعمال التجارية العائلية، إذ رأينا ذلك يحدث مثلاً مع صديق لنا. وهو موظف لامع ومبدع في مجال التسويق. حين أحبطت آماله المهنية لأن شركته اعتمدت في ترقية موظفيها على مبدأ الأقدمية. ولذلك سيتطلب وصوله إلى أي منصب إداري - وهو مؤهل له منذ الآن - أعواماً طويلاً. ولم يجد أمامه من خيار سوى البحث عن وظيفة أخرى.

إن التشبث بسياسة الترقى اعتماداً على القدم، بعد أن بليت وعفا عليها الزمن، أدى إلى خسارة هذا الموظف الذي يتمتع بإمكانات كبيرة. ومن المرجح أن هنالك الكثير من الحالات المشابهة.

من أجل مساعدة أمثال هؤلاء الموظفين المؤهلين الذي يتمتعون بإمكانات كبيرة على المسير قدماً والترقي في حياتهم المهنية، أقامت بعض الشركات برامج رسمية تسمى «سبل التقدم المهني»، حيث استخدمت تقنيات متنوعة مثل تقييم الأداء، والاختبار السيكولوجي، وتقدير نشاط المراكز، والجلسات الاستشارية، واللقاءات غير الرسمية مع كبار المدراء التنفيذيين لوضع تقييم كامل لإمكانات ومؤهلات موظفيهم.

ما الذي حققته هذه البرامج؟ الموظفون الذين خضعوا لهاذكروا أنهم تعلموا الكثير عن أنفسهم. ونتيجة لذلك، تلقى العديد منهم دورات تأهيل وتدريب إضافية. داخل الشركة، أو بمفردهم. لبناء وتعزيز قدراتهم.

شركات أخرى شجعت كافة المدراء على تنمية مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية واستشارية تتعلق بمهنتهم، وذلك كجزء من أنشطتها الرسمية المنتظمة. كما وفرت إدارات الموارد البشرية في هذه الشركات الأدوات والوسائل والتدريبات التي يحتاجها المدراء لتحقيق هذه الغاية. فعلى سبيل المثال، وضع قسم الموارد البشرية في شركة «موتورولا» (Motorola) وحدات نموذجية لقياس التخطيط المهني للمدراء والموظفين على حد سواء. كما صممت إدارة الموارد البشرية في شركة «كرايزلر» (Chrysler) برنامجاً مشابهاً. سوزان مكفرو، الموظفة التنفيذية في إدارة الموارد البشرية في مركز الشركة شرحت كيفية عمل البرنامج بالقول: «في اليوم الأول لتدريب المشرفين، قيّم المدراء أنفسهم تبعاً لمهنتهم وتخطيطهم. في اليوم الثاني جرى التركيز على التعليم والتدريب واستراتيجيات تسهيل

الأداء. أما التدريب الذي لم يشمل الإشراف فقد ضم العديد من التمارين المتعلقة بتقييم الذات، وتوضيح القيمة، وتلقي معلومات التغذية الإرجاعية، المتصلة بالمهنة وتطوير شبكاتها^(١). تبع ذلك مناقشات دورية بين المدير ومساعديه حول التقدم الذي تحقق والخطوات الإضافية الواجب اتخاذها الآن.

أصبح تعليم المدراء الآن جزءاً لا يتجزأ من برنامج «سبيل التقدم المهني». إدوارد ج. فيرلاندر، وهو استشاري إداري بارز، يلاحظ قائلاً: «جوهر القدرة على الاحتفاظ بولاء الموظفين يكمن في مقدرة الشركة على إقامة صلة سيكولوجية معهم بحيث يتخلون عن الرغبة بمغادرتها. فهم مقتنعون بأن بقاءهم سيحقق لهم مزيداً من المكاسب. وفي حين يمكن توطيد هذه الصلة بطرق عديدة، إلا أن التدريب يعتبر أكثر الوسائل المستخدمة فاعلية وفائدة، لأنه يفيد الموظفين والمديرين على حد سواء. وبسبب طبيعة التدريب ذاتها، فإنه يشرك أهم الدوافع الإنسانية وأكثرها جوهرية: الرغبة بالتعلم والتطور والتقدم. وإذا ما نفذ التدريب بالشكل الصحيح فإنه يخفض معدلات استبدال الموظفين، ويساعد على الاحتفاظ بهم. كما يعطي الموظفين الموهوبين الذين يملكون إمكانات كبيرة، والموظفين الذين جازفت الشركة باستخدامهم، شعوراً طاعياً بأنهم أصبحوا موضع ثقة الشركة ورعايتها، ومحلاً لتقديرها واعتزازها. وسوف يعلم الموظفون بأنه حتى لو لم تكن الأمور تسير في الشركة على نحو مثالي (وليس هناك شركة مثالية)، وأن رواتبهم ليست أعلى الرواتب التي يمكن الحصول عليها، فإن إدارتها تعتني بموظفيها على أقل تقدير، وترعى تطورهم وتقدمهم، وتحملهم مسؤوليات أكبر، وتواجههم بتحديات أعظم، وتعوضهم بمكافآت أكثر سخاء، الأمر الذي يرجح كفة بقائهم فيها وولائهم لها».

٤- تحمل الأداء الهزيل

إحدى الشكاوى الرئيسية التي يطلقها أولئك الذين استنفذوا طاقاتهم، ومواهبهم، وخبراتهم لأداء الأعمال المتفوقة في الشركة، هي رؤية موظفين آخرين ما كادوا ينجزون مهامهم حتى يتلقوا نفس التقدير والمكافآت والتعويضات.

من الأقوال المأثورة

من المهم للموظفين معرفة معايير الأداء التي ينتظر منهم الالتزام بها. ولسوء الحظ، يفسر كثير من الموظفين «المعايير» ولكي تكون هادفة، يتوجب لتعني إنتاجا مقبولا، ولا يبذلون جهدا أكثر على كل من يقوم بالعمل أن «مما هو متوقع».

يعرف ويتقبل تلك المعايير «.

أحد المبحوثين في عملية المسح أجاب

د. ارثر آر. بيل،

بالقول: «يحابي كبير المدراء التنفيذيين في

المشرف في « انفوبانك»

الشركة التي أعمل بها المتبجحين الذين

(Infobank)

يبكرون قليلا في القدوم، ويتأخرون قليلا

في الذهاب، رغم أنهم لا يتجاوزون المعدل المطلوب في العمل. وحين لفتنا نظره إلى هذه النقطة، علق بالقول إنه يفضل فريقا عاديا من الموظفين الذين يحققون معايير الإنتاج بصورة مستمرة على النجوم المزاجيين. وخلال السنوات الأربع الماضية خسرت الشركة عدداً من الموظفين الأكفاء بعد أن شعروا بالإحباط نتيجة هذه التشديد على الأداء المتوسط. وفقدت الشركة حصة من السوق لصالح منافسيها الذين يتبعون أساليب أكثر تقدمية».

موظفة أخرى ممن استفتتهم الدراسة اشكت من أن مديرها التنفيذي رفض تعويضها على النفقات الدراسية التي تدفعها لكلية إدارة الأعمال لأنه شعر بأن من المفترض أن تضع كل طاقاتها في العمل، وأن ما تبذله من جهد وتنفقه من وقت في «التدريب غير الضروري» يشتت انتباهها عن عملها. وحين تابعت الدراسة على نفقتها الخاصة ألمح بأنه غير راض عن تصرفها، وأن ذلك «سوف ينعكس في التقرير القادم حول أدائها». ويمكنك أن تراهن على أنها حين تحصل على الشهادة سوف تبحث عن عمل في مؤسسة متتورة ومتفهمة أكثر من شركتها الحالية.

٥- الوعود الضائعة

بول كولين ينتمي إلى ذلك النوع من رجال الأعمال الذين يسخرون من تعبير «أخلاقيات العمل التجاري». فقد بنى مؤسسته التجارية على «مبدأ بارنوم»: «هنالك أحقق يولد كل دقيقة». أما إطلاق الوعود التي لا ينوي الوفاء بها فكان واحدة من ممارساته الشائعة والمعتادة.

في عام ١٩٩٤، قرأ في مجلة تجارية أن ترخيص أحد المنتجات الصناعية الشهيرة سوف تنتهي مدته عام ١٩٩٧، وأن عدة شركات تستعد لتصنيع المنتج الذي احتكره في السابق صاحب الترخيص.

تساءل كولين متفكراً: «لَمَ الانتظار ثلاث سنين، لسوف أبدأ العمل فوراً». فاتح بفكرته عدداً من المهندسين في الشركة التي تملك الترخيص، وعرض عليهم علاوات ورواتب ضخمة كي يتركوا عملهم وينضموا إليه. وكما أخبرني أحدهم: «كان نوعاً من العرض الذي لا يمكن أن ترفضه، فلسوف أحصل عند بدء العمل على راتب يفوق راتبي الحالي، إضافة إلى علاوة ضخمة حالما ينزل المنتج إلى السوق، ترك ثلاثة منا الشركة، وبعنا منازلنا، وانتقلنا إلى موقع منشأته على بعد ألف ميل».

ظل الثلاثة طيلة تسعة أشهر يعلمون كولين ومساعديه كل ما ينبغي معرفته عن تصنيع المنتج. والآن حين لم يعد كولين بحاجة إلى خبرتهم، طردهم من العمل. لم يعطهم سوى راتب شهر واحد كتعويض لصرفهم من الخدمة، دون أية علاوة إضافية. كل هذا يعتبر نموذجاً لمفهوم كولين عن الإدارة: «حقق هدفك المنشود حتى وإن شمل ذلك خرق قوانين الترخيص، أو نقض الوعود ونكث العهود، أو إيقاع الفوضى في حياة الموظفين».

عالم الإدارة متخم بالوعود الزائفة، هنالك شركات تقدم وعوداً بزيادة الرواتب وتوزيع العلاوات لا تتوي الوفاء بها، أو تلمح إلى تقديم سيارات للموظفين، وعضوية في النوادي الريفية المترفة، وغيرها من المكاسب والمزايا والحوافز التي لن تفكر أبداً بتحقيقها. إياك أن تتسنى: من الصعب أن يبادلك موظفوك الولاء والإخلاص إن لم تكن صدوقاً معهم ومخلصاً لهم.

٦- تقديم المصالح الشخصية على مصلحة الشركة

لاحظنا على مر السنين العديد من الحالات التي يتخذ فيها المديرون القرارات انطلاقاً من مصلحة صانع القرار لا من مصلحة الشركة. بوب هـ، نائب الرئيس والمدير العام لشركة «فريندلي فاينانس» (Friendly Finance)، واحد من هؤلاء. فقبل بضع سنين، احتاجت الشركة، بعد أن ضاقت عليها مكاتبها في وسط مدينة أتلانتا، إلى الانتقال إلى مركز أكبر مساحة. جرى التفكير بمكانين اثنين، يبعد أحدهما مسافة ميل واحد عن موقع المكاتب الحالية في ناطحة سحاب مشيدة حديثاً؛ ويقع الآخر في مبنى مستقل في ضاحية قريبة من منزل بوب. ونظراً لأن معظم الأنشطة التجارية تتم بواسطة الهاتف والفاكس، فإن قرب مكاتب الشركة من الزبائن لا يشكل عاملاً مهماً. وبالرغم من أن الوصول إلى وسط المدينة كان عملية أسهل بالنسبة لمعظم الموظفين، إلا أن بوب اختار الموقع القريب من منزله في الضاحية. صحيح أن

الوصول إلى المكان الجديد كان أسهل له، لكنه سبب إزعاجات كثيرة لبقية الموظفين.

٧- التعامل مع الموظف بوصفه مواطناً من الدرجة الثانية

عند مناقشة شكاوى الموظفين من مدرائهم، تبين أن أكثرها تكراراً وإزعاجاً هي قلة الاحترام. إذ «يظن المدير بأنه أفضل منا، وهذا ظاهر في أسلوب كلامه معنا، فهو يصدر الأوامر فقط، ونادراً ما تعطف وأصغي لأفكارنا». المثال المعبر عن هذه الحالة يجسده الكولونيل كارل كارلسون. فحين تقاعد من الجيش عمل رئيساً للقسم الإداري في إحدى المشافي الكبيرة. لم يدع أحداً ينسى أنه كان ضابطاً كبيراً في الجيش، وأصر على أن يناديه الموظفون بـ «كولونيل». تعامل معهم وكأنهم «عساكر مجندون تحت إمرته». وأدار قسمه كما يقود وحدة عسكرية.

خلال السنة الأولى من توليه منصبه رفع الموظفون سبع شكاوى ضده إلى قسم الموارد البشرية، وطلب عدد منهم الانتقال إلى وظائف أخرى، كما استقال عدد آخر. وبالرغم من النصائح التي قدمها له المشرفون وموظفو قسم الموارد البشرية إلا أنه لم يتمكن من قبول حقيقة أنه ليس «ضابطاً يأمر فيقطاع»، بل قائداً لفريق عمل جماعي. ونتيجة لذلك طلب منه تقديم استقالته.

لربما حمل كارلسون موقفه معه من تدريبه العسكري الصارم، لكن مثل هذا السلوك لا ينحصر فقط في ضباط الجيش السابقين؛ فالعديد من المدراء يشددون على الهرمية التراتبية في الوظائف، ويبنون أسواراً عالية تفصل بينهم وبين مساعديهم. ورغم أن موقع السلطة الذي يحتله المدير ضروري لاتخاذ القرارات، إلا أن على المدراء ألا يعتمدوا على مرتبتهم لإدارة أقسامهم؛ فالمدير الحاذق ينبذ الاستبداد والديكتاتورية لصالح التفهم والتفاهم، والديبلوماسية واللباقة، وعمل الفريق الجماعي.

من الأقوال الماثورة

٨- عدم مكافأة العمل المتفوق

وجدنا في عملية المسح التي أجريناها أن العديد من الموظفين المبحوثين لا يشعرون بالرضا تجاه عدم تقدير الإدارة للأداء المتفوق - أي العمل الذي يتجاوز المعايير الموضوعة لأداء تلك المهمة. وكما ذكرنا آنفاً في هذا الفصل، سوف يقبل العديد من المدراء بالمستوى «المرضي» من العمل. وطالما لا تظهر الإدارة أي تقدير - مالي أو سواء -

«المدير الجيد يدرك أن السبيل إلى تحقيق الإنجازات يقتضي استبدال الحواجز بالجسور لخلق روح من التشارك والتعاون».

د. بول جي. مكي،
استشاري في الإدارة

للعامل الذين تجاوزوا في إنتاجهم ما هو متوقع منهم، فلن يكون ثمة حافز يدفعهم إلى تجاوز معايير الأداء. وما يفاقم من سوء هذه الحالة أن يمارس الزملاء الضغوط على نظرائهم المتفوقين كي لا يتجاوزوا النسبة المقررة «لأن ذلك يجعل البقية تبدو سيئة الأداء».

بعض الشركات تغلبت على هذه المشكلة من خلال تقديم علاوات إنتاجية للجماعة أو الفريق بأكمله حين يتم تجاوز المعدلات المعيارية. وبالرغم من أن المكافآت المالية تلقى الترحيب طبعاً، إلا أن المكافآت غير المالية، مثل: الاعتراف بإنجازات فريق العمل، أو إقامة حفلة عشاء له حين يكتمل المشروع، أو غيرها من الممارسات الرمزية الدالة على التقدير، يمكن أن تكون بالغة التأثير والفاعلية.

لاحظ أحد المبحوثين أن العمال في شركته يتعرضون للعقاب فعلاً حين يتفوقون في الأداء على زملائهم. وتشعر الإدارة بأن عليها ألا تميز إسهام موظف بعينه، وذلك من أجل تشجيع التعاون وروح الفريق الجماعية. ومن نافلة القول: إن مثل هذه المقاربة القصيرة النظر تكبح الإبداع الفردي والمبادرات الخلاقة.

هنالك طريقة فاعلة لضمان زيادة الالتزام، والولاء، والحماس بين الموظفين تتمثل بإعطائهم تعويضا إضافيا في المجالات التي لا تحددها الأنظمة أو الأعراف المتبعة. على سبيل المثال، يطلب العديد من الشركات أن يعمل الموظفون ساعات إضافية تتجاوز المعدل المفروض وهو أربعون ساعة عمل في الأسبوع. والنظام يتطلب تعويض العمال عن ساعات العمل الإضافية، إلا أن الشركات لا تدفع للمشرفين والعمال أجر العمل الإضافي لأداء مهمة محددة، فهي جزء لا يتجزأ من العمل. لكن في الحالات التي يكون فيها العمل الإضافي الطويل أمرا روتينيا، لم لا تقوم الشركة بتقديم نوع من أنواع التعويضات حين تفرض العمل خلال هذا الوقت الإضافي؟ صحيح أن ذلك سيرتب على الشركة تكاليف إضافية بالتأكيد، لكنها ستعوضها عن طريق زيادة الإنتاجية وارتفاع الروح المعنوية.

المثال على ذلك تجسده شركة «نورث أتلانتك كونستركترز» (North Atlantic Constructors)، وهي شركة بناء يتوجب عليها الالتزام بموعد محدد لإنهاء المشاريع الكبرى. كل موظفيها يعملون بين خمسين وستين ساعة أسبوعيا. بالطبع يحصل العمال في كل ساعة إضافية على أجر يعادل مرة ونصف المرة أجر ساعة العمل العادية. لكن الشركة اختارت أن تدفع لكافة المشرفين والعمال أجرا إضافيا حين تتجاوز ساعات عملهم معدل الأربعين ساعة في الأسبوع. الأمر الذي أدى إلى التزام شديد من جانب العمال بإنهاء المشاريع في الموعد المحدد.

٩- الشعور بأن الجهد المبذول لا ينال حقه من التقدير

أكد الرواد الأوائل من علماء النفس، بدءا بوليام جيمس وانتهاء بأبراهام ماسلو، على أهمية أن يتلقى الفرد ما يستحقه من اعتراف وتقدير. وهذا يتفاوت بين الثناء البسيط من قبل المدير وبين الجوائز والمكافآت التي تعترف بإنجازات الموظفين والحفلات التي تقام لتكريمهم.

من الأقوال المأثورة

أشارت دراسة ميدانية أجراها

«مجلس الاتصال الإداري» إلى أن الاعتراف

بحسن سير العمل يحتل قمة الدوافع

المحفزة لأداء الموظف^(٢). ولكي يكون الثناء

مؤثرا، يجب أن يتم وجها لوجه وبأسرع

وقت ممكن بعد تحقيق الإنجاز. والثناء

«تتمثل إحدى طرق الفوز

بدعم الموظفين وضمان

حماسهم لتحقيق أهداف

الشركة، في مكافآتهم بأكثر

مما توقعوا».

روبرت جي. مكارتي، الإيجابي يوفر اعترافا فوريا بأن ما فعله

الموظف ليس مجرد «تأدية واجب»، بل إن

المدير والشركة يقدران ما تم إنجازه.

اختصاصي في تدريب

المدراء التنفيذيين

يتبع ذلك المبادئ التي تنادي بها «نظرية الدعم»، التي تنص على أن السلوك

مشروط بالدعم والتعزيز. والنظرية مؤسسة على أعمال ب. ف. سكينر،

وتحظى بتأييد معظم علماء السلوك بوصفها الطريقة الأكثر تأثيرا في دفع

وتعديل السلوك الإنساني.

هنالك أوقات يصبح فيها النقد ضروريا لتصحيح الأخطاء، أو دفع

العمال متوسطي الأداء لتلبية المعايير التي تضعها الشركة، لكن حتى في هذه

الحالة، ينبغي أن يكون إيجابيا وبناء لا سلبيا وهداما.

على المدراء أن يتبنوا التواصل مع مساعديهم كممارسة عملية مستمرة،

وآلا يكتفوا بمجرد انتقادهم أو امتداحهم. إن التفاعل اليومي بين المدراء

والموظفين يؤدي إلى إنجاز المهام بيسر وسلاسة، وملاحظة مستمرة للجوانب

الجيدة والسيئة من عمل المستخدمين لدعم وتحسين الأداء، والالتزام الكامل

بتحقيق الأهداف الموضوعة للقسم وللشركة.

الشكاوى السبع للمدراء من الموظفين

لمعرفة الوجه الآخر من الصورة، قمنا بإجراء مقابلات شخصية مع عدد من كبار المدراء لتوضيح وجهة نظرهم تجاه موظفيهم. اتفق معظم المدراء على أن أداء موظفيهم مرض بشكل أساسي، لكنهم يشعرون بأن في مقدورهم تحسينه في عدة مجالات.

الشكاوى السبع التالية هي الأكثر شيوعاً بينهم.

١- عادات عمل سيئة

الملاحظة التي سمعناها تتردد مراراً وتكراراً في المقابلات التي أجريناها أشارت إلى أن ما كان يسمى بـ «أخلاقيات العمل»، التي تخللت ذات مرة نسيج الأعمال التجارية في الولايات المتحدة، قد ولى عهدها منذ زمن طويل. وقالوا إن معظم العمال ما عادوا يعتبرون بذل كل ما لديهم من طاقة ومجهود في أعمالهم التزاماً يتمسكون به. فالموظف أصبح يسأل، مستشهداً بمقولة جون ف. كنيدي، «ما الذي يمكن لهذه الشركة أن تفعله من أجلي؟» وليس «ما الذي يمكن أن أفعله لهذه الشركة؟».

أما الشكاوى النمطية من العمال على مستوى القاعدة فهي عدم اهتمامهم بعملهم. إذ لا يرفعون بصرهم عن الساعة انتظاراً لموعد إنتهاء الدوام، ولا يكادون يبذلون جهداً يتجاوز الحد الأدنى من معايير الإنتاج، ويبحثون دوماً عن الطرق الكفيلة بتجاوز وخرق النظام. علق أحد المدراء بالقول إنه يمضي وقتاً طويلاً في تقديم الحجج والقرائن التي يدفع بها عن نفسه وعن هيئته الإدارية شكاوى وتظلمات الموظفين التي ليس لها أساس من الصحة. «إحدى الموظفات وجهت ستة اتهامات منفصلة تؤكد تعرضها لتحرشات جنسية ومعاملة متحيزة - تبين أنها جميعاً عارية عن الصحة -

الأمر الذي تطلب قدرا كبيرا من الوقت والجهد والنفقات. وكان زملاؤها يعتبرون ما قامت به مجرد استعراض جانبي نظرا لمعرفتهم بزيغ الاتهامات». ذكرت واحدة ممن طالهم المسح، وهي كبيرة المدراء التنفيذيين في شركة تخزين وتوزيع، أن قسم الموارد البشرية التي تديره وجد من الضروري تدريب عدد من المستخدمين الجدد، معظمهم ممن تخرجوا حديثا من المدارس الثانوية، على المفاهيم البسيطة المعتمدة على الحس البدهي السليم، والقاضية بأن من الواجب على الموظف أن يأتي إلى العمل في الموعد المحدد كل يوم، وأن المهمات الموكولة إليه يجب إنهاؤها حسب الخطة، وأن استراحة العشر دقائق تمتد فعلا لعشر دقائق.

لا يقتصر ذلك على الموظفين الذين يعملون بالساعة. فقد اشتكى عدد من كبار المدراء التنفيذيين من عادات العمل لدى بعض الموظفين الذين يحتلون مواقع الواجهة والمناصب الإدارية المتوسطة. علق أحد المدراء بالقول: «حين التحقت بالقوة العاملة في السبعينيات، كان عملي أهم شاغل لدي. عملت ساعات طويلة، واعتدت أن آخذ الأوراق التي لم أتمكن من إنهاؤها في الشركة معي إلى البيت، وكنت أذهب إلى أي مكان تطلبه مني الشركة دون إبطاء ودون تذمر، أما اليوم فإن العديد من هؤلاء المتخرجين من كليات إدارة الأعمال ليس لديهم مثل هذا الإخلاص للعمل. أسمع عبارات مثل: 'حقا هذا العمل مهم، لكن لدي التزامات عائلية على نفس القدر من الأهمية. مع مثل هذا الموقف كيف لي أن أتوقع منهم إنجاز العمل الضروري لنمو وتوسع الشركة؟'».

هذه الشكاوى المتذمرة من عادات العمل والمواقف تجاهه، مبررة كانت أم غير مبررة، ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار عند إدارة موظفين لهم خلفيات وأهداف متباينة. وما يبدو أمرا غير معقول بالنسبة لشخص قد يكون مبدأ مقبولا بالنسبة لغيره. إن المدير الجيد في بدايات القرن الحادي والعشرين

ينبغي أن يتمتع بما يكفي من الإدراك وحدة الملاحظة لتمييز هذه الفوارق، وتغيير ما يتطلب منها التغيير، وقبول وتعديل ما لا يمكن تغييره. وفي ثقافة متغيرة تبدو فيها القيم العائلية بقدر أهمية قيم العمل، قد يتطلب الأمر من المدراء تعديل ثقافات مؤسساتهم كي تتواءم مع ثقافة المجتمع المحلي الأوسع.

٢- لا يهتم الموظفون كثيرا بنوعية وجودة العمل

بالرغم من التشديد على النوعية وتطبيق برامج «إدارة الجودة الكلية» في العديد من الشركات، إلا أن العديد من المدراء الذين شملتهم الدراسة أشاروا إلى أن موظفيهم قد عارضوا مساعي الشركة لمساعدتهم على تحسين نوعية عملهم. المثال الواضح على ذلك تجسده شركة «كولنز الكترونيكس» (Collins Electronics)، التي تصنع قطع التبديل الإلكترونية الدقيقة بعقد من الباطن مع شركة مصنعة تتعامل بشكل رئيسي مع وزارة الدفاع الأمريكية. ولكي تقبض الشركة ثمن المنتجات التي تبيعها بسرعة يتوجب عليها إنجاز أعمالها الكتابية والمستندات والوثائق بشكل دقيق وكامل. فأي خطأ صغير قد يؤدي إلى إعادة العمل من جديد وتأخير في قبض ثمن المبيعات قد يصل إلى عدة شهور. وعلى الرغم من الحرص في التدريب المتواصل وإعادة التأكيد على أهمية الدقة في العمل، إلا أن العديد من الموظفين لا يأخذون الوقت الكافي للتدقيق وإعادة التحقق من عملهم. الأمر الذي يؤدي إلى الفشل في العثور على الأخطاء حتى وقت متأخر من العمل، أو عدم العثور على هذه الأخطاء أبداً. كبير المدراء التنفيذي في الشركة، تشارلز كولينز، يلقي باللائمة على المدرسة. ففي مجتمعه المحلي، كما يقول، يعطي المدرسون علامة النجاح للطلاب حتى وإن كان أداؤهم تحت المعدل. ولذلك اعتاد هؤلاء النجاح في المدرسة رغم كسلهم وإهمالهم، وحملوا معهم هذا الأسلوب إلى مكان العمل.

الشركات التي اشتركت في برنامج «إدارة الجودة الكلية» تذكر أن إحدى أولى مهامها العاجلة هي تغيير موقف الموظفين تجاه مسألة النوعية. وإلى أن يقتنعوا بعدم قدرة الشركة على تحمل النوعية المتدنية، وأن «الابتعاد قليلا عن المعيار المحدد» أمر غير مقبول، فإن من غير الممكن حتى الشروع بتنفيذ برنامج «إدارة الجودة الكلية».

٣- الموظفون يقضون وقتا طويلا في تبادل الأحاديث الخاصة التي لا تتعلق بالعمل

«في كل مرة أدخل مكاتب الموظفين، أراهم يثرثرون مع بعضهم بعضا. لا أستطيع أن أرى كيف يمكن إنجاز أي عمل». سمعت هذه الشكوى تتكرر كثيرا، ليس فقط في هذه الدراسة، بل في العديد من الشركات الأخرى التي تعاملنا معها. أجل، العمل يعتبر بيئة اجتماعية، ونحن نمضي مع زملائنا في العمل وقتا أطول مما نقضيه مع أي مجموعة أخرى من الناس باستثناء أفراد أسرتنا. إن تبادل الأحاديث والعلاقات الاجتماعية في العمل أمر طبيعي وينبغي على الشركة توقعه على الدوام. فهو يخدم هدفا مهما، ويؤدي إلى تحسين الاتصال والصلات بين زملاء العمل، كما أن هذا التفاعل الاجتماعي يوطد العلاقة بينهم، خصوصا حين يعملون في فرق جماعية. لكن حين تعيق الأحاديث والعلاقات التي لا تتصل بالعمل أهداف الشركة، يتوجب على المدراء التدخل وتبنيه المخالفين لوضع حد لها.

حتى الثروة الجانبية الخارجة عن نطاق العمل يمكن أن تخدم هدفا إيجابيا، إذ قد تكون بمثابة ترياق ضد الإجهاد والملل. بعض الموظفين يجدون أن أخذ استراحة من توترات العمل لمناقشة المباريات الرياضية التي جرت مساء أمس أو آخر الأفلام السينمائية أو المسلسلات التلفزيونية، يزودهم بطاقات جديدة لمتابعة العمل.

تبين لنا ذلك حين قمنا بجولة في قسم التجميع في مصنع يمضي فيه العمال وردياتهم كلها في جمع قطع بلاستيكية صغيرة جدا . وبدا لنا أن العمال يمضون معظم الوقت في تبادل الأحاديث بينهم . وحين ذكرنا ذلك لمضيفنا ، أجاب : « العمل مضجر ممل ، والأجور زهيدة ، ومعدل استبدال العمال مرتفع جدا .

لكن وجدنا أن العمال الذين يواظبون على عملهم لثلاثة أشهر يبقون مع الشركة لعدة سنين . ونحن نعزو ذلك إلى التفاعل الاجتماعي خلال أداء العمل . وحالما ينخرط هؤلاء العمال في هذا التفاعل ، يصبحون جزءا من الجماعة الاجتماعية . فهم يعرفون كل شيء عن عائلات ، ونشاطات ، وحكايات ، ومشاكل ، ونجاحات بعضهم بعضا . وبالرغم من العمل الممل والمضجر ، فإنهم يتطلعون بلهفة إلى بدء يوم جديد - لاحظوا أيضا أن أيديهم تعمل طيلة الوقت الذي يتبادلون فيه الحديث . الإنتاجية جيدة حقا هنا .»

٤- الافتقار إلى أخذ زمام المبادرة

علق عدد من المدراء الذين شملتهم الدراسة بالقول : « يعتمد الموظفون علي لاتخاذ كل قرار ، وفهم كل فكرة ، إنهم أشخاص طيبون . فإذا أخبرتهم عما يتوجب فعله ، وكيفية القيام به ، ينجزون العمل ، لكنهم لا يقدمون أي اقتراح مبتكر .» في أغلب الأحوال ، يضيف المدراء قائلين : « العمال إما لا يستطيعون أو لا يرغبون بأخذ زمام المبادرة في الإسهام باقتراحاتهم ، أو البدء بمشاريع جديدة . ينبغي حثهم على القيام بذلك .»

من الأقوال المأثورة

«الابتكار يمنح الموارد طاقة جديدة لخلق الثروة».

بيتر دروكر،

كاتب واستشاري إداري.

من ناحية أخرى، وجدنا عددا كبيرا

من المديرين الذين لديهم تجربة معاكسة

تماما. إذ إن المساعدين ليسوا قادرين فقط

على أخذ زمام المبادرة، بل إنهم يسعون إلى

اغتيام مثل هذه الفرص. لم يوجد مثل هذا

الفارق؟ في معظم الحالات، يرجع السبب

إلى الإدارة. فإن شجعت العمال - من كافة المستويات - على أخذ زمام المبادرة،

فإنهم سيفعلون ذلك. حين ينتقد المدراء التنفيذيون بقسوة افتقار موظفيهم إلى

روح المبادرة الخلاقة، فإنهم يثبطون همهم بقصد أو بدون قصد. وعبر

الرفض المستمر للأفكار المبدعة، والقناعة الراسخة بأن الموظفين لا يملكون

المعرفة الكاملة للمبادرة إلى البدء بالمشروع، والإصرار الحازم والعنيد على

اتباع الإجراءات والأساليب القديمة، فإنهم يبعثون رسالة واضحة لا لبس فيها:

«نحن العقل المفكر، وأنتم العضلات المنفذة».

ه- ضعف المهارات الاتصالية

ذكر عدد من المدراء الذين شملتهم الدراسة الميدانية أن معظم أفراد

قوتهم العاملة يفتقدون مهارات الاتصال والتواصل الجيدة. إذ لا يمكنهم

التعبير عن أنفسهم بصورة واضحة وموجزة خلال الأحاديث المباشرة، كما

تتسم ردة فعلهم بالبرود وعدم القدرة على الكلام حين يطلب منهم الحديث في

الاجتماعات. في الحالات التي تتطلب مهارة كتابية، لا حظوا أنه حتى الموظفين

من خريجي الجامعات لا يمكنهم كتابة تقرير مقبول، أو رسالة واضحة الأفكار

منظمة الأسلوب.

معلومات وإرشادات تكتيكية

«من الممكن تعليم المهارات الاتصالية. فهناك دورات تدريبية ممتازة متوفرة في الكليات والجامعات والمعاهد التدريبية الخاصة، لمساعدة الموظفين على تعلم هذه المهارات أو تحسين تقنيات مهاراتهم الشفاهية والكتابية».

هذا واحد من المجالات التي يمكن أن يحظى فيها التدريب بقيمة وفائدة مهمتين. لقد رأينا كيف يمكن للبرامج القصيرة الأمد أن تحقق تقدماً مهماً في تقنيات وأساليب المشاركين. أما وقت وتكاليف مثل هذه البرامج فليس لها أهمية مقارنة بالنتائج المتحققة.

٦- «لا يمكن أن اعتمد عليهم»

يشعر العديد من المديرين التنفيذيين بأنهم لا يستطيعون الاعتماد على موظفيهم، وأن ذلك يمثل بالنسبة لهم شكوى شائعة على الأرجح. أحد من طالهم المسح علق بالقول: «لا يمكن أن أتولى كل شيء بنفسى، لكن إذا فوضت المهمة إلى الموظفين، فإننى لن أتأكد أبداً بأنهم سينجزونها بالشكل المناسب والوقت المحدد».

أجل، هنالك بعض الموظفين الذين لا يمكنك الاعتماد عليهم. وهؤلاء ينبغي حصرهم في مناصب يمكن لك فيها مراقبتهم بعناية. إلا أنه بالإمكان الاعتماد على غالبيتهم إذا اقتنع المدراء فعلاً بأن في مقدورهم الاعتماد عليهم والثقة بهم.

روزا غوميز، التي تدير مطبعة ناجحة في إلباسو، بولاية تكساس، تعلمت ذلك بالخبرة والتجربة. فهي تفخر دوماً بنوعية وجودة عملها. تقول معلقة: «أنا مهووسة بالكمال. وأتوقع من الموظفين لدي إنجاز العمل على النحو الأمثل». ومن أجل ضمان تنفيذ كل «طلبية» بدقة كاملة، فهي تمضي ساعات وساعات في تصميم وإعادة تصحيح النسخ الطباعية. ولم تكن تثق بأحد كي يقوم بالمهمة. في عام ١٩٨٩، انهارت فوق مكتبها. وأصر طبيبها على أن تأخذ إجازة

طويلة وتقلص عدد ساعات العمل. رفضت أن تأخذ الإجازة، لكن أوكلت تصحيح بعض النسخ الطباعية إلى موظفيها على مضض. فوجئت بأدائهم الممتاز للعمل، إذ عرفوا أن غوميز تحتاج إلى معونتهم وكانوا على مستوى طموحها وأملها. بعد مرور سنة، امتلكت ما يكفي من الثقة بهم والاعتماد عليهم لتأخذ إجازتها الطويلة الأولى.

٧- ليسوا على استعداد لاتخاذ تلك الخطوة الإضافية

ذكر عدد من المدراء أن العمال لا يبذلون أي جهد إضافي، إذ لا يؤدون إلا ما هو مطلوب منهم ولا يزيدون على ذلك شيئاً. وقال أحدهم إن العديد من موظفيه يتوقفون عن العمل في الساعة الخامسة تماماً حتى وإن أكدت على ضرورة إنجاز العمل في ذلك اليوم تحديداً: «لا أريد منهم أن يعملوا في وردية أخرى، بل مجرد نصف ساعة كي ينجزوا ما كلفوا به، لكن لم يخطر على بالهم أبداً أن يتطوعوا للبقاء تلك المدة. وحتى حين أعدت التوكيد على التزامنا بالموعد المحدد أمام الزبائن والعملاء، وطلبت منهم بكل تهذيب إنجاز المهمة، فإنها لم تتجز إلا بعد تردد وإحجام واستياء من جانبهم».

معلومات وإرشادات تكتيكية

ضع معايير صارمة للأداء، ودرب الموظفين على الالتزام بها، وعزز نجاحهم بامتداح عملهم والثقة بهم، الأمر الذي يتيح لهم تأديته دون الشعور بأنهم تحت المراقبة.

هناك بالطبع العديد من الموظفين الذين يتخذون تلك الخطوة الإضافية. وأظهرت عملية المسح الميداني أن لدى معظم الشركات بعض العمال والمدراء المستعدين لتكريس وقت وجهد إضافيين لعملهم، واعتبار تحقيق أهداف الشركة والحصول على رضا الزبون على قمة لائحة أولوياتهم. معظم الشركات الناجحة قد تمكنت من غرس هذا الموقف في أذهان موظفيها.

من الأقوال الماثورة

صحيح أن لبعض المدراء مواقف سلبية

تجاه عملهم وموظفيهم على الدوام، وقد تتبع هذه المواقف من عوامل متجذرة في حياتهم، أو من تجارب وخبرات مع موظفين آخرين، لكن تجاربنا وخبراتنا قد أثبتت أن ذلك لا

«حين يكون العمل متعة تغدو الحياة مصدرا للبهجة. وحين يصبح واجبا، تتحول إلى عبودية».

ينطبق على معظم الرجال والنساء. فمن

روائي روسي خلال التدريب، والثقة، والدافع المحفز،

يمكن أن تلهب حماس موظفيك لبذل ذلك

الجهد الإضافي والتفاني في أداء المهمات الموكولة إليهم، وهذان (الجهد والتفاني) يجسدان علامة فارقة تميز المؤسسات والشركات الناجحة، الأمر الذي سيفضي بالتأكيد إلى اجتذاب أكفأ الموظفين والحفاظ عليهم.

الخلاصة وجوهر البحث :

الشركات التي تعاني من ارتفاع معدلات استبدال الموظفين هي تلك الخاضعة لثقافة الهيمنة، والاستبداد والعناد، والتعصب. ولسوف يترك الموظفون هذه الشركات مهما بلغ حجم المكافآت والحوافز والتعويضات. أما في الشركات التي تسودها ثقافة المشاركة، والتعاون، والتواصل، فيتقلص احتمال تعرض الموظفين لإغراء البحث عن الوظائف التي تعرضها الشركات الأخرى.

الشكاوى الرئيسية التسع للموظفين من مدراءهم :

١- الفارق شاسع وجائر بين تعويضات المدير وما يحصل عليه الموظفون في

المراتب الدنيا.

٢- العديد من المدراء يتوسلون أسلوب التخويف والترهيب في إدارتهم لشؤون المؤسسة.

٣- لا توفر الشركة مستقبلاً مهنياً واضحاً للمستخدمين.

٤- الأداء المتوسط يحظى بالقبول غالباً، فلم يتحمل المرء عناء أداء العمل بطريقة متفوقة؟

٥- إطلاق الوعود الزائفة التي لا تتحقق.

٦- تقديم المصالح الشخصية للمدير على مصلحة الموظفين كافة.

٧- التعامل مع الموظفين بوصفهم مواطنين من الدرجة الثانية.

٨- عدم مكافأة الأداء المتفوق في العمل.

٩- شعور الموظفين بأنهم لا ينالون ما يستحقونه من تقدير.

على الرغم من أن غالبية المدراء لا يتعاملون مع موظفيهم بهذه الأساليب، إلا أن من الواجب على أولئك الذين يستخدمونها أن يدركوا سلبية ممارساتهم، ويتدربوا على مغالبتها.

الشكاوى السبع الشائعة للمدراء من موظفيهم

١- عادات عمل سيئة.

٢- عدم الاهتمام بجودة ونوعية العمل.

٣- تمضية وقت طويل في الأحاديث الجانبية التي لا تتعلق بالعمل.

٤- الافتقار إلى روح المبادرة.

٥- ضعف المهارات الاتصالية.

٦- عدم إمكانية الاعتماد عليهم.

٧- عدم الرغبة ببذل أي جهد إضافي يتجاوز ما هو مطلوب في العمل.

هوامش

١ - انظر:

Tyler, Kathryn , “ Prepare Managers to Become Career Coaches ,” HR Magazine, June 1997,P.100.

٢ - انظر:

Koch, Jennifer, “ Prepare Thanks: Its Assets ” Personnel Journal, June 1990,PP.72 -73.



٢

خصائص وسمات ثقافة الشركة الناجحة

أظهرت أبحاثنا وجود علاقة مباشرة بين معدل الاحتفاظ بالموظف وبين الثقافة السائدة في الشركة المعنية. فالمؤسسات التي تركز بؤرة الاهتمام على الاستفادة من أفضل مواهب موظفيها تتمتع بانخفاض معدلات تركهم لوظائفهم مقارنة بتلك التي يتركز اهتمامها الرئيسي على الإنتاجية.

أسلوب الإدارة:

في أغلب الأحوال يعتقد كبار مدراء الشركة أن إبقاءها على اتصال مباشر بأحدث تقنيات العصر في مجالها التجاري أمر كاف لا للحفاظ على مستوى مرتفع من الإنتاجية وحسب، بل لبناء وتعزيز الروح المعنوية أيضاً. فبرغم كل شيء، وكما أخبرنا أحد المدراء التنفيذيين، يراود الموظفين شعور طيب حين يستخدمون أفضل وأحدث الوسائل والأدوات والتقانات. لكن ذلك لا ينطبق على كافة الحالات بدون استثناء.

تعزز هذا الأمر في دراساتنا البحثية حيث فوضنا المدير العام لشركة شهيرة في مجال توزيع الأدوات والمعدات المنزلية بتحليل الحاجات التدريبية في الشركة. واشتكى قائلاً: «استثمرت ثروة في الكمبيوترات وفي أتمتة مستودعاتها، لكن إنتاجية الموظفين لم تتحسن لتتناسب مع ما فعلته. كيف يمكن لنا تحسين أدائهم؟».

عرفنا من تحليلنا أن الموظفين مدربون بشكل جيد في الجوانب التقنية لاستخدام المعدات الحديثة، لكنهم لم يكونوا مقتنعين بفائدتها لهم. إذ اعتبرها بعض العمال بمثابة تهديد لأمنهم، وأقلقهم احتمال أن تحل الحواسب الإلكترونية محلهم. وشعر آخرون أنها تجردهم من ملامحهم وصفاتهم الإنسانية، وأن الأحكام والآراء والاجتهادات التي كانوا يتحملون مسؤوليتها سوف يقوم بها الحاسب الإلكتروني الآن. ومع ذلك شعر غيرهم بأن الحواسب تخنق قدراتهم الإبداعية، واشتكوا من أن العمل قد أصبح روتيناً تكرارياً ولم يعد يمثل تحدياً.

لم يقدر كبير الموظفين على تفهم كل ذلك، فقد آمن بأن المعدات الجديدة ستشكل عوناً كبيراً لكادر العمال. فهي قادرة على القيام بمعظم الأعمال الروتينية المضنية. وبإمكان العمال استغلال وقتهم لأداء المهام التي تتطلب إبداعاً وابتكاراً خلاقاً. وفشل في إدراك حقيقة أن إلغاء المهام والأعمال الشاقة ليس كافياً لرعاية وتعزيز الروح

من الأقوال الماثورة

«لا تنس أبدا الزاوية الإبداعية»

الإنسانية. فالإنسان هو الذي في كثير من الأحوال، تختلف وجهات نظر يستخدم التقانة ويجعلها كبير المدراء التنفيذيين وباقي المدراء في تتجح أو تفشل».

المناصب العليا اختلافاً بينا عن رؤى د. بول جي. مكي

استشاري في شؤون الإدارة الموظفين والموظفات الذين يقومون بأعمال

المؤسسة اليومية. ولذلك يتوجب إعادة

التفكير بالعلاقات المتبادلة بين الموظفين من كافة المستويات في الشركة بدءاً بالقمة وانتهاءً بالقاعدة.

التغيير الثقافي يتجاوز حدود المستويات التنظيمية

ينبغي على كل موظف في المؤسسة إدراك الحاجة الماسة لتغيير الثقافة السائدة وضرورة الالتزام باتخاذ الخطوات المطلوبة لإحداث التغييرات. وبالرغم من أن الالتزام الكامل من قبل كبير المدراء التنفيذيين وغيره من المتريعين على قمة السلطة يعتبر أمراً جوهرياً في هذا المجال، إلا أن حشد التعاون الكامل من قبل كافة الموظفين أمر لا غنى عنه لتحقيق النجاح الفعلي. كما ينبغي على الجو العام داخل الشركة أن يكون مشجعاً للمدراء والعمال معاً على تحدي الممارسات الراهنة دون خوف من أي رد فعل قمعي. يعزز كل ذلك بيئة مناسبة تحث الموظفين على التفكير بمقترحات جديدة وتطويرها وتطبيقها.

لم يعد الرضا الذاتي أمراً مقبولاً. إذ ينبغي على الموظفين من كافة المستويات أن يمتلكوا الرغبة الصادقة في تحسين أدائهم. لقد كبحت الثقافات الصناعية التقليدية روح الإبداع لدى المستخدمين، وعاقبت بشدة أي انحراف عن القواعد المتبعة، أو خروج على الإجراءات المعيارية السائدة، أو اختلاف مع السلطة الممسكة بزمام الأمور، مما أدى إلى القبول غير المشروط بالوضع الراهن. لكن إتاحة الفرص أمام العاملين لإطلاق العنان لطاقتهم الإبداعية سوف ترعى وتعزز الأفكار الجديدة، وتدعم الأساليب الأكثر كفاءة وفعالية، وتوجد تعاوناً وتفاعلاً أوثق بين العاملين والأقسام والإدارات. كل ذلك سيؤدي إلى قيام ثقافة إنتاجية جديدة، ودينامية، ومثيرة، سوف تمكن المؤسسة من البقاء والازدهار مع دخولها العقود الأولى من القرن الجديد.

ليس من السهل بالنسبة لمعظم المدراء أن ينظروا إلى ثقافة شركتهم نظرة موضوعية. فقد كانت جزءاً لا يتجزأ من حياتهم على مر السنين. ومن الطبيعي أن يقاوموا ويعارضوا التغيير؛ بل أن يقاتلوا للحفاظ على الممارسات

التي تريحهم. يمكن لبعض المؤسسات أن تتعهد ذاتيا بالالتزام ببرنامج التغيير ووضعه موضع التنفيذ. وفي بعض الأحيان يكون من الأفضل الاستعانة بمستشار من خارج الشركة للمساعدة في تحليل ودراسة ثقافتها التنظيمية، واقتراح وتنفيذ التغييرات المناسبة. لكن يتوجب على كافة المسؤولين المعنيين أن يكونوا على دراية تامة بما إذا كانت الشركة بحاجة إلى استخدام مواردها الذاتية أو الاستعانة بالخبراء من خارجها، كما يتوجب عليهم الالتزام بالعملية التزاما كاملا.

معلومات وإرشادات تكتيكية

لا يتطلب النجاح في تغيير ثقافة المؤسسة التنظيمية مجرد الالتزام الكامل من جانب المدراء الذين يحتلون أعلى المناصب الإدارية، بل تعاوننا من قبل كافة الموظفين على مختلف المستويات في الشركة. من الضروري خلق مناخ مناسب يستحث الموظفين على تحدي الممارسات الحالية وتطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة.

الثقافة غير الرسمية السائدة في الشركة

لا تنحصر الثقافة التنظيمية في مجرد البيانات الرسمية المكتوبة. فمعظم ما سيصبح ثوابت ثقافية يتطور بشكل بطيء وتدرجي عبر السنين، ليفقد متأسلا وراسخا في سلوك كل من يعمل في الشركة. ولربما توجد لدى كبار الموظفين التنفيذيين مفاهيم وأفكار مثالية تتعلق بثقافة شركتهم، لكن ما يطبق منها فعلا قد يكون مختلفا تمام الاختلاف. والثقافة الحقيقية تنبثق في أغلب الأحوال من «التنظيم غير الرسمي» أي من تصرفات، وأفعال، وأفكار، ومدرجات العمال على مستوى القاعدة، التي ارتقت انطلاقا من عدة مصادر. دعونا نلقي نظرة على بعضها:

العادات:

تتطور عبر السنين عادات معينة ربما كان لها قيمة إجرائية في بداية تشكلها، لكن مع تغير الظروف لم يعد لها أي معنى هادف. تقول حكاية صينية قديمة إن قائدا عسكريا عين حديثا في منصبه سأل عن السبب وراء وضع حارس في أحد مراكز المراقبة. إذ لم يجد سببا منطقيا لتكليف الجندي بالحراسة في ذلك الموقع. بحث في المحفوظات الأرشيفية للفرقة ووجد أن الإمبراطورة قبل مائتي سنة امتلكت بستان ورد في تلك البقعة وأمرت بوضع حارس لحمايته من المتطفلين. توفيت الإمبراطورة منذ عهود واندثرت أيكة الورد من الذاكرة، لكن الجنود ظلوا يحرسون مكانها.

معلومات وإرشادات تكتيكية

ينبغي اختبار كل سياسة وممارسة لمعرفة ملاءمتها للمستجدات بصورة مدروسة ودورية. لا تتوقف عن التساؤل: «لم نفعل ذلك؟»، «هل تخدم هذه الممارسة الهدف الذي وضعت من أجله؟»، «هل نستطيع القيام بالمهمة على نحو أفضل؟».

شركات عديدة ما زالت تتبع الممارسات والسياسات القديمة التي ربما خدمت غاية معينة ذات مرة، لكنها لم تعد مفيدة الآن. وهي لا تعتبر مضيعة للوقت، والمال، والطاقة فحسب، بل تسهم أيضا في هبوط الروح المعنوية وازدياد معدل استبدال الموظفين.

الشخصية المهيمنة

تشكل ثقافة المؤسسة في أغلب الأحوال نتيجة تأثير شخصية مهيمنة فيها. المؤسس أو المدير العام اللاحق. هذه الشخصية تضع وتؤسس الثقافة التنظيمية (جيدة كانت أم سيئة). في بعض الشركات يجب على كبار المدراء اتخاذ كل قرار يتعلق بالأمور الهامة أو التافهة. لربما بدأ كل ذلك حين كانت

الشركة صغيرة وكان بمقدور كبير المدراء التنفيذيين مراقبة كافة الأمور عن كثب. لكن بمرور السنين وتبدل الأحوال بقيت الممارسة موجودة وإن فقدت فائدتها العملية، مما يجعل الشركة تفقد المرونة الضرورية للتعامل مع الأمور الروتينية.

تجربة شركة «وايت بلاستيكس» (White Plastics) تعتبر مثالا نموذجيا على ذلك. فحين بدأ لاري وايت مشروعه التجاري، كان يتخذ جميع القرارات بنفسه، ويعرف كل شاردة وواردة في كافة جوانب وملاحم التشغيل. لكن مع توسع النشاط التجاري بدأ يفقد الصلة مع مختلف الأنشطة. ولكي يبقى مطلعاً على كل ما يجري، توجب إرسال كافة المراسلات إليه يوميا. والآن، بعد مضي أربعين عاما، ما زال خليفته الحالي يتلقى ملفا يحوي كل رسالة، وفاكس، ومذكرة.. ونادرا ما يجد الوقت الكافي حتى لإلقاء نظرة عجل على عليها، لكن الممارسة التقليدية مستمرة. وحين نبهناه إلى ذلك، رفض تغيير الممارسة المتبعة، وعلق قائلاً: «لقد ساعد ذلك سلفي، ولربما يفيدني في وقت من الأوقات».

في بعض الأحيان، يؤسس أحد المدراء التنفيذيين المتزمطين الذي يتشبث بأسلوب أداء كل شيء «بطريقتي»، هذه الأنماط الدوغمائية ويرفض التسامح مع أي انحراف عنها. على سبيل المثال، كان تشارلز ر. ، مؤسس إحدى الشركات الكبرى لتصنيع الملابس، واحدا من هؤلاء. لم يكن بمقدور أحد من المدراء المساعدين اتخاذ أي قرار- حتى حول الأمور التافهة - دون أن يصادق عليه تشارلز- ونجح الأسلوب! فديناميته وخبرته في تسويق الملابس أوصلتا شركته إلى قمة صناعة الألبسة الجاهزة. لكنها كانت في الواقع مؤسسة الشخص الواحد، حيث تستغل طاقات الموظفين المبدعين وتستنزف أفكارهم ثم يطردون. أما أصحاب المقدرة على الابتكار الخلاق فيمنعون من تنفيذ أي

مشروع بدون موافقة تشارلز. واعتاد المدراء الإذعان لكافة القرارات التي يتخذها دون اعتراض. لذلك شعر الموظفون من ذوي الإمكانيات والقدرات الكامنة بالإحباط والخيبة وغادروا الشركة.

حين توفي تشارلز، لم يترك أي نظام يرتب لأمر خلافته. فثقافة الشركة تثبط الإبداع الخلاق، وتمنع أي شخص من مشاركة المؤسس في اتخاذ القرار. ونتيجة لذلك، لم يظهر أي مدير مؤهل داخل الشركة للحلول محله. تدهورت أحوال الشركة، ولم تبدأ أمورها بالتحسن إلا بعد أن طور أصحابها الجدد ثقافة تنظيمية جديدة كلياً.

بعض المدراء الديناميين وضعوا ثقافات تنظيمية أكثر إيجابية. على سبيل المثال، أسس توماس واطسون في بدايات إدارته لشركة «آي. بي. ام» (IBM) ثقافة تنظيمية أدت إلى تحقيق نمو هائل فيها. كما أن سام والتون، مؤسس «وال-مارت» (Wal-Mart)، مدير تنفيذي آخر حدد الاتجاه العام لثقافة شركته التنظيمية، وهو اتجاه ما زال متبعاً حتى اليوم، بعد سنين عديدة من وفاته.

مراكز القوى الحقيقية في المؤسسة

في بعض الشركات تدشن وتؤيد العادات شخصيات قيادية لا تحتل أي منصب رسمي. رجال ونساء لا يملكون سلطة رسمية، لكنهم يمارسون تأثيراً نافذاً فيها. إذ يفترض بالمخططات الهيكلية التنظيمية أن تشير إلى السلسلة التراتبية للمناصب القيادية، وتمكن الموظف بشكل فوري من معرفة المدير الذي يتمتع بالسلطة التي تؤهله لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة. لكن الحالة ليست دائماً على هذا النحو. ففي أغلب الأحوال لا تتم الإشارة إلى أصحاب السلطة الحقيقية. كما أن بعض المدراء يحتلون مواقع على المخطط تضعهم على مستوى أدنى من منصبهم النافذ فعلاً. فهم يمارسون تأثيراً أكثر أهمية مما

يشير إليه المخطط الهيكلي. ومن أجل فهم تركيبة السلطة حقا يتوجب دراسة التفاعلات بين أفراد مجموعة الإدارة. هنالك مثالان يجسدان الأسلوب الذي يمارس فيه هؤلاء الأفراد هذا النفوذ الاستثنائي المؤثر.

ديان فيوري، المساعدة الإدارية لمدير التسويق، تحتل منصبا متأخرا في التراتبية الهيكلية لشركتها تبعا للمخطط التنظيمي، لكنها تجسد القوة الرئيسية في الشركة. إذ حولت موقعها عبر السنين إلى «دار مقاصة» لكافة الأنشطة المتصلة بالتسويق. حتى رئيسها يخشى معارضتها. وكل من يريد اتخاذ أي إجراء فعلي في الشركة، عليه أولا أن يقنع ديان.

أما خوسيه فيرنانديز، الموظف المتمكن من اللغتين الإنكليزية والإسبانية، فليس لمنصبه موقع على المخطط الهيكلي التنظيمي في شركته. لكن منذ بداية حياته المهنية تولى دور المترجم للعمال الذين لا يفهمون سوى الإسبانية. ثم أصبح الوسيط بينهم وبين الموظفين الآخرين في الشركة. ونتيجة نجاحه الباهر في أداء هذا الدور، فقد تعود الموظفون الآخرون في القسم، بغض النظر عن خلفيتهم الإثنية، أن يذهبوا إلى خوسيه عندما يريدون التعامل مع الإدارة. وبذلك أصبح الناطق غير الرسمي باسم كافة العمال. في مثل هذه الحالات، سوف يرجح تغير الثقافة السائدة حين يترك الموظف النافذ الشركة، لكن طالما ظل ممسكا بزمام السلطة، فليس من الممكن تجاوزه.

معلومات وإرشادات تكتيكية

لا تعتمد فقط على المخطط التنظيمي لتحديد مكن القوة في المؤسسة. استمع لما يتردد في غرفة الطعام والدهاليز. راقب التفاعل بين الموظفين لكشف التركيبة البنيوية للسلطة الحقيقية.

النقابات :

حين توجد للشركة نقابة عمالية، فإن معظم الثقافة التنظيمية يملئها العقد النقابي والعلاقات المستمرة مع النقابة. وليس بالإمكان فعل الكثير لتغيير ثقافة الأولى بدون الحصول على تعاون وثيق من جانب الثانية. وفي أغلب الأحوال تعارض النقابات حدوث أي تغيير لحماية مصالح أعضائها.

تعتبر نقابة «اتحاد عمال السيارات» واحدة من أقوى النقابات في الولايات المتحدة. وتمكنت عبر السنين، ومن خلال العديد من المفاوضات، من تأسيس أنظمة وقواعد للعمل ينبغي على العمال والشركات اتباعها، حيث غدت الآن (الأنظمة والقواعد) جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية للشركات الكبرى الثلاث المصنعة للسيارات. وحين أدت المنافسة مع مصنعي السيارات اليابانية إلى خسارة «الثلاثة الكبار» لقسم مهم من حصة السوق، توجب تغيير الثقافة التنظيمية لمصنعي السيارات الأمريكيين. ولم يتحقق ذلك إلا عبر مفاوضات صعبة مع النقابات.

ورغم معارضة بعض القيادات العمالية لإحداث أي تغيير يمكن أن يضعف موقف النقابة، إلا أن مزيداً من الزعماء النقابيين المتتورين ينتقلون من فلسفة العداء والتصادم إلى أخرى تتادي بمزيد من التعاون والتعاقد.

من بين هؤلاء الزعماء، إيرفن بلوستون، نائب الرئيس (المتقاعد) لاتحاد عمال صناعة السيارات. فقد اقترح نمطاً جديداً من علاقات العمل بين الإدارة والعمال، أطلق عليه اسم «ميثاق المشروع التجاري»، وهو يتألف من سبعة بنود⁽¹⁾:

١- توافق النقابة والإدارة على المسعى المشترك لتحقيق أهداف النمو الإنتاجي.

٢- يجب أن تتناسب أهداف الأجور والتعويضات مع النمو في الإنتاجية من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية في السوق الدولية.

٣- تخضع عملية التسعير في الشركة إلى جهد مشترك بين النقابة والإدارة.

٤- من أجل ضمان أن تلبي المنتجات والخدمات معايير السوق العالمية أو تبرزها، تعتبر الجودة قضية «ضاربة» في أهميتها. ويعترف بلوستون بأن استخدام لفظة «ضاربة» بكل ما تثيره من تداعيات في المعنى، قصد منه إقناع الطرفين بأن البقاء يعتمد على النوعية والجودة. وهو يعتقد بأن هذه المسألة قادرة على توحيد الإدارة والعمال على كافة المستويات.

٥- يجب ضمان الأمان الوظيفي بالنسبة للقوة العاملة. من المرجح أن تعارض الإدارة هذا البند، حيث تطالب بقدر أكبر من المرونة الضرورية للاستجابة لتقلص الحصة السوقية من خلال تخفيض عدد الوظائف. يذكر بلوستون بمعمل «ساترن» (Saturn) في تينيسي، الذي يوفر الضمان الوظيفي لثمانين بالمائة من قوته العاملة. إلا إذا فرضت أحداث اقتصادية كارثية عكس ما جرى الاتفاق عليه بين النقابة والإدارة.

٦- تقديم مكافآت مالية إضافية عبر المشاركة في الأرباح والمكاسب التي يحققها المشروع التجاري. وعلى الإدارة مشاركة العمال في الأرباح في فترات الازدهار.

٧- توافق النقابة والإدارة على المشاركة في عملية صنع القرار على كافة المستويات، بما في ذلك تمثيل العمال في مجلس الإدارة.

يعتقد بلوستون وغيره أن فكرة موثاق المشروع التجاري لن تحظى بقبول فوري لا من الإدارة ولا من العمال، نظرا لوجوب أن يتنازل كل طرف عن بعض ما يتمتع به من حقوق. لكن إذا أردنا مواجهة التحديات التي يفرضها القرن الحادي والعشرون، ينبغي على كافة الفرقاء إعادة التفكير والاستعداد لتقديم تنازلات ضرورية سوف تعمل لصالح الإدارة والعمال في آن معا.

البراغماتية:

معظم ما نعرفه باعتباره ثقافة تنظيمية تطور عبر السنين، وانبثق من الممارسات والعادات التي أثبتت نجاحها في الماضي وأصبحت جزءاً من أسلوب حياة الشركة. يتجسد ذلك بشكل نموذجي في عدد من التعابير الشائعة، مثل: «إذا أثبت النظام بأنه لا ينهار فلا تحاولن إصلاحه»، أو «لا تعبت بالنظام الناجح». تبدو هذه «الحكم» صحيحة في الظاهر. فلم نغير ما ليس بحاجة للتغيير؟ وإذا تعلمنا بعد اختبارات عدة من أخطائنا وعثراتنا، وكانت النتيجة عملية أو ممارسة قابلة للتطبيق، فلماذا لا ننشئ بها؟ في أغلب الأحوال يجب أن نفعل ذلك. فالتغيير من أجل التغيير لا معنى له، بل يماثل استمرار الممارسات التقليدية بذريعة أننا «اتبعنا على الدوام ذلك الأسلوب».

معلومات وإرشادات تكتيكية

لا تفترض أن ما نجح في الماضي يمثل أفضل مقارنة للحاضر أو المستقبل. أو أن الطريقة قد أصبحت عقيمة أو عفا عليها الزمن لمجرد أنها ليست جديدة.

كلما طالت المدة التي تمارس فيها الشركة نشاطها التجاري، كلما رجح وجود أنماط سلوكية تمارس وتقبل بصورة شمولية. في كثير من الأحوال تعطي الاستفادة من تجربة الماضي في التعامل مع الأمور اليومية مزايا تنافسية للشركة الراسخة في السوق. «الخطر يأتي من الفشل في إدراك متى تصبح المقاربة التي نجحت في الماضي لا تمثل أفضل الحلول للتعامل مع مشكلات الحاضر أو المستقبل». إن التحدي الذي يواجه المدراء في الشركات القديمة هو تحديد أنماط السلوك التي غدت عتيقة الطراز ولا تتناسب مع المستجدات، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتغييرها.

صورة المؤسسة

الصورة التي ترغب الشركة بأن يراها من خلالها أصحابها، وعملاؤها، وموظفيها، والمجتمع المحلي عموماً، غالباً ما تؤثر في تطور ثقافتها. الصورة الذهنية ليست أمراً سطحياً. فهي أكثر من مجرد مسألة تتصل بالبراعة في العلاقات العامة. إذ يمكن لها أن تعد المسرح لكل نشاط تمارسه الشركة. في بعض الأحيان تفرض صورة الشركة رؤية يقرها المؤسس. جورج ميرك، مؤسس شركات المنتجات الصيدلانية التي تحمل اسمه، أبرز الصورة التي أرادها لشركته الجديدة: الشركة ملتزمة بمثل علم الطب الحديث، وموضوعة في خدمة الإنسانية. هذه الرسالة التي تشبثت بها أجيال من المدراء في الشركة، أخذت على محمل الجد، وحافظت على تركيز جهد الشركة ومجهود الموظفين على تحقيق هذا الهدف الرئيسي.

المجتمع المحلي

المجتمع المحلي الذي تتمركز فيه الشركة يؤثر في أغلب الأحوال في ثقافتها التنظيمية. تبدى ذلك بأوضح صورة في أوائل السبعينات، حين واجهت شركة «أوفيشال إيرلاين غايد» (Official Airline Guide) التي كانت فرعاً لشركة «دون & براد ستريت» (Dun & Bradstreet)، صعوبة في استخدام الموظفين في عمليات توسعها بإحدى ضواحي شيكاغو. ومن أجل اجتذاب الأمهات اللاتي شكلن المصدر الرئيس للوظائف الكتابية، طورت ثقافة تنظيمية تفرهن بالانضمام إليها. وكانت واحدة من أوائل الشركات التي توجد دوماً مرناً للموظفات كي يشاركن في العمل، وتفتح حضانة نهارية لأطفالهن. وكما هو متوقع، أصبحت الشركة «المكان» المفضل للعمل في المنطقة، الأمر الذي أدى إلى اجتذاب قوة عاملة على مستوى رفيع من الكفاءة والأهلية، وإلى انخفاض واضح في نسبة الغياب عن العمل واستبدال الموظفين.

يتوجب على الشركات التي تفتتح فروعاً في المناطق الخاضعة لعادات وممارسات عمل مختلفة عن تلك السائدة في مركزها الرئيسي، أن تتكيف مع التقاليد والعادات المحلية. حين قامت «نورث أتلانتيك كونستركترز»، وهي مجموعة مشتركة من أربع شركات إنشاءات متمركزة في الغرب الأوسط من الولايات المتحدة، بافتتاح مكتب لها في مدينة نيويورك، وضعت للموظفين دواماً يبدأ في الساعة الثامنة صباحاً - وهو الوقت المعتاد لبدء العمل في مركزها الرئيسي. لكنها صدمت عندما علمت بأن كافة المكاتب في نيويورك تبدأ العمل فعلاً في التاسعة. وفي سبيل المنافسة على اجتذاب أفضل العمال في المدينة، اضطرت لتعديل موعد الدوام ليبدأ في التاسعة وينتهي في الخامسة.

في المجتمعات المحلية الخاضعة لهيمنة جماعات إثنية معينة، تتأثر ثقافة المؤسسة في أغلب الأحوال بعادات وممارسات تلك الجماعات. فالعديد من المدراء المعيّنين للإشراف على العمال الجدد المهاجرين من أمريكا اللاتينية أو آسيا لم يصادفوا حظاً من النجاح في دفعهم إلى الالتزام الكامل وبذل الجهد الكافي حتى أدركوا تمايزهم الثقافي وعدلوا ممارساتهم للتكيف مع ما يقبله العمال. كما اضطرت الشركات الأمريكية التي تفتتح فروعاً في الدول الأخرى إلى التكيف مع عادات وتقاليد تلك الدول بدلاً من محاولة اتباع نفس الثقافة التنظيمية السائدة في مراكزها في الولايات المتحدة. على سبيل المثال، توجب على الشركات التي افتتحت فروعاً في باكستان، وإندونيسيا، والدول العربية، أن تعطي موظفيها من المسلمين الملتزمين الفرصة لأداء فريضة الصلاة.

من الأقوال الماثورة

«لم لا تتسلى الفصن لوحداك.
ألا توجد كل الثمار هناك؟».

فرانك سكاللي
مدير تجاري

في أحيان كثيرة، تندمج العادات والتقاليد المحلية في ثقافة الشركة. على سبيل المثال، تتوقف معظم الأنشطة التجارية عن العمل في نيو اورليانز في عيد «ثلاثاء المرفع»، رغم أن اليوم ليس عطلة رسمية. أما في مكاتب الشركات التي تطل على الشارع الذي يمر فيه الموكب الاحتفالي الشهير في نيويورك وتلقى

فيه من النوافذ قصاصات الورق، فإن مشاهدة الاستعراض تأخذ الأولوية على العمل.

الحكومة :

العديد من جوانب وملامح الثقافة السائدة في الشركة مفروضة من قبل الحكومات المحلية والمركزية. وليس ثمة خيار أمامها سوى الإذعان والامتثال. فالقوانين والأنظمة تملي على الشركات كيفية أداء أنشطتها التجارية، والتعامل مع الموظفين، وتصميم واستخدام المعدات، ومعالجة أمورها المالية، والتصرف في كل جانب من جوانب أنشطتها، والاستجابة للمؤثرات.

بعض هذه القوانين يرجع لسنين عديدة بحيث يُقبل دون مساءلة. بالطبع قد لا يسعدنا الحفاظ على بعض السجلات المعينة من أجل «مكتب العائدات الداخلية» (IIRS)، أو سواء من الوكالات والهيئات الحكومية، لكن ذلك ظل لفترة طويلة من الممارسات والإجراءات المعتادة، وأصبح ملمحاً راسخاً من ملامح حياة الشركة.

تتطلب القوانين والأنظمة الجديدة من الشركات غالباً إجراء تغييرات جذرية في الممارسات الراسخة منذ أمد طويل. لسوء الحظ، مثلاً، قبل العديد

من الشركات على مر السنين الفرضية القائلة بأن بعض الوظائف المعينة مقتصرة على الرجال، وغيرها لا يصلح إلا للنساء. فبالرغم من وجود بعض الاستثناءات، إلا أن استخدام امرأة في وظيفة ميكانيكي، أو رجل كعامل بدالة أو سكرتير، ليس من الأمور «الصائبة»؛ ولم نسمع بامرأة تشغل وظيفة مشرف على الرجال. في العديد من الشركات الصناعية، لا يتم استخدام إلا الذكور من خريجي الجامعات كمتدربين لشغل الوظائف الإدارية أو ليصبحوا موظفي مبيعات. ونظرا لأن معظم العقود التجارية توقع في ملاعب الرياضة، أو في حفلات العشاء التي تقام في النوادي الريفية المقتصرة على الرجال حصرا، لم يكن من الحكمة ترقية النساء لشغل المناصب الإدارية. تلك هي الثقافة التنظيمية التي تشرب بها العديد من الشركات إلى أن أجبرت الحقوق والقوانين والأنظمة المدنية الشركات على تغيير ثقافتها.

الحالات الخاصة

قبل وقت طويل من قيام المشرعين في الكونغرس والدولة بإصدار قوانين تفرض تكييف مكان العمل ليلائم حاجات المعوقين، أوجد هنري فيسكاردي شركة تسودها ثقافة مؤسسة بشكل رئيس على مساعدة العجزة والمعاقين من الموظفين. وفيسكاردي، الذي يمشي على رجلين صناعيتين، أسس شركة «إبيليتيز انك» (Abilities, Inc.) التي لا تستخدم سوى الأشخاص الذين يعانون من إعاقة جسدية أو عقلية (أو كلتا الحالتين معا)، وتدريبهم وتسلمهم مواقع إنتاجية. وعبر الحصول على عقود من الباطن لتصنيع المكونات وقطع التبديل من الشركات الأخرى حققت الشركة نجاحا لافتا في أعمالها التجارية.

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في السلوك والتعامل:

تملي الثقافة التنظيمية على الموظفين، حسبما يدركونها، أسلوب تفكيرهم بوظائفهم، وأداء المهمات الموكولة إليهم، والتخطيط لمستقبلهم. وإذا ما اقتنع الموظفون بأن الشركة تهتم حقاً بالجودة والنوعية، فسوف يبذلون قصارى جهدهم لأداء عملهم على النحو الأمثل. لكن إذا اعتقد الموظفون أن حديث الإدارة عن الجودة والنوعية مجرد مراعاة وتملق ومداهنة، فإن برنامج «تحسين الجودة» سوف يتم تجاهله، بل يصبح هدفاً للسخرية والاستهزاء.

على سبيل المثال، حين وضعت شركة «ميتال فابريكيشن» (Metal Fabrication) برنامجاً لتحسين «الجودة»، ألقى المدراء على الموظفين محاضرات حول أهمية الجودة ورفعوا على لوحات إعلانات المكاتب والمصنع شعاراً: «نحن نستهدف الكمال». لكنهم لم يحاولوا إحداث أي تغيير جوهري في طرائقهم، ولم يكثرثوا بالمقترحات التي قدمها الموظفون حول تحسين الجودة. ولم يطل الأمر بالموظفين قبل أن تراودهم الشكوك حول جدية برنامج «تحسين الجودة»، بل إن بعض المولعين بالدعاية منهم أضاف الجملة التالية إلى الشعار: «... لكننا عادة نخطئ الهدف!». من ناحية أخرى، أخذ عمال ومدراء شركة «فورد للسيارات» شعار الشركة: «الجودة تحتل المرتبة الأولى» على محمل الجد. كما أن كافة المستخدمين قد تمثلوا ثقافة الشركة التي تضع الجودة فعلاً على قمة سلم الأولويات.

معلومات وإرشادات تكتيكية

«الأفعال أشد تأثيراً من الأقوال. ولن يأخذ الموظفون البيانات والشعارات

على محمل الجد إلا إذا التزمت بها الإدارة فعلاً».

الثقافة التنظيمية تؤثر في الإبداع

لاحظنا في الشركات التي تنتج أفكارا مبتكرة، وتقنيات خلاقة، ومنتجات أو خدمات متفردة، أن ثقافتها التنظيمية تربي المواهب الإبداعية وترعاها. فهي تشجع الأفكار الجديدة، وتأخذها بعين الاعتبار بشكل جدي، وتقبلها في أغلب الأحوال. لكن لسوء الحظ، فإن العديد من الشركات تخنق الروح المبدعة، لأن ثقافتها التنظيمية تعتمد على القناعة الذاتية والرضا بما هو كائن: «لا تؤرجح القارب حتى لا يغرق!».

شركة «هاي-تك اندستريز» (High-Tech Industries)، التي تعتبر رائدة في مجال تصنيع مكونات الحاسب الآلي، توفر نموذجا مثاليا يوضح كيف يمكن لهذه القناعة الذاتية أن توصل الشركة إلى حافة الهاوية. فقد كانت الشركة سباقة في ريادة مجالها الصناعي لسنين عديدة. وكانت منتجاتها الأصلية مبتكرة إلى حد جعل الشركة لاعبا أساسيا في الميدان. كما شعر المهندسون والتقنيون بالفخر والاعتزاز لكونهم جزءا من هذه المؤسسة آنئذ، وترسخ هذا الإحساس القوي بالزهو والاعتزاز بالمؤسسة وأصبح جزءا لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية. أما الإدارة فقد اعتادت تذكير الموظفين على الدوام بأنها تقدر ولاءهم وإخلاصهم للشركة.

من ناحية أخرى، كان أي انتقاد لمنتجات الشركة، أو خدماتها، أو ممارساتها يعتبر مؤشرا على الخيانة والغدر. واعتبرت الإدارة أية معارضة مهما كانت - حتى لو تمثلت في مجرد اقتراح بتغيير الممارسات الراهنة - بمثابة خيانة عظمى لا تغتفر. أما الأفكار الخلاقة التي يطرحها المهندسون المبدعون فكانت هدفا للسخرية والهزء إذا عارضت ممارسات الشركة السائدة. بعض الموظفين استقالوا بعد أن ملأتهم مشاعر الإحباط. بعضهم الآخر قنعوا بالحالة الراهنة. فقد اعتقدوا بأن الشركة ستظل رائدة في

مجالها الصناعي لأنها كانت الأفضل على الدوام. وحتى حين شعروا بأن الأمور يمكن أن تتغير، أحجموا عن فعل أو قول شيء يمكن أن يظهرهم بمظهر الخونة. ومع تغير حال الصناعة وتقديم المنافسين لمفاهيم، ومنتجات، وتقانات جديدة، بدأت الشركة تفقد حصتها في السوق. الأمر الذي أدى إلى إلغاء مئات الوظائف وخسارة ملايين الدولارات من العائدات.

لا تترعرع روح الإبداع والابتكار إلا في ثقافة تسودها الثقة والاحترام. غاري ل.، مدير الموارد البشرية منذ أمد طويل، أثبت ذلك حين ترك الشركة ليفتح وكالة توظيف خاصة به. لجأ غاري إلى الممارسة التي كان يبشر بها حين كان مديراً في شركته القديمة. أما خطواته الأولى فتمثلت في انتقاء أفضل الموظفين المؤهلين بكل عناية، ومن ثم تدريبهم بصورة كاملة. وتلقى هؤلاء التشجيع على تطوير مقارباتهم الخاصة لحل المشكلات، لكن كان بمقدورهم الاستفادة بكل سهولة من خبرة وتجربة كافة الموظفين والمدراء الآخرين، بمن فيهم غاري. وكان باستطاعة كافة الموظفين، بغض النظر هل هم من الكوادر المحترفة المؤهلة أو من مجموعات الدعم والإسناد، أن يدخلوا مكتب غاري ويناقشوا معه أية مشكلة تعترضهم. ومن أجل تعزيز سياسة الباب المفتوح هذه، نظم غاري لقاءات دورية في قاعة الطعام في الشركة، حيث يناقش الموظفون - وهم يرشفون القهوة ويأكلون الفطائر - كل الأمور المطروحة. لم يكن أي سؤال أو تعليق يعتبر مبالغاً في جديته أو مغالياً في سطحيته بحيث يستبعد من النقاش. أما الاحترام الذي أظهرته الإدارة لكافة المشاركين في اللقاءات فقد أدى إلى سيادة ذهنية منفتحة رعت الانتقادات البناءة للممارسات، وعززت إنتاج أفكار خلاقة للتطوير، ودعمت روح التعاون بين العاملين، الأمر الذي ساعد شركة غاري على أن تصبح واحدة من الشركات الرائدة في مجال التوظيف.

من الأقوال المأثورة

المقومات العشرة المحددة للثقافة

«الحب يعطى.. أما الثقة التنظيمية الناجحة

والاحترام فيكتسبان». بعض الشركات طورت ثقافات مشتركة يمكن

ايرل وودز إلى ابنه، أن تشكل نموذجا تحتذيها الشركات الأخرى.

تايفر وودز دعونا نلقي نظرة على المقومات العشرة التي

وضعت هذه المؤسسات في فئة «الشركات

المستخدمة للنخب المختارة» من الموظفين والمستخدمين.

١- حماسة لا تحدها حدود

ليس سرا أن فريق الإدارة في كل من شركتي بيل غيتس وسام والتون يشارك رئيسه بكل حماسة في الإخلاص والوفاء وتكريس كل الطاقات للعمل، بحيث تغلغت هذه الصفات في الشركتين وأصبحت جزءا لا يتجزأ من ثقافتهما. كما يمكن العثور على مثل هذا الحماس المتقد في الشركات الأخرى من كل الأحجام وفي كافة الميادين الصناعية والتجارية والخدمية.

الشركة المتربعة على قمة لائحة مجلة «فورتشن»، التي ضمت مائة من أسرع الشركات نموا في الولايات المتحدة قبل بضع سنوات، هي «غرو- بيز انترناشيونال» (Grrrow-Biz International)، وهي شركة مؤلفة من سلسلة من أربع شركات منفصلة متخصصة في تجارة التجزئة تملك تراخيص بيع السلع الجديدة والمستعملة، تشمل الحواسيب الشخصية، وملابس الأطفال، والأجهزة الرياضية، والآلات الموسيقية.

بدأت الشركة كمتجر وحيد يبيع الأجهزة الرياضية المستعملة. وحالما عرف المؤسسان، رون اولسون، وجيف دالبرغ، أن سوق منتجاتهما تتنامى باطراد، بدءا الحصول على تراخيص من المصنعين وتوسعة نشاطهما. لكن

العامل الحاسم الذي جعل شركة «غرو- بيز» أسرع الشركات نموا رغم حدة المنافسة من الشركات الأخرى. الأكثر شهرة. هو الحماس المتقد الذي أظهره المؤسسان وموظفو المبيعات في الشركة.

لم يكن اولسون ودالبرغ يتمتعان بالقدرة على إبداع الأفكار الخلاقة وتطبيقها في الوقت المناسب فقط، بل نجحا في اصطفاء الموظفين والموظفات الذين يشاركونهما نفس الحماس المتقد والإخلاص والتفاني في العمل. وكان معظم هؤلاء من الكوادر المؤهلة التي شغلت مناصب إدارية متوسطة في شركات قلصت حجمها، أو أعادت تنظيم هيكليتها، أو ممن تعرضوا للإحباط وخيبة الأمل في شركاتهم السابقة. أما التحدي الذي قدمته شركة «غرو - بيز» والمتمثل في إعطاء موظفيها الفرصة لإدارة «متاجرهم الخاصة» في جو تسوده الحماسة للعمل، فقد كان العامل الرئيس في دفع هذه المؤسسة الجديدة نسبيا لاعتلاء قمة لائحة مجلة «فورتش» لأسرع الشركات نموا.

هنالك عدد لا يحصى من الكتاب والمستشارين المتخصصين في إدارة الأعمال التجارية الذين تناولوا على مر السنين موضوع قوة الحماسة الدافعة بعد أن أدركوا مدى تأثيرها. وفي الحقيقة دعاها ديل كارنيجي، الكاتب ومدرس الراشدين، «سر النجاح الذي لم ينل ما يستحقه من اهتمام». ولم يكن مخطئا في ذلك.

من الأقوال الماثورة

٢- إحساس بالفخر، والإخلاص، والتعاون

«لا يمكن تحقيق أي هدف عظيم من دون حماسة متقدة».

يبدو أن الأمر لا يقتصر على المدراء فقط، بل إن كافة موظفي «نورد ستروم» (Nordstrom)، وهي شركة تملك سلسلة

رالف وولندو ايمرسون، من متاجر بيع التجزئة مركزها سياتل، يملؤها فيلسوف وكاتب أمريكي الاعتراز بشركتهم ووظائفهم. وبرز ذلك بكل

وضوح في سلوكهم عند التعامل مع بعضهم بعضا، ومع الزبائن على وجه الخصوص. تفاخر «نورد ستروم» بسمعتها المشرفة في خدمة الزبائن حيث تبذل قصارى جهدها لتحقيق هذه الغاية. هنالك حكايات عديدة تدور حول هذا الموضوع لم تنحصر داخل الشركة فقط، بل انتشرت لتعم المجتمعات المحلية التي قدمت خدماتها إليها، كما تكرر كثيرا التعليق على هذه القصص والحكايات في أدبيات التجارة والأعمال. ومن بين الممارسات الشائعة في الشركة أن يكتب الموظفون للزبون ملاحظة تقول «شكرا لك»؛ وقيامهم بتسليم البضاعة شخصا إذا احتاجها في وقت أقرب من موعد التسليم المعتاد؛ وتبديل السلعة المباعة دون طرح أية أسئلة على المشتري. وعرف عن كادر موظفي شركة «نورد ستروم» بذل قصارى جهدهم للتأكد من أن كل زبون يشعر قبل أن يغادر متاجرها بالرضى الكامل عن السلعة التي ابتاعها، ومستوى الخدمة الاحترافية التي تلقاها، والمساعدة المخلصة التي قدمها الموظف الذي تعامل معه.

النموذج الآخر للمؤسسة التي يتجذر فيها الشعور بالفخر والاعتزاز، ويتجسد شعار «الواحد من أجل الكل والكل من أجل الواحد»، تمثله شركة «هوم ديبوت» (Home Depot)، أكبر شركات بيع الأدوات واللوازم المنزلية بالمفرق في الولايات المتحدة. هذا الشعور الخاص ينطبع كالوشم في ذهن الموظفين، منذ بدء برنامج التوجيه الملهم عند الالتحاق بالشركة، وصولا إلى المساعدة والدعم بصورة منتظمة بعد استلام العمل. هل أعطي ذلك أكله؟ أجل بكل تأكيد. لقد حطمت «هوم ديبوت» الأرقام القياسية في حجم المبيعات سنة بعد أخرى، كما توسعت بصورة مستمرة وافتتحت متاجر جديدة في مختلف أرجاء الولايات المتحدة وكندا.

٣- عدم الاكتفاء بما أنجز والطموح البناء إلى تحقيق الأفضل

قليلة هي الشركات التي قنعت بما

أنجزته. فالرضى الذاتي يمكن أن يؤدي إلى

من الأقوال الماثورة

«النجاح التجاري الباهر الركود والانكماش؛ وحين تغالي الشركات في لا يتحقق على الأرجح عبر التثبيت بالوضع الراهن وتتخلى عن مطاردة الدولار، بل يعزى إلى طموحها بتحقيق الأفضل، فقد يعرضها الفخر بالعمل - الفخر الذي ذلك إلى الدمار فعلا.

يجعل من العمل التجاري فناً». المثال التالي يساعد في إظهار هذه

النقطة المهمة: قبل مدة قصيرة، اشتكى مدير

هنري. ل. دويرتي إحدى الشركات التجارية المعروفة من ارتفاع

صناعي أمريكي معدلات استبدال موظفي المبيعات. وزعم

قائلاً: «نملك قدرة ممتازة على غريلة

المتقدمين إلينا. ولذلك فنحن نعلم بأننا نجتهد وننتقي أفضل المرشحين لشغل وظائفنا. كما نخضع موظفينا لبرامج توجيهية وتدريبية ثابتة. ومع ذلك نخسر نسبة تقدر بخمسين بالمائة منهم كل عام».

هل في ذلك ما يفاجئ؟ ليس تماماً. في الحقيقة، وتبعاً لبعض الخبراء

المختصين، لا يعتبر استبدال ٥٠٪ من الموظفين في أقسام المبيعات أمراً شاذاً،

فهو يحدث لجملة متنوعة من الأسباب. لكن هذه الشركة بالذات تمثل نموذجاً

تقليدياً للفشل في التكيف مع التغيرات في توقعات وآمال الموظفين. ومن بين

المشكلات التي تعاني منها: نظام للتعويضات أكل الدهر عليه وشرب؛ إخفاق

في إدراك حقيقة أن معظم برامج المبيعات تشدد اليوم على بناء علاقات

وطيدة مع الزبائن، وعلى تجاوز توقعاتهم. أما برنامج المبيعات الذي يتبعه

المدير فيعتمد على «النموذج القديم» لـ «الشطارة» في البيع، الذي يؤكد على

حفظ الأساليب والطرائق المتبعة عن ظهر قلب، والمبالغة في التشبث بالمعايير التي تفتقد المرونة عند عرض المنتج. وباختصار، كان هذا المدير ممتازا في الماضي دون ريب، لكنه يعاني اليوم من مشكلة رئيسية واحدة: لقد افترض أن ما مثل في السابق إبداعا خلاقا ومبتكرا ما زال صالحا حتى اليوم. وفي هذا العالم الدينامي المتغير، لا يمكن للشركة الافتراض أن الأسلوب الذي أثبت نجاحه في الماضي ما يزال أفضل الأساليب في الحاضر. إذ يتوجب إخضاع كل نظام، وكل برنامج، وكل مقارنة، إلى عملية إعادة تقييم مستمرة، لتعديلها وتثقيحها وتهيتها لتكون في أعلى درجات الإنتاجية.

معلومات وإرشادات تكتيكية

الشركات التي يتأصل فيها شعور بناء بعدم الاكتفاء بما تحقق، لا تكف عن البحث عن طرائق جديدة لتحسين أوضاعها. فهي تشعر بنهم لا يشبع أبدا لتحقيق المزيد، ولا تنفك تسأل: كيف نجعل هذا الوضع، أو هذا المنتج، أو هذه الخدمة، أو هذا الجو، أفضل مما هو عليه ؟

٤- ذهنية وأسلوب في الإدارة يعتمدان على القيم

التشديد على القيم والمثل ليس ظاهرة جديدة. وكما أشرنا آنفا، كررت شركة «ميرك & كومباني» (Merck & Company)، وهي شركة يتجاوز عمرها المائة عام، توكيدها على هذه المثل العليا من خلال الإعلان بأنها مؤسسة مخصصة لتقدم وتطور العلوم الطبية، ومكرسة لخدمة الإنسانية جمعاء. لم تكن هذه القيم في أي وقت من الأوقات بعيدة عن أذهان أعضاء هيئة الإدارة. فالقرارات المتعلقة بالمنتجات الجديدة، والتوسع والنمو، وشؤون الموظفين، وكافة جوانب أنشطتها، تتخذ مع الحفاظ على هذه القيم في الواجهة. وحين سئل كبير المدراء التنفيذيين في الشركة لم قررت تقديم أحد الأدوية المعينة إلى دول العالم الثالث بأسعار لا تغطي حتى تكاليف التوزيع، أجاب بأن امتناع الشركة عن القيام بمثل هذه المبادرة سوف يؤثر سلبا على

الروح المعنوية لعلمائها وباحثيها، الذين يأخذون على محمل الجد التزام «ميرك» بمبدأ الحفاظ على الحياة الإنسانية وتحسين أوضاع البشر المعيشية. وفي الحقيقة فإن ذلك هو السبب الذي جعل «ميرك» لسنين عديدة محط الإعجاب والتقدير أكثر من أي شركة أخرى في أمريكا.

إن تغيير أسلوب الإدارة يعتبر في أغلب الأحوال أمراً جوهرياً لتغيير الثقافة التنظيمية الباهتة والفاقة للحياة، إلى ثقافة مثيرة ومحفزة ومفعمة بالحماس والنشاط. والمثال المعبر عن ذلك تجسده شركة «سيرف سوفت. انك.» (Surf Soft. Inc.)، وهي شركة استشارية في برامج الحاسب الآلي تعمل على الإنترنت، ويقع مركزها في مدينة كاييتولا بولاية كاليفورنيا، اعتبرت واحدة من أسرع الشركات الخاصة نمواً في الولايات المتحدة عام ١٩٩٨^(٢).

كان تشوك هيكي، كبير المدراء التنفيذيين في «سيرف سوفت»، يرأس شركة مماثلة («مايكروپورت سيستمز» Microport Systems) أفلست في الثمانينيات. بعد عدة سنوات عمل خلالها مستشاراً، قرر هيكي أن يحاول البدء بمشروع تجاري مرة أخرى. ابتاع شركة تستخدم موظفين اثنين بدوام كامل وتدر عائداتها دخلاً سنوياً يبلغ قرابة ٥٠٠٠٠٠ دولار أمريكي. وحين اتبع الممارسات التي استخدمها في شركة «مايكروپورت سيستمز» (المفلسة) نمت مبيعات الشركة بسرعة لتبلغ حوالي ١,٧ مليون دولار. ثم وصلت المبيعات إلى معدل وسطي بلغ أربع مائة ألف دولار في الشهر، لكن معدلات استبدال الموظفين قفزت إلى نسبة ٢٥٪.

في ذلك الوقت بالذات، قرأ هيكي عن ادواردز ديمنج وصدمه مفهومه عن الإدارة. بدا المفهوم وكأنه يشكل إدانة للممارسات الإدارية التي اتبعها هيكي طيلة حياته. حذر ديمنج في كتابه من مغبة تخصيص حصص للمبيعات؛ وهيكي يتشبث بها ويشجع عليها. شدد ديمنج على التعاون بين الموظفين؛

وهيكي يستحث عماله على التنافس. فضل ديمنغ تدريب وتعليم الموظفين باستمرار؛ وهيكي يزدري مثل هذه الأمور ويجدها عقيمة.

حين واجه هيكي هذه الأزمة الجديدة، وخشي من تكرار ما حدث في شركته القديمة، قرر اتباع تعاليم ديمنغ وإحداث تغيير جذري في ثقافة شركته التنظيمية. تخلص عن أسلوب حصص المبيعات، واستبدل البنية التنظيمية للشركة بفرق عمل مشتركة بين الأقسام لتعزيز التعاون بينها. وتذكر تشديد ديمنغ على التدريب والتعليم، فطلب من فريق إدارته قراءة ومناقشة كتاب تجاري كل شهر. أدى كل ذلك إلى تطوير وتنمية مجموعة من القيم الجوهرية في الشركة ساعدت، كما يقول هيكي، في رفع الروح المعنوية وتحسين الإنتاجية.

في آذار/ مارس من عام ١٩٩٧، وصلت مبيعات «سيرف سوفت» إلى خمسمائة ألف دولار في الشهر، وانخفض معدل استبدال الموظفين إلى ٥٪ في السنة. أما العائدات فمن المتوقع أن تبلغ عشرة ملايين دولار عام ١٩٩٨، أي بارتفاع يبلغ حوالي ٥٠٪ مقارنة بسنة ١٩٩٧.

٥- توكيد على الإبداع والابتكار

في كثير من الأحوال، وضعت أقسام البحث والتطوير في الشركات برامج رسمية للابتكار والإبداع أثمرت منتجات جديدة وأساليب مبتكرة عبر السنين. فمن المفترض بالشركات المبدعة حقا أن تخصص ميزانية للنمو على المدى الطويل. ليس في مجال البحث والتطوير فقط، بل في كافة جوانب أنشطتها. إحدى الشركات التي أثبتت قيمة الالتزام بالإبداع والابتكار هي «موتورولا» (Motorola). ففي كل سنة تخصص جزءا مهما من أرباحها للابتكارات المستقبلية. نعرض هنا نموذجا للمكاسب التي نتجت عن ذلك: كرس فريق البحث والتطوير في الشركة جهوده خلال سنتين كاملتين لتطوير

نظام قمر صناعي لربط الاتصالات بالشركة من أي مكان في العالم، حتى في المواقع النائية التي تفتقر إلى البنية التحتية للهاتف الخليوي. الأمر الذي سيجعل من الممكن الوصول إلى أي شخص حتى وإن كان في قارب لصيد السمك في بحيرة منعزلة في آلاسكا، أو ضمن فريق طبي يعمل مع القبائل البدائية في الغابات المطرية في البرازيل.

أما شركة «كرايزلر» (Chrysler) (التي تحول اسمها الآن إلى «ديملر كرايزلر» Daimler Chrysler)، فتقدم نموذجا لكيفية نجاح الشركة في العودة إلى الربحية بعد أن عانت من فترة طويلة من انخفاض المبيعات. فقد شجعت الشركة موظفيها من المصممين والمهندسين على إحداث تغيرات راديكالية في تصميم السيارات. الأمر الذي أدى إلى تطوير سيارة عرفت باسم الـ «ميني فان» (الشاحنة المقفلة الصغيرة) التي جسدت أول تغير مهم في مظهر السيارات الأمريكية منذ عقود، مفتحة بذلك سوقا جديدة ومتنامية للشركة.

لا يقتصر إيجاد بيئة ابتكارية على مجرد تشجيع الموظفين داخل الشركة على الإبداع الخلاق. إذ ينبغي أن يمتد ليشمل الموردين وغيرهم من المصادر الخارجية. وحين أرادت شركة «يو بي اس» (UPS) تحسين قدراتها في مجال تسليم البضائع، طلبت من شركة «موتورولا» تصميم نظام فاعل يتفوق على الأنظمة المستخدمة لدى المنافسين. وباستخدام تقانيتها الخليوية، توصلت «موتورولا» إلى ابتكار لوح الكتابة الإلكتروني لإرسال العنوان بشكل فوري إلى المحطة المركزية. ونتيجة لذلك أصبح بالإمكان توفير معلومات التسليم بصورة فورية تقريبا إلى الزبائن في مختلف أنحاء العالم.

٦- التركيز على بناء نماذج تحتذى للأدوار لا مجرد مدراء وقادة

هنالك العديد من الرجال والنساء الذين يعتبرون من القادة الناجحين في الحكومة، أو الصناعة، أو التجارة، أو غيرها من مجالات الحياة، لكنهم لا

يلعبون أدواراً نموذجية يحتذيها مساعدهم وموظفهم، أو الناس عموماً في المجتمع الأوسع. فالقائد يستطيع دفع مرؤوسيه وأعدائه لإنجاز المهمات التي يكلفهم بها لأغراض خيرة ونبيلة، تكون في صالحهم غالباً، لكنها قد تكون شريرة وذنينة تنزل بهم الضرر أحياناً. فستالين، وهتلر، وموسوليني، كانوا من القادة، وتمتعوا بسلطات كبيرة وقدرات هائلة على حث وتحفيز الأنصار والأتباع، لكن غايتهم النهائية كانت تصنيفهم وتضخيم ذواتهم ومضاعفة ما يتمتعون به من سلطة وقوة ونفوذ، الأمر الذي أدى في نهاية المطاف إلى دمار هؤلاء الأنصار والأتباع والأزلام. في عالم التجارة هنالك عدد لا يحصى من المدراء الذين بنوا إمبراطوريات مالية وتجارية وصناعية كبرى، لكن افتقارهم إلى المبادئ الأخلاقية أو المعايير المعنوية أدى إلى تدهور حال شركاتهم أو إخفاقها وإفلاسها. من ناحية أخرى، هنالك قادة صناعيون وضعوا المبادئ الأخلاقية أولاً، حتى وإن استلزم ذلك اتخاذ قرارات أدت إلى انخفاض في أرباحهم.

من الأمثلة المعبرة عن ذلك آرون فيورشتاين، كبير المدراء التنفيذيين في شركة «مالدن ميلز» (Malden Mills)، وهي شركة نسيج تتخذ من مدينة لورنس بولاية ماساتشوستس مقراً لها. فحين غادرت غالبية الشركات نيو إنغلاند للاستفادة من العمالة الرخيصة وغير المنظمة نقابياً في ولايات الجنوب، قرر فيورشتاين البقاء في لورنس. في مقابلة له مع صحيفة «نيويورك تايمز» (New York Times)، قال: «المسؤولون في مدن الجنوب أوضحوا دون لبس بأنهم سيرحبون بنا بشرط التخلي عن الأفكار الليبرالية الشائعة في الشمال. لقد أتى جدي إلى هنا من هنجاريا بحثاً عن الحرية السياسية ولن أبيع مبادئ من أجل العمالة الرخيصة».

ولكي يحقق النجاح في ميدان تشتد فيه المنافسة، اختار فيورشتاين التخصص في إنتاج نوعين محددين من الأنسجة التي تصنعها شركات الألبسة

والأزياء المتطورة. والآن تملك «مالدن ميلز» تراخيص الأنسجة والآلات التي تصنعها، وبيع إنتاجها في أكثر من ستين بلدا، في حين تضاعفت قوتها العاملة ثلاث مرات خلال السنوات العشر الأخيرة. من الجدير بالذكر أن المدراء معاونين لفيورشتاين يشاركونه التزامه بتوفير وظائف جيدة للعمال والمستخدمين الذين ينتجون بدورهم سلعة عالية الجودة.

لكن حتى ذلك العمل البطولي لم يكن سوى فاتحة استهلاكية لبادرة طيبة تتم عن الشهامة وسماحة النفس. فقبل أعياد ميلاد عام ١٩٩٥، تعرض مصنع الشركة لحريق سبب به الأرض. وبدلا من إغلاق المصنع وتسريح ثلاثة آلاف عامل، أعلن فيورشتاين أنه سيدفع رواتب كافة الموظفين لمدة شهر أثناء إعادة بناء المنشأة. وحين انتهى الشهر، دفع رواتب شهر ثان وثالث. وشجع موظفيه على الإسهام بأفكارهم لجعل المصنع الجديد أكثر نشاطا وفاعلية من المصنع المدمر. وبحلول شهر آذار/ مارس عاد جميع الموظفين للعمل بدوام كامل. لم تقتصر آثار هذه البادرة على الحيلولة دون وقوع كارثة كانت ستصيب الموظفين والعمال فقط، بل أنقذت المجتمع المحلي برمته، الذي اعتمد على «مالدن» باعتبارها المستخدم الرئيس للعمالة فيه. كلف كل ذلك فيورشتاين عدة ملايين من الدولارات. وعلق أحد موظفيه بالقول: «أي شخص آخر غيره كان سيقبض مبلغ التأمين ويرحل بعيدا.. لكنه ليس من هذا النوع».

حين سألت مجلة «باريد» (Parade Magazine) فيورشتاين عما يميزه عن غيره من المدراء وأصحاب الشركات، أجاب: «الفارق الجوهرى يتمثل في أنني أعتبر عمالنا مصدر قوة ونفع، لا سببا للإنفاق والتكلفة. لى مسؤولية تجاه المستخدمين، عمالا وموظفين على حد سواء. ولدى مسؤولية مماثلة إزاء المجتمع المحلى. إن إلقاء ثلاثة آلاف عامل وموظف فى الشارع وتوجيه ضربة قاضية إلى مدينى لورنس وميثون أمر لا يسمح به ضميرى. لربما تساوى شركتنا - على الورق - قيمة أقل بمعايير شارع المالىص، لكن أؤكد لكم أن قيمتها

أكبر من ذلك بكثير»^(٣). إن بطولة أشخاص من طراز فيورشتاين تقدم أنموذجا يحتذى لهداية كبار رجال الأعمال حين يقيمون طرق تفكيرهم في الإدارة.

٧- إحساس بوجود آمال كبار ومعايير حرفية

تسود شركة «هيوليت - باكارد» (Packard-Hewlett) ثقافة مترسخة الجذور تدفع كافة موظفيها إلى التميز في أداء عملهم. بدأت هذه الثقافة حين أسس دافيد باكارد ووليام هيوليت الشركة عام ١٩٨٣، واستمرت حتى اليوم. تتوقع الشركة من كل شخص فيها أن يكون متميزا في عمله، ومتمتعا بأعلى مستوى من الكفاءة الحرفية. لا شيء أقل ذلك. والنتيجة؟ تفاخر الشركة اليوم بتاريخ راسخ من ابتكار الأفكار الجديدة وتقديم المنتجات المتفوقة.

من الأقوال المأثورة

هذا المفهوم ليس حكرا على الشركات الكبرى المعروفة. كلوديا غاردنر مثلا، صاحبة شركة صغيرة لكن رابحة في مجال تصميم المنسوجات، وتعتبر تجسيدا واقعيا لما يمكن أن تطمح إليه الشركات الصغرى. غاردنر مفتونة بالكمال. وهذا الموقف متأصل في ذهن كافة الموظفين. بدءا من الفنانين المبدعين وانتهاء بعاملات الخياطة - في شركتها المتخصصة بتصميم وتصنيع الأنسجة المنتجة بناء على طلب زبائناتها من

«الامتياز فن يكتسب بالتدريب والترويض. فنحن لا نصيب لأننا نتمتع بالفضيلة أو الامتياز، بل إننا نملك هاتين الصفتين لأننا نتصرف بشكل صائب. نحن في الحقيقة ما نكرر فعله. وبالتالي فإن الامتياز ليس فعلا بل عادة».

ارسطو مصممي الديكورات الداخلية. وحين تنتقي

«بغريالها» المرشحين المتقدمين لشغل

الشركة، تخبرهم بأنها لا تستخدم سوى أفضل الأشخاص، أن العمل لديها

سيكون قاسيا وكثير المتطلبات. وعلى العكس من العديد من منافسيها، تصر غاردنر على إعادة التدريب الكامل لكافة الموظفين الجدد. مهما بلغت خبرتهم. بحيث يدركون ويقبلون المعايير الرفيعة والصارمة التي تفرضها. باختصار، تعرض على مساعديها من الموظفين سمعة الشركة الممتازة كي يكافحوا للحفاظ عليها ويكونوا على مستوى المسؤولية. مما أدى إلى وجود فريق من الرجال والنساء الذين يفخرون بعملهم ويعمل زملائهم. فكل موظف يعلم بأن الجميع ملتزمون بالتميز والتفوق في إنجاز المهمات، وبالتعاون مع بعضهم بعضا، والأهم من كل ذلك تجاوز توقعات الزبائن والعملاء.

٨- برنامج عادل ومتناسب للتعويضات والحوافز

يصعب الحصول على تعاون كامل من قبل الموظفين دون أن يشعروا بأنهم يتلقون تعويضات منصفة ومناسبة على عملهم. معظم الشركات تستخدم الطريقة التقليدية في التعويضات: زيادة سنوية في الراتب. بشكل آلي غالبا. اعتمادا على نسبة محددة للزيادة على راتب السنة الماضية.

وتبعا لمثل هذا البرنامج تدفع أعلى العلاوات لأولئك الذين يشغلون أعلى المناصب وليس بالضرورة أكثرهم إنتاجا. مثل هذا نظام لا يحقق العدالة ولا يكافئ الجدارة والأهلية.

استخدمت الشركات العديد من خطط وبرامج الحوافز، مع بعض التتويجات التي شملت غالبا المشاركة في الأرباح. أما الافتراض الكامن وراءها فيشير إلى أنه حين يعتمد جزء من دخل العمال على الأرباح، فإنهم سيملكون الحافز الذي يدفعهم للعمل ومضاعفة تلك الأرباح. لكن لسوء الحظ فإن العديد من الموظفين الذين تطبق عليهم خطط المشاركة في الأرباح ليس لديهم أدنى فكرة عن كيفية حساب الأرباح، وغالبا ما يعتبرون تحديدها وتوزيعها خاضعين لقرار اعتباطي من جانب الإدارة، ولسوف يسبب ذلك شعورا بالضعف بين الموظفين يفوق ما يفرضه من فوائد.

«وال . مارت» (Wal- Mart) واحدة من الشركات التي جعلت برنامج المشاركة في الأرباح أمرا له معنى بالنسبة لموظفيها . فقد أوجدت ثقافة داخلية مكنت كل موظف من معرفة ما حققه كل متجر أو قسم أو مصنع مقارنة بالأهداف الموضوعية للأرباح، والمبيعات، والإنتاج. وفي أية سنة يتم تجاوز الأهداف المتوقعة، يذهب ثلث الفائض من الأرباح إلى العمال المياومين. كما أن كافة متاجر «وال . مارت»، تزود موظفيها بنشرة شهرية عن آخر المعلومات المتعلقة بالأرباح، الأمر الذي ينعكس على اهتمام الموظفين برضى الزبائن.

أما بيل غيتس، مؤسس شركة «مايكرو سوفت»، وأحد أغنى الأثرياء في العالم، فيؤمن إيمانا قويا بمبدأ المشاركة في الثروة. فنظام مشاركة الموظفين في الأرباح، والفرص التي أتاحتها لهم لشراء الأسهم بأسعار تفضيلية، حوّل أكثر من ألفين منهم إلى مليونيرات. ويعرف موظفو ومدراء «مايكرو سوفت» أن ثرواتهم الشخصية تعتمد على إبقاء الشركة متربعة على القمة، وهم يبذلون قصارى جهدهم لضمان ذلك.

من أجل إنجاح عملية التغيير الثقافي، يتوجب على الشركات التي تجربها أن تعيد بكل عناية تقييم أنظمة التعويضات فيها وتكيفها لمواءمة أية مستجدات تحدث.

في دراسة ميدانية شملت ٧٥٠ شركة أمريكية تتراوح أحجامها بين المتوسطة والكبيرة، أجرتها ساندرا اونيل مديرة قسم أنظمة معاشات الموظفين في مؤسسة «تاورز بيرين» (Towers Perrin) الشهيرة المتخصصة بالاستشارات الإدارية، أكد ٧٥٪ من المبحوثين أنهم يخططون لإحداث تغييرات رئيسية في الطريقة التي يدفعون بها أجور موظفيهم. كما أن حوالي ربع الشركات تفكر بإلغاء الزيادات الأساسية على الراتب والتحول إلى نظام تضع فيه الشركة سقفًا لمجموع التعويضات وتستخدم نظاما بديلا متنوعا للأجور يعتمد على

معايير أداء شديدة التنوع. وتتبأت اونيل أن ذلك سوف يعني تميزاً أقل للأفراد واعتماداً أكبر على قدرة الشخص على الأداء كعضو في فريق عمل أوسع^(٤).
أشار جوزيف بويت وهنري كون في كتابهما «مكان العمل ٢٠٠٠» إلى أنه من أجل تصحيح حالة عدم المساواة في أنظمة التعويضات، يتزايد عدد الشركات التي تتبنى مقارنة من أربعة أجزاء:

١- إبطاء أو وقف الزيادة في الراتب الأساسي.

٢- الاعتماد أكثر على العلاوات المرتبطة بالأداء الجماعي.

٣- ربط الأجر الأساسي بالمعرفة والخبرة والمهارة بدلاً من المنصب.

٤- إتاحة فرص متنامية للموظفين للمشاركة في أرباح الشركة، وفي بعض الحالات، الحصول على حصة في ملكيتها^(٥).

من الأقوال الماثورة

«حين لا تتم المشاركة في الأرباح يصبح النمو أقل احتمالاً»

مالكوم فوريس

صاحب دار للنشر

٩- عادة الاحتفال بالنجاح

تتجسد إحدى الصفات المميزة للشركة «السعيدة»، حيث ترتفع الروح المعنوية ويتحمس الموظفون لأداء عملهم، في إظهار التقدير والإعجاب بالمنجزات المتحققة. بالإمكان التعبير عن ذلك من خلال التهنئة القلبية التي يقدمها المدير بكل حرارة وفي لقاء خاص إلى أحد مرؤوسيه، أو بواسطة تبادل التهاني بين أعضاء فريق العمل. أو يمكن إظهار التقدير على الملأ من خلال الاجتماعات، والاحتفالات، وحفلات العشاء، أو عبر عقد لقاء غير رسمي لتكريم المتفوقين.

حين تصاحب الإنجازات المتحققة الاحتفالات والمهرجانات فإنها تضيف الكثير من النكهة على هذه الإنجازات. وعبر تمكين كل موظف من المشاركة في

الاحتفال بما حققه الزملاء من إنجازات، فإن ذلك يلهمه للعمل لتحقيق إنجاز خاص به.

١٠- التشبث بـ «القاعدة الذهبية»

ربما يمكن إيجاز كافة ملامح الثقافة التنظيمية الناجحة في «القاعدة الذهبية»: «عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك».

أحد المؤشرات الدالة على الشركة الناجحة يتمثل في إيمان الإدارة فعلاً وقولاً بهذه القاعدة وتطبيقها في مكان العمل. بالطبع قد لا يكون من الأمور الواقعية توقع أن يلتزم كل موظف في الشركة بدون استثناء بهذه القاعدة. فالشركة مكونة من أشخاص تتباين مشاربهم وتصرفاتهم. لكن حين نطبق هذا المبدأ لا يسعنا إلا القول إن الإدارة العليا للشركة حين تعامل موظفيها، ومديريها، وزبائنهم، وحاملي أسهمها، والناس عموماً بالتساوي، فإنها تعزز سمعتها باعتبارها شركة تصلح للعمل فيها، والتعامل معها، والولاء لمنتجاتها.

الخلاصة وجوهر البحث

■ يتوجب على الشركة كي تستطيع البقاء والازدهار في عالم دينامي متغير كعالم اليوم، ألا تكتفي بمسيرة التغيرات التقنية في المجالات التي تعمل فيها، بل أن تكيف ثقافتها التنظيمية لتلبية حاجات موظفيها، وزبائنهم، ومجتمعها المحلي.

■ لا يمكن للمدراء وحدهم إحداث التغيير الثقافي، بل يجب على كافة الموظفين في مختلف المناصب والمستويات لعب دور في العملية.

■ التنظيم غير الرسمي يلعب دوراً في ترسيخ وتأييد الثقافة التنظيمية.

■ فهم الموظفين للثقافة التنظيمية يهيمن على تصرفاتهم ويحدد الطريقة

التي يفكرون عبرها بوظائفهم ويؤدونها.

■ الإبداع الخلاق ترعاه ثقافة الثقة والاحترام..

هوامش

١ - انظر:

U.S Dep. of Labor, State of the Art Symposium, BLMR 124 , 1989

٢- وردت في:

The INC 500, 1998, p. 31.

٣ - انظر:

Ryan, Michael, They Call Their Boss a Hero" Parade, September 6, 1996, pp. 4-5 .

٤- انظر:

Reichheld, Frederick F., The Loyalty Effect, Harvard Business School Press, 1996, p. 15.

٥- انظر:

Boyett, Joseph H., and Conn, Henry P., Workplace 2000, New York, Penguin Books, 1991.



تشخيص ثقافة الشركة

تعتمد صورة الشركة في أذهان موظفيها الحاليين والمحتملين على ثقافتها . أي على «طريقة الحياة» المتبعة بشكل واع أو غير واع في أنشطتها اليومية .

في أغلب الأحوال، تجد ثقافة الشركة التعبير الرسمي عنها في البيان المكتوب الذي يحدد رسالتها ومهمتها، وفي التوجيهات التي تصدرها اللجنة التنفيذية أو أعضاء مجلس الإدارة. لكن تتبدى ثقافة الشركة الحقيقية في حالات أكثر شيوعاً من خلال الأساليب والطرائق غير الرسمية. فهي تتطور ببطء وبشكل غير محسوس عبر السنين لتصبح متأصلة في سلوك كل من يعمل فيها . ولربما يكون لدى المدراء التنفيذيين مفاهيم وأفكار مثالية حول ثقافة شركتهم، لكن ما يوجد منها بالفعل قد يختلف تمام الاختلاف. وفي سبيل أن تصبح الشركة واحدة من الشركات المستخدمة للنخبة المختارة من الموظفين، يتوجب في كثير من الأحوال كشف ثقافتها الحقيقية، ومن ثم إحداث تغييرات جوهرية في عمقها .

قبل أن يصبح بالإمكان تغيير ثقافة الشركة، ينبغي تحليلها وتقييمها . ومن الضروري فهم الثقافة السائدة حالياً، وتحديد ماهية المشكلات القائمة وكيفية تأثيرها الجدي في الإنتاجية، وجودة المنتج أو نوعية الخدمة، والروح المعنوية للعمال، والفاعلية العامة للمؤسسة .

كثيرا ما ينخدع المدراء بالحالة الحقيقية لمؤسستهم. صحيح أنهم يعرفون -طبعاً- الأرقام الفعلية: حجم المبيعات، الحصة السوقية، الإنتاجية، جدول الرواتب، وكافة الإحصائيات المتعلقة بالأمور المادية الملموسة. لكنهم يضللون أنفسهم فيما يتصل بالمعلومات الحيوية، مثل مواقف موظفيهم وروحهم المعنوية، ومستوى مهارات مساعديهم، ودرجة استعدادهم ورغبتهم بالتعاون وبذل ما لديهم من جهد، والتزامهم جميعاً وعلى كافة المستويات بتحقيق أهداف الشركة.

الإدراك يتحول إلى حقيقة واقعية في عقل المدرك

من طبيعة البشر أن يروا ما يودون رؤيته، ويسمعوا ما يريدون سماعه، ويعتقدوا بما يرغبون الاعتقاد به. وينزع الناس إلى إغفال، أو حتى عدم ملاحظة الأمور التي لا تتفق مع مدركاتهم. ومعظمنا لا يرغب بمغادرة المجال الذي يشعر به بالراحة، أو باهتزاز الثوابت التي يؤمن بها. وهنالك ميل كبير لدينا إلى الاعتقاد بما هو متسق ومتساق مع قناعاتنا الراسخة بدلا من القبول بالمعلومات الجديدة المتعارضة معها أو المناقضة لها.

إذن، ينزع كل منا إلى القبول بالمعلومات المنسجمة مع مدركاته بوصفها صادقة وصحيحة. فهي تمثل الحقيقة الواقعية بالنسبة له. لكن نفس المعلومات قد تبدو في نظر الآخرين، سواء أكانوا رؤساء، أو زملاء، أو مرؤوسيين، مختلفة اختلافا تاما.

وعلى شاكلة معظم المستشارين، شهدنا مثالا تلو مثال عن مدراء تنفيذيين يشغلون مناصب رفيعة ويؤمنون إيمانا جازما بأنهم يتمتعون باحترام. أو حتى بمحبة - مساعديهم وموظفيهم، ثم صعقوا فعلا بنتائج عمليات المسح التي أجريت على مواقف وآراء هؤلاء، وأشاروا فيها إلى مبلغ ما يشعرون به من كره تجاههم، وكيف يعتبرونهم خبثاء وأنانيين، بل حتى غير أكفاء. ويبدو هنا أن الهوة التي تفصل بين مجموعة من المدركات وأخرى لا يمكن تجسيرها.

لم يحدث ذلك؟ الجواب في كثير من الأحوال يفاجئ في بساطته. إذ يصعب، بل يستحيل، على المرء أن يكون موضوعيا في رأيه حول نفسه. وكثيرا ما يميل الناس إلى الدفاع عن معتقداتهم، واعتبار تصرفاتهم وأفعالهم أفضل السبل الممكنة كي يحذوها الآخرون. كما يعززون ردود الفعل السلبية عليها إلى عدم الفهم من جانب أصحابها أو حتى إلى عدم كفاءتهم، ولن يطول الأمر قبل أن يعرف الموظفون أن مدركات رئيسهم مختلفة تمام الاختلاف عن مدركاتهم، لكن نظرا للسلطة التي يتمتع بها عليهم، يبقون ما لديهم من تحفظات ومشاعر لأنفسهم. حيث «تتقيح كالدمل» في داخلهم، وربما تؤدي إلى شعور بالسخط والاستياء، وتردد في إطاعة الأوامر.

في أغلب الأحوال، يسيء المدراء تفسير إذعان وطاعة الموظف، ويفشلون في تمييز سببهما الرئيس: الخوف من معارضة المدير. كما يدركون موقف الموظف باعتباره متفقا تماما مع أفكارهم ومفاهيمهم وتصرفاتهم ومواقفهم.

هذا «الاتفاق» يعتبر حقيقة واقعة بالنسبة لهؤلاء المدراء. من ناحية أخرى، تبدو الحقيقة مختلفة في نظر الموظفين والموظفات الذين يتوجب عليهم العيش في مثل هذا الوضع. فما يبدو أبيض بعين المدير، يراه الموظفون أسود أو ربما رماديا. إنها حقيقة مختلفة تمام الاختلاف.

من الأقوال الماثورة

«نحن نحاول تغيير عادات عدد كبير من الموظفين. وهذا لن يحدث بين عشية وضحاها، لكنه سيحدث حتما»
جون ايكرز،
المدير التنفيذي في شركة «أي. بي. إم».

إذا بدأ التغيير الثقافي، فإن الخطوة الأولى التي ينبغي على المؤسسة اتخاذها هي تحديد ماهية مدركات الموظفين الحقيقية، وكيف يدركونها. ولتحقيق ذلك، يتوجب على المؤسسة القيام بعملية فحص شاملة ومشابهة للفحوصات الدورية التي يجريها الناس لتقييم حالتهم الصحية.

«التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» (ت. ت. م. م):

يستخدم الأطباء مجموعة متنوعة من التقنيات لتقييم الحالة الصحية للمريض، وعلى الشركات فعل الشيء ذاته. فمثلاً يقيس الطبيب ضغط الدم، ودرجة الحرارة، ويأخذ صوراً بـ «الإيكو» وأشعة «اكس» ويجري اختبارات فحص الدم للحصول على الإحصائيات الحيوية الأساسية، كذلك تستخدم الشركات الأرقام والإحصائيات المتعلقة بالمبيعات، والإنتاج، والشؤون المالية وغيرها لتشخيص أحوال جوانب عديدة من نشاطها التجاري. لكن كما يحدث في أجسامنا حين لا يظهر العديد من المشكلات الخطيرة في هذه الفحوصات الروتينية، فإن الكثير من الأوضاع الخفية وبدايات الحالات المرضية التي تعاني منها الشركة قد لا تكشفها التحاليل التقليدية للنشاط التجاري.

في السنوات الأخيرة تم تطوير طرائق وأساليب ومعدات تقنية تشخيصية حديثة للمساعدة في كشف الأعراض المرضية الخبيثة التي لا تظهر على أجسامنا. أحد هذه الأساليب المفيدة هو «التصوير بالمرنان المغناطيسي» (MRI)، الذي يمكن الطبيب من رؤية ما يحدث في أعماق الجسم ويعرف بالتفصيل المناطق المصابة من خلال النظر إليها من زوايا متعددة.

ومن أجل تمكين المدراء من رؤية ما يحدث في أعماق شركتهم، ومعرفة مدركات الموظفين، وتحديد كيفية تأثير هذه المدركات في الأداء، وتحليل التفاصيل المراوغة، ومراقبة الأفعال، وردود الأفعال، والمواقف، ووجهات النظر التي لم تستكشف أو تؤخذ بالاعتبار أبداً، قمنا بتصميم أسلوب تحليلي دعواناه «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» (ت. ت. م. م) (MRI - O). وباستخدام مختلف أنواع الأدوات التقييمية المجربة والتقنيات المبتكرة والاستفادة منها، يصبح «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» (ت. ت. م. م) وسيلة فاعلة

وقادرة على الكشف عن المشكلات والتحديات المتصلة بالثقافة السائدة في الشركة.

المقاربة التجميعية للأجزاء المتفرقة

لا يمكننا أن نعتمد على أدوات تحليلية أحادية أو ثنائية البعد لإجراء تشخيص دقيق وصحيح لحالة الشركة. أما «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» (ت. ت. م. م) فيوفر منظورا متعدد الأبعاد لا يكتفي بتفحص جانب محدد من المؤسسة، بل يظهر كيفية اتصاله بالجوانب الأخرى.

لنلق نظرة على كيفية تطبيق ذلك على مصنع لقطع غيار الطائرات في ويتشيتا بولاية كنساس، حيث ارتفع عدد الحوادث الصناعية ارتفاعا حادا. وبالرغم من أن هذه الحوادث قد سببت أضرارا خفيفة لم تصل إلى حد تهديد حياة العمال بشكل خطير، إلا أنها سببت تخفيضا في ساعات العمل، وزيادة في تعويضات العمال عن الإصابات التي حلت بهم، وغير ذلك من الأمور المزعجة التي تستنفذ الوقت وتشتت الانتباه. استطاع الخبراء المتخصصون في شؤون الأمن والسلامة الذين استدعوا لدراسة المشكلة تصحيح بعض العيوب الميكانيكية والشروع ببرنامج تدريبي على شؤون الأمن والسلامة. مما ساعد في وقف حوادث العمل لفترة مؤقتة، لكن سرعان ما بدأت معدلاتها بالارتفاع خلال بضعة شهور.

حين طلبت الشركة مشورتنا، اقترحنا إجراء «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي». وبدلا من التركيز بشكل رئيس على معدل الحوادث، أخضعنا المؤسسة برمتها للفحص والتحليل. وباستخدام الأدوات التشخيصية التي سنقدم توصيفا لها في فقرات لاحقة من هذا الفصل، وجدنا نمطا سائدا من مشاعر الاستياء بل حتى التمرد داخل الشركة. بعض التصرفات المعينة من جانب الإدارة أدت إلى تدمير الروح المعنوية لدى العمال، الأمر الذي أفضى إلى

فقدان الحماس تجاه أي فعل من قبل الإدارة - طال ذلك حتى برنامج السلامة الذي صمم لحمايتهم من التعرض للإصابات أثناء العمل. ولم يتم تحديد الأسباب الحقيقية وراء المشكلات المتصلة بالسلامة واقتراح الحلول للتغلب عليها إلا بعد البدء بعملية تشخيص شمولية.

البحث عن جذور الأسباب الحقيقية

تسمى مقارنة «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» للبحث عن السبب الحقيقي الكامن وراء أية مشكلة، ولا تكتفي بالعثور على السبب الظاهري فقط. أما هدفها فهو نزع الطبقات المتراكمة فوق سطح الوضع السائد واحدة إثر الأخرى إلى أن تتعري الأسباب الأساسية.

الهدف النهائي لنظام «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» هو الإجابة عن السؤال:

لماذا؟

في العادة، تشبه المشكلة من نواحي عديدة قمة جبل الجليد العائمة فوق المياه. فالجزء الظاهر من المشكلة يماثل قمة ذلك الجبل التي ترتفع فوق خط الماء. أما السبب الحقيقي فيكمن في العمق تحت الماء. وباستمرار طرح السؤال «لماذا؟» وبعد كل إجابة، سوف يبرز السبب الصحيح. يمكن توضيح ذلك من خلال محادثة جرت بين اندي أحد أعضاء الفريق الاستشاري، وبيتر مشغل إحدى الآلات في مصنع قطع غيار الطائرات:

اندي: لماذا توقفت الآلة عن العمل؟

بيتر: لأن الدوّار قد استهلك وبلي.

اندي: ولماذا استهلك الدوار وبلي؟

بيتر: لأنه لم يُزيت بشكل جيد.

اندي: ولماذا لم يُزيت بشكل جيد؟

بيتر: لأن الزيت خفيف.

اندي: ولماذا استخدمت زيتا خفيفا؟

بيتر: لأن المدير أمر بذلك.

اندي: ولماذا لم تخبره بأن الزيت خفيف جدا؟

بيتر: لأنه لا يصغي أبدا لما أقول له.

معلومات وإرشادات تكتيكية

اطرح السؤال الذي يبدأ بـ «لماذا؟» وأعدده مرة ثانية وثالثة. واستمر في

طرحه إلى أن تتكشف الأسباب الحقيقية.

استمرار طرح الأسئلة يكشف المشكلة الحقيقية في نهاية المطاف. وإذا

أدرك العمال أن مديريهم لا يبدي اهتماما بما يقولونه حول سير العمل، فإن ذلك سيؤدي إلى تفاقم العديد من المشكلات.

كسب الثقة

من الطبيعي أن يحجم الموظفون عن تقديم المعلومات المفيدة والهادفة إذا

شعروا بأن ملاحظاتهم سوف تتقل إلى المدراء الذين يمتلكون بالطبع السلطة المتحكمة بوظائفهم. إن الخوف من أن تشكل ملاحظات وتعليقات الموظف

دليلا يستخدم ضده يجعله يمتنع عن رواية القصة الحقيقية كاملة.

وحتى لو أتى الاستشاري الذي يجري اختبار «التصوير التنظيمي بالمرنان

المغناطيسي» من خارج الشركة كما هي العادة المتبعة، إلا أن المدراء الذين يشغلون المناصب الدنيا والعمال على مستوى القاعدة يعتبرونه في أغلب

الأحوال أداة في يد الإدارة العليا. والملاحظة الشائعة التي سمعناها دوما هي: «المدراء يدفعون لهم، ولذلك يفشون أسرارنا وينقلون لهم كل ما نقوله».

ينبغي على الاستشاري الذي يطبق مقاربة «التصوير التنظيمي بالمرنان

المغناطيسي» أن يفوز بثقة كافة الموظفين حتى قبل بدء العملية. يتطلب ذلك

وقتا، فالثقة لا تملأ ولا تفرض بسهولة، بل تكتسب. إذ لا يمكن للاستشاري أن يدخل الشركة، ويعلن على الملأ أن عملية مسح ستجري لمعرفة الروح المعنوية لدى الموظفين، وقياس مدى تعاونهم وصدقهم وإخلاصهم المتوقع. بل يجب عليه أن يكتسب ثقة الموظفين من خلال إثبات أهليته للثقة باستمرار. ويمكن لذلك أن يتحقق باستخدام طرائق تقنية ثبت نجاحها في تسهيل العملية.

تمثلت إحدى المقاربات الناجحة التي استخدمناها في البدء بإقامة سلسلة من ورشات العمل التي لا يشعر المشاركون فيها بأنهم تحت التهديد، وذلك في المجالات التي تتمتع ببعض القيمة بالنسبة لهم. بعض ورشات العمل التي استخدمت لكسر حاجز الجليد هي:

- ورشة عمل لتحسين التقنيات الرقابية لدى المراقبين والمدراء المتوسطين الذين يحتلون خط الواجهة الأمامي.
- ورشة عمل لتحسين المهارات الاتصالية، والعلاقات مع الآخرين، وبناء الثقة بالنفس لدى الموظفين على كافة المستويات.

هذه البرامج التدريبية تعطى خلال جلسات تستمر ساعة أو اثنتين، مرة أو مرتين في الأسبوع، لثلاثة أو أربعة أسابيع. وخلال هذه الجلسات، يتعرف الاستشاري على العديد من الموظفين بصورة فردية ويوطد معهم علاقة وثام تكفي لاكتساب ثقتهم وإزالة أثر الاتهام الشائع بوقوف المستشار دوماً إلى جانب الإدارة. وأهم ما يجب على المستشار عمله حين ينظم ورشات العمل هذه هو تحديد القادة والرؤساء غير الرسميين ويبدل جهده لتقييمهم. فهم يمثلون أفضل مصدر لترسيخ وتعزيز مصداقيته بين الموظفين.

حالما يتم تحديد هؤلاء القادة، إما من خلال دروس وجلسات ورشة العمل، أو بأية وسيلة أخرى، يتوجب تطوير علاقة وثيقة معهم ومع غيرهم من

المساعدين والموظفين. وباختصار، يتوجب على الاستشاري معرفة الموظفين بصورة فردية، والتحدث معهم، لا حول شؤون وشجون وهموم العمل وحده، بل حول اهتماماتهم الشخصية. كما ينبغي عليه التعرف على دوافعهم ورغباتهم وميولهم. باعتبارهم بشرا متعددي الملامح والجوانب والأبعاد.

معلومات وإرشادات تكتيكية

حاول تحديد القادة غير الرسميين في المؤسسة، ومن ثم اكتساب ودهم وصداقتهم. إذ يمكن أن يشكلوا مصدرا رئيسيا للمعلومات، ويمثلوا عاملا مساعدا مهما في إحداث التغيير.

سنة أساليب تقنية ناجعة للحصول على المعلومات الموثوقة

عبر سنين طويلة من استخدام المقاربات والأبحاث التي تعتمد على مبدأ التجربة والخطأ حول الأساليب الفاعلة التي يستعملها الاستشاريون، استطعنا اصطفاء وتحديد ست طرائق تقنية تساعد على تشجيع الصراحة والصدق في الرأي، وتوفر حالة من التدفق الحر للمعلومات المهمة والدقيقة من الموظفين. لسوف نشير بإيجاز إلى هذه الطرائق فيما يلي، أما التفاصيل المتعلقة بكيفية استخدامها فسنناقشها في فقرات لاحقة من هذا الفصل.

١- حاول إبعاد الموظفين عن الجو السائد في الشركة

حين يشعر الموظفون بالاسترخاء والراحة، ترجح مشاركتهم في الأفكار، والشكاوى، والمشاعر الحقيقية. وكما نعلم، فإن المدراء التنفيذيين وموظفي المبيعات يعقدون أفضل الصفقات في ملاعب الغولف أو على موائد العشاء المريحة. لم تقصر هذا الجو الذي تغيب عنه الرسميات على الصفقات الكبرى؟ شارك في الأنشطة غير الرسمية (وغير المتصلة بمقررات ورشة العمل) مع أولئك الذين تحتاجهم للحصول على المعلومات المفيدة. واعرف ما هي اهتماماتهم. انضم إلى القادة غير الرسميين وهم يمارسون ألعابهم، أو شاركهم الغداء أو العشاء.

وجدت ريتا سبيل، وهي استشارية ناجحة في شؤون الموارد البشرية، أن الموظفين المستخدمات في إحدى شركات عملائها يحجمن عن التعبير عن مواقفهم، وملاحظاتهم، وأفكارهم المتعلقة بالشركة. حاولت أن تجد طريقة للتغلب على هذه الممانعة التي يبدينها. ولاحظت أن في الحفلات المقامة على الغداء أو العشاء في المناسبات الاجتماعية، تتسحب الموظفين معا من مكان اللقاء للترويح عن أنفسهن بعيدا عن الجو الرسمي (في بعض الأحيان يجتمعن في غرفة الحمام)، وفي هذا المحيط غير الرسمي بالذات يتحدثن حول الأمور المهمة من وجهة نظرهن. ولذلك، قررت سبيل استخدام هذه المقاربة مع الموظفين. فقد انضمت إليهن في فترات الاستراحة وأصبحت مشاركة فاعلة في أحاديثهن المتبادلة. الأمر الذي فتح قناة اتصال مكنتها من معرفة الكثير عن مشاعرهن الحقيقية حول المدراء،

والشركة، والأوضاع المحددة التي تمر بها.

من الأقوال المأثورة

٢- نظم مجموعة مركزية

تطورت فكرة المجموعة المركزية على يد خبراء التسويق لمعرفة ردود أفعال المستهلك النمطي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة. يملك العديد من الشركات المصنعة

«من أجل تحسين مهارات الإصغاء تحد نفسك بعدم قول شيء خلال نصف الساعة الأولى من غداء العمل التالي مع المجموعة».

للمنتجات الاستهلاكية زبائن محتملين يجربون منتجا من منتجاتها، ولذلك تشكل مجموعة مركزية للحصول على رأيهم. أما

جيفري غيتومر،
كاتب متخصص في الشؤون
التجارية

الشركات الخدمية فتشكل مجموعات مركزية لتصميم الخدمات التي تقدمها. وخلال السنوات القليلة الماضية، استخدم العديد من الشركات هذه المقاربة

لكشف المواقف الحقيقية للموظفين تجاه شركتهم، والقسم الذي يعملون فيه، والمدراء الذين يشتغلون تحت إمرتهم، وبعض الجوانب المحددة من وظائفهم.

لنلق نظرة فاحصة على كيفية بدء توجيه المساعد على تسهيل عمل المجموعة المركزية:

«كما تعرفون، أنا أعمل مع غالبيتكم منذ عدة شهور، وذلك كجزء من الجهد الذي تبذله الشركة لتحسين نوعية الجو المقيم على مكان العمل. تحدثت معكم بشكل فردي من حين لآخر، وقد تم انتقاؤكم لتكوين مجموعة مركزية تأخذ على عاتقها مناقشة وضع محدد يهمنا جميعا، ألا وهو التغييرات المقترحة في برنامج الضمان الصحي. لقد تم اختياركم كأعضاء نموذجيين يمثلون كادر الموظفين في الشركة، ومختلف الأقسام والإدارات، والعاملين الذين تراوحت فترة خدمتهم بين عام واحد واثنين وعشرين عاما. لقد قدمنا لكم نسخا مطبوعة عن الخطة الراهنة والخطة المقترحة لدراستها قبل بدء هذا الاجتماع. أما خطواتنا الأولى فتتمثل في إعطائكم الفرصة لسؤال السيدة ليندا، مديرة قسم التعويضات، عن هذه الخطة. ثم سنطلب منكم إبداء ملاحظاتهم وردود أفعالهم. الرجاء ملاحظة أن الخطة المقترحة لم يتم تبنيها بعد ولن يتخذ أي قرار بشأنها قبل مزيد من الدراسة والتمحيص، انطلاقا من عمل هذه المجموعة المركزية».

لنلاحظ أن المساعد على تسهيل مهمة المجموعة المركزية قد حدد موضوع النقاش، وأكد للمشاركين أن الاجتماع لا يشكل محاولة لدفعهم إلى الموافقة، ولكن للحصول على المدخلات والمعلومات. وهو أمر جوهري بالنسبة لنجاح تجربة المجموعة المركزية. إذ ينبغي التأكيد للمشاركين على أن أفكارهم ومشاعرهم سوف تؤخذ حتما بعين الاعتبار.

لنلاحظ أيضا أن مديرية قسم التعويضات ستكون جاهزة أيضا للإجابة عن الأسئلة. لكنها لن تعبر عن آرائها أو تشارك في النقاش بأية طريقة كانت، باستثناء توضيح الجوانب التقنية للخطوة.

أما مهمة تسهيل لقاء المجموعة المركزية فيتولاها شخص يساعد على تيسير سبل الحوار والنقاش، ويحافظ على جوه الهادئ الإيجابي، ويضمن إدارته وتوجيهه بسلسلة ضمن إطار زمني معقول.

معلومات وإرشادات تكتيكية

بالرغم من أن المجموعات المركزية تكون أشد تأثيرا وفاعلية حين تنحصر مهمتها في مجال معين، إلا أن من الممكن استخدامها كوسيلة لتحديد المشكلات الأساسية التي يمكن استكشافها وسبرها لاحقا من قبل المجموعات الأخرى.

٣- قم بإجراء عمليات مسح لمعرفة مواقف الموظفين الشخصية

استخدمت عمليات المسح الهادفة لمعرفة موقف الموظف منذ مدة طويلة كوسيلة لتحديد مستوى روحه المعنوية وتعيين مواقع المشكلات. وقد جرى في السنوات الأخيرة صقل هذه العمليات لجعلها أداة تشخيصية أكثر تطورا وفاعلية.

بقدر ما ينبغي تصميم عمليات المسح هذه لتتناسب الحاجات الخاصة بكل شركة، فإن من الواجب تطويرها وإجراءها بواسطة هيئات ومؤسسات معدة لهذه الغاية. كما يستلزم الحصول على أفضل النتائج من عمليات المسح التي تتناول موقف الموظف من شركته تجاوز مجرد الحصول على المعلومات. أما كيفية استخدام هذه العمليات في مقاربة «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» فسوف نتناولها بالتفصيل في فقرة لاحقة من هذا الفصل.

٤- إجراء المقابلات الشخصية مع الموظفين

على العكس من اللقاءات غير الرسمية مع الموظفين والتي ناقشناها آنفاً، يفضل بعض المستشارين استخدام تقنيات المقابلات الرسمية. وهذه تضم نفس السلسلة من الأسئلة التي تطرح على كل واحد من المبحوثين. علاوة على ذلك، سوف يطرح من يجري المقابلة أسئلة إضافية بحيث يمكن للمبحوث أن يتوسع، ويشرح، ويفسر الأمور في إجابته ليساعد على توضيحها.

أما فائدة هذا الأسلوب التقني فتتمثل في ضمان تغطية كافة الجوانب الخاضعة للاستقصاء بطريقة منهجية ومنظمة. ويمكن للمستشار الخبير العارف ببواطن الأمور أن يصمم استبيانات شاملة تساعد على تقصير المدة التي يتطلبها استخلاص المعلومات الهامة.

تصاغ الأسئلة بحيث تساعد على تشخيص الحالة القائمة. وبالرغم من وجوب اتصال الأسئلة بأنشطة الشركة، إلا أن الأسئلة العامة التالية تفضي في أغلب الأحوال إلى طرح مزيد من الأسئلة المتعلقة بمجالات أكثر تحديداً:

- ما الذي يعجبك فيما يخص العمل في هذه الشركة؟
- ما الذي لا يعجبك؟
- هي الطريقة التي يمكن للشركة اتباعها لتحسين علاقاتها مع موظفيها؟
- صف أسلوب المشرف عليك في الإدارة.
- كيف يؤثر فيك هذا الأسلوب؟
- ما مدى فاعلية توصيل الإدارة لأفكارها إلى كادر الموظفين برأيك؟
- ما هي الطريقة التي تجعلك موظفاً أكثر فاعلية وإنتاجاً؟

يتمثل العائق الرئيسي الذي يحد من قدرة هذه الوسيلة الرسمية في نزوع المقابلات الشخصية لأن تصبح رسمية ومتكلفة أكثر من اللزوم، بحيث لا تقدم سوى المعلومات الروتينية المكررة، إلا إذا تمتع من يجري المقابلة بالمهارة

والخبرة. في حين تكشف المقاربات غير الرسمية عن المجالات والمشكلات التي تغفلها الطرائق الرسمية في أغلب الأحيان. لذلك، ينبغي أن تستتبع هذه المقابلات الرسمية، التي توفر وسيلة للحصول على المعلومات الأساسية المتعلقة بالشركة، بالمناقشات غير الرسمية. وإذا تم تحديد مشكلة ما عن طريق هذه الأسئلة، فينبغي أن يلي ذلك مباشرة طلب المزيد من التفاصيل، بما في ذلك إعطاء الأمثلة. أما إن كانت بعض الحالات المعنية أكثر تعقيدا، فيجب استكشافها بعمق أكبر في وقت لاحق خلال المناقشات غير الرسمية.

٥- قم بإجراء تقييمات شاملة للمدراء الرئيسيين

أصبح التقييم متعدد المستويات مقارنة شائعة باطراد تستخدم لتحديد رأي المدراء، والزملاء والمساعدين، وحتى المتعاملين مع الشركة من خارجها مثل البائعين والزبائن، بالمدير العام. هذه التقييمات التي يشار إليها عادة بـ «تقييمات الـ ٣٦٠ درجة»، تبنتها شركات شهيرة مثل «إيه تي & تي» (AT&T)، و«هيوليت - باكارد»، و«وال - مارت»، ومئات من الشركات الكبيرة والصغيرة الأخرى. وتبعا لتوم بولاك، وهو مدير في شركة «تاورز بيرين» المتخصصة في الاستشارة الإدارية، يتنامى بسرعة استخدام معلومات التغذية الإرجاعية متعددة المصادر. ويتوقع بولاك أن تصبح الصيغة الأكثر شيوعا لتقييم الأداء بنهاية العقد الحالي^(١). أما كيفية إجراء «تقييمات الـ ٣٦٠ درجة» فسوف نبحثها لاحقا في هذا الفصل.

لا يرى الناس أنفسهم مثلما يراهم الآخرون. فهم يؤمنون بأن تصرفاتهم عقلانية، وأفكارهم راسخة وصحيحة، وقراراتهم صائبة وهادفة. من الناحية التقليدية، لا يقيّم أداء الموظف سوى مديره المباشر. صحيح أن ذلك يوفر استبصارا يبين رأي المدير بعمل الموظف، لكنه ليس الشخص الوحيد الذي ينشئ معه الموظف علاقة تبادلية.

المسألة الأكثر تعقيدا تتصل بتقييم أداء المدراء الذين يحتلون المناصب العليا، والذين لم يتم تقييم أدائهم من قبل. لكن حين يقيم أداءهم الزملاء والمرؤوسون، فقد يعلمون الكثير عن أسلوبهم الإداري بصورة لم تخطر على بالهم من قبل. وصدم الكثير منهم حين أدركوا أن رأي الآخرين بهم يختلف تمام الاختلاف عما اعتقدوا به في السابق. ونتيجة لذلك اتخذ بعضهم خطوات عملية لتغيير أساليبهم في الإدارة.

بالرغم من هذه المزايا والفوائد للتقييمات المتعددة المصادر، إلا أنها تثير قلقا جديدا لدى الكثيرين. ماري ن. فينسون، مديرة مجموعة تنظيم العلاقات في شركة «بيل أتلانتيك - فيرجينيا» (Bell Atlantic) Virginia، تؤيد بقوة هذه البرامج، لكنها تحذر من جوانبها السلبية.

وهي تلاحظ أن التغذية الإرجاعية يمكن أن تضر، كما تشير إلى أن التقييم ليس أمرا جيدا أو إيجابيا على الدوام. فبعض الموظفين يجدون في لعب دور المزود بالمعلومات فرصة مناسبة لانتقاد مسلك الآخرين في العمل.

المثلبة الأخرى تتصل بالآراء المتناقضة. من يقرر من هو على صواب؟ قد يبرز أيضا السؤال المتعلق بما إذا كانت عملية التغذية الإرجاعية صادقة وأمنية. فإذا لم يكن المقيم معجبا بالشخص الذي يقيمه، لسوف تتحو الإجابات إلى السلبية؛ أما إذا كان المقيم صديقا، فإنها تميل نحو الإيجابية. إضافة إلى ذلك، ذكرت السيدة فينسون أن الموظفين الذين يقيمون كبار المدراء التنفيذيين يظنون أن من الخطورة بمكان قول الحقيقة كاملة. ولكي تضمن إتاحة فرصة أفضل أمام «تقنيات الـ ٣٦٠ درجة» لإحداث التغيير المطلوب، توصي فينسون بما يلي:

■ معلومات التغذية الإرجاعية ينبغي أن تكون مجهولة المصدر وأن تعامل

بسرية.

- من أجل الحصول على معلومات كافية حول الشخص الذي يقيم، ينبغي أن يكون المقيمون قد عملوا معه لمدة لا تقل عن ستة أشهر.
- يتوجب على خبير بشؤون معلومات التغذية الإرجاعية أن يتولى عملية تفسيرها وتحليلها.
- ينبغي إجراء عملية متابعة لمعرفة التحسينات التي طرأت نتيجة التقييم بعد ستة أشهر.
- ينبغي على المقيمين تقديم توصيف مكتوب، إضافة إلى تقييمات بالأرقام. الأمر الذي يمكنهم من أن يكونوا أكثر تحديدا، ويجعل النتائج هادفة وذات معنى.
- ينبغي التأكد من أن وسيلة استخلاص المعلومات موثوقة وصالحة ويمكن الاعتماد عليها إحصائيا.
- لتجنب «إنهاك عملية المسح»، لا ينبغي استخدام «تقنيات الـ ٣٦٠ درجة» مع العديد من الموظفين في وقت واحد^(٢).

٦- وضع برنامج متعدد المستويات للقاء بعيدا عن مكان العمل

لجأت شركات عديدة إلى جمع موظفيها بعيدا عن مكان العمل لتدريبهم أو مناقشتهم. فجو الاستجمام والاسترخاء والأنشطة الاجتماعية يساعد على إنجاز الكثير من العمل الخلاق. في العادة، تخصص هذه المنتجعات لكبار المدراء، والمواضيع التي تناقش فيها تشمل التخطيط على المدى البعيد، أو التعامل مع بعض الحالات المعينة.

البرنامج المتعدد المستويات يشمل دعوة الموظفين من مختلف المناصب في الشركة إلى مكان مناسب خارجها. أما الموضوع المطروح فينبغي اختياره بعناية بحيث يتيح للمشاركين الفرصة للتعبير عن أفكارهم وطرح ما يريدون من أسئلة. كما يتوجب على المناقشات أن تحفز الإدارة لتحديد أين يكون

التغيير مرغوبا أو حتى ضروريا من أجل سلامة وصحة الشركة. والمستشار الإداري الذي يتولى مهمة تسهيل الحوار سوف يوضح للمشاركين الفكرة العامة للقاء خلال الجلسات الرسمية والأحاديث غير الرسمية في آن معا.

أسوأ الطرائق التقنية:

نحن جميعا نتعلم من فشلنا وإخفاقاتنا. سوف نلقي فيما يلي نظرة سريعة على أربع مقاربات يبدو أن احتمال فشلها يفوق في أغلب الأحيان احتمال نجاحها.

١- «اللقاءات في المدينة»

دعونا نشارك في لقاء يعقد في إحدى المدن الأمريكية. هناك عدد من القضايا المهمة على جدول الأعمال، لكن معظمها لا يناقش. فجدول الأعمال الخاصة بالحاضرين هي التي تهيمن على الاجتماع. ثم يمسك بعضهم بالميكروفونات، ويلقون على الحضور خطبا رنانة، ويطيلون في الحديث حتى يمل معظم المشاركين ويفادرون القاعة وعلائم الاستياء والاشمئزاز بادية عليهم. هذه اللقاءات تمثل في أفضل الحالات تجربة مريكة، ومزعجة، وعقيمة.

لا ينبغي للقاءات الشركة «في المدينة» أن تخرج عن السيطرة إلى هذا الحد، لكن الشركات التي لجأت إلى استخدامها تجد أنها لا تتجاوز في أغلب الأحيان جلسات تعقد لبث الشكوى وإطلاق صيحات التذمر. بعض الموظفين ممن لديهم جداول أعمال شخصية ينزعون إلى السيطرة على الاجتماع. على سبيل المثال، حاولت مجموعة صغيرة من الموظفين في أحد هذه الاجتماعات استخدام اللقاء كمنتدى تجار فيه بالشكوى، وتذمر فيه من حالة صدر فيها القرار في الشركة، لكن بغير صالحها ودون رضاها. كل ذلك شتت الانتباه عن أهداف اللقاء، ولم يؤد إلى إهدار وقت غالبية المشاركين فقط، بل شوه في ذهن الجميع مفهوم «لقاءات المدينة»

٢- اللقاءات التي يعقدها الموظفون برئاسة مدراءهم

حين يرأس المدير الاجتماع، يشعر الموظفون بوجود عائق يمنعهم من قول الحقيقة كاملة. فريما يخشون من أن معارضة آراء المدير ستسجل عليهم ويتذكرها لفترة طويلة، وقد ينعكس ذلك في تقييم الأداء القادم.

ذلك بالضبط ما حدث لدوغلاس ت.

ففي لقاء ضم مهندسين من مختلف الأقسام في شركة للخدمات العامة في بنسلفانيا، أعلن دوغلاس عن تحفظاته المتعلقة ببرنامج كان مديره المؤيد الرئيسي له. قال دوغلاس: «أخبرت مديري عن هذه التحفظات في مناقشة بيني وبينه، حيث عرف بشكوكي حول المشروع. لكن لأنني عبرت عنها في لقاء مفتوح، وصفني بالخائن، وتدهورت علاقتنا بصورة خطيرة».

٣- فرق لحل المشكلات مكونة من

عناصر غير مؤهلة

يمكن لفرق حل المشكلات أن تمثل طريقة ناجعة وفاعلة لتحديد الحلول والسعي

إليها. لكن ينبغي التخطيط لأنشطة مثل هذه الفرق بعناية، وإخضاع أعضائها لتدريب شامل على تقنيات حل المشكلات.

لسوء الحظ، ليست الحال كذلك في أغلب الأحوال. فالمدير يحدد المسألة ويعين «فريقا» لدراستها. وكثيرا ما يأتي أعضاء الفريق من عدة أقسام، ولم يعملوا معا من قبل. كما يتركز همهم الأساسي على كيفية تأثير ما يقولونه

من الأقوال المأثورة

«لا يمكنك أن تحفز شخصا بطريقة مباشرة - ولكن تستطيع فقط توفير البيئة، أو المناخ، أو الجو المناسب للتحفيز. إن إحدى أصعب تجارب الحياة، وأشدّها إثارة وتحديا، هي تطوير مواهب الناس العاديين، ليصبحوا استثنائيين».

جي. دي. بالكن،

كاتب متخصص في إدارة

الأعمال التجارية

أو يفعلونه في أقسامهم، وربما في حياتهم المهنية. الأمر الذي يؤدي إلى إضاعة الوقت حيناً، وتفاقم المشكلات بدلاً من حلها في أغلب الأحيان.

٤. إجراء مقابلات شخصية للموظفين من قبل مدراء الشركة

في العديد من الحالات يكون المسؤول المعين لتشخيص المشكلة المتصلة بالعلاقات بين المشرفين وموظفيهم، واحداً من هؤلاء المشرفين. في مثل هذه الأحوال، سوف يخاف معظم الموظفين من قول الحقيقة. وحتى لو كان من يجري الاستقصاء مراقباً آخر، فإن الخوف يبقى - وإن بدرجة أقل إلى حد ما. ولذلك ينبغي إجراء مثل هذه المقابلات بواسطة خبير متخصص من خارج الشركة، كمستشار إداري مثلاً، أو مدير تنفيذي من مركز الشركة إذا ظهرت المشكلة في أحد فروعها.

في أغلب الأحوال، يجري قسم الموارد البشرية مثل هذه الأنواع من المقابلات. ولن يكون الموظفون على استعداد لقول الحقيقة كاملة إلا إذا اعتبروا أن كادر القسم يتمتع بالنزاهة والعدالة. ويظل استخدام المستشارين من خارج الشركة، أو مجموعات المسح المستقلة، أنجع الحلول لتحقيق أفضل النتائج.

إجراء تشخيص «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي»

عند إجراء تشخيص «ت. ت. م. م»، من الحكمة اتباع جدول أعمال مخطط له بعناية. في هذا القسم سوف نقدم توصيفاً للخطوات التي ينبغي اتخاذها. ومن أجل تنفيذ هذه الخطوات، ستتبع هذا القسم مجموعة من الخطوط التوجيهية التي تعرض بالتدرج.

١. ضمان الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا

حالما يتفق المستشار والعميل على ضرورة إجراء تشخيص «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي»، ينبغي اتخاذ التحضيرات والاستعدادات بكل

عناية. في أغلب الأحوال، يشعر كبير المدراء التنفيذيين وغيره من كبار المدراء بأنهم يعرفون كافة المشكلات ولذلك يستدعون الخبير الاستشاري لتقديم الحلول، أو لفرض الحلول التي يرتؤونها على الموظفين الأدنى مرتبة. في العديد من الحالات، يحجم كبار المدراء عن الفوص عميقا لمعرفة رأي الموظفين في المراتب الدنيا عما يحدث خشية فضح الجوانب السلبية من أفعالهم وأساليبهم الإدارية.

كثيرا ما يخبرنا المدراء بأنهم يعرفون المشكلات التي تواجه الشركة، ويحتفظون بالخبير الاستشاري لحث الآخرين على انتهاج طريقتهم في التفكير. أولا، يجب أن يتضح للجميع أن كبار المدراء التنفيذيين لا يدركون في الغالب القضايا المهمة التي تواجه المؤسسة. بينما يكون الموظفون من ذوي المراتب الدنيا أكثر قربا من المشكلات، وكثيرا ما يرونها بوضوح أكبر.

يمكن إيصال هذه النقطة بأفضل الطرق من خلال التعليق على الحالات المشابهة في الشركات الأخرى. وثمة العديد من الأمثلة على حالات تكون فيها الأمور الحاسمة والمهمة إما مجهولة من قبل الإدارة العليا، أو تعتبر غير ذات شأن من قبلها. من المهم أيضا أن يعرف المدراء التنفيذيون مثلا كيف يراهم الزملاء، والمساعدون، والمرؤوسون، وغيرهم ممن يتصلون بهم. وعليهم قبول حقيقة أن الحل يعتمد على استعدادهم لتغيير مسلكهم إذا أكد التشخيص على أنهم يشكلون سببا لجزء من المشكلة. من الواضح أن ذلك يجب أن يتم بطريقة ديبلوماسية. وينبغي على الإدارة العليا أن توافق تماما على العملية برمتها. وإذا لم تفعل فسيؤدي ذلك في أفضل الحالات إلى تردد وإحجام الموظفين المعنيين عن الرغبة في التعاون، وفي أسوأها إلى تخريب العملية برمتها.

ما إن يتم التغلب على هذه العقبة، حتى يتوجب إعطاء كبار المدراء لمحة عامة لكيفية تقدم عملية «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي»، بحيث

يتضح لهم أنها عملية تشخيصية. أما الهدف فهو الحصول على المعلومات، وليس حل المشكلات. ولا يمكن القيام بذلك إلا بإجراء تحليل دقيق، مع الإشارة إلى أن العملية ستشمل إجراء مسوحات عمومية والتحدث - بشكل ودي - مع المدراء من ذوي المناصب الدنيا، والموظفين على مستوى القاعدة، وربما البائعين والزبائن. لا بد من أن يفهم الجميع بشكل واضح لا لبس فيه أن العملية لا تتضمن إطلاق الأحكام، ولا تهتم إلا بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي ستظهر الحقائق، والمشاعر، والمدرجات المتعلقة بالشركة.

ينصح بتعيين فريق صغير (من ٢ - ٤ أعضاء) ليعمل كمنسق داخلي. ولسوف يساعد أعضاؤه المستشارين الإداريين من خلال لعب دور صلة الوصل بينهم وبين الإدارة العليا. كما يوفرّون أيضا الروابط الضرورية مع المدراء والموظفين الآخرين الذين سيتفاعل معهم المستشارون. في العادة، يتكون الفريق من مدراء أقسام مختلفة، مثل الإنتاج، أو التشغيل، أو التسويق، أو الإدارة المالية، أو البحث والتطوير، أو الموارد البشرية.

من الأقوال المأثورة

«من العلامات الصحية في كافة الأمور أن ترفع إشارة استفهام بين الحين والآخر حول الأشياء التي كنت تعتبرها منذ زمن طويل قضايا مسلما بها».

برتراند رسل،
فيلسوف بريطاني

تتمثل الخطوة الأولى في العمل مع هذا الفريق ضمن برنامج مخطط ومنظم. وهذا لا يمكن أن يحدث كيفما اتفق، بل قد يستغرق عدة أسابيع من التحضيرات. المستشار يوجه الفريق ويعرفه بالعملية، وبمختلف جوانبها المحددة. كما يوضع برنامج زمني لها. وحالما يتم إعداد هذه العملية، يعلن البرنامج أمام كافة العاملين في الشركة.

٢. الإعلان

نظرا لأن جميع مستخدمي الشركة سوف يشاركون بشكل أو بآخر في تشخيص «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي»، من المهم ألا يتم الاكتفاء بإعلامهم بما يجري، بل التأكيد لهم بأنهم أصبحوا جزءا لا يتجزأ من العملية منذ البداية.

حين شرعت شركة «اكسلسيور بيبور بوكس» (Excelsior Paper Box Co) بتطبيق مقارنة «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي»، أرسل كبير المدراء التنفيذيين دوغلاس ستيوارت رسائل شخصية إلى كافة الموظفين تصف بإيجاز سبب إجراء العملية وأهمية مشاركة كل فرد منهم فيها. تبع ذلك اجتماعات عقدت على مستوى الأقسام قُدم فيها المستشار لمختلف الموظفين وتعرف عليهم. جرى التأكيد في الرسائل واللقاءات على حد سواء على أهمية مشاركة كل فرد، وعلى ضمان السرية في كافة الأمور المتصلة بالعملية.

تمثلت الخطوة الأولى بعد الإعلان في اكتساب ثقة كوادر العاملين الذين يشغلون المناصب المتوسطة والدنيا. وتمكن فريق المستشارين من تحديد القادة غير الرسميين من خلال ورشات العمل، واللقاءات خارج مقر الشركة، والصلات الشخصية، كما أشرنا في مكان سابق من هذا الفصل، وبدؤوا بمعرفتهم واكتساب دعمهم وثقتهم.

٣- عملية المسح السرية لموقف الموظفين

الأداة الأخرى التي نستخدمها للمساعدة على الكشف عن الأوضاع والحالات التي قد لا يسهل تحديدها، هي عملية المسح السرية لمواقف الموظفين. جرى تحضير استمارة مصممة بعناية لهذا الغرض، كلفنا بها وكالة مسح متخصصة في هذا المجال. صممت الوكالة صيغة محددة بأكبر قدر ممكن لتناسب ثقافة الشركة المعنية، تكون في ذات الوقت سهلة الفهم،

وملائمة لاستخلاص المعطيات والمعلومات المعنية، وتوزع بطريقة تعتمد الحصول على أجوبة مهمة.

لكي تصبح أية عملية مسح للمواقف هادفة وذات معنى، ينبغي التأكيد على السرية. إذ يجب إقناع الموظفين بأن مصالحهم سوف تصان. ولهذا تم إرسال مطرووف بداخله استبيان (بحيث يجري التأكد من إبقاء اسم الموظف الذي يجيب عن الأسئلة مجهولا)، إلى عنوان بيت كل موظف. ونظرا لأن الكمبيوتر سوف يستخدم لإيجاز وإجمال النتائج، جرت صياغة الأسئلة بحيث يسهل الحصول على الأجوبة والإبقاء على السرية.

قبل إرسال الاستبيان، جرى شرح الغرض من عملية المسح والطرائق التي ينبغي استخدامها إلى المشاركين بواسطة مقالات نشرت في رسائل الشركة الإخبارية. وأعيد التأكيد على ذلك في رسالة بعثها كبير المدراء التنفيذيين مع نسخة الاستبيان. علاوة على ذلك، عقدت لقاءات مباشرة لمناقشة الاستبيان قبل البدء بتوزيعه.

قبل وضع الاستبيان في صيغته النهائية، تم اختيار مجموعة صغيرة من الموظفين لمراجعة المسودة. الأمر الذي مكن الفريق الذي يجري عملية المسح من تحديد وتصحيح الأسئلة المبهمة، وتقدير مدى فهم الأسئلة والإجابة عنها.

ما إن أعيدت استمارات الاستبيان، حتى جرى تقييمها على الفور. وتم إعداد تقرير يشمل النقاط التالية:

١. خلفية المسح.
٢. العملية المستخدمة للحصول على المعلومات.
٣. ملخص يوجز النقاط المفتاحية التي تم التعرف عليها.
٤. توصيات التنفيذ.

تضمنت بقية التقرير تفاصيل متعلقة بجوانب محددة من عملية المسح. ونظرا لتوفر مكان كاف في استمارة الاستبيان لتعليقات وملاحظات المبحوثين، فقد قدمت هذه الملاحظات بصيغتها الأصلية إلى الإدارة كي تدرسها بتمعن وترو.

استخدمت النتائج المستخلصة من عملية المسح كقاعدة مؤسسة لمزيد من الاستقصاء، وكنقاط انطلاق لمقاربات أخرى استعملت ضمن «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي».

ما أدخل السعادة والبهجة إلى قلوب أعضاء مجموعة المسح والإدارة، أن نسبة ٦٧٪ من الإجابات وصلت في الموعد المحدد، وجرى التحضير لاستبيانات إضافية ستتبّع في الأسابيع القليلة القادمة. كما تم تلخيص الإجابات ودراسة التعليقات الهامة. وتفحص التقرير كل من كبير المدراء التنفيذيين، وفريق «التصوير بالمرنان المغناطيسي»، والمستشارين.

أظهرت عملية المسح وجود أربع مشكلات رئيسية إضافة لعدد من المشكلات الأقل أهمية.

أما المشكلات الرئيسية الأربع التي تثير القلق فهي:

١. شعور منتشر بفقدان الأمان، وانعدام الثقة، وسيطرة الخوف والاستياء.
٢. تواصل داخلي ضعيف.
٣. غياب العدالة في توزيع التعويضات.
٤. تعددية واسعة في السياسات الداخلية.
٤. المجموعات المركزية.

عند انتقاء المجموعات المركزية لإجراء مزيد من الاستقصاء حول هذه المشكلات، تقرر استخدام مجموعات مكونة من زملاء على نفس المستوى بدلا من مستويات متفاوتة. تتألف الأولى من موظفين يشغلون مناصب متماثلة في

الشركة. على سبيل المثال: عمال على مستوى القاعدة بدون مدراء أو مشرفين؛ مشرفون في خط الواجهة الأمامي، من دون عمال أو مدراء من ذوي المناصب العليا.. أما مجموعات المستويات المتعددة فيأتي أعضاؤها من كافة المناصب والمستويات المتباينة في الشركة.

استخدام مجموعة المستوى الواحد يقلص تأثير معوقات «نحن وهم». في حين تكون مجموعة المستويات المتعددة مفيدة على الأغلب نتيجة التفاعل الذي يمكن ملاحظته ويحدث في مقاربة «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي». لكن بسبب كشف عملية المسح لمشاعر عدم الثقة في الإدارة، تم تفضيل استخدام طريقة مجموعات المستوى الواحد.

شكلت ثلاث من المجموعات المركزية الأربع من العمال على مستوى القاعدة. مجموعتان من عمال المصنع، ومجموعة من موظفي المكاتب. أما المجموعة الرابعة فتألفت من مشرفي خط الواجهة الأمامي. وتقرر عدم تشكيل مجموعة من المدراء الذين يشغلون المناصب المتوسطة، نظرا لقلّة عددهم في هذه الفئة.

معلومات وإرشادات تكتيكية

ينبغي على المشاركين في المجموعة المركزية أن يكونوا قريبين من الحالة المدروسة ويملكوا معرفة كافية بالموضوع المبحوث، وعلى استعداد للتعبير عن آرائهم وأفكارهم.

تم انتقاء الأعضاء الثمانية في كل مجموعة من الموظفين والموظفات الذين أظهروا دلائل واضحة على اهتمامهم الجاد بالشركة في ورشات العمل أو خلال النقاشات غير الرسمية المبكرة. وتولى أحد أعضاء الكادر الاستشاري مهمة تسهيل عمل المجموعة المركزية.

بدأت الاجتماعات بنقاش وجيز حول الغرض من تشكيل المجموعة. ثم حيا الرئيس الأعضاء وهنأهم على اختيارهم للقيام بهذا العمل المهم. وأكد لهم أن ملاحظاتهم الفردية، وهمومهم واهتماماتهم ومساهماتهم سوف تعامل بسرية تامة. ثم وصف العملية التي ستتبع ذلك بتعابير مشابهة لما يلي:

«يعني تفويضنا بتنفيذ هذا البرنامج، أن الشركة قد قبلت حقيقة وجود تحديات تحول بيننا جميعا وبين إظهار تعاوننا الصادق والمخلص لتحقيق أهدافها. لقد قدمت عملية المسح التي ساهمت بها جميعا نظرة عامة حول بعض المشاكل التي نواجهها. لسوف ننقب في هذه المجموعة المركزية في عمق الوضع القائم ونحدد المشكلات الحقيقية ونعرف أسبابها. في أغلب الأحوال، ما يدرك بوصفه جوهر المشكلة لا يكون إلا مجرد عرض لشيء أكثر خطورة.

لقد تم انتقاؤكم لعضوية هذه المجموعة لأنكم جميعا موظفون تتمتعون بالاحترام. وحين نضيف عدد السنين التي قضاها كل منكم في الشركة، نجد أن لدينا ما يزيد عن مائة وعشرين عاما من الخبرة والقدم في 'أكسليسيور بيبيرص ممثلة هنا في هذه الغرفة. لقد لاحظتم، وخبرتم، وتأثرتم بما حدث في هذه المؤسسة عبر السنين. ستكون معلوماتكم ومداخلاتكم بالغة الأهمية في إطار جهودنا الدؤوبة لجعل العمل في هذه الشركة مسعى ينال ما يستحقه من مكافأة وتشجيع وتقدير».

بعد ذلك طلب من المشاركين التعبير عن آرائهم حول كل عنصر من العناصر التي أظهرتها عملية المسح. أما الهدف فكان الحفاظ على النقاش دافعا وسلسا، وتشجيع - بل حث - المشاركين على التعبير عن آرائهم المخالفة، وتقديم أفكار إضافية، والإشارة إلى أمثلة محددة - كلما كان ذلك ممكنا - لشرح الأمور الخاضعة للنقاش. لم يعلق المستشار الذي يتولى مهمة تسهيل عمل المجموعة على المضمون، بل ركز على ضمان عدم ابتعاد النقاش عن الهدف، ووقف الاستطرادات، والتأكد من حصر الاهتمام بالعثور على المشكلات لا السعي لإيجاد الحلول. وإذا ما اقترح أحد المشاركين حلا محتملا، تتم الإشارة

إلى أن إيجاد الحل سيأتي لاحقا، ولكن في هذا الوقت ينبغي تكريس كافة الطاقات للبحث عن جذور الأسباب الحقيقية.

ومع ظهور التعليقات، والملاحظات، والمقترحات، والأفكار، تدرج في قائمة على لوحة معروضة أمام المشاركين. كل ذلك سيصبح بمثابة الأداة لتنفيذ الخطوة التالية، المتمثلة في تقسيم المواد والبنود إلى فئات مرتبة حسب أهميتها.

تكمل غالبية المجموعات المركزية مهمتها خلال جلسة تستمر ساعة أو اثنتين، لكن يمكن تمديدها إذا دعت الضرورة. يبدأ بعدها فريق «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» مناقشة المعلومات التي قدمتها المجموعات الأربع، وتوضح الخطط المناسبة للخطوات التالية.

من الأقوال المأثورة

«اعمل على مقارنة كل مشكلة جديدة بهدف الحصول على الحقيقة، والوقائع التي يجب التمسك بها، لا بهدف العثور على ما أملت بوجوده هناك. لربما لن يعجبك ما تجد. في هذه الحالة، أنت مخول بمحاولة تغييرها. لكن لا تخدعن نفسك بوهم أن ما وجدته يمثل حقائق الوضع».

برنارد م. باروخ

مستشار رئاسي، ومدير مالي

في بعض الحالات، تتشكل الفرق المركزية أيضا من الزبائن، والبائعين وغيرهم من الأشخاص الذين تتعامل معهم الشركة (دون أن يكونوا موظفين لديها). وتستخدم هنا ذات الاستمارة والأسلوب المستخدمين مع الموظفين، لكن المواضيع المطروحة للنقاش تعدل بالطبع لتتصل بتجربة أعضاء المجموعة مع الشركة.

٥. مقابلات شخصية مع القادة غير الرسميين من المشاهدات والملاحظات التي تمت خلال ورشات العمل السابقة لمرحلة إجراء «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي»، ومن النقاشات مع المشرفين، والمدراء،

والموظفين، يتم تحديد عدد من الأشخاص باعتبارهم القادة غير الرسميين. وهؤلاء هم من الموظفين والموظفات الذين يحظون باحترام زملائهم، كما لعبوا في كثير من الأحوال دور الناطق باسمهم في التعاملات مع الإدارة. أما آراؤهم فتعكس آراء زملائهم العمال، إضافة إلى أنهم في العادة صرحاء وعلى استعداد للتعبير عن هذه الآراء بوضوح وجلاء لكل من يريد الإصغاء.

على المستشار الرئيسي، أو واحد من مساعديه، إجراء مقابلات شخصية مع القادة غير الرسميين. وبسبب الحاجة إلى الصراحة التامة، ينبغي عدم حضور أي ممثل للإدارة. وفي تشخيص «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» تمت مقابلة سبعة من هؤلاء القادة غير الرسميين.

في كل حالة من الحالات أجريت المقابلة خارج مبنى الشركة. على سبيل المثال، كان أحد القادة من هواة لعب الغولف، ولذلك جرى اللقاء بمصاحبة مباراة ودية بالغولف. وتم لقاء آخر في سيارة إحدى الموظفات وهي ذاهبة لأخذ ابنتها من المدرسة. في حين جرى لقاء مع موظفين آخرين على الغداء أو العشاء في أحد المطاعم القريبة.

استهلت المقابلات بنقاشات حول نتائج الاستبيان وما تم تعلمه في اجتماعات المجموعات المركزية. ومع زيادة التقارب مع الموظفين، بدؤوا يفتحون ويعبرون عن مشاعرهم حول مختلف جوانب وملامح العمل والأوضاع في الشركة. كما قدموا أمثلة محددة عن الممارسات الإيجابية والسلبية التي لاحظوها، بحيث تعزز ما تمت معرفته سابقا أو أضيفت إليه أمور أخرى. ومن أجل الحفاظ على تكامل وسلامة الإجراءات المتخذة، جرت مراعاة سرية المصادر بشكل دقيق. ثم نوقشت هذه النتائج مع الفريق المكلف بإجراء

٦. تقييمات الـ ٣٦٠ درجة

نتيجة المعلومات التي تم الحصول عليها حتى الآن، توصل المستشارون بالاستدلال إلى أن إحدى أهم المشكلات التي تواجه الشركة هي شعور أساسي بعدم الثقة بالإدارة من قبل العمال على مستوى القاعدة، والمشرفين الذين يحتلون المناصب الدنيا. وفي سبيل توضيح هذا الأمر وتطوير ملامح أكثر تحديداً للمدركات الفعلية للمدراء التنفيذيين، تم إجراء تقييمات الـ ٣٦٠ درجة لكافة المدراء الذين يحتلون المناصب المتوسطة والعليا.

ولبدء هذه العملية، صمم استبيان شامل يتوجب الإجابة عن أسئلته من قبل المستويات الأربعة من كوادرات الموظفين الذين يتعامل معهم كل مدير: كبار المدراء: فيما عدا المدير العام التنفيذي (الذي خضع للتقييم أيضاً). هؤلاء يمثلهم الشخص الذي يرفع إليه مدير القسم تقاريره، إضافة إلى أحد كبار المدراء الذي يتصل به باستمرار.

أعضاء مجموعة المستوى الواحد: وهم الموظفون الذين يحتلون نفس مستوى المنصب الذي يشغله المقيم (أو منصب قريب منه) ويتعاملون معه بشكل منتظم.

أعضاء آخرون: انتقاء هؤلاء يعتمد على الشخص الخاضع للتقييم. في بعض الحالات، يتم اختيارهم من خارج الشركة (مثل البائعين والزبائن). في حالة واحدة، حيث كان للمقيم تجربة تتعلق بارتفاع معدلات استبدال المساعدين والمرؤوسين، جرت مقابلة الموظفين السابقين في الشركة.

المرؤوسون والمساعدون: وهم الموظفون الذين يرفعون تقاريرهم مباشرة إلى المقيم. في بعض الحالات، ضم هؤلاء الموظفين الذين يرفعون تقاريرهم إلى مساعدي المقيم.

أُرسلت المسوحات إلى عناوين المبحوثين بالبريد. وبالنسبة لأولئك الذين لم يجيبوا أعيد الاتصال بهم، وحين استدعت الضرورة، قام أحد أعضاء فريق

«ت. ت. م. م» بالطلب من المبحوث شخصيا أن يجيب عن الاستبيان. كانت النتائج تقارب نسبة ١٠٠٪. وتم تعزيز وتدعيم المسوحات المكتوبة بالمقابلات الشخصية الشفاهية مع العديد من المبحوثين، الذين حددوا بدقة بعض المجالات المعينة التي ينبغي التعامل معها إذا أريد لعملية تغيير ثقافة الشركة أن تتكلل بالنجاح.

٧- مجموعات المستويات المتعددة

تتشكل هذه المجموعات من موظفين يحتلون مناصب متعددة المستويات. من هم الموظفون الذين يتوجب اختيارهم ؟ معظم الشركات تتقي ممثلين عن المدراء الذين يحتلون المراتب المتوسطة وخطوط الواجهة الأمامية. في بعض الأحيان، يمكن إضافة القادة غير الرسميين من العمال على مستوى القاعدة. ويتوجب على المشاركين أن يمثلوا عينة نموذجية لكافة العاملين في الشركة، ويضموا الموظفين الذين يعملون في الشركة منذ مدة طويلة، ويمتلكون معرفة وثيقة بكل ما يجري فيها، إضافة إلى الموظفين الجدد. نسبيا - الذين يرونها من منظور جديد، ويمكن أن يسهموا بتجاربهم التي خبروها من عملهم في الشركات الأخرى.

ما أهمية جمع هذه العناصر معا؟ من أجل إحداث التغيير في الثقافة السائدة، يتوجب مشاركة جميع العاملين من كافة المستويات. كبار المدراء لديهم نظرة أوسع فيما يتعلق بشؤون الشركة، ولذلك يمكن لمدخلاتهم أن توفر معلومات مهمة. لكن الاعتماد عليهم فقط قد يكون أمرا لا يتصف ببعيد النظر. فكثيرا ما يفشلون في ملاحظة المظاهر والملاحم المهمة، أو يكونون هم أنفسهم سبب المشكلات. أما الموظفون في المراتب الدنيا فيرون الأشياء في ضوء مختلف ويمكن أن يقدموا مساهمة مهمة ومفيدة. ومن خلال ضمهم إلى تشخيص «ت. ت. م. م»، يتأكدون من جدية الشركة في إحداث تغيير في

ثقافتها، والتعامل معها بما تستحق من حذق وذكاء واحترام. يتعزز ذلك حين يستخدم التفكير الجدي الرزين في تصميم الاستراتيجية.

معلومات وإرشادات تكتيكية

من أجل التوصل إلى نقاش شامل ومفتوح بين الموظفين من ذوي المراتب الدنيا، يتوجب على مدراءهم عدم حضور الاجتماع، كما ينبغي التأكيد على ضمان سرية أسماء الذين يدلون بملاحظاتهم وتعليقاتهم.

لسوف ينسق المستشار جدول أعمال اللقاء. حيث يبدأ بمناقشة يقودها المدير العام أو أحد كبار المدراء التنفيذيين، الذي يوجز السبب الداعي لأهمية التغيير. ينبغي إتاحة الفرصة للمشاركين كي يطرحوا الأسئلة لتوضيح المعلومات. لكن ينبغي تأجيل نقاش البنود التفصيلية إلى ما بعد مغادرة المدير العام. ومثلما أشرنا آنفا، فإن حضور كبار المدراء التنفيذيين للنقاش يمنع المشاركين من التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية في أغلب الأحيان.

٨- تقرير النتائج المكتشفة

حددت مقارنة «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» في شركة «أكسيلسيور بيبر» عددا من المناطق التي تسبب المشكلات. أما أخطرها فكانت: (١) الأسلوب الاستبدادي للإدارة، (ليس من المفاجئ أن معظم أعضائها المتهمين افترضوا أن مسلكهم «طبيعي»؛ (٢) فشل الإدارة في التواصل الفعال مع موظفيها. إضافة لذلك، هنالك عدد من المشكلات الأقل أهمية تطلبت إعادة تعديل وتنقيح أسلوب التفكير قبل اتخاذ أية خطوات إجرائية لحلها.

ناقش فريق «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» هذه النتائج التي تم التوصل إليها، ورفع بالاشتراك مع المستشارين تقريراً مفصلاً إلى المدير العام التنفيذي، شمل التوصيات المتعلقة بالخطوة التالية: تحديد التغييرات

التي يتوجب إجراؤها على الثقافة السائدة، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة للبدء بإحداثها.

(الشكل ٣-١)

ورقة المذكرة والمراجعة لتقرير فريق «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي»

القصد من النقاط التالية مساعدتك في تذكر مختلف العناصر المهمة المتضمنة في كل خطوة من دراسة «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي». استخدم هذه النقاط بمثابة محفز يساعدك في تخطيط دراستك، وضمان أن تكتمل كل خطوة في عملية تشخيص «ت. ت. م. م» بالشكل المناسب والزمن المحدد.

الخطوة الأولى: ضمان الحصول على دعم كامل وثابت من الإدارة العليا

- من هو المسؤول عن القيام بهذه الخطوة من عملية «ت. ت. م. م»؟
- من سيقوم بالاتصال بأعضاء الهيئة الإدارية العليا؟
- هل سيتحدد موعد معين لاجتماع منظم لمناقشة المشروع. وإذا تحدد، فمتى الموعد، وأين المكان، وفي أي تاريخ؟
- من سيحضر جدول أعمال الاجتماع؟
- من سيدير الاجتماع؟
- هل ستستخدم الوسائل البصرية، وإذا تقرر استخدامها، من سيجهزها؟
- إلى من سيعزى النجاح في المحصلة النهائية؟
- كيف سنعرف مدى التزام الإدارة بتقديم دعمها الكامل والثابت؟

الخطوة الثانية: الإعلان

- من سيتولى مسؤولية القيام بهذه الخطوة من عملية «ت. ت. م. م»؟
- كيف سيتم إعلام موظفي الشركة بالدراسة؟ عن طريق نشرة الشركة الإخبارية؟ أم لقاء يجمعالموظفين؟ أم بمذكرة عبر الإنترنت؟ أم غير ذلك؟

■ ما هي الفوائد المحددة التي يتوقع الموظفون الحصول عليها من دراسة «ت».

ت. م. م. م.؟

■ كيف يمكن تعميم هذه الفوائد المتوقعة؟

■ ما هي المعارضة التي يمكن مواجهتها (إن وجدت)؟

■ من هي الجهة التي ستصدر الإعلان؟

الخطوة الثالثة: مسح مواقف الموظفين مع الحفاظ على السرية

■ من سيتولى مسؤولية القيام بهذه الخطوة من عملية «ت. م. م. م.»؟

■ من هي الوكالة المتخصصة التي ستصمم استمارة المسح؟

■ هل من الضروري الحصول على أية موافقة قبل طبع الاستمارة وتوزيعها

على الموظفين؟

■ كيف سيتم إرسال الاستمارات إلى الموظفين؟ بالبريد على عنوان بيت كل

منهم؟ أم تسليمها إليهم في مكاتبهم؟ أم عن طريق البريد الإلكتروني، أم

بطريقة أخرى؟

■ هل سيرسل إليهم مظروف وعليه طابع لإعادة إرساله إلى الشركة؟

■ هل سيرفق ظرف مغلق باستمارة المسح عند إرسالها إلى عنوان المبحوث؟

■ كيف سيتلقى الموظفون التأكيدات على السرية؟

■ كيف سنضمن السرية؟

■ هل سيتم استخدام طرف ثالث أو وكالة متخصصة مستقلة في حساب

النتائج وتحضير التقارير التي سترفع إلى الإدارة، وإذا كان الأمر كذلك، فمن

هي هذه الوكالة؟

■ هل هنالك موعد محدد لاستلام كافة الإجابات؟

■ ما هي الميزانية المخصصة لتنفيذ هذه الخطوة من عملية «ت. م. م. م.»؟

■ كيف سيتم تبليغ الموظفين بنتائج المسح؟

■ هل تتوقع الشركة التعليق على نتائج الدراسة؟ وفي هذه الحالة، كيف سيتم تحقيق ذلك؟

■ كيف سيتم إعداد - تنظيم التقرير الذي سيرفع إلى الإدارة؟

■ هل سيتضمن التقرير التوصيات المقترحة لإجراء التحسينات/أو متابعة العمل (أو كلا الأمرين معا)؟

الخطوة الرابعة: المجموعات المركزية

■ من سيتولى مسؤولية القيام بهذه الخطوة من عملية «ت. ت. م. م»؟

■ كيف سيتم انتقاء الأعضاء المشاركين في المجموعات المركزية؟ عشوائيا؟ أم بطريقة أخرى؟

■ مم ستتألف كل مجموعة مركزية؟ من الموظفين، أم البائعين، أم الزبائن، أم سواهم؟

■ من سيدير/ سيسهل أمور كل اجتماع؟ هل ستستخدم وكالة أو اختصاصي من خارج الشركة؟

■ ما هو الموضوع الذي سيتمحور حوله كل اجتماع؟

■ هل سيتم تحضير جدول أعمال رسمي؟ ومن سيقوم بتحضيره إذا تقرر ذلك؟

■ ما هي المدة التي سيستغرقها كل اجتماع؟

■ هل ستقدم المرطبات خلال الاجتماع؟

■ من هي الجهة المسؤولة عن جمع وتنظيم المعطيات والمعلومات؟

■ هل سيتم تسجيل الاجتماع أم تصويره بالفيديو؟ ومن سيتولى هذه المهمة؟

■ من سيتولى مسؤولية مراقبة تقدم أعمال الاجتماع؟ (أعضاء من الإدارة، أم المستشارون... الخ).

- كم عدد المشاركين والمراقبين الذين سستم دعوتهم إلى كل اجتماع؟
- ما هي الميزانية المخصصة لتنفيذ هذه الخطوة من مقارنة «ت. ت. م. م»؟
- كيف سيتصرف القائم على تسهيل أمور الاجتماع بحيث يشعر المشاركون بالارتياح، وبوجود حافز يدفعهم لمتابعة الحوار بحرية وسلاسة؟
- الخطوة الخامسة: المقابلات «الشخصية السرية» مع قادة الشركة غير الرسميين
- من سيتولى مسؤولية تنفيذ هذه الخطوة من عملية «ت. ت. م. م»؟
- كيف سيتم تحديد الأشخاص الذين يجسدون الزعامة غير الرسمية للشركة؟
- ما هي النسبة المئوية للأشخاص الذين سستم مقابلتهم ضمن هذه المجموعة؟
- كلهم؟ أم عينة عشوائية تمثلهم؟
- كيف ستضمن سرية المعلومات المستخلصة من كل شخص؟
- كيف سيتم تشجيع المشاركين على الصدق والصراحة؟
- من سيجري كل مقابلة؟
- أين سستم المقابلات؟ (أفضل الأماكن هي تلك الواقعة خارج مقر الشركة).
- من سيتولى مسؤولية جمع المعلومات والمعطيات الناتجة عن هذه الخطوة من مقارنة «ت. ت. م. م»؟
- ما هي الميزانية المرصودة لهذه الخطوة من العملية؟
- كيف سيتم إعلام الأشخاص المدعوين للمشاركة؟
- كيف سيتم إخفاء هوية أولئك الذين يقدمون رؤى ومعلومات حساسة أو
- يحتمل أن تثير المشاكل والمتاعب؟
- هل سيستخدم جدول أعمال لكل مقابلة؟ ومن سيصممه إذا تقرر ذلك؟
- هل ستسجل المقابلات؟ وكيف سيشرح الأمر إلى كل مشارك إذا تقرر ذلك؟
- وكيف يمكن التغلب على أية معارضة قد تظهر؟

الخطوة السادسة: «تقييمات ال ٣٦٠»

- من سيتولى مسؤولية تنفيذ هذه الخطوة من عملية «ت. ت. م. م»؟
 - كيف سيتم تحديد من سيشترك في دراسة ال ٣٦٠ وما هي مستويات الموظفين؟ ومن هم المشاركون من خارج الشركة (موردون، زبائن... الخ)؟
 - من سيصمم استراتيجية تقييمات ال ٣٦٠ والأدوات أو الاستبيانات (أو كليهما معا)؟ واستمارات المقابلات؟
 - ما هي الفترة الزمنية التي سيتم فيها تنفيذ وإنهاء هذه الخطوة من العملية؟
 - من هم أفراد المجموعة التي ستتولى إجراء كل قسم من الدراسة؟
 - من سيتولى مسؤولية تنظيم وتجميع المعطيات والمعلومات؟
 - من سيتولى مسؤولية تحضير التقرير (أو التقارير)؟
 - من سيتولى تفسير وتقييم النتائج؟
 - ما هي الميزانية المرصودة لهذه الخطوة من عملية «ت. ت. م. م»؟
 - ما هي إجراءات المتابعة المتوقعة حالما يتم تحضير وتحليل التقارير؟
 - من أو ما هي المجموعة (أو المجموعات) التي ستطلع على النتائج؟
- الخطوة السابعة: مجموعات المستويات المختلفة التي تعقد لقاءاتها

خارج الشركة

- من سيتولى مسؤولية تنفيذ هذه الخطوة من عملية «ت. ت. م. م»؟
- من الذي سستم دعوته للمشاركة في الاجتماعات خارج الشركة؟
- أين ستعقد مثل هذه الاجتماعات واللقاءات؟
- هل سيطلب من المشاركين تحضير مواضيع معينة قبل اللقاء (أو اللقاءات)؟
- وما هي الموضوعات إذا تقرر ذلك؟
- هل سيشمل اللقاء أية أنشطة اجتماعية أو ترفيهية؟ ومن ستولى تنظيم هذه الأنشطة إذا ما تقرر ذلك؟

- هل سيستخدم جدول أعمال رسمي؟
 - من سيتولى فعلاً مهمة إدارة اللقاء أو تسهيل النقاش (أو كلا الأمرين معاً) خلال انعقاده خارج مقر الشركة؟
 - هل ستشمل بعض اللقاءات الموظفين من ذوي المستويات المميزة داخل الشركة؟ ومن هم؟
 - كم عدد اللقاءات المشتركة (أي التي تشمل مستويات متعددة من موظفي الشركة) التي سيتم تنظيمها؟
 - كيف سيتم إعلام المشاركين بدعوتهم إلى اللقاء خارج الشركة؟
 - هل يتطلب الأمر أي ترتيبات للسفر؟ ومن ستولى إجراءاتها؟
 - كيف سيتمكن الشخص المكلف بإدارة النقاش من تشجيع المشاركين على الصراحة والصدق وتحفيزهم على الحوار المفتوح؟
 - من سيتولى مسؤولية جمع وتنظيم المعطيات والمعلومات التي يتم الحصول عليها خلال جلسات اللقاءات الخارجية؟
 - هل سيقدم ملخص موجز عن اللقاءات؟ ولن يقدم؟
 - ما هي الملابس المناسبة لحضور كل لقاء؟ (ثياب العمل غير الرسمية تبدو أفضل الحلول) وكيف يتم إعلام المشاركين بذلك؟
- الخطوة الثامنة: التحضيرات الضرورية لكتابة التقرير والتوصيات النهائية**
- من سيتولى مسؤولية تنفيذ هذه الخطوة من عملية «ت. ت. م. م»؟
 - من سيقوم بالتحضير الفعلي للتقرير؟
 - كيف سيتم كتابة وتنظيم التقرير؟
 - كم عدد النسخ التي ستطبع عنه؟
 - من هم أفراد المجموعة الذين سيحددون التوصيفات المرفقة بالتقرير؟
 - إلى من سيرفع التقرير؟

- هل هناك موعد محدد لرفع التقرير؟
- كيف ستضمن في التقرير سرية بعض المعلومات وهوية أولئك المشاركين في كافة خطوات الدراسة؟
- هل سيحدد موعد لاجتماع يخصص لمناقشة تفاصيل النتائج التي تم التوصل إليها؟ ومن سيتولى مسؤولية إعداد الترتيبات الضرورية؟ ومن سيدعى للحضور؟
- من سيتولى إدارة هذا الاجتماع؟
- ما هي النتائج المتوقعة من هذا الاجتماع؟
- ما هي إجراءات المتابعة المتوقعة في المستقبل بعد الاجتماع في إطار الجهود المبذولة للحصول على الحد الأقصى من الفوائد الناتجة عن دراسة «ت. ت. م. م»؟

خلاصة وجوهر البحث

- قبل أن يصبح بالإمكان تغيير ثقافة الشركة، ينبغي تحليلها وتقييمها. ومن الضروري فهم الثقافة السائدة حاليا وتحديد ماهية المشكلات القائمة ومدى تأثيرها في الإنتاجية، ونوعية المنتج أو الخدمة، والروح المعنوية للعمال، والفاعلية العامة للمؤسسة.
- الإدراك حقيقة في وعي المدرك.
- الخطوة الأولى في تغيير ثقافة الشركة هي تحديد مدركات الموظفين فيما يتعلق بثقافة شركتهم.
- المعطيات المادية الثابتة - حجم المبيعات، الحصة السوقية، التكاليف، الأرباح، العائد على الاستثمار - تخدم جميعا غرضا هاما، لكنها بحد ذاتها لا تحدد

العديد من المشكلات الخفية التي تشكل مصدر تهديد للشركة. ومن أجل الحصول على تقييم واقعي علينا الغوص إلى بعد أعظم، ومقاربة «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» توفر الأداة المناسبة لتحقيق ذلك.

■ لكي تكون مقاربة «ت. ت. م. م» أكثر فاعلية وكفاءة، ينبغي أن يشارك بها كافة مستخدمي الشركة من جميع المستويات، بدءا بكبار المدراء وانتهاء بالعمال على مستوى القاعدة.

■ أفضل ست تقنيات للحصول على المعطيات الضرورية لإجراء تشخيص «ت. ت. م. م» هي:

١. لقاء المدراء والموظفين بعيدا عن جو الشركة.
 ٢. تشكيل مجموعات مركزية.
 ٣. استخدام مسوحات مواقف الموظفين وإبقاء أسمائهم مجهولة.
 ٤. المقابلات الشخصية مع الموظفين من كافة المستويات.
 ٥. إجراء تقييمات الـ «٢٦٠» على المدراء الرئيسيين.
 ٦. عقد لقاءات متعددة المستويات خارج مقر الشركة (بمصاحبة الأنشطة الاجتماعية والترفيهية).
- ينبغي تحضير برنامج تغيير الثقافة بكل عناية. واتباع ورقة المذكرة والمراجعة لفريق «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» يمكن التأكد من تغطية كافة جوانب ومقومات عملية التحضير.

٤

كيف تعثر على الموظفين الأكفاء

تتمثل واحدة من أفضل الطرق لرفع معدلات الاحتفاظ بالموظفين في أخذ الوقت الكافي وبذل الجهد الدؤوب خلال إجراءات التوظيف لضمان تمتع الأشخاص الذين وقع عليهم الاختيار بالخصائص والسمات التي تتسجم مع ثقافة الشركة. ولا يكفي تحديد ما إذا كان المرشح يمتلك المعرفة والخبرة لأداء العمل، فمن المهم أيضا السعي وراء مرشحين يرغبون بالبقاء في الشركة لأنها توفر لهم المناخ الذي يمكنهم من العمل بالأسلوب الذي يرغبونه، وتتيح لهم الفرصة لتحقيق أهدافهم وفي نفس الوقت يساعدون الشركة على تحقيق أهدافها.

ليس من السهل تحديد، وغريلة، وأخيرا

انتقاء مثل هؤلاء الأشخاص. كما أن العملية

باهظة التكاليف. ويقدر خبراء الموارد

البشرية أن استخدام أي موظف يكلف

الشركة ما يعادل راتبه السنوي بمقدار مرة

ونصف. وهذا يمثل مجموع تكاليف

الاستخدام، والتدريب، وخسارة الإنتاجية، وذلك عند قيام الزملاء من العمال

والمشرفين بأداء مهام الوظيفة الشاغرة.

من الاقوال الماثورة

«لا زعيم بلا أتباع».

مالكولم فوريس،

صاحب دار للنشر

كل هذا ينطبق فقط على الموظف العادي، أما توظيف مدير رفيع المستوى يملك الأهلية والكفاءة، فيكلف مبالغ أعلى بكثير.

تحليل الوظيفة

دعونا أولاً نلقي نظرة على عملية الاستخدام. لم يوجد شاغر في الشركة في هذا الوقت بالذات؟ ربما لأن الموظف الذي كان يملأ الفراغ قد استقال، أو تقاعد، أو نقل، أو طرد. أو ربما أنشئت وظيفة جديدة نتيجة عملية إعادة الهيكلة، أو التوسع، أو التنوع في نشاط الشركة. وبغض النظر عن السبب والكيفية، فإن الخطوة الأولى في ملء الوظيفة الشاغرة تتمثل في دراستها ومعرفة الموقع الذي تستدعيه بالضبط، ثم تحديد ماهية الصفات والسمات التي يجب على المرشح أن يدخلها عليها ليصبح أفضل من يؤدي مهامها. تختلف العملية اختلافا جذريا تبعاً لما إذا كان السبب استبدال موظف ترك عمله، أو نتيجة لتوسع أدخل على فريق العمل أو القسم.

أولاً، ينبغي تحليل الوظيفة وكتابة توصيفها ومهامها بحيث تتوضح بالفعل واجبات من يشغلها يوماً بيوم، وأسبوعاً بأسبوع، وعاماً بعام. كما ينبغي تحديد الدرجة العلمية، والخبرة العملية، والسمات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها المرشح ويدخلها إلى الوظيفة كي يتجاوز بها مستوى الموظف العادي. قد يبدو أن الطريقة «المنطقية» للبدء هي قراءة توصيف الوظيفة الحالي وتحديد مؤهلات من يشغلها، ثم البحث عن الشخص المناسب. لكن هل يعتبر ذلك منطقياً حقاً؟

تتغير الوظائف بمرور الزمن. ولربما كتب توصيف الوظيفة وواجباتها قبل عدة سنين. ولذلك قد تختلف المهام التي تشملها اليوم عما كانت عليه في السابق. وإنها لفكرة جيدة أن تتم مراجعة توصيف ومهام كل وظيفة في الشركة بصورة دقيقة وبعين انتقادية قبل البدء بالبحث عن من يشغلها.

على سبيل المثال، فإن أحد الأسباب الشائعة لتوفر فرصة العمل هو قيام الموظف طوعاً بتقديم استقالته. والنموذج المجسد لذلك هو ليزا، الموظفة العاملة في قسم خدمة الزبائن، التي أعلمت شركتها مسبقاً بأنها قررت العودة إلى الدراسة وسوف تترك الشركة خلال أسبوعين.

حين تم استخدام ليزا، كان ممثلو خدمة الزبائن يكتبون شكاواهم على استمارة خاصة، ويدققون بها، ثم يتصلون بالهاتف - أو بالبريد، لإعلامهم بالنتائج أو بالحلول المقترحة. وخلال مدة عملها، تم إدخال الكمبيوتر، وأمكن التحقق من العديد من المشاكل ومراجعتها وتصحيحها خلال الاتصال الهاتفي الأول. وبالرغم من تفوق ليزا في تعاملها مع الزبائن، إلا أن مهاراتها «الحاسوبية» كانت ضعيفة، الأمر الذي سبب بظاً في نشاطها مقارنة بزملائها. لذلك ينبغي إعادة كتابة توصيف ومواصفات الوظيفة مع مزيد من التشديد على المهارة في استخدام الحاسب.

في بعض الأحيان يكمن السبب وراء الاستخدام في الرغبة بزيادة عدد الموظفين، بعد أن أنهكهم العمل، ونجحوا في إقناع المدير بإضافة واحد أو أكثر من المستخدمين إلى فريق العمل. ما هي أنواع الوظائف التي ستتم إضافتها؟ في بعض الأقسام، يؤدي كل أعضاء فريق العمل نفس المهمة. على سبيل المثال، يدخل موظفو قسم إدخال البيانات نفس أنواع المعطيات والمعلومات؛ وفي قسم مراقبة الجودة، قد يؤدي كل العاملين نفس الواجبات. في مثل هذه الحالات، يمكن مراجعة توصيف الوظيفة لضمان أنه ما زال صالحاً حتى الآن. في الأقسام الأخرى، يؤدي موظف أو اثنان نوعاً متخصصاً من العمل. وفي فريق العمل المتعدد المهام، قد يقوم جزء منه بدراسة اتجاهات السوق، بينما يبحث آخر في القدرات الإنتاجية. وإذا أضيفت وظيفة جديدة من مهامها دراسة الشؤون المالية، تظهر الحاجة إلى وظيفة جديدة كلياً لأداء المهمة الجديدة.

إجراء التحليل الوظيفي

يخضع العديد من المدراء أنفسهم بافتراض معرفتهم بما تتطلبه الوظيفة وما يحتاجه أداؤها بنجاح. لا تكن واثقا إلى هذا الحد فالأمر بحاجة إلى وقت كاف وجهد دؤوب لإجراء تحليل للوظيفة. في بعض الشركات يجري هذه التحليلات خبراء متخصصون، قد يكونون من المهندسين الصناعيين، أو من محلي النظم، أو من العاملين في قسم الموارد البشرية. وإذا ما تم استخدام هؤلاء فينبغي اعتبارهم بمثابة مصادر. لكن أفضل من يجري التحليل هم الأقرب إلى الوظيفة. العاملون في نفس القسم. أما تحليل الوظيفة فيتكون من جزأين: توصيف الوظيفة (أي ما يفعله الموظف الذي يشغلها فعلا) ومواصفات الوظيفة (أي السمات والخصائص التي يتمتع بها الموظف لينجح في أدائها). هنالك عدة طرق لتطوير المعلومات المتعلقة بتوصيف الوظيفة.

مراقبة الأداء

بالنسبة للوظائف الجسدية في طبيعتها، سوف تقدم مراقبة أداء الموظف لعمله معظم المعلومات الضرورية لكتابة توصيف الوظيفة. وفي حالة تأدية نفس العمل من قبل عدة أشخاص، ينبغي مراقبة أكثر من واحد منهم.

معلومات وإرشادات تكتيكية

حين يؤدي عدة أشخاص نفس النوع من العمل، لا يتوجب انتقاء أكثرهم أو أقلهم خبرة ومهارة لمراقبته. إن دراسة المتوسطين في الخبرة والمهارة سوف تقدم فكرة أكثر واقعية عما يجري فعلا في تلك الوظيفة.

لكن حتى المراقب الجيد، قد لا يفهم أو يعي ما يراقبه. في بعض الأحيان، قد يتطلب الأمر أكثر من مجرد المراقبة البصرية. إذ يتوجب اتخاذ خطوات إضافية للحصول على الصورة الكاملة. وفي الوظائف التي لا تعتبر يدوية بشكل رئيسي، ليس هناك الكثير مما يمكن تعلمه من المراقبة وحدها. فمراقبة موظف يستخدم الكمبيوتر مثلا لا تكفي لمعرفة ما يفعله حقا.

إجراء المقابلة الشخصية مع العامل

يجب أن يطلب من الموظف الذي يمارس الوظيفة أن يصف الأنشطة التي يؤديها. هذا الأسلوب التقني يفسر ويوضح ما تمت مراقبته من مشاهدات. ومعرفة كل ما يتعلق بالعمل تتيح بالطبع فهم ما يقال عنه؛ إضافة إلى تمكين من يجري المقابلة الشخصية للمتقدمين من طرح الأسئلة المناسبة. وإنها لفكرة جيدة أن يتم تحضير سلسلة من الأسئلة بشكل مسبق. نقدم فيما يلي - لمن يجري المقابلة - بضعة أسئلة قادرة على استخلاص واستنباط المعلومات المفيدة. علاوة على ذلك، يتوجب تحضير الأسئلة التي تتصل بصورة محددة بالوظيفة الخاضعة للتحليل :

- أخبرني كيف تمضي يومك النموذجي.
- أخبرني عن الأعمال الأخرى التي تؤديها بين الحين والآخر. كم يتكرر ذلك، ومتى؟
- ما هي الوظائف التي تشرف عليها (إن وجدت)، وما هو الوقت الذي تقضيه في الإشراف على الموظفين الآخرين؟
- ما هي المسؤوليات التي تتولاها فيما يتصل بالأمور المالية، مثل القرارات المتعلقة بالميزانية، وعمليات الشراء، والمصروفات الرسمية، وغير ذلك من القرارات؟
- ما هي المعدات التي تشغلها؟
- ما هي معايير الأداء التي تتوقع أن تحققها في هذه الوظيفة؟
- ما هو مستوى التعليم والخبرة الذي وصلت إليه قبل أن تستلم الوظيفة ويؤهلك لها؟
- ما هو التدريب الذي حصلت عليه تمهيدا لأداء مهام هذه الوظيفة بصورة فاعلة؟

إجراء المقابلة الشخصية مع المشرف أو قائد الفريق

إذا قام المشرف بتحليل الوظائف التي لا يشرف عليها، ينبغي عليه التحدث إلى قائد فريق العمال للحصول على وجهة نظره حول الوظيفة، وطرح الأسئلة المتعلقة بمدرجاته عنها بحيث تشابه تلك التي تطرح على العمال. هنا، يتوجب ملاحظة التنوع والتفاوت في الأجوبة، وإجراء عملية سبر واستقصاء لتحديد التوصيف الأكثر دقة.

أما إذا كان من يقيم وظيفة هو الذي يشرف عليها شخصيا، فعليه أن يحاول تبني وجهة نظر موضوعية إزاءها، ومراجعتها وكأنها يراها من منظور مراقب غريب عن الشركة. ليس الأمر سهلا، لكن النتائج ستكون مذهلة، ولسوف يرى أشياء لم يلاحظها من قبل أبدا، وسيتمكن من تفسير بعض الجوانب والملاحم للأداء وكيف تم تحت ضوء مختلف.

تحويل التحليل إلى مشروع جماعي

حين يؤدي العمل فريق من الموظفين، فإن توصيفات الوظيفة تغطي عمل الفريق برمته. أما أفضل الطرق لتطوير توصيف متكامل للوظيفة فهي دفع كل عضو من أعضاء الفريق للمشاركة فيه.

يتوجب الطلب من كل موظف من أعضاء فريق العمل كتابة توصيف للوظيفة كما يراها. لسوف ندهش لمدى اختلاف وتنوع توصيف الأشخاص للوظائف التي تبدو في الظاهر متماثلة. صحيح أن الجوانب والمقومات الأساسية ستكون متشابهة، لكن الفوارق بين ما يعتبره كل شخص جانبا هاما في الوظيفة هي التي يتوجب فحصها ودراستها.

ينبغي جمع فريق العاملين معا ومناقشة هذه الفوارق. ومن هذه المناقشة سوف تتطور صورة صادقة وصحيحة لمهام الوظيفة بأكملها. الواجبات، والمسؤوليات، والأنشطة الخاصة، ومعايير الأداء. وعند إضافة كل ذلك إلى

الملاحظات والمشاهدات، يمكن التوصل إلى إجماع عام سوف يستخلص منه التوصيف النهائي للوظيفة.

التوكيد على التوقعات المتعلقة بالأداء

تفضل بعض الشركات تسمية توصيف الوظيفة بـ «توصيف نتائج المنصب» أو «توصيف نتائج العمل». وهي ترى أن الهدف الحقيقي لهذه الوثيقة هو تحديد ما هو متوقع ومأمول من الشخص الذي يتولى مسؤولية أداء مهامها وواجباتها. وينبغي على كل توصيف أن يشمل الهدف الرئيسي للوظيفة (سبب وجودها)، والنتائج الأساسية من أدائها. أي الجوانب التي يفترض بمن يشغل الوظيفة أن يركز عليها انتباهه، والمعايير الذي يقاس تبعاً لها أداؤه.

من خلال التوكيد على النتائج المتوقعة ومعايير الأداء التي تقاس (النتائج) تبعاً لها، لا يكفي المدراء والموظفون بالحصول على معيار يمكنهم من قياس الأداء باستمرار تبعاً له، بل على أداة محفزة تحث على العمل المؤدي إلى النتائج المتوخاة. هذا النوع من «توصيف نتائج العمل» سوف نناقشه بمزيد من التفصيل في الفصل التاسع.

صفحة توصيف الوظيفة (الشكل ٤ - ١) تعتبر أداة مفيدة. حاول

تعديلها لتناسب نوع الوظيفة التي تقوم بتحليلها.

ما هي المؤهلات المطلوبة في المرشح

بعد معرفة متطلبات الوظيفة، يمكن تحديد المؤهلات والسمات المطلوبة

في الشخص الذي سيتولى القيام بمسؤولياتها.

في بعض الحالات، يتوجب اتباع مواصفات الوظيفة بشكل صارم؛ لكن

في حالات أخرى، يمكن السماح ببعض المرونة. ففي وظائف الدولة، أو في

الحالات التي تكون فيها مواصفات الوظيفة جزءاً من العقد النقابي، مثلاً،

يمكن أن يتسبب أي تعديل بسيط عليها بتعقيدات ومشكلات قانونية. في

بعض الوظائف التقنية، قد تفرض معايير الشركة درجة علمية محددة أو شهادة معينة، أو توجب تلبية عدد من المتطلبات المهنية. على سبيل المثال، يفترض بالمحاسب الذي يدقق في حسابات الشركة أن يكون محاسباً قانونياً (CPA)؛ والمهندس الذي يصادق على المخططات الهيكلية أن يحمل ترخيص المهندس المهني المحترف (P E). من ناحية أخرى، إذا لم يكن ثمة سبب يوجب على المرشح أن يمتلك مؤهلات محددة، يمكن التساهل في المواصفات وقبول من يتمتع بخبرات موازية.

تحديد مواصفات الوظيفة

يشمل معظم مواصفات الوظيفة العناصر الواردة في اللائحة التالية:

الشكل ٤-١-----

صفحة مواصفات الوظيفة

مسمى الوظيفة:-----

الجهة التي ترفع إليها التقارير:-----

الواجبات التي ينبغي أداؤها:-----

المعدات المستخدمة:-----

المهارات المستخدمة:-----

المسؤوليات القيادية:-----

المسؤولية عن المعدات:-----

المسؤولية المالية:-----

جوانب أخرى للوظيفة:-----

ظروف العمل الخاصة:-----

معايير الأداء:-----

أجرى التحليل من قبل:-----

التاريخ:-----

- **مستوى التعليم:** هل تتطلب الوظيفة شهادة جامعية؟ أو تعليما عاليا؟ أو دراسة تخصصية؟ ترفع مستوى مهارات معينة؟
- **المهارات:** هل يتوجب على المرشح أن يكون ماهرا في استخدام الحاسب؟ الآلات؟ وضع المخططات، والتصاميم؟ إجراء الإحصائيات؟ أداء الأعمال التقنية؟ هل هناك أية مهارات ضرورية لأداء العمل؟
- **الخبرة:** ما هي مدة الخبرة السابقة المطلوبة في الوظائف المماثلة؟
- **القوة الجسدية أو القدرة على التحمل:** هل يتطلب العمل حمل الأشياء الثقيلة أو الجهد العضلي الشاق؟ إن كان كذلك، هل يمثل الجهد العضلي جزءا مهما من العمل أم أن الوظيفة تتطلبه في بعض الأحيان فقط؟
- **الذكاء:** بعض الوظائف تتطلب مستوى عاليا من الذكاء. وعملية اتخاذ القرار تستدعي تفكيراً عميقاً، وحلولا للمشكلات الصعبة، وسرعة في البديهة. يمكن قياس الذكاء بواسطة اختبارات معيارية. وللماء مثل هذه الوظائف، يجب أن تؤكد مواصفات الوظيفة على الدرجات العالية للمرشح في هذه الاختبارات. إضافة إلى أن هناك وظائف تتطلب أنواعا محددة من الذكاء، مثل العمل في الحسابات الرياضية المعقدة، والتعامل مع الآخرين في أجواء صعبة، أو استخدام مفردات متطورة. والجدير بالذكر أن كافة هذه المهارات قابلة للقياس.
- **المهارات الاتصالية:** ينبغي أن تحدد مواصفات الوظيفة بدقة المهارات الاتصالية التي يحتاجها المرشح: على سبيل المثال، التواصل وجها لوجه، أو القدرة على التحدث أمام مجموعات كبيرة من الحاضرين، أو طرائق مبتكرة للبيع على الهاتف، أو مهارات كتابية خلاقة.
- **دقة العمل:** إذا تطلبت الوظيفة «انتباها للتفاصيل»، ينبغي تحديد نوع العمل المفصل. في بعض الوظائف لا يوجد متسع لهامش الخطأ. إذ يتوجب أداء

العمل بالشكل الصحيح منذ المرة الأولى وإلا نتج عن أي خطأ عواقب خطيرة، مثل العمل في مفاعل نووي أو قيادة طائرة نفاثة.

■ **التعامل مع الضغوط:** إذا تطلبت الوظيفة «قدرة على العمل تحت ظروف ضاغطة»، يتوجب تحديد ماهية الضغوط (مثلاً، المواعيد المحددة كل يوم، أو من حين لآخر، أو الجلسات على مدار الساعة، أو ظروف عمل صعبة، أو مدير له الكثير من المتطلبات).

■ **الانبساط أو الانطواء:** يتوجب على ممثل المبيعات أو موظفة الاستقبال أن يتمتعاً بشخصية انبساطية وغير متحفظة. وسوف لن يشعر الشخص الخجول الانطوائي بالارتياح في مثل هذه الوظائف. من ناحية أخرى، إذا كانت الوظيفة تتطلب العمل في مكان محدد أو منعزل، مع قليل من الاتصال بالآخرين، فمن المؤكد أن لا تسر أصحاب الشخصيات الانبساطية ومن المرجح فشلهم فيها.

■ **عوامل خاصة:** من بين العديد من العوامل التي يمكن إضافتها إلى مواصفات الوظيفة، تلك التي تتطلب طلاقة في/ وتمكناً من إحدى اللغات الأجنبية، والاستعداد للسفر، والرغبة في العمل أيام العطل، والعمل ساعات إضافية بعد وقت قصير من إعلام الموظف بذلك، علاوة على كل ما يجب على الموظف الالتزام به لتأدية عمله بصورة مرضية.

من أصعب المهمات التفريق بين الموظف الكفاء المؤهل والموظف المتوسط أو العادي. لذلك يتوجب دراسة الخلفية المهنية للموظفين الحاليين الذين تعتبرهم الشركة من أفضل الموظفين مهارة وخبرة ونشاطاً. ثم تحديد ما يجعلهم مختلفين ومتميزين عن الموظفين العاديين، وبعد ذلك تضاف هذه العوامل إلى مواصفات الوظيفة.

من الأقوال الماثورة

«توقعات الحياة وآمالها تعتمد على الجهد والكد والكدر؛ فالميكانيكي الذي يؤدي عمله بالشكل الأمثل عليه أولاً أن يشحذ أدواته».

كونفوشيوس

في كتابه «التصنيف في المرتبة العليا» (Top Grading)، يحدد برادفورد دي. سمارت ما يسميه بلاعب «الفئة آ»، الذي يتأهل من بين نسبة عشرة بالمائة من أفضل المرشحين للوظيفة. أما اللاعبون من «الفئة ب» فهم أفضل المرشحين من بين نسبة الـ ٢٥٪ التالية؛ في حين أن اللاعبين من «الفئة ج» هم باقي المرشحين الذين يملكون المؤهلات الأساسية المطلوبة^(١).

استبعاد المرشحين المؤهلين لأسباب خاطئة

أكثر المشكلات شيوعاً في تحديد مواصفات الوظيفة هي وضع شروط تتطلب مستوى أعلى من المؤهلات مقارنة بما هو ضروري فعلاً، وبالتالي إبعاد المرشحين من ذوي الإمكانيات الجيدة لأسباب خاطئة. هذه المشكلة تحدث غالباً في المجالات التالية:

مستوى التعليم

لنفترض أن مواصفات وظيفة معينة تتطلب درجة جامعية. هل هذه الدرجة ضرورية فعلاً؟ أجل، في كثير من الأحوال. لكن في أحوال أخرى ليست للشهادة أية صلة بقدرة الشخص على النجاح في عمله. إن فرض شرط التمتع بمستوى رفيع من التعليم (أو أية مؤهلات من هذا القبيل) له من المثالب أكثر مما له من المزايا والفوائد. ولربما يمكن اجتذاب الأشخاص الأكفاء والمبدعين، لكن الوظيفة قد لا تمثل تحدياً بالنسبة لهم، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية وارتفاع في معدلات استبدال الموظفين. والأهم من ذلك، أن الشركة قد ترفض أفضل المرشحين المحتملين لوظيفة ما من خلال التوكيد على الجانب الأقل أهمية منها.

مدة الخبرة

قد تتطلب مواصفات الوظيفة عشر سنين من الخبرة في مجال المحاسبة مثلاً. لم تُحدد المدة بعشر سنين؟ اللاعب من «الفئة آ» لا يحتاج إلى سنين طويلة من الخبرة. وليس ثمة علاقة مباشرة تربط بين عدد السنين التي يمضيها الشخص في مكان معين وبين كفاءته وأهليته. كما أن العديد من الموظفين أمضوا عشر سنين في الوظيفة لكن خبرتهم لا تتجاوز سنة واحدة (بعد أن تمكنوا من أساسيات العمل، توقفوا عند هذا الحد، ولم يطوروا أساليبهم أو يتعلموا من تجربتهم وخبرتهم). وبعض الأشخاص يكتسبون الكثير من المهارات في مدة قصيرة.

لا يعني ذلك أن سنين الخبرة لا أهمية لها. ففي كثير من الأحيان، تتمثل الطريقة الوحيدة لاكتساب المهارات الضرورية لأداء العمل بشكل جيد، واتخاذ القرارات السليمة، وإطلاق الأحكام الناضجة، في التمتع بخبرة طويلة وشاملة. لكن الاكتفاء بحساب عدد السنين لا يشكل الطريقة المناسبة لتحديد تلك المقدرة.

بدلاً من تحديد عدد السنين، يمكن للشركة أن تضع لائحة تعدد العوامل والخبرات التي يتوجب على المرشح أن يحملها معه إلى الوظيفة الجديدة، ومدى أهليته في هذا المجال. ومن خلال طرح عدد من الأسئلة المحددة التي تتصل بكل عامل من هذه العوامل، يمكن تحديد ما عرفه وما حققه في هذا المجال.

نوع الخبرة

في كثير من الأحيان، تفرض مواصفات الوظيفة أن يتمتع المرشح بالخبرة في «ميدان نشاطنا التجاري». في بعض الوظائف، لا يمكن قبول إلا من اكتسب المهارات والخبرات المطلوبة في شركات تعمل في نفس المجال.

لكن في العديد من الوظائف، تعتبر الخبرة في أنشطة تجارية أخرى على نفس القدر من الأهمية والقيمة، بل يتمتع صاحبها بالأولوية نظراً لعدم ارتباطه بتراث الشركة الجديدة، وبالتالي يمكن أن يضيف إلى الوظيفة مفاهيم وأفكاراً أصيلة ومبتكرة.

العوامل التفضيلية

هناك مواصفات للوظيفة تعتبر جوهرية بالنسبة لأداء مهامها، لكن ثمة عوامل أخرى، ليست جوهرية وإنما تضيف إلى رصيد المرشح لشغل الوظيفة في الشركة. وعند تعداد العوامل التفضيلية، يجب أن تستخدمها الشركة كمصادر نفع إضافية بحيث لا تستبعد المرشحين الجيدين لمجرد افتقارهم إلى هذه المؤهلات.

على سبيل المثال، قد يكون هناك فائدة إضافية إذا عرف المرشح استخدام نوع معين من برامج الحاسب، لكن نظراً لأن تلك المعرفة يمكن اكتسابها في العمل، فإن إبعاد المرشحين المؤهلين الذين تقتصر هذه الخبرة قد يعتبر خطأً.

من الأقوال الماثورة

«لا يجب أن تعكس توصيفات الوظيفة المهمات التي يؤديها الموظف فحسب، بل النتائج المتوخاة أيضاً».

هكسلي ماديلم،

أهمية عامل المرونة

يمكن لمواصفات الوظيفة أن تكون صارمة إلى حد يتعذر على الشركة العثور على أي شخص يلبي كافة متطلباتها. في بعض الأحيان يتوجب على الشركة تقديم بعض التنازلات وذلك من خلال إعادة فحص مواصفات الوظيفة ووضع سلم للأولويات. ما هي المواصفات التي لا يمكن التنازل عنها؟ هذه المتطلبات تمثل تلك التي يتوجب على عضو فريق العمل الجديد إحضارها معه إلى الوظيفة

أستاذ في قسم الإدارة بجامعة نيويورك التجارية.

ولا يمكن التنازل عنها مطلقا، وإلا يستحيل عليه أداء عمله. على سبيل المثال، يتوجب على المرشح لوظيفة قيادة طائرة الشركة أن يكون حاصلا على رخصة قيادة الطائرات النفاثة؛ وعلى المرشح للعمل على الآلات أن يتحلى بالقدرة على أداء وظيفته بدقة متناهية وإلا لن ينجح العمل في امتحان التفتيش.

لنفترض أن الشركة وضعت مواصفات معينة للخبرة في ميدان المبيعات. وأحد المتقدمين لشغل الوظيفة ليس له خبرة في المبيعات، لكنه عمل، كمتطوع، في جمع التبرعات لصالح بناء مسرح محلي وتفوق في هذا المجال. يمكن لهذا الشخص أن يؤدي العمل بنجاح. صحيح أن على رب العمل بذل كل جهد ممكن للالتزام بمواصفات الوظيفة الشاغرة لديه، لكن يجب أن يمتلك الصلاحية لاستخدام حكمه المنطقي في تحديد متى يصبح الخروج على هذه المواصفات أمرا مقبولا.

اثنا وعشرون خطأ ترتكبها الشركات عند استخدام الموظفين الجدد
 لنلقي نظرة على الأخطاء الرئيسية التي ترتكبها الشركات عند استخدام الموظفين الجدد.

١. الانتظار حتى وجود شاغر

في بعض الأحيان تعلم الشركة مسبقا بالموعد الذي ينوي فيه الموظف مغادرة الشركة. وربما يكون قد وصل إلى سن التقاعد؛ أو قد تنتظر الموظفة مولودا وقررت البقاء في المنزل. كل هذا يعطي الشركة مدة قد تصل إلى أسابيع أو شهور للعثور على بديل. لكن في كثير من الأحيان قد يحدث ذلك بشكل مفاجئ. فقد وجدت ساره، مثلا، عملا أفضل وأعلنت الشركة بموعد رحيلها قبل أسبوعين. وتعرض توم لإصابة خطيرة في حادث سيارة وسيبقى في المستشفى لعدة أشهر. بعض الوظائف الشاغرة أصعب من غيرها في تعيين من يؤدي مهامها. وعندما لا تمتلك الشركة خطة لاستخدام الموظفين الجدد، فقد تظل الوظيفة شاغرة لمدة طويلة. أما تبني برنامج استخدام مستمر فيمكن أن يقلص احتمال مواجهة مثل هذه المشاكل.

٢. استخدام موظف بديل متواضع الإمكانيات

الوظيفة شاغرة والمرشح المناسب لم يأت بعد. ولذلك توظف الشركة شخصا قليل الخبرة متواضع المؤهلات «للقيام بالعمل». إنه خطأ فادح. تلك هي الطريقة التي تجعل الشركة تفص في كثير من الأحيان باللاعبين من «الفئة ج» وتحسب أنها ستحتفظ بهم إلى أن يترقوا على الأقل إلى مصاف «الفئة ب». لكن الوقت، والطاقة، والأموال المهدورة نادرا ما تعوض. ومن الأفضل للشركة ملء الشاغر بواسطة تكليف أحد أعضاء فريق العمل بالقيام بالمهمة حسب البرنامج المحدد عن طريق تخصيص ساعات إضافية، أو استخدام عامل مؤقت، أو تكليف جهة خارجية به، بدلا من وضع عمال من ذوي المؤهلات الدنيا على جدول الرواتب. يجب على الشركة أن تأخذ وقتها وتثريه وتستهدف اللاعبين الممتازين من «الفئة آ».

٣. البحث عن المرشح المثالي

لربما لا يكون حتى لاعب «الفئة آ» المرشح «المثالي» في نظر الشركة. أي الموظف الذي تتخيله مثاليا لتولي مهام الوظيفة. في الواقع، يتوجب على الشركة ألا تضع مواصفات غير واقعية لا يحتاجها أداء العمل فعلا. وعند إضافتها قد تبعد أفضل المرشحين لأسباب خاطئة.

على سبيل المثال، حين قامت شركة «بروبرتي ديفلوبمنت» Property De-

velopment Corp. بتوسيع فرعها في منيابوليس، أوجدت وظيفة باسم مراقب الفرع. وشملت مسؤوليات الوظيفة إدارة شؤون المحاسبة، والتعامل مع المصارف وغيرها من المؤسسات، وتنسيق الشؤون المالية مع المركز الرئيسي. وعندما حددت الشركة مواصفات الوظيفة، أضافت إلى متطلباتها المتمثلة في ضرورة أن يكون المرشح حاصلا على شهادة جامعية في المحاسبة، وماجستير في إدارة الأعمال، ووثيقة تثبت أنه محاسب قانوني، خبرة واسعة في أداء أعمال مشابهة.

هل هذه الشروط المتعلقة بالمستوى العلمي ضرورية فعلا للنجاح في أداء العمل المطلوب؟ نظرا لأن الوظيفة تستدعي معرفة شاملة بالحاسبة، تعتبر شهادة المحاسبة عاملا جوهريا على الأرجح. لكن لمَ شهادة الماجستير في إدارة الأعمال؟ لا شك أن شهادات التخرج من كليات إدارة الأعمال توفر قدرا كبيرا من المعرفة والمهارات التحليلية التي قد لا تكتسب بالخبرة. لكن اعتمادا على معلومات المنهاج الدراسي ذاته، قد تكتسب المهارات المحددة المطلوبة للمراقب الناجح من خلال الخبرة في العمل. وإذا كانت شهادة الماجستير في إدارة الأعمال شرطا ضروريا للحصول على الوظيفة، فإن ذلك سيبعد المرشحين الذين يملكون المهارات اللازمة لكنهم لم يحصلوا على الشهادة. ومن أجل تجنب المشكلة، يمكن اعتبار شهادة الماجستير إحدى وسائل اكتساب المهارات المطلوبة للوظيفة، لكن عدم امتلاك الشهادة لا يجب أن يبعد المرشحين المؤهلين.

لنلقي نظرة الآن على شرط الحصول على وثيقة تثبت أن المرشح محاسب قانوني. الشهادة ضرورية بالنسبة لأولئك الذين يعملون كمحاسبين عامين يشمل نشاطهم التعامل مع حسابات العملاء. لكن هذه الشهادة غير ضرورية للوظائف المحاسبية في الشركات أو المؤسسات. ويمكن اعتبار الخبرة في تدقيق الحسابات وسواء من الأنشطة المحاسبية العامة مصدر نفع ثمين بالنسبة للمشرفين على الفروع، وهذا بالطبع لا يمثل عاملا سلبيا. لكن تحويل الوثيقة إلى شرط ضروري لتولي مهام الوظيفة قد يبعد أفضل المرشحين الأكفاء.

٤. «استنساخ» الموظف

في مسعى الشركات لاستبدال الموظف الكفاء الذي ترك العمل لديها، تبحث في كثير من الأحيان عن صورة طبق الأصل له. أو عن ضده النقيض إن كان ضعيف الأداء.

الشركة «س»، مثلاً، معجبة بموظفتها ديانا. وتتمنى لو أن لديها عشر موظفات مثلها. وحين استقالت لأن زوجها انتقل إلى مدينة أخرى، أصيبت الشركة بصدمة مزللة. وأصبح هدفها الآن توظيف ديانا أخرى. لذلك استخدمت مؤهلاتها وخبرتها كمواصفات مطلوبة في نسختها البديلة. ديانا تخرجت من إحدى جامعات شمال شرق الولايات المتحدة، ولذلك ينبغي على البديلة أن تكون متخرجة من إحداها. ديانا ترتدي دوما ثياباً زاهية الألوان. تضيء بهجة على المكان، لذلك يفضل أن تلبس المرشحة الجديدة ثياباً مشابهة. وقبل أن تأتي ديانا إلى هنا، عملت في أحد المصارف، ولذلك تصبح الخبرة المصرفية شرطاً مهماً.. وهكذا.

شركة أخرى طردت موظفها جورج. كان جورج من نيويورك، ولذلك ينبغي على خليفته أن يأتي من مجتمع محلي أصغر حجماً. كان جورج مشجعاً رياضياً متحمساً. يتحدث دوماً عن الرياضة. الأشخاص الذين على شاكلته لا يركزون اهتمامهم على العمل، ولذلك لا مكان لمشجعي الرياضة هنا! امتلك جورج خبرة في حواسيب «ماكنتوش»، وصحيح أنه تعلم استخدام حواسيب الشركة، إلا أنه اشتكى دوماً من أن حواسيب «ماكنتوش» هي الأفضل. لذلك لا نقبل من يمتلكون الخبرة في العمل على حواسيب من ذلك الطراز.. وهلم جرا.

هل تدخل هذه الأمور السطحية غالباً ضمن المواصفات غير الرسمية للوظيفة؟ إن اعتبار الصفات والسمات الشخصية لمن يشغل الوظيفة أو لسلفه عوامل مهمة في تحديد المؤهلات الضرورية للوظيفة يمكن أن يمنع الشركة من توظيف أفضل الأشخاص المؤهلين، وقد يفرض في تأثيره إلى حد

من الأقوال الماثورة

«لا توظف شخصاً يعرف أقل مما تعرفه عن العمل الذي استخدم لأدائه».

مالكوم فوريس،
صاحب دار للنشر.

دفعها لاستخدام شخص غير مؤهل لمجرد أنها أحببت (أو بغضت) الموظف الذي شغل الوظيفة سابقا .

٥. «لا نرقي سوى موظفي الشركة»

إن ترقية أو نقل الموظف الحالي إلى منصب جديد من الأمور التي يوصى بها، بل يجب أن تتال ما تستحق من التشجيع. فالمرشحون من داخل الشركة يمثلون عناصر معروفة لها. إذ رأتهم وهم يعملون، واكتشفت نقاط القوة ومواطن الضعف لديهم، وخبرت صفاتهم الشخصية المميزة في العمل والسلوك، وعرفت عاداتهم، ودوامهم، ودقتهم، وكافة الأمور الصغيرة التي جلتها شهور وأعوام من الملاحظة والمتابعة. كما أن ترقية تفيد في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وتحفيزهم وزيادة نشاطهم. لكن المشكلة تظهر حين يقتصر اختيار المرشحين للوظيفة على موظفي الشركة الحاليين فقط. ففي هذا العالم الذي تسوده مثل هذه المنافسة الحادة، يتوجب على الشركة أن تجد في العثور على أفضل موظف ملء الوظيفة الشاغرة. ولربما لا يكون ذلك الشخص من موظفي الشركة حاليا .

في فترة من الفترات، كانت الشركة تفاخر بأنها حين تقاعد رئيسها وظفت مكانه مستخدما عاديا ترقى السلم درجة درجة مثله مثل باقي الموظفين. من المرجح توفر العديد من الموظفين الأكفاء القادرين على ملء الوظائف الشاغرة في الشركات الكبرى، ويجب التفكير بهم بصورة جدية طبعاً. لكن توظيف المرشحين من خارج الشركة يمكن أن يزودها بمهارات وخبرات تفتقدها الآن، إضافة إلى أفكار جديدة فات على الموظفين الذين ترعرعوا فيها ملاحظتها وابتكارها .

٦. الاعتماد على الصلات الشخصية

تعتبر الصلات الشخصية مصادر ممتازة لتوظيف أفضل الأشخاص المؤهلين. فهؤلاء الذين يعرفهم مدراء الشركة من خلال النشاط التجاري أو

العلاقات الاجتماعية يشكلون على الأغلب أفضل المرشحين للعمل فيها، أو الواسطة التي يتم من خلالها العثور - بتوجيه منهم - على أفضل المؤهلين. وفي الحقيقة يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تمثل مصدرا رئيسا لتوظيف المرشحين المحتملين.

لكن لاستخدام الصلات الشخصية جانبه السلبي أيضا. أولا، الأشخاص الذين تتصل بهم الشركة قد لا يعرفون في الوقت الراهن أي مرشح مؤهل للمء الوظيفة الشاغرة. أو أسوأ من ذلك، قد يزكون صديقا أو قريبا بحاجة للعمل لكنه لا يتمتع إلا بقدرات محدودة لتولي مهمات الوظيفة. أما رفض توظيف صديق لصديق مدير الشركة فقد يعرض علاقته به للخطر.

ثمة إشكالية أخرى تتمثل في أن مدير الشركة قد يتأثر إلى حد مبالغ فيه بشخصية المرشح أو علاقته الاجتماعية به، بحيث لا يفكر بقدراته الحقيقية على ملء الوظيفة الشاغرة لديه. والمثال المعبر عن ذلك يجسده هاري ل.، مدير المبيعات في شركة «امالغاميتيد برودكتس» (Amalgamated Products). كان هاري يبحث دائما عن موظفي مبيعات أكفاء. وعرف جيم د.

لسنوات طويلة. فهما من أعضاء نفس نادي الغولف، ويمارسان اللعبة معا من حين لآخر، أو يلتقيان في المطعم أو الحانة. وحين علم هاري أن جيم يبحث عن عمل، عرض عليه منصبا في قسم المبيعات. ولم يطل الأمر بهاري قبل أن يدرك أن جيم بحاجة إلى تدريب مكثف وإشراف دقيق إذا أراد النجاح في وظيفته. وبعد عدد من الشهور الضائعة وخيبة الأمل المحبطة قرر هاري في نهاية المطاف قبول استقالة جيم. ولو درس حتى بشكل عابر ملف جيم، لعرف سجله الفاشل في الوظائف السابقة التي عمل فيها.

تشجع شركات عديدة موظفيها الحاليين على التوصية بأصدقائهم أو معارفهم لملء الوظائف الشاغرة. ويمكن لذلك أن يشكل مصدرا مهما وثمينا

ينبغي استخدامه. لكن يجب أن يتضح للشركة أن التوصية من قبل موظف آخر لا تمثل ضمانا للحصول على الوظيفة وعلى المتقدم إليها أن يعامل كباقي المتقدمين الآخرين.

في سبيل الحصول على أفضل المرشحين المحتملين للمء الوظيفة الشاغرة، من المفيد للشركة استخدام أكبر قدر ممكن من المصادر. وعلى المدير المسؤول أن يقتنع بأنه إذا نجح ذات مرة في العثور على موظف يذهل في كفاءته، أو موظفة تدهش في إمكانياتها من كليته الجامعية القديمة، أو حين كان لديه شاغر لوظيفة تتطلب الكثير من المؤهلات والخبرات، وأوصى أحد الأصدقاء بمرشح كفء لها، فإن كل ذلك لا يمثل سببا يدعوه للأمل بإمكانية الاعتماد عليهم للنجاح مرة أخرى. عليه أن يفتح عقله؛ ويستخدم ذكائه وخياله، ويوسع خياراته.

٧. الإعلانات التي تجذب المرشحين

إعلانات طلب الموظفين تكلف مبالغ باهظة. وبغض النظر عما إذا أعلن المدير المسؤول عن حاجته إلى موظف أو عامل في صفحة الإعلانات المبوبة في الجريدة المحلية، أو أعلن في الصحف الوطنية عن حاجته إلى خبير تقني، أو مدير تنفيذي، فإن النتائج يمكن أن تتراوح بين حفنة قليلة من الردود وبين سيل دافق من السير الذاتية للمتقدمين للوظيفة.

وبغض النظر عن عدد الطلبات التي يستلمها، فإن المهم هو أهلية أصحابها لتولي مهام الوظيفة. والعديد من الشركات تضع إعلانات إما لا تجتذب أحدا أو تفتح الباب أمام طوفان من طلبات التوظيف من الأشخاص غير المؤهلين.

معلومات وإرشادات تكتيكية

تظهر الدراسات أن خبراء التوظيف حين يقومون بـ «غريلة» الطلبات التي استلمتها الشركة نتيجة إعلان نشرته في إحدى الصحف، يقضون وقتاً لا يتجاوز ثلاثين ثانية في المعدل الوسطي لقراءة كل سيرة ذاتية وتقرير ما إذا كان طلب المتقدم يستحق مزيداً من الدراسة.

العديد من المدراء ينشرون إعلان طلب الموظفين دون أن يدرسوا الأمر بصورة كافية. إذ يكتبون مسودة الإعلان على عجل وهم في انتظار مكالمة من صديق أو «يخريشون» الصيغة على «منديل ورقي» وهم يتناولون طعام الغداء. إن تعلم كيفية كتابة الإعلان الصحيح ومكان وضعه أمر يستحق أن يأخذ ما يكفي من الوقت والدراسة.

٨. إخفاق في اتخاذ الخطوات الفاعلة في السعي وراء المرشحين

هل يقوم المتخصصون في شركتك بتصفح الإنترنت لمدة أربع وعشرين ساعة لسبعة أيام في الأسبوع؟ هل يزورون مواقع «الويب» العائدة للمنافسين، وتحديد منتجهم الذين يتربعون على القمة؟ هل يقومون بمراجعة التدفق المستمر لقوائم خدمات التوظيف على الإنترنت، مثل (Monster.com) أو (Careerpath.com)، وغيرها من المواقع المتخصصة في البحث عن أصحاب المواهب والكفاءات الذين تحتاجهم شركتك؟ (انظر إطار المعلومات والإرشادات التكتيكية التالي). تبعا لاستفتاء أجرته شبكة توظيف ميلووكي بولاية كنساس في آب / أغسطس ٢٠٠٠ على ٤٠٠ مستخدم، تبين أن ٥٩٪ من المبحوثين قد أكدوا أن الاستخدام عن طريق الإنترنت قد خفف تكاليف العملية بصورة جوهرية.

معلومات وإرشادات تكتيكية

مواقع أهم عشر خدمات توظيف على الإنترنت:

- 1-Monster.com
- 2- Careerpathing.com
- 3- CareeMosaic.com
- 4- HeadHunter.net
- 5- JobSearching.org
- 6- HotJobs.com
- 7- Dice.com
- 8- CareerBuilder.com
- 9- NationJob.com
- 10- Jobs.com

٩ - «نمور من ورق»: السير الذاتية التي تبدو مثالية

بغض النظر عما إذا أرسل المتقدم طلب التوظيف بعد قراءته للإعلان، أو رشحته مصادر أخرى للعمل في الشركة، فإن استبعاد المتقدمين غير المؤهلين وانتقاء أولئك الذين تظن الشركة أنهم يستحقون إجراء مقابلة شخصية معهم، تظل عملية تأخذ وقتاً، بل وقتاً طويلاً. بعد استدعاء المتقدم، يمكن للمقابلة الأولية أن تستغرق مدة تتراوح بين عشر دقائق وأكثر من ساعة، وذلك اعتماداً على نوع الوظيفة المعنية. ما هي المدة التي يجب أن تخصصها

الشركة لمثل هذه المقابلات؟ حتى لو كان الشخص المسؤول موظفا تابعا لقسم الموارد البشرية تتحصر وظيفته في إجراء المقابلات فقط، إلا أنه لا يستطيع أن يخصص لها أكثر من بضع ساعات كل يوم. أما إن كان رئيسا لفريق العمل، أو مديرا للقسم، أو مديرا تنفيذيا، فإن يومه مليء بالمشاغل ولذلك تخصص ساعات إضافية لإجراء المقابلات.

على المكلف بإجراء المقابلات أن يتمتع بالقدرة على استشفاف إمكانيات المرشحين، بحيث يرجح أن يتمتع أولئك الذين اختارهم لإجراء المقابلة الشخصية بالمؤهلات الضرورية لملء الوظيفة الشاغرة. أما أهم الوسائل المستخدمة للمساعدة على هذا الاستشفاف فهو السيرة الذاتية.

معظم الشركات المستخدمة تطلب من المرشحين المحتملين تزويدها بالسيرة الذاتية، إما قبل إجراء المقابلة معهم أو عند إجرائها. ونظرا لأن السيرة الذاتية قد كتبت بطريقة تستهدف التأثير في رب العمل المحتمل، فعلى المدير المسؤول تعلم كيفية التفريق بين الوقائع الحقيقية والمزيفة فيها.

وعليه الحذر من السيرة المكتوبة بالأسلوب الوظيفي. في مثل هذا الأسلوب، يصف الكاتب المهمات والواجبات التي أداها في الوظائف السابقة. وهذا يساعد كثيرا دون شك في التعرف إلى خلفية وخبرات المتقدم المهنية، إلا أنه غالبا ما يستخدم لإضفاء أهمية أكبر على مهمات وواجبات ووظائف ليس له سوى معرفة سطحية بها. ولربما لا يشير إلى مدة الخبرة أو اسم أو نوع الشركة التي تم اكتسابها فيها.

على سبيل المثال، استخدمت غيرترود س. الصيغة الوظيفية. وعددت فيها أربع وظائف لها خبرة فيها: الشؤون الإدارية، معالجة المعلومات، شؤون الموظفين، السكرتارية. وبالرغم من أن ثمانين بالمائة من خبرتها تركزت في أعمال السكرتارية، إلا أن سيرتها الذاتية أعطت انطباعا بأنها خبيرة متمكنة من المجالات الأربعة.

لا يعني ذلك أن على المدير المسؤول عن التوظيف أن يعتبر غيرترود مؤهلة لشغل الوظيفة، بل يعني أن عليه الاستعداد لتوجيه كافة الأسئلة الدقيقة المتعلقة بالتفاصيل المحددة حول خبرتها في كل المجالات التي أدرجتها في الطلب.

حين كان تيد ل. يبحث عن وظيفة في مجال تكنولوجيا المعلومات، استخدم سيرة ذاتية تقليدية تعتمد على التسلسل الزمني لخبراته. لكن بدلا من إدراج التواريخ التي شغل خلالها مختلف الوظائف السابقة، اكتفى بالإشارة إلى عدد السنين في كل وظيفة، تبعها توصيف للواجبات التي قام بأدائها:

■ متخصص بالأنظمة، شركة «ايه بي سي» (٥ سنوات) - (ثم توصيف للواجبات).

■ مبرمج، شركة «اكس» (٣ سنوات).

■ ممثل مبيعات، شركة «ابكس للتأمين» (٨ سنوات).

من الأقوال المأثورة

«السيرة الذاتية هي بيان بالميزانية بدون مسؤولية قانونية».

روبرت هاف،

مدير قسم للتوظيف.

كل ذلك يعطي الانطباع بأن الأعوام الثمانية الماضية قد أمضاها في العمل على الكمبيوتر، وآخر وظيفة شغلها هي آخر وظيفة مدرجة - مبيعات التأمين. وبذلك ابتعد عن العمل على الحاسب لفترة شهد الميدان خلالها تغيرات مهمة.

١٠. إهدار الوقت على المتقدمين غير المؤهلين

في بعض الأحيان، حين تكون الشركة في عجلة من أمرها لملء الوظيفة الشاغرة، قد تطلب من المتقدمين الاتصال بها لتحديد موعد المقابلة، أو القدوم مباشرة إلى مكاتبها. وبالرغم من كافة المشاكل المتعلقة بقراءة وتقييم

السير الذاتية، إلا أنها تساعد على إبعاد الأشخاص غير المؤهلين وعدم إهدار الوقت في مقابلتهم. وحين لا يطلب من المتقدمين إرسال سيرهم الذاتية، فإن ذلك قد يصعب من عملية استبعاد المرشحين غير المؤهلين الذي يضيعون وقت الشركة سدى. تتمثل إحدى طرائق التغلب على هذه المشكلة في إجراء مقابلة ممنهجة ومنظمة بعناية عبر الهاتف. وهنا، سوف يساعد طرح الأسئلة الصائبة والمناسبة على تقرير ما إذا ستم دعوة المرشح إلى المقابلة الشخصية أم لا. وسنناقش ذلك بمزيد من التفصيل في الفصل الخامس.

١١. المقابلة المرتجلة

تعتبر المقابلة الشخصية أكثر من مجرد حديث لطيف ومهذب. لكن العديد ممن يجرونها يجلسون مع المرشح ويتوقعون من خلال طرح بضعة أسئلة عليه، والتحدث حول خلفيته المهنية، والإشارة إلى متطلبات الوظيفة، أن يحصلوا على ما يكفي من معلومات لاتخاذ قرار بقبوله أو رفضه.

ولضمان الحصول على المعلومات المهمة المتعلقة بالمرشح، يتوجب على من يجري المقابلة طرح أسئلة محددة تبين بكل وضوح ما إذا كان بمقدوره أداء العمل، وما يمكن له أن يضيفه بالمقارنة مع باقي المتقدمين لشغل نفس الوظيفة. لربما يتطور - أو لا يتطور - ذلك إلى حديث ممتع، لكن المقابلة المنهجية والمدرسة بعناية يجب أن تصمم بحيث توضح النقاط المفتاحية، وتعطي المرشح الفرصة الملائمة لتفسير وشرح مؤهلاته ومنجزاته، وتمكن المدير المسؤول من أن يحدد الصفات والسمات والميزات الشخصية لمقدم الطلب بصورة صائبة. وسوف نجد مزيدا من المعلومات حول هذا الموضوع في الفصل السادس.

١٢. المبالغة في تنظيم ومنهجية المقابلة

يبالغ بعض المسؤولين عن إجراء المقابلات الشخصية في تنظيم وترتيب وتصميم خطتها، وذلك ضمن مساعيهم لتغطية كافة الجوانب والملاحم والقواعد. فهم يكتبون قائمة بالأسئلة ويتلوننها على كل مرشح. وبهذه الطريقة سيحصلون على إجابات تساعد في تحديد المؤهلات الأساسية للمتقدمين، كما أن طرح نفس الأسئلة على كل منهم يجعل من الممكن مقارنة الإجابات وتحديد الفوارق المميزة بين المرشحين بكل سهولة ووضوح.

هل يبدو الأسلوب ناجحاً؟ ربما. لكن الإشكالية تكمن في أن الجواب يحتاج غالباً إلى سؤال لاحق متعلق به. وإذا جرى التثبيت - دون قدر معقول من المرونة - بالصيغة الثابتة، فقد يفوت على من يجري المقابلة بعض النقاط الهامة. على سبيل المثال:

المدير المسؤول: ما هي أعظم الإنجازات التي حققتها في تلك الوظيفة؟
مقدم الطلب: وفرت على الشركة الكثير من المال.

المدير المسؤول: ما هي أكبر الإحباطات التي أصابتك في تلك الوظيفة؟
لنلاحظ أن المدير المسؤول طرح السؤال التالي الموجود في القائمة أمامه بدلاً من متابعة إجابة السؤال ومعرفة ما فعله مقدم الطلب كي يوفر على الشركة كثيراً من المال. ولربما يمكن للجواب أن يفتح الباب أمام مزيد من الأسئلة التي تقدم رؤية متعمقة للمؤهلات قبل الانتقال إلى السؤال التالي المحدد سلفاً على القائمة.

معلومات وإرشادات تكتيكية

اجعل لكل سؤال هدفاً. إن كان الجواب مبهماً أو غير واضح، اطرح سؤالاً

إضافياً مناسباً لتفسيره.

١٣. طرح أسئلة غير قانونية

مضى أكثر من خمسة وثلاثين عاما على تطبيق القانون الاتحادي (في الولايات المتحدة) حول منح فرص عمل متساوية للجميع. ولربما تظن أن الشركات الآن لم تعد تتطرق إلى أسئلة تعتبر غير قانونية. لكن في كل يوم تطرح على المتقدمين لشغل الوظائف في الشركات أسئلة لا ينبغي أن تطرح.

لَمْ يحدث ذلك؟ في بعض الأحيان يكمن السبب في الجهل بالقانون. صحيح أن معظم المتخصصين في الاستخدام يعرفون القانون ويلتزمون به، لكن كما أشرنا آنفا، يشارك في عملية إجراء المقابلة في أغلب الأحوال رؤساء فرق العمل، والمدراء، والموظفون. ومعظم هؤلاء ليس لديهم سوى فكرة غامضة عن القوانين. ومثلما هي الحال في العديد من الشؤون المتصلة بالتعقيدات والمضامين القانونية، لا يتضح دائما ما يجيزه القانون وما يحظره.

ولربما يشعر من يجري المقابلة أن من الضروري أن يسأل المرشحة - مثلا - لشغل الوظيفة هل لديها أطفال صغار، وذلك لتحديد ما إذا كان بمقدورها العمل ساعات إضافية. لا. لا. هذا سؤال غير قانوني! أو إذا كان اسم المرشح غريبا، أن يدفعه إحساس فضولي إلى السؤال: «ما هذا الاسم ومن أين جئت به؟». وحين يرفض طلب المتقدم لشغل الوظيفة لأي سبب كان، يمكنه أن يرفع شكوى ضد الشركة يتهمها بالتمييز العنصري! ولربما لا يكون لذلك أية علاقة بهذا الرفض على الإطلاق، ولكن بسبب السؤال، تصبح الكرة في ملعب الشركة لإثبات العكس.

ينبغي أن تتجسد مهمة المسؤول عن إجراء المقابلات الشخصية في معرفة ما تتطلبه القوانين، وكيفية الحصول على المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ قرار التوظيف دون انتهاك أي من الأنظمة والقوانين السارية.

١٤. المبالغة في تزويد المرشح بالمعلومات المتعلقة بالوظيفة

يتمثل أحد الأخطاء الرئيسية التي يرتكبها المسؤولون عن إجراء المقابلة في تزويد المتقدم بالكثير من المعلومات المتعلقة بالوظيفة بعد وقت قصير من بدايتها. وغالبا ما يعطون المرشح نسخة من توصيف الوظيفة حتى قبل بدء المقابلة. لم يعتبر ذلك أمرا سيئا؛ لأنه يمكن المتقدم الذكي من تفصيل خبراته السابقة لتتناسب معاس التوصيف. على سبيل المثال، تتطلب الوظيفة الشاغرة شخصا يتمتع بخبرة واسعة في الشؤون الإدارية المتعلقة بتعويضات الموظفين. والمتقدمة شيرلي كان لها بعض المعرفة بهذا المجال في آخر وظيفة شغلتها. وحين عرفت أن ذلك يعتبر جانبا مهما من الوظيفة الشاغرة، حاولت أن تؤكد على/وربما تبالغ في خبرتها في هذا الميدان.

ينبغي بالطبع أن يكون لدى المتقدم لشغل الوظيفة فكرة عن موضوع المقابلة. وأفضل طريقة لذلك هي طرح الأسئلة المتعلقة بخبرة المتقدم في المجال المعني، ثم التعليق بعد الإجابة على الوظيفة. سوف ترى فيما يلي كيف يمكن تنظيم وترتيب كل ذلك بحيث يحصل من يجري المقابلة على إجابة موضوعية ونزيهة:

المدير المسؤول: ألاحظ، يا سيدة شيرلي، أن عمالك الحالي يعطيك خبرة عريضة في العديد من جوانب قسم الموارد البشرية. فما هو المجال الذي تركز فيه جهدك معظم الوقت؟

شيرلي: أحسب أنني تخصصت في إجراء المقابلات، لكنني شاركت

أيضا في توجيه الموظفين الجدد وشرح نظام التعويضات والمكافآت لهم.

المدير المسؤول: هل تعاملت مع الدعاوى المتعلقة بالحقوق والتعويضات؟
شيرلي: لا، موظفة أخرى كانت مسؤولة عن ذلك، ولكنني ساعدتها في بعض الأحيان.

المدير المسؤول: التعامل مع دعاوى التعويضات جزء من واجبات العمل هنا. وإذا ما تم توظيفك فلسوف نخضعك لمزيد من التدريب في هذا المجال.
بهذه الطريقة يمكن لقرار الاستخدام أن يتخذ بناء على معلومات أكثر دقة.
١٥. عدم التأكد بصورة كافية من صحة شهادة المؤهلات

لقد قدم المرشح لشغل الوظيفة سيرة ذاتية أنيقة رائعة، وكانت نتيجة المقابلة جيدة بكل المقاييس. لكن قبل أن يتخذ المدير المسؤول القرار النهائي، عليه التحقق من صحة مؤهلاته.

إن الغرض من التحقق من صحة المؤهلات هو التأكد من صدق بيانات المتقدم لشغل الوظيفة، وربما «القبض» على «الكاذب الماكر». ولسوء الحظ يتجاهل رب العمل هذا الجزء الجوهرى من عملية الاستخدام في أغلب الأحيان، أو يتعامل معه كيفما اتفق.

كثيرا ما توكل الشركة مهمة التحقق من خبرة وخلفية المتقدم لشغل الوظيفة إلى مستخدم ثانوي قد يبعث برسائل إلى عناوين الوظائف التي عمل بها المرشح سابقا، أو يتصل بها هاتفيا. هذا المستخدم لا يتمتع بالدراية والمعرفة ولم يخضع لتدريب كاف في طرح الأسئلة التي تستخلص المعلومات وتفسر الإجابات.

من الاقوال الماثورة

«لا ترفض المتقدم لشغل الوظيفة بشكل آلي إذا قدم لك شهادة مؤهلات ضعيفة. لا تأت على ذكر هذه الشهادة، ولكن رتب لإجراء مقابلة شخصية أخرى، واطرح أسئلة يمكن أن تكشف السبب وراء ذلك. ولا تطلق حكمك حتى تعرف القصة كاملة».

د. آرثر آر. بيل

كاتب.

من كتاب :

The Complete Idiot's Guide to Recruiting the Right Stuff.

في السنوات الأخيرة، نصح محامو العديد من الشركات بعدم إعطاء أية معلومات تتعلق بشهادة المؤهلات خوفا من اتهامها قضائيا بالافتراء وتشويه السمعة. وأشاروا بحصر الإجابات عن طلبات شهادات المؤهلات في نطاق تاريخ الاستخدام وبعض المعلومات العامة المتعلقة بواجبات الوظيفة.

نتيجة لذلك، فإن بعض الشركات لا تكلف نفسها عناء التحقق من خبرة المرشحين لشغل وظائفها وتقبلها كما هي. يمكن لذلك أن يشكل خطيئة مكلفة. فمن المهم بالنسبة للمدير المسؤول عن التوظيف أن يبذل قصارى جهده للحصول على أكبر قدر من المعلومات حول المتقدم لشغل الوظيفة قبل اتخاذ القرار باستخدامه.

١٦. الإفراط في الخضوع لتأثير العوامل السطحية

هنالك مقولة قديمة تشير إلى أن القرار باستخدام أو استبعاد المتقدم لشغل الوظيفة يتخذ خلال نصف الدقيقة الأولى من المقابلة الشخصية. هنالك شيء من الحقيقة في ذلك. إذ إن أحد العوامل الرئيسية وراء القرار باستخدام الموظف الجديد هو الانطباع الأولي الذي يخلفه في ذهن من يجري المقابلة. وهذا ينحصر بشكل أساسي في المظهر الخارجي. وقد أطلق على ذلك تعبير «التأثر بالطلّة» (Lookism)، أي المغالاة في التوكيد على المظهر.

أكدت الدراسات على رجحان احتمال توظيف الأشخاص من ذوي المظهر الحسن مقارنة بأولئك الذين يمتلكون قدرا أقل من الجاذبية لكن يتمتعون بنفس المؤهلات. وفي تدريب غير رسمي طبقناه على سلسلة من دورات التطرية التي أقيمت قبل بضعة أعوام، وزعنا على المشاركين نسخا عن توصيف الوظيفة والسير الذاتية لمرشحين محتملين يمتلكون نفس المؤهلات تقريبا. أرفقنا نصف عدد السير الذاتية بصور للمتقدمين؛ في حين بقي النصف الآخر بدون صور. في كل حالة، اختار المشاركون الذين رأوا الصور المرشح الأكثر جاذبية، في حين توزعت الخيارات بشكل متساو تقريبا بين المرشحين الذين لم تعرف صورهم.

تبعا للمنطق السليم، لا يضمن المظهر الحسن والجاذبية الآسرة الكفاءة والأهلية، لكننا - رجالا ونساء على حد سواء - نميل إلى الجاذبية والوسامة، ولربما نرغب بأن يحيط بنا بأشخاص يتمتع جمالهم وحسن هيئتهم البصر!

بعض الانطباعات الأولية تخلق «هالة من التأثير والجاذبية». ولأنك - كمدير مسؤول عن التوظيف - قد تأثرت إلى حد كبير بالمظهر الخارجي للمرشح، تفترض أن تتألق كافة الجوانب الأخرى لخبراته ومؤهلاته. فهو فارع القامة وسيم المحيا، ولا بد أن يكون بائعا ممتازا. وتلك معسولة الكلام متأسقة القوام ولا بد أن تصلح لمنصب المشرفة. لا تقتصر تأثيرات الهالة على الانطباعات الأولى، ففي بعض الأحيان، ونتيجة الشعور بأن المتقدم لشغل الوظيفة مؤهل على درجة رفيعة المستوى في أحد جوانب العمل، تعتقد بأنه مؤهل بنفس الدرجة في الجوانب الأخرى. على سبيل المثال، يمكن أن تصل سرعة تشارلز في الطباعة على معالج الكلمات إلى تسعين كلمة في الدقيقة. وبتلك السرعة، حسب مدير القسم أنه عثر على ضالته «المنشودة»، ولم

يكشف إلا بعد أن بدأ تشارلز العمل أنها مزيتة الوحيدة. فقد كان فوضويا، مزاجيا، لا يبدي تعاوناً مع الآخرين، إضافة إلى العديد من عادات العمل التي لم تكن ترضي أحداً.

بالمقابل، قد يسبب الانطباع السلبي الأول رفض مرشح على مستوى رفيع من الكفاءة والأهلية. وقد تتخفّض في نظرك مرتبة المتقدم لشغل الوظيفة لأنه ملعثم لا يحسن التعبير عن أفكاره. وتلك صفة هامة إذا تطلب العمل اتصالاً شفاهياً مع الآخرين، لكن لا ينبغي اعتبارها عاملاً حاسماً في الوظائف التي لا تتطلب ذلك. أحد عملائنا رفض مرشحاً لأنه لحيان، أشعث الشعر، ولم يوظفه إلا بعد أن أقنعه الشخص الذي أوصى به بأنه بارع حاذق في استخدام الحاسب. وتمكن نفس الموظف من إيجاد الحلول لعدد لا يحصى من المشكلات التي واجهتها الشركة ووفر عليها مبالغ وصلت إلى عشرات الألوف من الدولارات.

إن رب العمل الذكي لا يتخذ قرار التوظيف اعتماداً على عامل أو اثنين. وبغض النظر عن مدى تأثره بشخصية أي متقدم لشغل الوظيفة الشاغرة، فإن عليه أن يعرف أكبر قدر ممكن من المعلومات قبل اختيار الموظف الجديد.

١٧- الانحياز اللا شعوري. مع أو ضد

لكل منا آرائه المتحيزة. لكنها لا تنحصر في مجرد إطلاق الأحكام المسبقة على الناس بسبب عرقهم، أو دينهم، أو جنسهم. فقد تعتمد على المعتقدات المتأصلة أو النماذج النمطية. الصحيحة أو الخاطئة. وربما تنتج عن أذواقنا وميولنا الشخصية أو تركيبتنا المزاجية.

في إحدى الدورات التدريبية طلب من المشاركين تبادل التجارب التي مروا بها فيما يتعلق بقرارات التوظيف الخاطئة. وتحدث معظمهم عن أشخاص قاموا بتوظيفهم ولم يكونوا على مستوى الوظيفة. لكن أحدهم أخبر الحاضرين عن مرشح رفض توظيفه في قسم المبيعات.

قال: «خلال غداء عمل لجمعية ممثلي الشركات العاملة في نفس مجال نشاطنا التجاري، كان مدير المبيعات في إحدى الشركات المنافسة يتبجح متباهيا بكبير موظفي المبيعات الكفاء العامل تحت إمرته. وأكد أنه بخلاف عامه الأول في الوظيفة، حطم كافة الأرقام القياسية في المبيعات. وحين ذكر اسمه، بدا وكأنه يدق ناقوسا في داخلي. فقد تذكرت أنني أجريت مقابلة شخصية معه قبل مدة. رجعت إلى مكتبي وراجعت ملفاتي. حقا، لقد قابلته ورفضت توظيفه. لماذا؟ اقتصررت ملاحظاتي على طلبه على عبارة: غير مناسب للوظيفة. ثم تذكرت. لقد رفضته لأنه يرتدي «بابيون». لقد حال كرهني الأحق لهذا النوع من ربطات العنق بيني وبين قبول موظف مؤهل وناجح.

معلومات وإرشادات تكتيكية

من أجل توظيف أفضل الأشخاص في شركتك، عليك أن تحدد آراءك وأفكارك وميولك المتحيزة، ثم تتخذ القرار بنزاهة وتجرد.

يشعر العديد من الناس بميل يدفعهم إلى محاباة من هم على شاكلتهم. ذكر أحد المدراء أن رئيسه يفضل توظيف خريجي جامعة ميشيفان، ويرفض المتخرجين من غيرها بغض النظر عن مؤهلاتهم وكفاءتهم.

١٨. عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

أشرنا آنفا في هذا الفصل إلى أهمية وجود مواصفات واقعية للوظيفة. أما الفرض الكلي من وضع لائحة بالمواصفات فهو ضمان قيام الموظف المستخدم بكافة (أو معظم) مهمات العمل.

من الصعب في كثير من الأحوال، وإن يكن من غير المستحيل، العثور على شخص يلبي كافة المتطلبات والشروط. في مثل هذه الحالات يتوجب على المدير المسؤول تحديد المواصفات التي تحظى بالأهمية الجوهرية المطلقة، إضافة إلى المجال الذي يمكن فيه تدريب الموظف الجديد بعد الاستخدام.

هنالك جوانب معينة في معظم الوظائف تكون فيها الخبرة والمعرفة التخصصية والمهارة التقنية من الأمور الجوهرية ولا يمكن تعليمها بعد استلام الوظيفة. أما الخطأ الفادح الذي ترتكبه الشركات فهو توظيف مرشح قد يكون مؤهلاً لأداء عدة جوانب هامشية من العمل لكنه ضعيف المقدرة على أداء جانبها الجوهرية.

١٩. إغفال المزايا المعنوية غير الملموسة

قبل أن يتخذ المدير المسؤول القرار بتوظيف/ أو رفض المرشح، يتوجب عليه تقييم وتقدير المزايا المعنوية التي يتمتع بها، لأنها تعادل في أهميتها القدرات والكفاءات المثبتة التي تؤهله لأداء مهام الوظيفة. في كثير من الأحوال، يحرص رب العمل عملية الاختيار في تحديد ما إذا كان المتقدم مؤهلاً من الناحية التقنية ويتجاهل عوامل مهمة مثل قدرته على العمل الجماعي ضمن فريق، وتبادل الأفكار والآراء، وتحمل ضغوط وأعباء العمل، وامتلاك القدرة على المرونة، وغير ذلك من العوامل الشخصية التي تتأى عن الحصر وتشكل مجتمعة شخصية الكائن الإنساني.

إن المزايا المعنوية غير المحسوسة التي تعتبر ضرورية للنجاح في العمل تعادل في أهميتها مستوى التعليم، والمهارات، والخبرات. وعلى رب العمل أن يبذل في تحديد العوامل المعنوية غير الملموسة نفس الجهد الذي يبذله لاكتشاف الكفاءات والقدرات المثبتة والملموسة.

٢٠. وضع شروط للوظيفة لا يقبلها المرشحون

بعد أن يدرس المدير المسؤول مئات طلبات التوظيف، والسير الذاتية، ويقابل عشرات المتقدمين، ويتحقق من المعلومات الواردة في العديد منها، يختار أفضل المرشحين ويعرض عليه شروط الوظيفة، لكنه يفاجأ برفضها من قبله. لا شك بأن ذلك يمثل خيبة أمل محبطة للمدير المسؤول عن التوظيف. لكن لم يحدث ذلك؟

ينبغي دراسة شروط التوظيف بعناية قبل مدة كافية من عرضها على المرشحين. لكن العديد من الشركات تتشبث بشروط مسبقة وجاهزة للوظيفة حتى قبل إجراء المقابلة مع المتقدم لشغلها. صحيح أن ذلك ينظم الأمور ويتواءم مع قدرات الشركة ونشاطها التجاري، إلا أن هناك احتمالا كبيرا برفضها من قبل المرشح المؤهل إذا لم تتم صياغتها بشكل تناسب حاجاته.

يمثل الراتب أحد أهم الشروط الرئيسية للوظيفة. ولسوف نتناول هذا الموضوع في الفقرة التالية من هذا الفصل. أما العوامل الأخرى التي يتوجب فهمها بكل وضوح قبل عرض شروط الوظيفة فتتجسد في تلك الجوانب الأساسية المتعلقة مثلا بعدد رحلات العمل التي ينبغي على الموظف القيام بها، وعدد ساعات الدوام بما فيها احتمال العمل لأوقات إضافية مطولة، وما إذا كانت الوظيفة تتطلب تغيير مكان الإقامة الآن أو في وقت آخر في المستقبل، علاوة على أية شروط أخرى تتطلبها الوظيفة. وعلى المدير ألا يفاجئ الموظف بالقول: «بالمناسبة، لسوف تذهب إلى مصنع الشركة في كاليفورنيا لحضور دورة تدريبية تستمر ثلاثة أشهر!».

٢١. التفاوض حول الراتب والعلاوات والمزايا الأخرى

بالنسبة للموظفين في المراكز الدنيا، يكون الراتب غير قابل للتفاوض: «إما أن تقبلوا الراتب المعروض أو تخسروا الوظيفة!». لكن حين يصعب العثور على من يقوم بمهام العمل، يتوجب على المدير المسؤول التحلي بقدر أكبر من المرونة، وإلا سوف تخسر الشركة أفضل المرشحين لملاء وظائفها.

ليس من الضروري، ولا حتى من المفيد، التشبث بالراتب المعروض منذ بداية المقابلة الشخصية مع المتقدم لشغل الوظيفة. ولربما يتوجب التفكير بالعديد من العوامل قبل تحديد الراتب والمزايا الأخرى. لكن من المعقول الإشارة بصورة تقريبية إلى سقف الراتب والعلاوات في وقت مبكر من المقابلة.

أما حين يجد المدير المسؤول أن هناك هوة واسعة تفصل بينه وبين المتقدم فيما يتعلق بالراتب، فلا فائدة ترتجى من التفكير باحتمال استخدامه بشكل جدي. ربما لا يصل الراتب والعلاوات والمزايا الأخرى التي تقدمها الشركة إلى مستوى ما تعرضه الشركات المنافسة في نفس المجال الاقتصادي. على سبيل المثال، قد يرفض العديد من المرشحين قبول الوظيفة إذا لم يكن برنامج الضمان الصحي الذي تتبناه الشركة يماثل البرنامج الذي تطبقه الشركات الأخرى، وذلك بالرغم من ارتفاع تكاليفه بصورة متزايدة.

معلومات وإرشادات تكتيكية

مجموع العلاوات والمزايا الأخرى لكل موظف في الشركات الكبرى يكلف نسبة تتراوح بين ٣٠ . ٥٠ ٪ من راتبه.

معظم برامج العلاوات والمزايا خاضعة لشروط معيارية تطبق على جميع موظفي الشركة. لكن المزيد من الشركات تضع الآن برامج علاوات ومزايا فردية لكل موظف على حدة. وقد تتفاوت المبالغ الإضافية التي تدفعها الشركة لموظفيها تبعاً للمركز والراتب الأساسي. إلا أن بالمستطاع تعديل مميزات وخصائص العلاوات والمزايا الأخرى لتتناسب رغبات الموظف. وسوف نناقش هذه المسألة بمزيد من التفصيل في الفصل الثامن.

٢٢. حين تقدم الشركة الحالية للمرشح إلى الوظيفة الجديدة عرضاً مضاداً من أسوأ الأمثلة على الإحباط الذي يصيب المدير المسؤول عن التوظيف، أن يتصل به المرشح الذي اختاره، بعد كل ما بذله من جهد و طاقة وتفكير، وما ضيعه من وقت، وما عاناه من مشقة . جسدية ونفسية . ليقول له إنه أعلم رب عمله برغبته في الانتقال من الشركة، فقدم له عرضاً مضاداً قرر على أثره البقاء فيها . لا بد أن يشعر المدير بخيبة أمل مريرة، خصوصاً وأن عليه البدء مجدداً بالعملية من نقطة الصفر.

يتوجب على المدير المسؤول توقع أن تقدم الشركات عروضاً مضادة لموظفيها الأكفاء إذا ما قرروا تركها. ولربما يلجأ هو إلى نفس الأسلوب حين يحاول أحد موظفيه المؤهلين الانتقال إلى شركة أخرى. أما السبيل للتغلب على هذه المشكلة فيتمثل في استباق الأحداث. إذ يتوجب على المدير تحضير المرشح الذي يعرض عليه شروط الوظيفة كي يتوقع ويرفض العرض المضاد. ولسوف نناقش كيفية القيام بذلك في الفصل السابع.

تنقل الموظفين بين المناصب داخل الشركة وترقيتهم على السلم الوظيفي

يتمثل أحد الأساليب الناجعة لاجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم في وضع برنامج للتنقل والترقية داخل الشركة. وحين يشمل تغيير العمل الترقى الوظيفي، تقابل هذه الفرصة السانحة بالسرور والترحاب، لكنها تعتبر في الواقع فرصة للتعلم، واكتساب مزيد من الخبرة، والتقدم خطوة إلى الأمام على درب تحسين الحياة المهنية.

إن السعي لملء الوظيفة الشاغرة بواسطة موظفين من داخل الشركة يشكل تكتيكاً يقدم الكثير من الفوائد والميزات. فالموظفون العاملون في الشركة خبروا «طبيعة الأرض» وعرفوا مخابئها، وتآلفوا مع قواعدها وأنظمتها، وعاداتها وتقاليدها، وممارساتها وثقافتها، وتركيباتها وخصوصيتها. كما أن تكليف هؤلاء بتولي مهام الوظائف الجديدة، بدلاً من توظيف «أجانب» من خارج الشركة، يوفر الوقت الذي يحتاجه توجيههم، ويقلص من احتمال خطر انتشار مشاعر السخط والاستياء داخل الشركة.

علاوة على كل ذلك، فقد يكون المدير المسؤول عمل مع هؤلاء بشكل مباشر، أو راقبهم أو أشرف عليهم حين كانوا يؤدون عملهم. أو بمقدوره الحصول على معلومات تفصيلية وصحيحة عن المرشح من المشرفين السابقين أو من سجلات وأرشيف الشركة.

إن إعطاء الفرصة لموظفي الشركة الحاليين لتولي مهام الوظائف الجديدة الشاغرة أمر يقوي روحهم المعنوية ويشكل حافزا يدفعهم لأداء واجباتهم على أفضل مستوى ممكن. ومن التأثيرات الجانبية المهمة لهذا الأسلوب أنه يخلق صورة إيجابية للشركة في ذهن المجتمع المحلي والعاملين في ميدان نشاطها التجاري. هذه الصورة تشجع الأشخاص المؤهلين والأكفاء على العمل في الشركة حين تستدعي الحاجة استخدام موظفين من خارجها. لكن برغم كل ذلك، فإن لأسلوب ترقية الموظفين من داخل الشركة والاستعانة بهم لتولي مهام الوظائف الشاغرة مشاكله الخاصة به. ومع أن المزايا والفوائد تفوق الأضرار والخسائر، إلا أن هناك عوائق ومثالب ينبغي أخذها بعين الاعتبار:

- قد تتطلب الوظيفة مهارات غير متوفرة داخل الشركة.
- إذا حصرت الشركة الترقية وملء الوظائف الشاغرة في مستخدميها وحسب، فربما تقيد المصادر التي يأتي منها المرشحون، أو قد تقصر الترقية على موظف أقل كفاءة إلى حد كبير من آخر يأتي من خارجها.
- الموظفون القادمون من الشركات الأخرى يحضرون معهم أفكارا ومهارات جديدة ومختلفة يمكن أن تفيد فرق العمل في الشركة.
- الموظفون القادمون من الشركات الأخرى ينظرون إلى أنشطة الشركة بمنظار جديد لم يؤثر به طول التعود والتألف مع الثقافة السائدة في الشركة.
- من أجل كل ذلك، يلجأ معظم الشركات إلى الأسلوب الحكيم المتمثل في المزج بين ترقية ونقل الموظفين داخل الشركة من جهة، وتجنيد الكوادر من خارجها من جهة أخرى، وذلك لاقتناص أفضل المرشحين لوظائفها الشاغرة والاحتفاظ بهم لديها.

من الأقوال المأثورة

تتمثل إحدى المشاكل الرئيسية

المصاحبة لنقل الموظفين بين أقسام وإدارات الشركة في إحجام رؤسائها عن التخلي عن مستخدميهم الأكفاء والمنتجين لصالح الأقسام الأخرى. ولذلك يجب أن تجسد أولى الإجراءات في سياسة الشركة التي تخطط لتجنيد الكوادر من داخلها للملء الوظائف الجديدة الشاغرة، في إعلام كافة رؤساء الأقسام بأنها سوف تحبط أية محاولة للاحتفاظ بالموظف إذا كان نقله إلى وظيفة أخرى يشكل خطوة أكثر فائدة وقيمة بالنسبة للشركة ككل. كما يجب الإشارة إلى أن الموظفين الذين جرى تخطيهم في الترقية لمناصب أعلى في الأقسام الأخرى، سوف لن يظلوا في الشركة على الأرجح، وسيبحثون عن عمل في شركة أخرى. وبذلك سوف يخسر القسم والشركة على حد سواء واحدا من الموظفين الجيدين.

«أعرف بأنني أكثر سعادة وأحسن حالا اليوم، لأنني قررت منذ أمد بعيد أن أفعل ما أريد. أعتقد أيضا أن الموظفين يشعرون بالمتعة التي أجدها في عملي. يملؤني السرور دوما حين يقولون إنهم يستمتعون فعلا حين يأتون لمقابلتي. وأقول لهم بأننا نجحنا في خلق ذلك الجو الذي نويت دائما أن تعمل فيه شركتي».

كارمن فيشيتي،

صاحبة مشروع تجاري صغير

العثور على المرشح المناسب من داخل الشركة

عمل العديد من الشركات على تطوير برامج تدريبية تزودها بمخزون ثابت من الموظفين المؤهلين الذين تحتاج إليهم لتولي مهام وظائفها الجديدة. بعض الشركات تملك ذخيرة كبيرة من المواهب والكفاءات لتختار منها ما تريد. لكن في بعض الأحيان، لا يبدو أن هناك مرشحا مؤهلا لتولي مهام الوظيفة الشاغرة. أو ربما يوجد في الشركة موظفون مؤهلون لكنها لا تعرفهم. فما الذي يمكن أن تفعله إن كنت المدير المسؤول عن الشركة في هذه الحالة؟

راجع ملفات شؤون الموظفين

يمكن لسجلات الموظفين، إذا نظمت ورتبت بالشكل المناسب، أن تشكل مصدرا رئيسيا للمعلومات. كما قد يكشف تفحص هذه السجلات الموظفين الذين يعملون في وظائف أدنى من مستوى ثقافتهم العلمية أو مهارتهم الحرفية، علاوة على أولئك الذين خضعوا لتدريب إضافي منذ أن عينوا في الشركة. يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار كافة البرامج والدورات التدريبية - الداخلية والخارجية - التي وفرتها الشركة لموظفيها، إضافة إلى أية حلقة دراسية أو تدريبية خضع لها الموظف ودفعت رسومها الشركة (إذا كان لديها سياسة خاصة تتعلق بتعويض الموظف عن تكاليف الدورات التي خضع لها). كما يتوجب تشجيع الموظفين على إعلام إدارة الموارد البشرية (أو شؤون الموظفين) بأية حلقات دراسية أو برامج تدريبية أخرى حضرها الموظف خارج الشركة.

معلومات وإرشادات تكتيكية

على المدير المسؤول إرسال استمارات استبيان بشكل دوري إلى كافة الموظفين لإبقاء سجلاتهم الشخصية متناسبة مع آخر المستجدات في حياتهم المهنية. وعليه أن يطلب منهم تزويده بأخر المعلومات المتعلقة بالمهارات أو المعارف الجديدة التي اكتسبوها لدراستها خلال المراجعة السنوية. كما يتوجب دمج كل هذه المعلومات في سجلات شؤون الموظفين.

يمكن للسجلات الشخصية أن تشكل وسيلة هامة للعثور على الموظفين الذين تحتاجهم الشركة بصورة عاجلة. على سبيل المثال، أنفقت إحدى الشركات العاملة في ميدان الصناعة الفضائية عدة آلاف من الدولارات على إعلانات طلب توظيف مهندسين متخصصين تحتاجهم للعمل في مشروعها الجديد الذي ينفذه أحد أقسامها. وصادم مسؤولو إدارة التوظيف حين تلقوا رسالة جوابية على الإعلان من مهندسين يعملون في قسم آخر من شركتهم

ذاتها. وزعم هؤلاء المهندسون أن معرفتهم وخبراتهم المتخصصة لم تستخدم في وظائفهم الحالية ولذلك فهم يبحثون عن فرصة مناسبة يضعون فيها معارفهم موضع التطبيق. ولو عرف قسم الموارد البشرية بهم لوفر على الشركة الكثير من الأموال والوقت والجهد.

اسأل المشرفين

يعرف المشرفون ورؤساء فرق العمل الكثير من المعلومات حول مرؤوسيهـم. حاول الاستفـادة منهم. اطلعهم على الوظائف الشاغرة في الأقسام الأخرى، فـلربما يكون لديهم موظفون مؤهلون لتولي مهامها.

لكن تبرز هنا حالتان على جانب من الخطورة. أولاً، قد يحجم رئيس القسم عن التخلي عن موظفه النشيط والمؤهل، حتى وإن كان في نقله فائدة للعامل والشركة على حد سواء. وهذه مشكلة صعبة ليس من السهل التغلب عليها. وعلى الشركة أن تتبنى سياسة صارمة في هذا المجال كما أشرنا آنفاً. ثانياً، قد يوصي رئيس القسم أو فريق العمل بموظف يريد التخلص منه. ادرس بعناية سجل المرشحين الذين أوصى بهم رؤساء الأقسام كما تفعل مع أي مرشح آخر للوظيفة.

بنك المعلومات المتعلقة بالوظائف

من أجل تنظيم ومنهجة البحث عن المرشحين داخل الشركة، أنشأ العديد من الشركات قواعد معلومات تعدد وتبين كافة المهارات، والمواهب، والخبرات، ومستوى التعليم، وغير ذلك من المعلومات المتعلقة بجميع الموظفين العاملين لديها. وهذه تدعى عادة بـ «بنوك الوظائف» أو «بنوك المهارات». على سبيل المثال، أدرجت إحدى الشركات أسماء كافة الموظفين الذين شاركوا في أية مرحلة من حياتهم المهنية. في أحد البرامج التي نفذتها، بغض النظر عما إذا كانوا يستخدمون حالياً مهاراتهم وخبراتهم التي وظفت في البرنامج

السابق. فإذا ما دعت الحاجة في القسم «آ» من الشركة إلى موظف يمتلك هذه الخبرات والمهارات، وأشار بنك المعلومات إلى وجوده في القسم «ب»، لكنه يعمل في مجال آخر، يمكن في هذه الحالة نقله إلى القسم «آ».

من نافل القول أن من المفيد إضافة المهارات الجديدة المكتسبة، والبرامج والدورات التدريبية التي أكملها الموظف داخل وخارج الشركة، إلى بنك المعلومات.

الإعلان عن الوظيفة الشاغرة

يلجأ العديد من الشركات إلى الإعلان عن الوظائف الشاغرة في لوحات الإعلانات أو الرسائل الإخبارية بحيث يمكن لكل موظف فيها يعتقد بأنه مؤهل أن يتقدم لشغلها. وفي الحقيقة فإن العديد من عقود النقابات تفرض الإعلان عن الوظيفة.

إن الإعلان عن الوظيفة الشاغرة داخل الشركة يشجع الموظفين الحاليين، الذين يملكون المؤهلات المناسبة ولكن لا يعرفهم المدير أو رئيس القسم أو فريق العمل على التقدم للثأ. على سبيل المثال، كانت ساندرتا عمل في قسم الطلبيات، لكنها تحب العمل في قسم المبيعات، وكل زملائها يتحدثون عن «شخصيتها المؤهلة للعمل بنجاح في المبيعات»، علاوة على أنها تملك بعض الخبرة في هذا المجال. وحين أعلنت الشركة عن حاجتها إلى موظفي مبيعات تحت التمرين، تقدمت بطلبها. قابلت مدير المبيعات الذي أقر بموهبتها، ونقلها إلى قسمه.

وبعد أن أنهت برنامج التدريب على المبيعات، أصبحت واحدة من نجوم الشركة اللامعة في هذا الميدان. لو لم يعلن عن الوظيفة داخل الشركة لما علمت ساندرتا بوجودها، ولا عرف مدير المبيعات شيئاً عن مؤهلات ساندرتا، ولخسرت الشركة موظفة تمتلك إمكانيات كبيرة.

ما زالت هناك شركات لا تفكر عادة بالموظفين المنتمين إلى بعض الأقليات أو النساء لشغل بعض المناصب. لذلك فإن الإعلان عن الوظيفة داخل الشركة يمكن هذه المجموعات (المهمشة) من التقدم للملءها، ويتيح الفرصة للتفكير بأفرادها بصورة جدية. لهذا السبب، فإن العديد من الشركات توافق على مطلب «هيئة تكافؤ فرص العمل» (EEOC) بإضافة شرط الإعلان عن كافة الوظائف بحيث يعلم بها الموظفون الحاليون في الشركة.

معلومات وإرشادات تكتيكية

يجب الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال موقع الشركة على الإنترنت. إضافة إلى الموقع الذي لا يصل إليه سوى موظفي الشركة.

لكن هناك جانبا سلبيا للإعلان عن الوظائف داخل الشركة. فحين يرفض طلب الموظف الحالي لشغل الوظيفة الجديدة فقد يشعر بالسخط والاستياء. بل إن بعضهم قد يترك الشركة، الأمر الذي يؤدي إلى خسارتها لموظفيها الأكفاء، كما أن بعض من يبقون يفقدون الثقة بالنفس، ولا يبذلون جهدا كافيا لزيادة مستوى كفاءتهم وأهليتهم. ويعود آخرون إلى العمل وهم يطعنون بسمعة الشركة أمام زملائهم، مما يؤدي إلى تدهور الروح المعنوية فيها.

معلومات وإرشادات تكتيكية

حين يتقدم عدة موظفين من داخل الشركة لشغل وظيفة وحيدة شاغرة فيها، ينبغي على المدير المسؤول التأكيد للمرشحين الذين لم يقع عليهم الاختيار أن طلباتهم قد تمت دراستها بصورة جدية، وأن هناك فرصا أخرى في المستقبل. إن صح ذلك. سوف تتاح لهم. كما أن عليه أن يوجههم لاتباع أفضل السبل الممكنة لزيادة فرصتهم في المستقبل.

حين يرفض المدير نقل الموظف أو ترقيته، يجب أن يأخذ الوقت الكافي لشرح الأسباب التفصيلية لعدم اختياره. وعليه أن يشير إلى ما ينبغي عمله كي يصبح الموظف أكثر استعدادا وجاهزية لتولي مهام هذا النوع من الوظائف إذا ما أعلن عنها في المستقبل، وزيادة الفرص المتاحة للحصول عليها. علاوة على اقتراح الدورات التدريبية الإضافية المطلوبة، وما الذي ستفعله الشركة. إذا كان ذلك وثيق الصلة بالموضوع. لمساعدة الموظف على تلقي هذا التدريب.

سياسات الترقية

تعتبر ترقية الموظفين داخل الشركة طريقة مثالية لملء الوظائف الشاغرة المهمة والرفيعة المستوى. وعلى الرغم من وجود الكثير من الموظفين الذين لا يهتمون بحياتهم المهنية، ويتجنبون الانتقال إلى مناصب أعلى تتطلب حمل مسؤوليات أكبر، إلا أن العديد منهم يتطلعون إلى التقدم والترقي باعتبارهما وسيلة مهمة لتحسين الحياة المهنية. وإذا فشلوا في التقدم في الشركة، فلسوف يغادرونها إلى أخرى تحقق لهم هدفهم. الشركات الناجحة تدرك هذه الحقيقة وتوفر الفرصة المناسبة لترقية أفضل كوادرها. لنعين بعضا من السياسات المتبعة على نطاق واسع في هذا المجال:

■ نظرية اينشتاين في الترقية: النسبية

إذا كنت من أقرناء المدير فلسوف تنال الترقية! لقد ظلت محاباة الأقارب عاملا مهما في الترقية منذ أقدم العصور. واعتاد الملوك والبابوات تعيين أبناء العمومة والأقرباء في الوظائف المريحة اليسيرة. وفي عالم التجارة، «يوظف» الأب ابنه أو ابنته نائبا للرئيس. بل إن الأبعد من الأقارب يفضلون على «الغريب».

■ إذا لم تستقل أو تمت فلسوف يأتي دورك في الترقية!

تعتمد الترقيات في العديد من الشركات على القدم. وحين تشغل وظيفة لدى الشركة، فإن أقدم موظفي القسم أو فريق العمل يترقى للملأها. هل هذا

عدل؟ ألا يستحق الترقية من خدم الشركة طيلة هذه المدة وبمثل هذا الإخلاص؟ أجل، يستحقها، لكن ليس بالضرورة في كافة الحالات: سجل الموظف الطويل من العمل بإخلاص جدير بالثناء والإطراء، لكن لا يؤهله بالضرورة لشغل منصب أعلى. ولا يقتصر الأمر على الحاجة إلى مستوى معين من التعليم أو الخبرة الحرفية، لكن قد تكون مهارات القيادة جوهرية بالنسبة للمنصب الجديد.

حين تتطور مهام الوظيفة على أي مستوى، ينبغي تحليلها لتحديد ما سيضيفه الشخص الذي سيؤديها فيما يتعلق بمستوى التعليم، والتدريب، والخبرة، والمزايا والصفات الشخصية. وإذا قصرت مؤهلات أقدم الموظفين في أي مجال من هذه المجالات، فيجب التفكير بشخص آخر. ولربما يتوجب على الشركة التفكير بشخص أقل قدما، أو تتقل موظفا من قسم آخر، أو تستخدم شخصا من خارج كوادرها.

إن إعلام الموظف القديم في الشركة بأنه لن ينال الترقية الضرورية لاحتلال المنصب الشاغر يجب أن يتم بحذر وعناية. ولربما يكون هذا الذي جرى تخطيه موظفا منتجا ظل في انتظار تلك الفرصة منذ سنين طويلة. وعلى المدير المسؤول ألا يفاجئه بالإعلان عن تعيين شخص آخر الوظيفة، بل يجب أن يشرح له مسببات القرار قبل إعلانه على الموظفين الآخرين.

■ أفضل الموظفين هو من ينال الترقية

حين لا تتم الترقية على أساس القدم، يمكن للشركة اختيار أفضل الموظفين لشغل المنصب الشاغر. حيث ترقى أفضل الميكانيكيين مثلا ليصبح «معلما» ميكانيكيا، وأفضل المحاسبين ليصبح مراقبا للنفقات، وأفضل ممثلي المبيعات ليغدو مديرا إقليميا. تلك طريقة ممتازة لاختيار من يشغل منصبا تقنيا أعلى مستوى (كترقية مبرمج إلى منصب محلل نظم)، لكن إذا كان المنصب على المستوى الإداري، فإنها لا تعتبر كافية.

إن الترقية على أساس الكفاءة تمثل حافزا يدفع أعضاء فريق العمل لبذل أقصى ما لديهم من جهد «وجزرة» الترقية معلقة أمامهم! لكن أفضل العمال قد لا يكون بالضرورة أفضل القادة أو المدراء. فالنجاح في أداء مهام المنصب الأعلى يتطلب امتلاك مهارات إضافية ومختلفة في أغلب الأحيان. لا يعني ذلك تجاهل الأداء الجيد. إذ يجب أن يشكل عاملا في اتخاذ القرار، لكن كما أشرنا آنفا، لا يمثل ذلك سوى جانب واحد من جوانب النجاح في المنصب القيادي.

لكي يتأهل المرشح لاحتلال أي منصب، عليه أن يمتلك جملة متنوعة من الإمكانات والكفاءات والخبرات التي تحددها وتتطلبها مواصفات الوظيفة. وينبغي على المدير المسؤول اللجوء إلى نفس الإجراءات المتبعة عند اختيار مرشح من خارج الشركة لتحديد ما إذا كان المرشح من داخلها مؤهلا لشغل المنصب الجديد أم لا. وفي الحقيقة فإن بمقدوره الحصول على قدر أكبر من المعلومات المتعلقة بالمرشحين من داخل الشركة مقارنة بأولئك القادمين من خارجها.

من الأقوال المأثورة

«قد لا تمثل ترقية أفضل العمال لمنصب رئيس/أو مشرف فريق العمل الخيار الأفضل للشركة. فالقدرة القيادية، وتبادل المهارات، والعلاقات الشخصية المتفوقة أكثر أهمية من الكفاءة التقنية».

سكوت هينتريل،

استشاري إداري

المستقبل المهني

حين وظفت شركة «ساوث ايست يوتيليتيز» (Southeast Utilities) كيفن ك.، خضع لسلسلة من عمليات الاختبار والتقييم، ثم ألحق ببرنامج تدريبي. وبعد انتهاء البرنامج، عين في قسم الدعم التقني، وخلال السنوات القليلة

الأولى من عمله عهد إليه بتولي مسؤولية المزيد من المهام، أداها جميعا على أفضل وجه، واعتبرته الشركة واحدا من أكفأ وأنشط موظفيها.

خلال المراجعة السنوية الثالثة لملف أدائه، أعلمته الإدارة بأنها اختارته، نظرا لسجله الممتاز، ليشترك في برنامج الشركة لتحسين مستقبل الحياة المهنية لموظفيها. ولكي تضمن تلبية حاجاتها المتوسعة، قامت باختيار عدد من الموظفين والموظفات ليتم تقييمهم وتدريبهم لارتقاء السلم الوظيفي.

تمثلت الخطوة الأولى في مثول كيفن أمام «مركز التقييم»، حيث أخضع لسلسلة من الاختبارات والمقابلات الشخصية، كما شارك في تمارين وتدريبات تفاعلية مع غيره من المشاركين. وبعد تحليل النتائج، اجتمع مع فريق تحسين مستقبل الحياة المهنية التابع لقسم الموارد البشرية في الشركة، لمناقشة النتائج التي توصل إليها الفريق، وطموحاته المستقبلية الخاصة، والفرص المتاحة في الشركة. وتم إعلام كيفن بأن هناك العديد من الفرص السانحة لشخص يملك مواهبه، وعرضت عليه عدة مجالات يمكن أن يفكر فيها من أجل مستقبله المهني. كما تم التأكيد على حاجته لاكتساب مزيد من المعرفة في ميادين تكنولوجيا المعلومات وتنمية المهارات الإدارية، إذا ما أراد أن يصبح أكثر استعدادا وجاهزية للتقدم والترقي والتقدم داخل الشركة.

ومن أجل البدء بالعملية وتسريعها، نصح كيفن بالالتحاق ببرنامج تدريبي متقدم على الحاسب، وحين أنهاه بنجاح نقل إلى وظيفة في قسم تكنولوجيا المعلومات حيث يمكنه صقل مهاراته. إضافة إلى ذلك، ومن أجل تجهيزه للتقدم إلى المناصب الإدارية في نهاية المطاف، نصح بالانضمام إلى برنامج تدريبي على إدارة الأعمال في إحدى الجامعات المحلية ضمن خطة الشركة القاضية بتغطية نفقات التعليم.

لا يقتصر برنامج تحسين المستقبل المهني على مجرد كونه بادرة طيبة لمساعدة كيفن على التقدم في حياته المهنية فقط، بل إنه يؤسس داخل الشركة قاعدة صلبة من الموظفين الأكفاء، المتحفزين، والمتمتعين بدرجة عالية من التدريب، لتلبية حاجاتها المتنامية دوماً للتقنيين والمدراء.

الخلاصة وجوهر البحث

قبل البحث عمن يملأ الوظيفة الشاغرة، يتوجب على المدير المسؤول مراجعة توصيف الوظيفة بعناية وبمنظور نقدي.

■ ينبغي على مواصفات الوظيفة - الخبرة، مستوى التعليم، المهارات، الميول الشخصية - أن تكون واقعية وذات معنى، كما ينبغي تجنب المواصفات التي لا تحتاجها الوظيفة فعلاً، إذ قد تؤدي إضافتها إلى إبعاد أفضل المرشحين لأسباب خاطئة.

■ المزايا والصفات المعنوية غير الملموسة للنجاح في أداء مهام الوظيفة، تعادل في أهميتها مستوى التعليم، والمهارات، والخبرة. وعند تحليل المدير لمواصفات الوظيفة، عليه أن ييذل في تحديد العوامل المعنوية غير الملموسة نفس الجهد الذي يبذله في تحديد العوامل المتعينة المحسوسة.

■ لا ينبغي على الشركة حصر المرشحين لشغل وظيفتها الشاغرة ضمن نطاق موظفيها الحاليين وحدهم. فعالم التجارة على درجة حادة من المنافسة، وعلى الشركة أن تحاول العثور على أفضل مرشح ممكن - ولربما لا يكون هذا ضمن قائمة موظفيها حالياً.

■ المقابلات الشخصية إجراء يكلف مالا ويستهلك وقتاً. وعلى المدير المسؤول «غريلة» المرشحين قبل إجراء المقابلة عبر دراسة سيرهم الذاتية بكل عناية ودقة، والاتصال بهم هاتفياً قبل دعوتهم.

■ على المدير المسؤول ألا يترك العوامل السطحية، مثل المظهر الخارجي، تتحكم بقراره. كما يفترض به أن يحاذر من «تأثير هالة الجاذبية» المحيطة بشخصية المرشح.

■ يتوجب تجهيز المرشح الذي وقع عليه الاختيار كي يتوقع ويرفض العروض المضادة.

■ ينبغي إعطاء موظفي الشركة الحاليين الفرصة لتطوير وتنمية مهاراتهم الضرورية لترقيتهم أو نقلهم لمناصب أعلى. ولسوف تتمكن الشركة من خلال التدريب الجيد، وبرامج تحسين المستقبل المهني، من بناء كادر من الموظفين المؤهلين لملء الوظائف التي يصعب العثور على من يتولى مهامها، وذلك على أساس من الديمومة والاستمرارية.

هوامش

١- انظر:

Bradford D. Smart, Topgrading: How Leading Companies Win By Hiring, Coaching, and Keeping the Best People, Paramus, NJ, Prentice Hall Press, 1999, pp. 14 and 18.



اصطفاء أفضل المتقدمين للوظيفة قبل مقابلتهم

تعتبر دراسة و«غريلة» طلبات المرشحين للوظيفة بهدف العثور على أفضل شخص يرجح أن يصبح من «لاعبى الفئة آ» فى الشركة (انظر الفصل الرابع)، أكثر المراحل أهمية وتحديا فى عملية الانتقاء. ما زالت المقابلة الشخصية أوسع التقنيات المستخدمة انتشارا لاختيار الموظف الجديد. لكنها تكلف مالا وتستهلك وقتا. كما تبعد المدراء الذين يجرونها عن عملهم الإنتاجي المعتاد.

ما الحل إذن؟ التخلص من المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظيفة قبل مقابلتهم. ولكن كيف؟ إذ لا يمكن إلقاء طلباتهم فى سلة المهملات! لكن من خلال الدراسة الدقيقة المسبقة يستطيع المدير المسؤول الاحتفاظ بوقته الثمين للمرشحين الذين يحتمل - على أقل تقدير - اختيارهم ودعوتهم لإجراء المقابلة الشخصية.

استخدام السيرة الذاتية للتحضير للمقابلة

لكل شخص سيرة ذاتية (مهنية)، فما إن تضع الشركة إعلانا فى صحيفة عن وظيفة شاغرة لديها، حتى تغرق بسيل جارف من الطلبات والسير الذاتية. لكن قراءتها جميعا يهدر وقتا ثميناً. وعلى المدير المسؤول معرفة ما يبحث عنه. وحين يفعل ستصبح قراءتها أداة لـ «غريلة» وانتقاء المتقدمين.

لا يوجد ما يسمى بالسيرة الذاتية المعيارية. فالعديد من السير الذاتية يكتبها أصحابها بأسلوب رديء ويرسلونها بالبريد، وقد تفشل في تسليط الضوء على الصفات والسمات والخصائص المهمة للنجاح في الوظيفة. أو قد تكتبها للمتقدم وكالة محترفة متخصصة في كتابة طلبات التوظيف، تبالغ في تضخيم خبرة المرشح وتعطي انطباعا مثاليا عن أهليته وكفاءته يتجاوز حدود الواقع الفعلي.

معلومات وإرشادات تكتيكية

تبعاً لعملية مسح أجرتها جمعية «إدارة الموارد البشرية»، أشار ٨٨٪ من المبحوثين إلى أنهم قضوا أقل من ثلاث دقائق في قراءة السير الذاتية. والمفارقة أن القرار المؤثر في ربحية الشركة وحياة المتقدم للوظيفة يعتمد على هذه الدقائق المحدودات!

دعونا نلقي نظرة فاحصة على ماهية السيرة الذاتية، وكيف يمكنك . كمدير مسؤول - أن تغفل كل الهراء والكلام الفارغ وتحدد ما إذا كان المتقدم يستحق أن تمضي جزءاً من وقتك الثمين في دراسة طلبه. في الواقع، لا يمكنك قراءة كل سطر في كل سيرة ذاتية. وليس لديك الوقت الكافي للتمحيص في طلبات أشخاص غير مؤهلين في غالبيتهم الساحقة لشغل الوظيفة الشاغرة في شركتك. عليك أن تتصفح الطلبات بسرعة، لكن هناك قواعد للقيام بذلك.

عوامل الاختيار الحاسمة

راجع مواصفات الوظيفة. هنالك بعض الخصائص والمؤهلات التي يجب أن يمتلكها المتقدم كي يتم اختياره مبدئياً. على سبيل المثال، تحتاج الوظيفة إلى موظف يحمل شهادة في الهندسة الكهربائية. وبافتراض عدم التساهل

بالنسبة لهذا الشرط، ابحث أولاً عن قسم الدرجات العلمية في سيرة المتقدم، فإن لم تجد الشهادة الجامعية المطلوبة، أهمل الطلب.

وظيفة أخرى تتطلب خبرة في تصميم الآليات المؤازرة (servomechnisms)، وتبين لك أن المتقدم قد عمل في شركة مصنعة لها، لكنه لم يشير بكلمة إلى تصميمها. ضع هذا الطلب ضمن مجموعة الخيار الثاني. وحين تنهي الدراسة الأولية للطلبات، وتجد أن هناك قلة من المتخصصين نسبياً في هذا النوع من الخبرة، يمكنك الاتصال بأصحابها هاتفياً لتعرف ما إذا كانوا يملكون الخبرة المطلوبة.

كن حريصاً في اختيار العوامل

الحاسمة، فلربما تبعد المرشحين الأكفاء

من الأقوال الماثورة

«كتابة السيرة الذاتية تشبه عند التركيز على المؤهلات المرغوبة لكن كتابة نعي لا يعدد إلا مناقب غير الجوهرية فعلاً بالنسبة للوظيفة. في عصر الكمبيوتر هذا، تم تصميم برامج الفقيده».

ايروين س. ستانتون، إلكترونية لدراسة وغريلة السير الذاتية. إذ

اختصاصي بعلم
يدخل طلب التوظيف في الحاسب لبحث
النفوس الصناعي

عن الكلمات المفتاحية. فإن لم يعثر على

هذه الكلمات، يهمل الطلب. وهذه بلا شك عملية تسهل الأمر على المسؤولين عن أقسام التوظيف في الشركات.

لكن الكمبيوتر لن يتمكن من إصدار حكم منطقي في أي من هذه

الحالات. فقد يكون المتقدم مؤهلاً لكنه أخفق في استخدام الكلمة المفتاحية في سيرته الذاتية. وفي حين يمكن لمن يقرأ هذه السيرة أن يكتشف بكل سهولة الخبرة الواسعة التي يملكها المتقدم، إلا أن الكمبيوتر يكتفي بالبحث عن الكلمات التي تمت برمجته للعثور عليها من أجل الوظيفة.

قراءة ما بين السطور

إذا كنت مسؤولاً عن التوظيف، لا تقرأ السيرة الذاتية تبعاً لقيمتها الظاهرية. حاول قراءة ما يكمن بين السطور. لربما يكون لدى المتقدمين عوامل سلبية مخبأة، أو أهملوا الإشارة إلى مصادر القوة التي قد تفيد شركتك. دعونا نلقي نظرة على النقاط التالية:

العديد المتقدمين عملوا في وظائف لفترات قصيرة، لكنهم حذفوها من سيرتهم الذاتية. هنالك عدد من الإشارات التي ينبغي الانتباه إليها:

١. إدراج تواريخ الالتحاق بالوظائف وتحديد بها بالسنوات بدلاً من الشهور: على سبيل المثال، إذا حدد المتقدم تاريخ عمله في إحدى الوظائف بالفترة الواقعة بين عامي ١٩٩٤-١٩٩٦، ثم حدد التحاقه بالوظيفة التالية بين عامي ١٩٩٦-٢٠٠٠، فربما يعني ذلك أنه بقي عاطلاً عن العمل لفترة قصيرة في عام ١٩٩٦. لكن ذلك قد يخفي أيضاً فترة من عام ١٩٩٦ التحق خلالها بوظيفة لبضعة شهور قبل أن يطرد منها.

٢. هنالك طريقة أخرى تتمثل في إدراج عدد السنين التي قضاها المتقدم في كل وظيفة بدلاً من تحديد تواريخ استخدامه. على سبيل المثال: الوظيفة آ: ٤ سنوات؛ الوظيفة ب: ٣ سنوات.. وقد يدل ذلك على رغبة بتغطية بعض العوامل غير المواتية أو غير المرغوبة في تاريخ الوظائف الماضية. كما يمكن أن يشير أيضاً إلى التشديد على الخبرات الأقدم عهداً حين لا تكون الخبرة في العمل الحالي وثيقة الصلة بتلك المطلوبة للوظيفة الجديدة. على سبيل المثال، الوظيفة التي يتقدم إليها المرشح هي مدير لقسم الموارد البشرية. ولديه خبرة فعلاً في هذا المجال. قبل عشرة سنوات، لكنه عمل مؤخراً في مجال مختلف تمام الاختلاف.

٣. الحيز المخصص للوظائف الأقدم أكبر مساحة من ذلك المخصص للوظائف الأحدث: يرجع ذلك في أغلب الأحوال إلى ضعف في الحكم من جانب المتقدم لشغل الوظيفة. إذ حاول «تحديث» السيرة الذاتية القديمة بإضافة بضعة سطور إلى نهايتها لوصف الوظيفة الأخيرة التي شغلها. قد لا يعتبر ذلك مهما بالنسبة لمعظم الوظائف، إلا أنه يمثل علامة دالة على ضعف في التخطيط أو كسل محتمل. وربما يعني أيضا أن الوظيفة الأخيرة لا تعادل في أهميتها الوظائف السابقة، أو أن المتقدم قد شغلها لفترة أقصر زمنا. ليس من الضروري أن يشكل ذلك عاملا سلبيا، لكنه يشير إلى الحاجة لمزيد من الحرص والحذر في معاينة طلب المتقدم.

٤. مبالغة في التوكيد على المستوى التعليمي والعوامل التي لا تتعلق بالوظيفة: إذا ترك المتقدم لشغل الوظيفة الدراسة لمدة تزيد عن خمس سنوات، فيجب أن تشير السيرة الذاتية إلى الخبرة المكتسبة في العمل. أما ما فعله في المدرسة الثانوية أو الجامعة فيعتبر أمرا هامشيا بالنسبة لما أنجزه في العمل. وقد يحاول طالب الوظيفة الذي يقدم معلومات تفصيلية عن الجوانب الحياتية التي لا تتصل بالعمل، مثل العادات أو الهوايات أو الأعمال التطوعية، أن يظهر - بصورة لا شعورية - أين تتجه اهتماماته الحقيقية.

لا يمثل كل ما أتينا على ذكره عاملا من العوامل الحاسمة التي تستبعد المرشح. بل يشير إلى ضرورة إجراء مزيد من البحث والاستقصاء خلال المقابلة الشخصية. أما إن أشارت السيرة الذاتية إلى وجود بعض المشكلات القائمة، فيجب على من يجري المقابلة ملاحظتها، ثم إثارتها للنقاش خلالها.

من الأقوال المأثورة

أساليب كتابة السير الذاتية

«أن تفكر يعني أن تختلف عن الآخرين».

أحد الأسباب التي تجعلها متخمة بالمعلومات

كلارنس دارو، المضللة في بعض الحالات. يمكن لطالب

محام شهير. الوظيفة اختيار الأسلوب الذي يعتقد بأنه

سيفيده، وقد يخفي به بعض السلبيات في

خبراته السابقة أحيانا، أو يبالغ في التشديد على تلك الجوانب التي يريد من

الشركة أن تعرفها. وهاكم بعض الأساليب الشائعة على أوسع نطاق:

السير الذاتية المعتمدة على التسلسل الزمني

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب استخداما في كتابة السير

الذاتية. في الحالة النموذجية، تبدأ السيرة بالمستوى العلمي الذي وصل إليه

طالب الوظيفة، ثم تدرج الخبرات حسب ترتيب تسلسلها الزمني بدءا بآخر

وظيفة:

الاسم : نانسي اكس

العنوان : _____

المستوى التعليمي :

بكالوريوس في الاقتصاد، جامعة نيويورك، ١٩٩٢.

شهادة في إدارة الموارد البشرية، جامعة بوسطن، ١٩٩٨.

الخبرة :

أيلول/ سبتمبر ١٩٩٤ - إلى الآن: معاون مدير قسم الموارد

البشرية، شركة «أ ب س».

■ الشؤون الإدارية (توصيف للواجبات والإنجازات الإدارية).

■ شؤون الموظفين (وصف تفصيلي).

■ التدريب (وصف تفصيلي).

سبتمبر/ أيلول ١٩٩٢. تموز/ يوليو ١٩٩٤،

مسؤولة عن إجراءات المقابلات مع المتقدمين لشغل الوظائف في شركة «ج د ه».

■ تجنيد الكوادر في الشركة (وصف تفصيلي)

■ إجراء المقابلات الشخصية (وصف تفصيلي)

■ تحليل الوظائف (وصف تفصيلي)

هذه هي الصيغة الأسهل بالنسبة لرب العمل. فهي تقدم صورة واضحة وموجزة عن المستوى العلمي والخبرة العملية لطالب الوظيفة. كما تماثل استمارة الشركة النموذجية التي يجب أن يملأها كل من يتقدم لشغل وظائفها؛ لكن نظرا لوجود مساحة كافية، يملك المتقدم الحرية اللازمة للتوسع في وصف الأنشطة التي قام بها في وظائفه السابقة. إن السيرة الذاتية المكتوبة بأسلوب مناسب قادرة على تقديم وصف مفصل لكل مرحلة من مراحل العمل السابقة بحيث تجعلها ذات معنى مترابط بالنسبة للقارئ. كما تناقش الواجبات، والمسؤوليات، والإنجازات في كل وظيفة شغلها المتقدم. لكن لسوء الحظ فإن معظم السير الذاتية ليست منظمة تبعا لهذه الصيغة، ولا تقدم الكثير من المعلومات المفيدة فيما عدا مسمى الوظيفة.

السير الذاتية الوظيفية

تعطي السيرة الذاتية الوظيفة مقدم الطلب الفرصة المناسبة لإضفاء أهمية أكبر على واجبات الوظيفة السابقة، بدلا من المدة التي قضاها فيها. الأمر الذي يمكن القارئ من معرفة ما أنجزه المرشح بصورة فورية. وهي أداة أكثر فاعلية في إقناع القارئ بمؤهلات مقدم الطلب، لكنها يمكن أن تضلله. دعونا نرى كيف تبدو السيرة الذاتية لنانسي إذا كتبها بالصيغة الوظيفية.

الاسم : نانسي اكس

العنوان : ----- .

خبرة في مجال إدارة الموارد البشرية :

تجنيد الكوادر الجديدة : (وصف تفصيلي للخبرة والإنجازات
في هذا الميدان).

إجراء المقابلات الشخصية : (وصف تفصيلي).

الشؤون الإدارية : (وصف تفصيلي).

التدريب : (وصف تفصيلي).

من الممكن تعداد أسماء الشركات المستخدمة وتواريخ الاستخدام في
قائمة منفصلة، أو إغفالها في بعض الحالات. كما يمكن إدراج المستوى العلمي
وغيره من المعلومات عند نهاية السيرة الذاتية.

معلومات وإرشادات تكتيكية

عند قراءة السيرة الذاتية الوظيفية، ضعها إلى جانب استمارة طلب
التوظيف التي ملأها المرشح لمقارنة تواريخ الوظائف التي شغلها مع الوظائف
المشار إليها في السيرة.

تعتبر السيرة الذاتية الوظيفية طريقة ممتازة لتسليط الضوء على خبرة
المتقدم الذي شغل وظائف متشابهة في أكثر من شركة، الأمر الذي يقلل
الحاجة إلى تكرار نفس المعلومات المتعلقة بكل وظيفة. لكنها تستخدم في كثير
من الأحوال لتغطية حقيقة تغيير الوظائف المتكرر، أو لإعطاء انطباع بأن
المرشح قد عمل مدة أطول في الوظائف التي ركز عليها مقارنة بالواقع الفعلي.
يوصي الخبراء المتخصصون في تحليل السير الذاتية بجمع الصيغتين
(الوظيفية والمرتبة زمنياً) معا. لأن ذلك يمنح طالب الوظيفة الفرصة للملائمة
لوصف مهمات كل عمل سابق بشكل كامل، كما يعطي رب العمل مزيداً من

المعلومات مقارنة بما يمكن استخلاصه عادة من السيرة التقليدية المعتمدة على الترتيب الزمني. ونقدم فيما يلي مثالا نموذجيا عن ذلك:

الاسم : نانسي اكس

العنوان : -----

المستوى العلمي : بكالوريوس في الاقتصاد، جامعة نيويورك، ١٩٩٢.

شهادة في إدارة الموارد البشرية، جامعة بوسطن، ١٩٩٨.

الخبرة : سبتمبر ١٩٩٤ - حتى الوقت الراهن: مساعد مدير قسم الموارد البشرية، شركة «أ ب س».

■ الشؤون الإدارية (وصف تفصيلي للواجبات والمنجزات الإدارية)

■ شؤون الموظفين (وصف تفصيلي).

التدريب : (وصف تفصيلي).

سبتمبر ١٩٩٢ - يوليو ١٩٩٤، شركة «ج د هـ»، إجراء المقابلات مع الموظفين الجدد.

■ تجنيد الكوادر الجديدة: (وصف تفصيلي)

■ إجراء المقابلات: (وصف تفصيلي)

■ تحليل الوظائف: (وصف تفصيلي)

السيرة الذاتية المبتكرة

من أجل جذب انتباه المدير المسؤول، سوف يرسل بعض المتقدمين للوظيفة الشاغرة سيرا ذاتية بارعة الأسلوب جذابة الصيغة. وهناك العديد من الشركات التي تلقت من المتقدمين لشغل وظائفها سيرا ذاتية على شكل قصائد شعرية، أو حكايا خرافية، أو بطاقات معايدة، أو كتيبات فاخرة، أو أشرطة تسجيل أو فيديو، إضافة إلى كافة أنواع الأفكار المبتكرة والرسومات البارعة المصممة بواسطة الحاسب. ولربما يشكل ذلك نقطة لصالح ذوي

المواهب الخلاقة إذا تطلبت الوظيفة مثل هذه الأمور، فهي تظهر قدراتهم الإبداعية. لكن بالنسبة لمعظم الوظائف، يتوجب تجاوز الشكل والأسلوب والحكم على المضمون.

تقييم السيرة الذاتية

من الأقوال المأثورة

يمكن للسيرة الذاتية أن توفر ثروة عظيمة من المعلومات، أو قد تكون مجرد جمعة بلا طحن. أما تقييمها بعناية ودقة فيوفر على المدير المسؤول وقتا ثميناً من خلال استبعاد الأشخاص الذين لا يستحقون الدعوة لإجراء المقابلة، ولتحضير الأسئلة الوجيهة لأولئك الذين سيقابلهم.

«من يرغب بقيادة الأوركسترا لا بد أن يدير ظهره للجمهور»
جيمس كروك
كاتب

نقدم فيما يلي بعض الاقتراحات البناءة لمساعدة المدير في البحث عن

المعلومات المهمة المتعلقة بطالب الوظيفة عند قراءة سيرته الذاتية:

ادرس مواصفات الوظيفة

قم بتحضير قائمة بالمؤهلات الجوهرية التي يجب أن يتمتع بها المتقدم. يجب أن تكون هذه اللائحة أكثر تفصيلاً من العوامل الحاسمة المشار إليها آنفاً في هذا الفصل. هل يملك المتقدم خبرة كافية في كل هذه المؤهلات أو في معظمها على أقل تقدير؟ وإذا كان الجواب بالإيجاب، هل اكتسب هذه الخبرة أو التدريب في أجواء ومجالات تشابه تلك الموجودة في شركتك؟ (على سبيل المثال، تحليل النظم في المصارف يختلف اختلافاً بيناً عن تحليل النظم في الشركات).

لا تنس السؤال عن المؤهلات الناقصة.

إذا لم يؤكد المتقدم على خبرته في أحد المؤهلات التي وضعتها كشرط لقبول للمرشحين، فإن ذلك لا يعني بالضرورة أنه لا يملكها. فكثيرا ما يغفل المتقدمون أحد العوامل الهامة من الخبرة، أو يهملونها عمدا للحفاظ على سيرتهم موجزة ومركزة ومرتبة. ولذلك، إذا امتلك المتقدم العديد من المؤهلات المطلوبة، لكنه أسقط مؤهلا مفتاحيا منها، ينبغي الاتصال به هاتفيا للحصول على مزيد من المعلومات المفصلة.

خذ باعتبارك عمق وحجم الخبرة

تشير السيرة الذاتية عادة إلى الخبرة في مجال مرغوب، لكنك لا تستطيع تبين مدى عمق وشمولية الخبرة من الوصف المقدم. لذلك يمكنك تدوين ملاحظة تذكر بسبر المزيد من التفاصيل عند مقابلة المرشح المعني.

ركز على حجم الشركة

يخضع نوع الخبرات التي يملكها المتقدمون غالبا إلى حجم الشركات التي عملوا فيها واكتسبوها معها. على سبيل المثال، قد لا يملك الشخص الذي عمل في أحد الأقسام الكبرى التابعة لشركة من الشركات الضخمة سوى خبرة محددة في أحد جوانب هذا القسم. الموظفة باتي، مثلا، عملت محللة تسويق في شركة أغذية كبرى. لكن كل نشاطها انحصر في مجال جمع الإحصائيات المتعلقة بالمبيعات. وبالمقابل، عمل جيفري كموظف تسويق مساعد في شركة صغيرة للأدوات المنزلية، لكن نظرا لصغر حجم الشركة، لم تكن تملك الوسائل أو التقانات التي كان سيكتسبها لو عمل في شركة أكبر. عند مقابلة هؤلاء المرشحين، اطرح الأسئلة المهمة المتعلقة بما قاموا به وتعلموه فعلا في وظائفهم الحالية أو السابقة.

ابحث عن الإنجازات

ما الذي يجعل المتقدم يبرز المتقدمين الآخرين الذين يملكون خبرة شاملة؟ العديد من المتقدمين يصفون وظائفهم من خلال ترديد توصيفات الشركة لهذه

الوظائف. وهذا أمر جيد إلى حد معين، لكن إذا أضافوا بعض النتائج المحددة التي حققوها خلال أدائهم مهام وظائفهم، عندئذ يمكنك الحصول على إجابة شافية وافية لهذا السؤال.

«موظف على الورق»

عند قراءة السيرة الذاتية، ضع في اعتبارك على الدوام، إن كنت مديراً مسؤولاً عن التوظيف، أن صفحة الورق الموجودة أمامك لا يمكن أن تصف المتقدم بصورة كاملة. فالسيرة الذاتية ليست سوى صورة أحادية البعد لشخصية متعددة الأبعاد. لكن القرار المفتاحي يتخذ غالباً انطلاقاً من هذه «الورقة». فإذا اخترت عدم مقابلة المتقدم اعتماداً على ما وجدته في سيرته المكتوبة، فلن تخسر هذا المنظور المتعدد الأبعاد إلى الأبد. ولربما يكون ذلك الذي استبعدته أفضل المتقدمين على الإطلاق. من السهل تجاهل السيرة الذاتية أو رميها في سلة المهملات. ولكن قبل أن تفعل ذلك فكر بالأسئلة التالية:

■ هل يرجع السبب في رفض المتقدم إلى افتقاره للمؤهلات الكافية، أم إلى نقص المعلومات المعروضة في سيرته الذاتية؟ في الحالة الثانية، واعتماداً على أنواع الوظائف التي شغلها المتقدم، هل يحتمل وجود الخبرة حتى وإن لم تحدد بشكل دقيق؟ وإذا كان الأمر كذلك، قد يكون من المفيد مهاتفة المتقدم للحصول على المعلومات الناقصة قبل اتخاذ القرار.

■ هل يكمن السبب وراء رفض المرشح في الأسلوب الرديء أو العرض الهزيل الذي قدمت فيه السيرة؟ إذا كانت الوظيفة تتطلب مهارات اتصالية، فإن ذلك يعتبر سبباً وجيهاً للرفض. من ناحية أخرى، إن رفض سيرة ذاتية لمعلم ميكانيكي بسبب رداءة أسلوبها قد يحرم الشركة من عامل ماهر بأمس الحاجة إليه.

من الأقوال الماثورة

في حالة الشك، يصبح من المفيد الحصول على مزيد من المعلومات قبل اتخاذ القرار النهائي. وإذا توفر لك الوقت الكافي يمكنك إرسال استمارة طلب توظيف إلى المتقدم من أجل ملئها وإعادتها. وإذا لم يسعفك الوقت فإن الهاتف أفضل خيار لتحديد ما إذا كنت ستدعو المرشح لإجراء المقابلة الشخصية. فخسارة شخص مؤهل ورئيس شركة، فيدل بسبب عدم الرضى عن السيرة الذاتية لا فاكس» (Fidellfax, Inc). يعتبر أمرا عادلا لا للمتقدم ولا للشركة.

«تشير التقديرات إلى أن أربعين بالمائة من السير الذاتية لا تصور بدقة ما أنجزه الموظف».

توماس و. نورتون،
خبير مجاز بوسائل
الحماية،

كشف الخداع في السيرة الذاتية

لا بد من توقع المبالغة في السير الذاتية. فالمرشحون يقدمون أنفسهم على أفضل صورة ممكنة، وإذا غالوا في الحقيقة قليلا فعلينا اكتشاف ذلك في المقابلة الشخصية المعدة إعدادا جيدا.

لكن السيرة الذاتية المخادعة أو المضللة تمثل مشكلة أصعب من ذلك بكثير. فهناك العديد من الحالات التي كذب فيها المرشحون فيما يتعلق بالعوامل الأساسية من مؤهلاتهم، مثل المستوى التعليمي الذي وصلوا إليه، أو الشهادة الجامعية التي حصلوا عليها، وتحدثوا عن شركات حققوا معها إنجازات كبيرة لكنهم في الواقع لم يضعوا فيها قدما، وغير ذلك من أساليب التزوير والخداع وتشويه الحقائق.

المؤهلات العلمية

يزعم كثير من الناس حصولهم على الشهادة الجامعية، لكنهم في الواقع درسوا في الجامعة لمدة سنة أو اثنتين دون أن يتخرجوا منها. قبل بضع سنين، أجرى أحد الكتاب لقاء مع رجل ادعى أنه يحمل شهادة في إدارة الأعمال من

نفس الجامعة التي عمل فيها الكاتب أستاذا مساعدا. بعد بضعة أسئلة، تبين أنه لم يدخل الجامعة على الإطلاق. واعترف خجلا أن اتصاله بالجامعة لم يتجاوز حضور حلقة بحث عقدت هناك لمدة يوم واحد!

كان أحد عملائنا على وشك توظيف شخص ادعى أنه حاصل على إجازة في المحاسبة من كلية في إحدى الجامعات المرموقة. ولم يدرك العميل أن الشخص كاذب إلا بعد أن نبهناه إلى أنها كلية آداب ولا تمنح إجازات في المحاسبة! من السهل نسبيا التحقق من الجامعات، حيث أن معظمها سيوضح ما إذا كان الطالب قد انتسب إليها وتخرج منها إذا كتبنا إليها مستوضحين الأمر. أما إن أردت، كمدير مسؤول عن التوظيف، نسخة مصدقة، فعليك أن تطلب الإذن من المتقدم وقد تدفع رسما زهيدا لذلك.

الدعاوى المغالية أو المضللة فيما يتعلق بالمعرفة والخبرة

على المدير المسؤول الانتباه لعبارات مثل «قمت بالإشراف على قسم كذا»، أو «أدرت فريق عمل في هذا الميدان»، أو «حققت زيادة في المبيعات»، أو «صممت برنامجا». إذ يمكن أن تكون صحيحة من حيث المبدأ، لكنها قد تكون مضللة، إلا إذا اتصلت وتدعمت بإنجازات ومعلومات محددة، مثل حجم القسم أو فريق العمل، ونسبة التحسن في المبيعات، أو مدى ومجال وهدف البرنامج. كما أن عليه التأكد عبر السؤال عن هذه المزاعم خلال المقابلة الشخصية.

اللجوء إلى العمل الحر لتغطية فترات البطالة

يزعم العديد من السير الذاتية المضللة الانشغال في الأعمال الحرة لتقنيع فترات البطالة أو الوظائف التي لا يرغب صاحبها بالكشف عنها، وذلك لجملة متنوعة من الأسباب. فمن الصعب جدا على رب العمل التأكد من المهنة الحرة التي عمل فيها المتقدم. أما إذا كان ذلك صحيحا، فيمكن للمدير المسؤول الاتصال بالمصرف الذي تعاملت معه الشركة التي أنشأها المتقدم

لشغل الوظيفة، أو المؤسسات المالية الائتمانية الأخرى. لكن كل هذا يتطلب وقتا ومالا في بعض الأحيان، ولذلك لا يتحمل العديد من الشركات عناء التحقق والتأكد من مزاعم المرشح، خصوصا إذا لم يستمر عمله التجاري الخاص سوى مدة قصيرة من الزمن. على المدير المسؤول أن يستخدم حكمه المنطقي، ويطرح الكثير من الأسئلة حول طبيعة العمل التجاري، والزيائن أو العملاء الذين قدم لهم خدماته، والتقارير المالية، وأسماء المحاسبين، والمحامين، والمصارف التي تعامل معها.

الخدعة الأخرى التي يستخدمها المتقدمون للتغطية على فترات البطالة التي مروا بها، أو الوظائف التي لا يرغبون بمناقشة تفاصيلها، هي الادعاء بأنهم عملوا «مستشارين». في كثير من الأحوال، يكون ذلك حقيقة بصورة حرفية. فالعديد من المدراء التنفيذيين يتولون مهمات استشارية خلال فترات توقفهم عن العمل. وهي طريقة جيدة للحصول على بعض المال في أثناء البحث عن وظيفة ثابتة. لذلك لا ينبغي على المدير المسؤول عن التوظيف قبول الأمر تبعا لقيمه الاسمية. بل عليه السؤال عن التفاصيل المتعلقة بالعملاء والمشاريع للتأكد من صدق مثل هذه المزاعم.

ذريعة العمل في شركة «توقفت عن ممارسة نشاطها»

ليس من الأمور النادرة أن يدعي المتقدم في سيرته الذاتية المضللة أنه عمل في شركة توقفت عن ممارسة نشاطها. ولقد رأينا العديد من السير الذاتية التي تزعم أن أصحابها عملوا في شركات معروفة أغلقت مكاتبها، أو في شركات وهمية لا وجود لها لكنها أدرجت باعتبار أنها توقفت عن النشاط. من المستحيل في بعض الأحيان التحقق من تلك المزاعم والدعاوى، لكن تتمثل إحدى الطرق طبعاً في السؤال عن أرومات شيكات الراتب، أو غيرها من المستندات التي أصدرتها الشركة. ولسوف يثبت ذلك على أقل تقدير أنهم

عملوا هناك. أما إذا لم يكن لديهم أي دليل دامغ فعلى المدير المسؤول أن يتمسك بشكوكه حول مزاعمهم.

إذا قرر المدير المسؤول عن التوظيف دعوة المتقدم لإجراء المقابلة الشخصية اعتماداً على السيرة الذاتية، فعليه تحضير لائحة بأسئلة مصممة للتأكد من الحقائق وسبر التفاصيل المتعلقة بوظيفته السابقة. وسوف نناقش كيفية القيام بذلك، علاوة على التحقق من دقة المعلومات المقدمة، في الفصول التالية من الكتاب.

هل بإمكانهم تولي مهام الوظيفة ؟

ينبغي على المدير، عند مراجعة السيرة الذاتية واستمارة طلب التوظيف، أن يقرر ما إذا كان المتقدم يلبي المتطلبات الأساسية لتولي مهام الوظيفة، كالمستوى التعليمي على أقل تقدير، وما إذا كانت الخبرات المكتسبة من الوظائف السابقة تتوافق مع تلك التي تتطلبها الوظيفة الجديدة. ثم يستعد لاستكشاف كل ذلك خلال المقابلة.

من المنطقي الافتراض أن المتقدم الذي عمل في المجال التجاري لشركتك يمتلك الخلفية المهنية التي تبحث عنها. لكن بعض المسؤولين عن التوظيف أو قادة فرق العمل يبالغون في حماسهم عند «غريلة» المتقدمين ويستبعدون المؤهلين منهم نتيجة نقص المعلومات. فإن لم تذكر الخبرة التي تبحث عنها في طلب التوظيف أو السيرة الذاتية بشكل واضح، فلا ترفض المرشح بصورة آلية. التقط سماعة الهاتف واتصل به لاستيضاح المسألة. ولا تستعجل في اتخاذ القرار باستبعاده بسبب عدم كفاية المعلومات فقط. من ناحية أخرى، لا ينبغي إهدار المزيد من الوقت في التفكير بالمتقدمين الذين لا تلبي مؤهلاتهم المتطلبات الأساسية للوظيفة.

يتوجب على السيرة الذاتية تزويد قارئها بما يكفي من المعلومات المفصلة المتعلقة بواجبات الوظيفة السابقة التي قام بها المرشح، وذلك لمعرفة كيفية موافقتها لتتناسب احتياجات الشركة. فبإمكانها تحديد المعلومات المهمة، مثل الخبرة في استخدام برنامج معين من برامج الحاسب، أو تشغيل بعض المعدات، أو امتلاك مهارات تحتاجها الوظيفة. وإذا ما كان طلب التوظيف مصمما لتحديد وظائف معينة كالتي قدمنا توصيفا لها في فقرة سابقة من هذا الفصل، تصبح الإجابات عن الأسئلة الخاصة المتعلقة بالخلفية المهنية والخبرة العملية في هذا المجال مفيدة جدا لاتخاذ القرار بدعوة المتقدم للحصول على مزيد من التفاصيل.

التقدم

من الأقوال المأثورة

ينبغي تقييم ما حققه المرشح من تقدم وتطور في الوظائف السابقة والحياة المهنية، إضافة إلى الخبرات المحددة. قد لا يكون ذلك مهما بالنسبة للوظائف الروتينية؛ بل قد لوحدها».

أرنولد غلاسو، يكون عاملا سلبيا. فالموظف الذي ارتقى كاتب بسرعة سوف يتوقع استمرار الترقي السريع.

وإذا كانت شركتك غير قادرة على توفير الفرصة الملائمة لهذا التقدم المطرد، فلسوف يشعر الموظف بالإحباط على الأرجح ويبحث عن وظيفة أخرى خلال وقت قصير. من ناحية أخرى، إذا كانت الوظيفة تتيح الفرصة للمتقدم، لكنها تتطلب طموحا ودينامية ونشاطا، فإن عليه إظهار كل ذلك من خلال التقدم الذي أحرزه في الوظائف السابقة.

يمكن قياس التقدم على السلم الوظيفي بواسطة المناصب السابقة التي شغلها المرشح والرواتب التي تقاضاها. لأن من عمل في نفس الشركة لسنوات عديدة، ولم يتلق سوى الزيادات السنوية المعتادة على الراتب، فإنه لم

يحقق تقدما حقيقيا حتى وإن زاد ما يكسبه من مال. إذ ينبغي مقارنة المنصب الذي وصل إليه الموظف والراتب الذي تقاضاه مع ما وصل إليه وتقاضاه الموظفون الآخرون الذين يعملون في نفس المجال ويتمتعون بنفس المستوى من الخبرات العملية والمؤهلات العلمية.

على سبيل المثال، إذا كان المتقدم لوظيفة إدارية في التسويق متخرجاً من هارفارد، وفي الثانية والثلاثين من العمر، لكن ما يكسبه أقل مما يكسبه زملاؤه الخريجون، فلربما يشير ذلك إلى وجود مشكلة ما. قد يعني أن المتقدم يفتقد الدينامية والنشاط، ولا يتحمل المسؤولية الحقيقية، ويقنع بالراتب المتواضع.

تنبه: نؤكد مرة أخرى على المدير المسؤول عدم أخذ أمور من هذا النوع تبعاً لقيمتها الاسمية. فلربما توجد أسباب وجيهة ومشروعة وراء عدم تحقيق الموظف لأي تقدم في عمله. قبل بضع سنين، كادت إحدى الشركات ترفض مرشحة عملت لعدة سنين في إحدى الوظائف ولم تحقق تقدماً يذكر. وحين درس المدير المسؤول عن التوظيف الأمر، تبين له أنها التحقت بالشركة عندما بدأت تمارس نشاطها بعد أن وعدتها بإتاحة فرصة كبيرة لها حالما تقف على قدميها وتترسخ في السوق. لكن الشركة لسوء الحظ لم تتمكن من جمع رأس المال اللازم لانطلاقتها. أي أن ذلك لا علاقة له بقدرات الموظفة. وحين انضمت إلى الشركة الجديدة، أصبحت واحدة من أكثر موظفيها نشاطاً وإنتاجاً.

لا ينبغي أن يمثل سجل الراتب المعيار الوحيد للتقدم الوظيفي. فالأهم منه تحديد ما إذا كان المتقدم يظهر نمطاً معيناً ومتزايداً من القدرة على حمل المسؤولية في حياته المهنية حتى الآن. هل تناسبت الترقيات مع خبرته؟ هل ترقى بسرعة أكبر من المتوقع؟ إن كان الأمر كذلك، هل يرجع السبب إلى القدرات والإنجازات الشخصية؟ أم هو نتيجة للنمو في الصناعة أو للتوسع في نشاط الشركة، وليس للمجهودات الفردية؟ أم نتيجة لمحابة الأقارب؟

من الأقوال الماثورة

إن المقارنة بين التقدم الذي حققه

عدد من المرشحين في حياتهم المهنية سوف

تطور نموذجا للنمو والترقي في أية مهنة.

ويمكن للمرء أن يلاحظ، مثلا، أن العاملين

في حقل الدعاية والإعلان يترقون بسرعة

وليم فينرز، أكبر على صعيدي المنصب والراتب مقارنة

كاتب ومؤلف بالعاملين في ميدان الصناعة المصرفية.

وقد تفوق مكاسب موظفي المبيعات مثيلاتها في معظم الوظائف الإدارية.

لذلك، يجب أن تأخذ المقارنة بين معدلات التقدم والترقي كافة هذه العوامل

بعين الاعتبار. ولا يمكن إطلاق حكم اعتباطي وتصنيف مهنة إزاء مهنة أخرى

مختلفة تمام الاختلاف.

معلومات وإرشادات تكتيكية

في أسواق هذه الأيام التي يشتد فيها الطلب على العاملين التقنيين،

من المرجح انتقال الموظفين المؤهلين من شركة إلى أخرى بتكرارية أكبر من

زملائهم من غير التقنيين. وخلال السنوات القليلة الماضية، انخفضت المدة

التي يقضيها «التقني». وسطيا. في الوظيفة من خمسة إلى ثلاثة أعوام.

الثبات والاستقرار

العامل الآخر الذي يشير إليه طلب التوظيف هو استقرار الوظيفة

وثباتها. فالعديد من الشركات سوف ترفض بشكل آلي المتقدم الذي غير

وظيفته مرارا وتكرارا. وبعضها جعل من هذه الممارسة عاملا حاسما في

استبعاد المرشحين: فإذا انتقل الشخص بين أكثر من وظيفتين بخلاف خمس

سنين (أو سوى ذلك من المعدلات والنسب المشابهة التي تجمع بين عدد السنين

وعدد الوظائف)، فإنه سوف يستبعد من قائمة المرشحين.

هنالك الكثير مما يمكن قوله لصالح هذه السياسة. فتكرار تغيير العمل قد يشير إلى القلق أو الملل من الوظيفة، ولا يرجح أن تكون وظيفة المرشح التالية مختلفة عن سابقتها. بعض الموظفين لا يصمدون في الوظيفة لأكثر من عامين اثنين. المدة الضرورية للتمكن من خفايا ومهام العمل المعقدة ثم السأم منها. بعضهم الآخر قد يكونون من العمال الهامشين، أي من الموظفين الذين لا يصلون إلى درجة من السوء بحيث يضطر رب العمل لفصلهم، لكنهم سيكونون أول من يسرح مؤقتاً حين يتباطأ نشاط الشركة. في حالات أخرى قد يكون ثمة مشكلات شخصية وراء تغيير العمل. حيث يفشل الموظف في التأقلم مع زملائه أو رؤسائه.

من ناحية أخرى، قد يكون الأمر مجرد حظ عاثر. فما أن يتولى الشخص مهام الوظيفة حتى تعاني الشركة من تدهور في نشاطها التجاري يؤدي إلى تقليص حجمها أو إعادة هيكلتها على نطاق واسع، مما يلغي العديد من الوظائف فيها. في بعض الأحيان يلتحق الموظف بعمله ويدرك بسرعة أنه أخطأ في الانضمام إلى تلك الشركة. ومن الأفضل له الاستقالة فوراً بدلاً من البقاء لمجرد الحفاظ على سجله الوظيفي خالياً من علامات الاستفهام. وقد يلجأ الشباب - على وجه الخصوص - إلى تغيير وظائفهم مرات عديدة خلال فترة زمنية قصيرة، فما زالوا يتحسسون طريقهم ولربما يتطلب الأمر وقتاً للعثور على العمل المناسب.

قبل رفض المتقدم بشكل اعتباطي بسبب تنقله المستمر بين وظائف مختلفة، من المهم تحديد السبب وراء تلك الحالة الواضحة من عدم الاستقرار. فإن كنت المدير المسؤول، لا تجعل السياسة العشوائية القاضية بعدم استخدام المرشح «غير المستقر» سبباً لرفض موظفين مؤهلين قد يفيدون شركتك.

الخلاصة وجوهر البحث

■ **المقابلة الشخصية** ممارسة تكلف جهدا ومالا. تخلص من المتقدمين غير المؤهلين عبر عملية «غربلة» منظمة وممنهجة قبل إهدار الوقت في مقابلتهم.

■ **تتمثل الخطوة الأولى** في استبعاد المتقدمين غير المؤهلين في مراجعة مواصفات الوظيفة. هنالك مؤهلات معينة يتوجب على المرشح امتلاكها من أجل ضمه إلى اللائحة الأولية للمتقدمين المقبولين.

■ **يمكن للسيرة الذاتية** أن توفر ثروة عظيمة من المعلومات، أو يمكن أن تكون جعجة بلا طحن. ومن خلال التقييم الدقيق للسيرة الذاتية، يمكن توفير الكثير من الوقت الثمين عبر استبعاد الأشخاص الذين لا يستحقون عناء مقابلتهم من جهة، وتحضير الأسئلة المناسبة لأولئك الذين يدعون لإجراء المقابلة الشخصية من جهة أخرى.

■ **في حالة الشك**، من المفيد الحصول على مزيد من المعلومات قبل اتخاذ القرار النهائي. هنا يتوجب على المدير المسؤول الاتصال - هاتفيا - بالمتقدم لتوضيح وتوسيع المعلومات المعروضة في السيرة الذاتية. أما التوضيح بموظف مؤهل بسبب عدم الرضى عن السيرة الذاتية فهي خسارة للشركة وظلم للمتقدم.

■ **للتأكد من صدق السيرة الذاتية**، ينبغي التثبت من المعطيات المتعلقة بالاستخدام ومستوى التعليم قبل اتخاذ القرار النهائي.

■ **ينبغي تقييم التقدم والتطور** اللذين حققهما المرشح في وظائفه وحياته المهنية، إضافة إلى خبرته المحددة.

■ قبل رفض المتقدم بشكل اعتباطي، من المهم تحديد السبب الكامن وراء حالة عدم الاستقرار الواضحة التي عانى منها . هنالك أسباب وجيهة لتغيير الوظائف وعلى المدير المسؤول ألا يخسر موظفا جيدا بسبب سياسة عشوائية تقضي برفض المرشحين الذين مروا بحالة من «عدم الاستقرار» في حياتهم المهنية.



٦

صقل مهارات إجراء المقابلات الشخصية

المقابلات الشخصية أكثر من مجرد محادثة ممتعة بينك - كمدير مسؤول عن التوظيف - وبين المتقدم لشغل إحدى وظائف شركتك. أما كيفية التخطيط لإجراء المقابلة واتباع خطواته المرسومة فيمكن أن تشكل الفارق الفاصل بين توظيف أفضل المرشحين وبين مجرد اختيار أحدهم بالفريزة.

تتمثل الخطوة الأولى في تحديد من يجري المقابلة، وأنواع المقابلات التي ستجرى، وأساليب الاختيار الأخرى التي ستستخدم. أما الأسئلة فينبغي صياغتها ضمن إطار يستخلص المعلومات المطلوبة للحكم على مؤهلات المرشح.

يحضر كل متقدم معه إلى المقابلة مؤهلاته وصفاته وسماته الشخصية الخاصة. وعلى المدير المسؤول الاستعداد لمواءمة الخطة التي وضعها للمقابلة كي تتناسب مع هذه الحقيقة.

الجزء الأساسي في أية مقابلة هو اتخاذ الاستعدادات المناسبة من قبل من يجريها. أما الوثيقتان الجوهريتان اللتان يتوجب مراجعتهما مسبقاً فهما استمارة طلب التوظيف والسيرة الذاتية المرفقة، إضافة إلى توصيف الوظيفة ومواصفاتها وشروطها.

مراجعة الوثائق المطلوبة

قبل أن يدخل المتقدم لشغل الوظيفة غرفة المقابلة، يتوجب دراسة طلب التوظيف والسيرة الذاتية بصورة كاملة وشاملة. كما ينبغي ملاحظة النقاط التي تتطلب مزيداً من المعلومات، أو تشكل مؤشرات دلالية على مواطن القوة أو الضعف بحيث تثار الأسئلة حولها.

يجب ألا تغيب عن بالك، كمدير مسؤول عن إجراء المقابلة، أهدافها ومراميها المتمثلة في تحديد النقطتين التاليتين: أولاً، هل يمتلك المرشح الخبرات التقنية الضرورية للعمل؛ ثانياً، هل يتمتع بالميول والنزعات والصفات الشخصية المطلوبة للنجاح في أداء مهمات الوظيفة.

من السهل تحديد مهارات العمل وهي مذكورة بوضوح في مواصفات الوظيفة. لكن ينبغي تحضير الأسئلة الموجهة نحو هذه المهارات، حيث قد تتخذ صيغة اختبار، مثل: «ما هو نوع المعدات الأنسب لهذه العملية؟»، أو تتعلق بالخبرة، مثل: «ما هي برامج الحاسب التي استخدمتها لتحديد اتجاهات التسويق؟».

معلومات وإرشادات تكتيكية

يجب على كل من يعهد إليهم إجراء المقابلات الشخصية أن يكونوا مدربين بعناية على تقنيات وأساليب إجراءاتها.

قياس المؤهلات الشخصية عملية أصعب بكثير. فليما أدرج بعض من هذه المؤهلات المعنوية غير الملموسة ضمن مواصفات الوظيفة. على سبيل المثال، «يجب على المتقدم العمل تحت ضغط مكثف»، أو «ينبغي أن يمتلك القدرة على التحدث في الاجتماعات العامة». ليس من السهل اختزال العديد من العوامل والصفات الشخصية في عبارة بسيطة. لكن ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار معرفة من يجري المقابلة بالوظيفة المعنية، ورأي الزملاء الذين سيعمل معهم المتقدم، وثقافة الشركة السائدة.

المقابلة الشخصية الأولى

في معظم الشركات يجري المقابلة الأولية أحد موظفي قسم الموارد البشرية. ونظرا لأن هؤلاء مدربون بشكل جيد على إجراء المقابلات، فهم قادرون عموما على تحديد ما إذا كان المرشح يستحق مزيدا من التفكير في احتمال استخدامه.

لكن في العديد من الشركات، خصوصا الصغيرة منها، لا يوجد قسم للموارد البشرية. وحتى في الشركات الأكبر حجما، قد يقع قسم الموارد البشرية في مركز الشركة، بينما توجد الوظيفة الشاغرة في أحد الفروع البعيدة. في مثل هذه الحالات، سوف يجري المقابلة الأولى أحد المدراء أو المشرفين. لكن لسوء الحظ، فإن العديد من هؤلاء ليسوا مدربين على إجراء المقابلات.

من النادر اتخاذ قرار التوظيف في المقابلة الأولى، لكنها تمثل مرحلة مفتاحية من العملية. وكثيرا ما تفقد الشركة المتقدمين المؤهلين لأن من أجرى المقابلة لم يطرح الأسئلة الصائبة أو أساء فهم الأجوبة. أو لأن المتقدمين الأكفاء أخذوا انطبعا سيئا عن الشركة خلال المقابلة وقرروا عدم متابعة مسعاهم للحصول على الوظيفة. علاوة على أن المتقدمين الذين كان من المفروض استبعادهم قد حدد لهم موعد لإجراء مقابلة أخرى، الأمر الذي يهدر وقت كبار المدراء في الشركة.

ضرورة الاطلاع على قانون تكافؤ الفرص

معظم الخبراء العاملين في أقسام الموارد البشرية مدربون تدريباً دقيقاً ويعرفون تماما ما هي الأسئلة التي يجوز/أو لا يجوز طرحها خلال المقابلة، وذلك تبعا للقوانين المحلية والاتحادية (في الولايات المتحدة). لكن لسوء الحظ، فإن العديد من المدراء والمشرفين الآخرين الذين يجرون غالبا تلك المقابلات لا

يفهمون بدقة هذه المعلومات المهمة. ومن الأمور الجوهرية أن يتلقى من يعهد إليه في الشركة بإجراء المقابلات تدريباً شاملاً في هذا المجال الحساس، إما بإشراف أحد كوادرس قسم الموارد البشرية أو الشؤون القانونية.

معلومات وإرشادات تكتيكية

هنالك موجز سهل الفهم يتناول الأسئلة التي يجوز/ ولا يجوز طرحها خلال المقابلات الشخصية تبعاً لقوانين الحقوق المدنية، في كتاب آرثر آر. بيل:

The Complete Idiots Guide To the Recruiting the Right Stuff, Alpha

Books (Macmillan), 2000.

المقابلات اللاحقة: متى؟ ومن يجريها؟

إذا تبين نتيجة المقابلة الأولى أن المتقدم يملك المؤهلات المطلوبة، ينبغي اتخاذ الترتيبات اللازمة لإجراء عملية اختبار إضافية دون أي تأخير. وكثيراً ما تخسر الشركات المتقدمين المؤهلين بسبب التأخير والتسويق، خصوصاً حين تكون الشواغر عديدة والمتقدمون قلة نادرة.

يتوجب إخضاع المرشحين لغالبية الوظائف الأساسية إلى مقابلة شخصية يجريها على الأقل أحد موظفي قسم الموارد البشرية، أو أحد قادة فرق العمل، أو مشرف، أو مدير سيعمل عنده المرشح. ويقوم موظفو قسم الموارد البشرية بدراسة و«غريلة» طلبات المتقدمين لمعرفة من يمتلك المؤهلات والمواصفات المطلوبة، وتحليلها للتأكد من الصفات والسمات والمواقف الشخصية، والخلفية العامة. ويعتبر قائد فريق العمل أو المشرف أفضل من يقيم مدى المعرفة والخبرة بالعمل، وما إذا كان المرشح سيتناغم مع مجموعة العاملين.

في غالبية الشركات قد يقوم عدد من المدراء بمقابلة المرشح قبل اتخاذ القرار النهائي. كما يمكن لأعضاء فريق العمل، إضافة إلى رئيسه، مقابلة

المرشحين للعمل في هذا الفريق. لكن رئيس القسم الذي سيعمل فيه الموظف هو الذي يتخذ قرار التوظيف في معظم الشركات، وهو من يجري آخر المقابلات. على سبيل المثال، قد يقوم أحد موظفي قسم الموارد البشرية بإجراء المقابلة الأولى مع المتقدم لوظيفة محاسب ضرائب. فإن نجح، يقابله رئيس قسم المحاسبة الضريبية. فإن اجتاز هذه المقابلة بنجاح، يلتقي بكبير المحاسبين أو مراقب النفقات الذي يتخذ قرار التوظيف. في هذه العملية، لا يلتقي صانع القرار إلا بأفضل المرشحين.

من الأقوال المأثورة

التخطيط المسبق للأسئلة التي ينبغي طرحها
بعض المسؤولين عن إجراء المقابلات

«لا يمكن لأحد النجاح في تحقيق إنجاز ضخم دون
المخاطرة بالتعرض للفشل».

يجلسون مع المتقدمين وليس في ذهنهم
سوى فكرة عامة عن الأسئلة التي ينوون
طرحها. فقد يبدأ واحد منهم بسؤال عام مثل:

«خبرني عن نفسك». وانطلاقاً من الإجابة،

يلتقط ملامح الخلفية المهنية التي يتوجب

استكشافها. ولربما يكون هذا أسلوباً مقبولاً

وليم فيذرز،

كاتب ومؤلف

إذا اختاره خبير متمرس في إجراء المقابلات، حيث يستخدم ذاك السؤال كفاتحة استهلاكية لمعرفة ما يريد من معلومات بعد أن فكر ملياً بالأسئلة الإضافية التي سيطرحها. لكن الخطر هنا يكمن في أن المتقدم لن يتحدث إلا عن الأمور التي يرغبها، وبالتالي لن يستطيع المسؤول عن إجراء المقابلة طرح الأسئلة المتعلقة بالمجالات التي لم يتطرق إليها الحديث.

معلومات وإرشادات تكتيكية

لضمان الحصول على كافة المعلومات ذات الصلة، يجب على المسؤول عن إجراء المقابلة تحضير قائمة بالأسئلة المفتاحية التي ينبغي طرحها، وذلك قبل أن يجتمع بالمقدم. لكن لا ينبغي الاقتصار على هذه الأسئلة وحدها، بل عليه أن ينتبه للإجابات ويطرح أسئلة إضافية انطلاقاً من تلك الأجوبة.

تحضير لائحة بالأسئلة المفتاحية

عند التخطيط للمقابلة، يتوجب عليك . كمدير مسؤول . تنظيم لائحة بالأسئلة التي تنوي طرحها والابتعاد عن الأسئلة المرتجلة . ولا ريب أن المقابلة المثمرة هي التي يجري التخطيط لها بشكل جيد . بعض المسؤولين عن إجراء المقابلات يكتبون الأسئلة التي يخططون لطرحها ويرجعون إليها خلال المقابلة . بعضهم الآخر يسجلون ملاحظاتهم على طلب المتقدم لتذكرهم بالمجالات التي يرغبون باستكشافها . ويعتمد غيرهم على معرفتهم وخبرتهم في إجراء المقابلات لتوسيع وتطوير مدى الأسئلة حسب ما تقتضيه الحال .

الأسئلة العامة المتعلقة بملامح وعوامل الوظيفة

من أجل تقييم مؤهلات المتقدم، ينبغي

من الأقوال المأثورة

طرح وتطوير الأسئلة بحيث تقدم ما يكفي

«إذا نجحت فعلا في البداية .

من المعلومات الضرورية لاتخاذ قرار

حاول إخفاء دهشتك» .

التوظيف . سيكون بعضها أسئلة عامة مفيدة

هاري بانكس،

للحصول على موجز للمستوى الذي وصل

كاتب

إليه المتقدم على أصعدة التعليم، والخبرة،

والسمات الشخصية . وحالما ترضى . كمدير مسؤول . عن المتقدم وترى أنه يليق

هذه المتطلبات، عليك أن تستعد لطرح أسئلة إضافية قادرة على سبر أدق

التفاصيل المحددة . نقدم فيما يلي عدة اقتراحات حول المجالات التي ينبغي

استكشافها :

التعليم والمهارات

مستوى التعليم (ثانوي، جامعي).

موضوعات التخصص أو الدورات التدريبية المتصلة بمتطلبات الوظيفة.

الإنجازات الأكاديمية.

الإجازات والشهادات.

المهارات الأخرى المكتسبة (مثلا: اللغات الأجنبية، استخدام الحاسب،

المهارات الميكانيكية).

الوظائف السابقة

يضم هذا البند الوظائف التي عمل فيها المتقدم بدوام كامل، وبدوام

جزئي، والأعمال التطوعية المتصلة بالوظيفة المعنية، إضافة إلى خدمة العلم.

مسمى الوظائف.

الشركات.

الواجبات والمهام.

الراتب.

التقدم الذي تحقق.

المنجزات.

المؤهلات الجسدية (عند الضرورة)

الطاقة.

القوة.

الصحة.

النظر.

السمع.

المظهر الخارجي.

البراعة اليدوية.

يمكن ملاحظة هذه الصفات خلال المقابلة، كما يمكن صياغة الأسئلة بحيث توضح كيف تظهت في الوظائف السابقة.

السمات الشخصية

الموثوقية.

الصدق.

الأمانة.

الالتزام بما يمليه الضمير.

القيم.

الولاء والإخلاص.

أخلاقيات العمل.

جو العمل (عند الضرورة)

القدرة على التعود على مكان العمل.

الاستعداد للسفر.

القدرة على/ والرغبة في البقاء في الوظيفة خلال ساعات الدوام الرسمي.

القدرة على/ والرغبة في العمل ساعات إضافية عند الضرورة.

الرغبة في العمل تبعا لنظام الأجور المتبع (مثلا: راتب أقل من راتب

الوظيفة السابقة؛ العمل بنظام العمولة، أو غير ذلك من الحوافز).

مستوى الذكاء

القدرة الذهنية.

الحكم المنطقي.

مدى وعمق الخبرة.

المهارات الاتصالية.

الاستعداد والأهلية.

العوامل الشخصية

ردة الفعل على الضغوط.

العوامل المحفزة.

النشاط والدينامية.

روح المبادرة.

القدرة على التكيف.

الاستقرار العاطفي.

الثقة بالنفس.

العلاقات الشخصية المتبادلة.

الأسئلة التي ينبغي طرحها

ليس من السهل صياغة الأسئلة الضرورية لتوضيح المعلومات المطلوبة.

لكن نقدم فيما يلي بعض المقترحات المفيدة في هذا المجال:

من الأفضل استخدام الأسئلة ذات النهاية المفتوحة. على سبيل المثال،

بدلاً من أن يسأل المدير المتقدم: «هل عملت مع شركة أكسيل؟»، يمكن أن

يستفهم بالقول: «خبرني عن تجربتك مع شركة أكسيل». هذا يسمح للمتقدم

بأن يجيب بأسلوب غير مقيد، وبالتالي يعطي مزيداً من المعلومات التي ما كان

بالمستطاع توضيحها من خلال الأجوبة عن الأسئلة المحددة ذات النهاية المغلقة.

نعرض هنا بعض الأمثلة. ولنلاحظ أن بعضها من الأسئلة ذات

النهاية المفتوحة.

التعليم

■ أرى أنك درست في كلية الاقتصاد؛ لم اخترت ذلك الفرع؟

■ إن لم يكن الاقتصاد مجال تخصصك الأصلي، أخبرني عن فرع

تخصصك الأصلي، ولماذا قمت بتغييره؟

■ ما هي الأنشطة التي شاركت فيها خارج منهاج الدراسة، وما هو الدور الذي لعبته؟

■ ما هو التدريب المهني الذي خضعت له، أو الأعمال التي قمت بها في إجازة الصيف؟ ما هو أهم ما تعلمته من كل منهما؟ وكيف أثر في اختيارك لمهنتك؟

■ ما هي نقاط القوة التي ميزتك في دراستك الجامعية؟ وما هي مواطن الضعف التي عانيت منها؟ ولم تعتبرها كذلك؟

الأسئلة التالية تناسب المتقدمين الذين التحقوا بأقسام الدراسات العليا بعد حصولهم على الشهادة الجامعية مباشرة:

■ لم انتسبت إلى قسم الدراسات العليا؟ ولم اخترت هذا البرنامج المحدد في ذلك الوقت بالذات؟ وما هي الخطط التي وضعتها كي تستمر في دراستك؟

بالنسبة للمتقدمين الذين انتسبوا إلى أقسام الدراسات العليا بعد فترة من تخرجهم من الجامعة، يمكن طرح السؤالين التاليين:

■ متى قررت الانتساب إلى قسم الدراسات العليا؟ ولماذا؟ ولم اخترت هذا البرنامج بالذات؟

■ ما هي برأيك القيم المهمة للحصول على التعليم العالي؟

خبرة العمل (في كل وظيفة على حدة)

■ قدم وصفا مفصلا لمسؤولياتك وواجباتك. كيف تمضي يومك العادي؟

■ كيف غيرت مضمون عملك منذ توليك مهامه وحتى الآن؟

■ ناقش بعض التحديات التي واجهتك في العمل. كيف تعاملت معها؟

■ ما هي . برأيك . الإنجازات الرئيسية التي حققتها في هذه الوظيفة؟

■ ماذا عن الإحباطات والعقبات في هذه الوظيفة؟

■ ما هي أكثر الأشياء التي أعجبتك في الوظيفة؟ والأشياء التي لم تعجبك؟ ولماذا؟

■ أخبرني عن التقدم الذي حققته في تلك الشركة.

■ ما هي أثمن الخبرات التي اكتسبتها في المنصب الذي كنت فيه؟

■ لم تركت هذه الشركة (أو لم ترغب بتركها)؟

علاقة الخلفية المهنية بالوظيفة الشاغرة

■ كيف تتظر إلى الوظيفة التي ترغب بتولي مسؤوليتها؟

■ بأية طريقة سوف تحقق هذه الوظيفة أهداف حياتك المهنية؟

■ إذا ما تم استخدامك للعمل في هذه الوظيفة، ما هي المجالات التي

يمكنك الإسهام فيها فوراً؟

■ ما هي المجالات التي تحتاج فيها إلى تدريب إضافي؟

■ بأية طريقة يساعدك فيها مستوى تعليمك وخبرتك على تولي مهام

هذه الوظيفة؟

الاستقرار

■ ما هي الأسباب التي دفعتك لترك كل من وظائفك السابقة؟

■ لم تبحث عن عمل جديد في هذا الوقت بالذات؟

■ ما هي الأهداف الأصلية لحياتك المهنية؟

■ كيف تغيرت هذه الأهداف على مر السنين؟

البراعة والمقدرة على اجتياز العقبات

■ كيف استطعت تغيير مجال وظائفك السابقة؟

■ ما هي أصعب المشكلات التي واجهتها في الوظيفة، وكيف تمكنت من حلها؟

■ إلى من لجأت لطلب المشورة حين لم تتمكن من معالجة إحدى

المشكلات التي واجهتك في العمل؟

■ ما هي أعظم فكرة راديكالية أدخلتها إلى شركتك؟ وكيف أقنعت الإدارة بقبولها؟ وكيف طبقتها؟

■ لنفترض أنك تحت ضغط شديد لإنهاء العمل في الموعد المحدد. وقبل يومين من هذا الموعد، اكتشفت خطأ فادحا في حساباتك. كيف تتعامل مع مثل هذه الحالة؟

■ لنفرض أنك ممثل مبيعات. وعرفت للتو أن شركة أخرى قد امتلكت أكبر شركة «لا يمكن لأحد النجاح في التعامل معها، وسوف تقوم بكافة عمليات تحقيق إنجاز ضخمة دون الشراء. كيف تعالج هذه المسألة؟ المخاطرة بالتعرض للفشل». قبول النقد

وليم فيذرز، لا يحب أحد أن يتعرض للانتقاد. فبعض كاتب ومؤلف الأشخاص لديهم حساسية شديدة تجاه النقد ويشعرون بسرعة بالانزعاج والاستياء. نقدم فيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا السياق:

■ عند المراجعة الأخيرة لأدائك، ما الذي قاله لك مديرك وشعرت بأنه صحيح، أين شعرت بأن المدير لم يكن منصفاً في تقييمه؟

عند تقييم الإجابة، ينبغي التفكير بأهمية المجالات التي «لم يكن فيها المدير منصفاً»، إضافة إلى موقف المتقدم عند مناقشة الأمر. هل بدا المتقدم منزعجا أو مستاء؟ هل توقف عند هذه المسألة؟ أم مر عليها مرور الكرام؟

■ لنفرض أنك اتخذت قرارا أغضب المدير ولم يوافق عليه. لكنك تشعر بأنك مصيب. ما الذي ستفعله؟

■ رفع أحد مرؤوسيك شكوى ضدك إلى النقابة، مدعيا أنك تعامله بطريقة غير منصفة، حيث تعهد إليه بمهمة القيام بكافة الأعمال القذرة».

أما حجتك فهي: «هذا كل ما يقدر عليه!». كيف تتعامل مع المشتكي خلال فترة الحكم في هذه الدعوى، والموظفين الآخرين في القسم، ومديرك المباشر؟
العمل تبعاً للتوجيهات وبمشاركة الموظفين الآخرين

- صف الأسلوب الإداري للمشرف عليك؟
- ما تقييمك لأساليب الإشراف التي يتبعها؟
- ما هي المجموعات، أو اللجان، أو فرق العمل التي خدمت فيها؟
- ما الذي أسهمت به في عمل هذه المجموعات؟
- ما هي الجوانب التي استمتعت بها أكثر من سواها؟ ولماذا؟
- اعط مثالا واقعيا على أوامر أو تعليمات من مديرك ولم توافق عليها.
- ما هو السبب؟

- لنفترض أنك عضو في فريق عمل. وحين عهد إلى الفريق تنفيذ مشروع ما، شارك كافة الأعضاء في التخطيط له. لكنك لم تتفق مع الأغلبية.
- ما الذي ستفعله في هذه الحالة؟
- في وظائفك السابقة، كم حجم العمل الذي أنجز بصورة فردية؟ وجماعية؟ وأين استمتعت أكثر؟ ولماذا؟
- كيف تصف علاقاتك مع زملائك في وظيفتك الحالية (أو السابقة)؟

أهداف الحياة المهنية

- ما الذي تسعى إليه في هذه الوظيفة ولم تجده في عملك الحالي؟
- ما هي أهدافك في حياتك المهنية على المدى البعيد؟
- ما هي الأهداف التي وضعتها نصب عينيك حين كنت طالبا؟ وموظفا؟
- ما الذي فعلته لتحقيقها وما هي النتائج؟

الإمكانيات والمفهوم الذاتي

إن الكيفية التي ينظر فيها الشخص إلى حياته حتى الآن تعتبر مؤشرا على مستقبله. وأولئك الذين يعتبرون أنفسهم ناجحين يرجح أن يستمروا في

السعي لتحقيق النجاح. أما الذين لا يشعرون بالرضى عن حياتهم فلا يكونون على الأرجح موظفين ساخطين. من ناحية أخرى، قد لا يملك الذين يقنعون بما تم إنجازه الدافع المحفز للتقدم إلى الأمام. الأسئلة التالية سوف تظهر مفهوم المتقدم عن الذات:

- كيف تقيم التقدم الذي حققته في حياتك المهنية حتى الآن؟
- ما هي أهم العوامل التي أسهمت أكثر من غيرها في النجاح الذي حققته؟
- ما الذي فعلته خلال السنوات الخمس الماضية وملاً نفسك بأعظم مشاعر الرضى.

■ ما الذي سبب لك خيبة الأمل الكبرى في حياتك المهنية؟ وكيف أثر ذلك في حياتك العامة؟

■ لمَ تظن بأنك ستصادف النجاح في هذه الوظيفة؟

معلومات وإرشادات تكتيكية

حاول الحصول من المتقدمين على المعلومات المتعلقة بما فعلوه في وظائفهم السابقة (أو حول المجالات الأخرى في حياتهم) ويشعرون بالفخر إزاءه. فالنجاح الذي تحقق في الماضي يعتبر مؤشراً على الرغبة بتحقيق الإنجازات في المستقبل.

■ بأية طريقة يمكن أن نساعدك لتتجح في هذه الوظيفة؟

■ هل لديك خطة لتحسين وضعك المهني؟ ما الذي أنجزته من هذه

الخطة حتى الآن؟ وما الذي تتوي تحقيقه هذه السنة؟

الصفات والسمات الخاصة

تبحث بعض الشركات عن صفات خاصة في المتقدمين لشغل وظائفها. على سبيل المثال، تبحث مؤسسة «ندرسون الاستشارية» (Anderson Consulting)، إضافة إلى المعرفة والمهارات المحددة، عما تسميه بـ «الصفات الحساسة»:

كيف يقوم الموظفون بعملهم، ومستوى ذكائهم، وأخلاقيات العمل لديهم، والدوافع المحفزة لهم؛ وقدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة باستمرار؛ والأهم من كل ذلك، الرغبة «بطلب العلم من المهد إلى اللحد». ونظرا لأن كل شيء يتغير بسرعة في مجال الشركة التجاري، فهي بحاجة حقا إلى أشخاص قادرين على تعلم أشياء جديدة وتطبيقها بسرعة فائقة.

من الصعب تقييم هذه الصفات. ولذلك عملت مؤسسة «آندرسون الاستشارية» على إخضاع كل من يعهد إليهم بإجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين لشغل وظائفها إلى تدريب صارم ودقيق يؤهلهم لاختبار، ثم تمييز هذه الصفات لدى المرشحين. تستمر هذه الدورات التدريبية لمدة يومين اثنين بإشراف مدرب متخصص، وتضم من ٢٠ إلى ٢٤ مشارك. في أحيان كثيرة تطبق عمليا ما تلقاه المشاركون من معارف نظرية، إلى حد أنها تستعين بمرشحين حقيقيين (من غير المتقدمين لشغل وظائف) يرغبون بتعلم تقنيات إجراء المقابلات وممارستها.

قد يطرح المسؤول عن إجراء المقابلة السؤال التالي على المرشح: «هل يمكن أن تقدم لي مثالا لحالة مررت بها مؤخرا وعالجت فيها مشكلة صعبة؟ ما هي المشكلة، وكيف حاولت حلها؟». ثم يقضي الفترة التالية (التي تتراوح بين ١٥ - ٢٠ دقيقة) محاولا فهم الحالة، وخصوصا ما فعله المرشح، وما قاله، وما فكر فيه الخ.. أما الميزة هنا فتتمثل في أن الحالة مستمدة من واقع الحياة. فالسؤال ليس افتراضيا، حيث يمكن للمتقدم أن ينشغل بالتفكير بما يحاول المدير تحديده واستخلاصه. إذ إن من المهم معرفة ما فعله المرشح في تلك الحالة، لأن من المرجح أن يتصرف بطريقة مشابهة عند عمله في الوظيفة التي يسعى للحصول عليها.

تحضير الأسئلة المتصلة بمواصفات الوظيفة المعينة

بصفتك المدير المسؤول عن إجراء المقابلات، سوف تقدم لك الإجابات عن هذه الأسئلة العمومية ما يكفي من المعلومات لتحديد ما إذا كان المرشح مؤهلاً بشكل أساسي للوظيفة الشاغرة. لكن في كل وظيفة هنالك بعض المجالات المحددة من المعرفة، والخبرة، والدراية التي يجب أن يظهرها المتقدم ليكون قادراً على أن يصبح منتجاً بسرعة. ومن أجل تحديد كل ذلك، عليك تحضير لائحة بالأسئلة التي تسبر وتمتحن هذه التفاصيل.

نظراً لاختلاف الأسئلة بين وظيفة وأخرى (حتى الوظائف التي تتماثل أو تتشابه مسمياتها قد تتطلب عوامل محددة مختلفة)، ينبغي وضع قائمة بالأسئلة المناسبة لكل وظيفة. ولكي تقوم بذلك عليك ألا تكتفي بدراسة مواصفات الوظيفة، التي تعدد المؤهلات المطلوبة، ولكن توصيفها الذي يقدم تفاصيل ما تشمله من مهمات ومسؤوليات.

على سبيل المثال، إذا كانت الوظيفة الشاغرة هي لتقني طبي، يتوجب تحضير الأسئلة التي تتصل بأنواع الأجهزة والمعدات الطبية التي تعلم المتقدم تشغيلها في الجامعة، وخبرته العملية في هذا المجال، والمواقع التي عمل فيها (مستشفى، عيادة طبية..). أما إن كنت غير مطلع بشكل كامل على مسؤوليات الوظيفة، فحاول الاستعانة بموظف خبير لصياغة هذه الأسئلة. وناقش معه الإجابات طبعا.

معلومات وإرشادات تكتيكية

يعتبر كتاب الدكتور ارثر آر. بيل:

Be A Better Employment Interviewer

(. Personnel Publications, PO Box 301, Huntington, NY 11743)

مصدراً جيداً للأسئلة المحددة لما يريو على مائة وظيفة مختلفة.

يفضل بعض موظفي إدارات الموارد البشرية ترك الأسئلة التقنية المحددة إلى قادة فرق العمل أو رؤساء الأقسام. لكن إذا وجد عدد من المتقدمين المؤهلين على ما يبدو، وكان مدراء الأقسام مرهقين بالعمل في مجالاتهم المحددة، فإن من المناسب استخدام هذه الأسئلة كأدوات «غريلة» للمتقدمين من قبل المسؤول عن إجراء المقابلة الأولى.

المقابلة المنظمة المنهجية

معظم المتخصصين الناجحين في إجراء المقابلات لديهم خطة منظمة يتبعونها في هذا المجال. وإلا ستكون النتيجة فوضى عارمة من الأسئلة والأجوبة المتبادلة، الأمر الذي يقلص احتمال التوصل إلى قرارات منطقية ومعقولة. ولذلك، تستخدم بعض الشركات استمارات محددة ومعدة خصيصاً لإجراء المقابلات يتوجب على من يجريها اتباعها حرفياً.

هنالك سبب قانوني، وآخر سيكولوجي وراء ذلك. إذ ينصح بعض المحامين المتخصصين بشؤون العمل والعمال بهذا الأسلوب، لأن طرح نفس الأسئلة بذات الترتيب بالضبط على كل متقدم يوفر للشركة دفاعاً قانونياً ضد اتهامها بالتمييز والتحيز. في حين صاغ بعض علماء النفس خطة منهجية ومنظمة لإجراء المقابلات هدفها الكشف عن أنماط السلوك عبر طرح الأسئلة بنفس الترتيب وبذات الطريقة على كافة المتقدمين لشغل الوظائف.

مزايا وفوائد استخدام المقابلة المنهجية

بغض النظر عما إذا كان السبب قانونياً، أو نفسياً، أو براغماتياً عملياً، هنالك بعض المزايا في استخدام صيغة ما من صيغ المقابلة المنهجية والمنظمة. فمن خلال طرح الأسئلة المطبوعة في استمارة، لن يفوت على من يجريها أي سؤال مهم. لأن استمارة المقابلة المنظمة توفر حيزاً كافياً بجانب الأسئلة لتسجيل الأجوبة. الأمر الذي يساعد من يجري المقابلة على تذكر الإجابات.

ونظرا لطرح نفس الأسئلة على كافة المتقدمين قاطبة، يسهل عقد مقارنة بينهم عند اتخاذ القرار النهائي.

ضرورة أخذ الجانب السلبي بعين الاعتبار

يتمثل الجانب السلبي من المقابلة المنهجية النظامية في أنها تخنق الإبداع وتعيق المرونة. فهي لا تسمح لمن يجري المقابلة بالخروج على النص المكتوب. إذ تتطلب الصيغة المطورة لأسباب قانونية، وتلك المنبثقة عن الدواعي السيكولوجية التزاما صارما بهما. وكما أشرنا آنفا، تعتبر المرونة عاملا مهما في المقابلة، والجواب عن أحد الأسئلة قد يقتضي أحيانا المتابعة للحصول على معلومات أفضل أو تفاصيل أدق.

استخدام صيغة أكثر مرونة

تتجسد إحدى طرق الاستخدام الفاعل للمقابلة النظامية المنهجية في اعتبارها مجرد أداة توجيه وإرشاد. إلا أنه من غير الممكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا اعتمدت الصيغة المستخدمة على الأسباب السيكولوجية. ففي هذه الأخيرة، صممت الكلمات، ومواقع الأسئلة الدقيقة، وعلاقة كل سؤال بالآخر، بحيث تمكن المستشار النفسي من تقييم شخصية المتقدم. لكن معظم المقابلات المنهجية ليست من هذه الطبيعة، بل يمكن أن تضاف إليها تنويعات متعددة تتسم بقدر من المرونة.

إجراء المقابلة

تخدم المقابلة عدة أغراض في عملية الاختيار. ومن الواضح أن الهدف الأول هو الحصول من المتقدم على ما يكفي من المعلومات لتحديد مدى أهليته لتولي مهام الوظيفة. لكن المقابلة ليست مجرد استجواب. فهي تمكن من إجريها من ملاحظة المرشح، وتفسير أجوبته عن الأسئلة المطروحة، وعقد المقارنة بين المرشحين. إضافة إلى أن من الأهداف المهمة للمقابلة إعطاء المتقدم معلومات تتعلق بالشركة والوظيفة.

معلومات وإرشادات تكتيكية

من الأهداف المهمة للمقابلة خلق صورة إيجابية ومحبة للشركة في ذهن المتقدم لشغل إحدى وظائفها. فسمعة الشركة قد تتحسن أو تتضرر بالأسلوب الذي يتم التعامل فيه مع المتقدمين. وربما يكون هؤلاء الذين رفضوا بطريقة لا تليق من الزبائن المحتملين لمنتجاتها.

البداية

للحصول على أفضل النتائج من المقابلة، يتوجب على من يجريها خلق جو يريح المتقدم. فمن يتعرض للضغوط ويشعر بالقلق لا يجيب عن الأسئلة بشكل كامل. إن خلق جو من الألفة والوثام مع المتقدم يتطلب بعض الوقت، لكن حتى في المقابلات الوجيزة فإن إقامة مثل هذه الصلة من الود والألفة يستحق العناء.

لكي تريح أعصاب المتقدم، يتوجب عليك - كمسؤول عن إجراء المقابلة - أن تكون مرتاحاً ومطمئناً لما سيدور فيها. أما المكان الأمثل لإجرائها فهو غرفة خاصة، مريحة الأثاث، مع أقل كمية ممكنة من الأوراق على مكتبك كي لا تشتت انتباهك عن المتقدم. ومن أجل تجنب المقاطعة، حول خط الهاتف إلى غرفة أحد الزملاء أو المساعدين ليحجب عن مكالماتك. اخرج إلى غرفة الاستقبال ورحب بالمتقدم. فمن الأفضل لقاءه شخصياً بدلاً من إرسال السكرتيرة لإحضاره إليك. اترك كرسيك واذهب لاستقباله! ثم قدم نفسك إليه واصطحبه إلى غرفة المقابلة.

حين ترحب بالمتقدم استخدم اسمه الكامل: «مرحباً بك يا سيد بول فوكس، أنا هنري ستانلي». بهذه الطريقة يشعر المتقدم بأنك تتعامل معه كفرد، وليس مجرد واحد آخر من المرشحين. يقول ديل كارنيجي: «تذكر أن اسم ذلك الشخص هو أهم الأصوات وأحبها إلى نفسه في أية لغة كانت».

من خلال استعمال الاسم الكامل في مخاطبة المرشح وفي تقديم نفسك إليه، تضع نفسك على قدم المساواة معه. فإن دعوت نفسك «السيد هنري»، وخاطبت المتقدم باسمه المجرد يبدو الأمر وكأن فيه شيئاً من الاستعلاء.

ابدأ المقابلة ببعض الملاحظات البسيطة واطرح أسئلة لا تثير الجدل والخلاف. ولا ضرورة للحديث عن الطقس، أو المباراة التي أقيمت أمس، أو الحلقة الأخيرة من المسلسل التلفزيوني.

ينبغي أن تتصل البداية اتصالاً وثيقاً بموضوع المقابلة، لكن لا يجب أن يشعر المتقدم بالانزعاج أو أنه يتعرض للهجوم. لا تبدأ بأسئلة مثل: «ما الذي يجعلك تظن بأنك قادر على تولي مهام هذه الوظيفة؟»، أو «لم طردت من عملك السابق؟».

ربما تتمثل المقاربة الأفضل في اختيار

من الأقوال الماثورة

سياق حميد لا يثير الجدل من طلب التوظيف والتعليق عليه. وقد يعتمد ذلك على شيء في الخلفية المهنية يتصل بالموضوع. على سبيل المثال: «أرى أنك التحقت بكلية لينكولن للدراسات العليا. هل

إذا لم تعرف وجهتك، فستنتهي في مكان مجهول».
يوغل بير،
لاعب كرة قدم

عرفت السيد جون، مدرس المسرح؟» أو «أرى أنك تعيش في منطقة تشلسي، وهي ضاحية تنمو وتتوسع بسرعة».

طرح الأسئلة

حان الوقت الآن لطرح الأسئلة التي حضرتها عندما كنت تخطط للمقابلة. فإذا استخدمت نظام المقابلات المنهجة، ابدأ الآن باتباع خطتها المنظمة. أما إن اتبعت مقاربة أقل تشبهاً بالمنهج النظامي المحدد، فاطرح الأسئلة التي جهرتها إضافة إلى أسئلة أخرى تساعدك في الحصول على المعلومات المطلوبة.

من أجل التوصل إلى أفضل النتائج من المقابلة، نقدم فيما يلي بعض الخطوط التوجيهية لاتباعها عند طرح الأسئلة:

■ لا تطرح الأسئلة التي تستدعي إجابات بـ «نعم» أو «لا»، لأنها تعيق وتكبح المعلومات. فبدلاً من أن تسأل: «هل تملك خبرة في وضع الميزانية؟» قل: «حدثني عن خبرتك في وضع الميزانية».

■ لا تضع الكلمات على لسان المتقدم. فبدلاً من أن تسأله: «لقد تعاملت مع مخازن البيع بالأسعار المخفضة، أليس كذلك؟»، قل: «ما هي مخازن البيع بالأسعار المخفضة التي تعاملت معها؟».

■ لا تطرح الأسئلة التي لا تتصل بأهدافك. فلربما يكون من المثير التطرق إلى بعض المواضيع الجانبية التي يتطوع المتقدم بإثارتها، لكن من النادر أن يؤدي ذلك إلى استخلاص معلومات وثيقة الصلة بما تسعى إليه.

■ اطرح الأسئلة التي توسع المعلومات المتصلة بخبرة المتقدم «ما هي مسؤولياتك فيما يتعلق بشراء المعدات؟»، ومعارفه «كيف استطعت، أو تستطيع، التعامل مع هذه المشكلة؟»، ومواقفه «ما هو رأيك بالمهمات التي تتطلب رحلات عمل طويلة؟»، أو «لم ترغب بتغيير عملك الآن؟».

هنالك طريقة مؤثرة لاستقصاء وسبر المعلومات الكاملة، تتمثل في استخدام الأسئلة التي تبدأ بـ «ما؟»، و «متى؟»، و «أين؟»، و «من؟»، و «لماذا؟». وبإضافة «كيف؟»، يمكنك الحصول على معظم المعلومات المطلوبة. على سبيل المثال:

■ «ما هي برامج الكمبيوتر التي استخدمتها؟».

■ «متى صممت ذلك البرنامج؟».

■ «أين أدخل البرنامج؟».

■ «من كان المسؤول عن الإشراف على ذلك المشروع؟».

■ «لماذا اتخذت ذلك القرار؟».

■ «كيف طبقت النظام الجديد؟».

الأسئلة التي تستفتي الرأي حول الحالات الافتراضية

اعرض على المتقدم حالة افتراضية واسأله كيف يتصرف فيها. وينبغي على الحالات أن تكون قريبة إلى حد معقول من المشكلات الواقعية التي تواجه الموظف. احكم على الإجابة من خلال معرفة الموضوع، ومقاربة الحل، وتقييم المقترحات، والوضوح في توصيل الجواب. أما التنوع على السؤال المتعلق بالحالة الافتراضية فيتمثل في الطلب من المتقدم وصف الأوضاع الصعبة التي واجهها في وظائفه السابقة، وكيف تم حلها.

الأسئلة التي تتطلب موجزا لأنشطة المتقدم

حين تنتهي من سؤال المتقدم عن مراحل خلفيته المهنية، اطرح السؤال الذي ستلخص إجابته كل ما عرض عليك من معلومات. على سبيل المثال، يمكن أن تقول للمتقدم: «لديك بالتأكيد خبرة واسعة في مجال مراقبة الجودة؛ هل يمكنك أن توجز ما تستطيع أن تسهم به لجعل شركتنا أكثر فاعلية في هذا المجال؟».

يتيح كل ذلك للمتقدم الفرصة لتجميع الأجزاء المهمة من خبراته في ذلك المجال ويمكنك من مراجعتها.

أما السؤال الموجز الوجيه الذي يختم المقابلة فهو: «الآن وقد حصلت على بعض المعلومات المتعلقة بالوظيفة، وأتيحت لك الفرصة للتحدث عن نفسك، أرجو أن تخبرني بشكل موجز عما ستحضره معك إلى هذه الوظيفة بحيث يضمن لك النجاح فيها؟»

عليك أن تحدد من الإجابات هل المرشح قادر على العمل ضمن فريق، أم هو مهمل مستهتر، أم فرداني. وانطلق في حكمك من الثقافة السائدة في شركتك.

استخدام الأساليب غير المباشرة

ليس من الممكن دوماً الحصول على المعلومات الضرورية من خلال الأسئلة المباشرة. ولذلك قد تساعد المقاربات غير المباشرة في هذه الحالات. والمقاربة غير المباشرة تستخدم الأسئلة ذات النهايات المفتوحة، مثل: «أخبرني عن...». ثم يتحدث المتقدم عن كل ما يعتبره مهماً. وبدلاً من التعليق على الإجابة، يمكن أن تومئ برأسك وتقول: «حسناً»، أو «أجل»، أو «أرى ذلك»، مما يشجع المتقدم على متابعة الحديث دون أن تعطيه أي تلميح لما تسعى إليه.

معلومات وإرشادات تكتيكية

جرب هذا الأسلوب: بعد أن يجيب المتقدم عن سؤالك، اعدد ببطء حتى الرقم خمسة (في سرك طبعاً) قبل أن تطرح السؤال التالي. ومن خلال الانتظار لمدة خمس ثوان، سوف تفاجأ بتكرار الحالات التي يضيف فيها المتقدم شيئاً جديداً. إيجابياً أو سلبياً. على إجابته عن السؤال السابق.

عبر هذه الطريقة، يمكن للمتقدم أن يتحدث عن مشكلاته أو العوامل أو المواقف أو مواطن الضعف الشخصية التي قد لا تتكشف بأسلوب الأسئلة المباشرة. من ناحية أخرى، قد تظهر هذه الطريقة بعض العوامل الإيجابية ونقاط القوة التي تخطئها الأسئلة المباشرة. هنالك طريقة أخرى لاستخدام المقاربة غير المباشرة تتمثل في التزام الصمت. فمعظم الناس لا يتحملون الصمت، فإن لم تجب فوراً، من المرجح أن يستمر المتقدم في الكلام.

تزويد المتقدم بالمعلومات

الجزء المهم من المقابلة هو تزويد المتقدم بالمعلومات المتعلقة بالشركة والوظيفة. فكل ما بذلته من جهد في التحضير للمقابلة. وما تكبدته من نفقات لاقتناص الموظفين الأكفاء يذهب هباءً إذا رفض المرشح المرغوب قبول العرض المقدم. ولكن عبر تقديم صورة إيجابية للوظيفة خلال المقابلة تتضاعف احتمالات القبول. إن أحد الأسباب الكامنة وراء ارتفاع نسبة ترك

الموظفين لعملهم هو وجود فكرة خاطئة عن المهمات والواجبات التي تستلزمها الوظيفة لدى المبتدئين منهم. أما تقديم المعلومات الدقيقة عنها وعن الشركة، والتأكد من أن المتقدم قد فهم تماما هذه الواجبات والمهام وقبلها، فيعتبران من العوامل الجوهرية في الحصول على موافقته وفي الاحتفاظ به حالما يتم استخدامه.

ما هي المعلومات المتعلقة بالوظيفة ومتى يمكن تقديمها

يبدأ بعض المدراء المقابلة بتقديم توصيف مسهب لواجبات الوظيفة. ويعطي غيرهم المتقدم نسخة مطبوعة عن توصيف الوظيفة بشكل مسبق. هذا خطأ فادح! فإن عرف المتقدم مسبقا معلومات كثيرة عن الوظيفة، يمكنه «تفصيل» إجاباته لتناسب «مقاس» كافة الأسئلة وتواءم الوظيفة.

لنفترض، مثلا، أنك أخبرت أحد المرشحين بأن الوظيفة تستلزم بيع المنتجات لسلسلة المتاجر المتعددة الأقسام. وحتى لو كانت للمتقدم خبرة محدودة في هذا المجال، فمن الممكن أن تخمن النوع الذي يركز عليه في الإجابة حيث تسأل: «ما هي أنواع المتاجر التي تعاملت معها؟».

أما أفضل طريقة لتقديم المعلومات المتعلقة بالواجبات والمسؤوليات فهي تزويد المتقدم بها خلال المقابلة بعد التأكد من خبرة المتقدم في ذلك المجال من العمل. على سبيل المثال:

المدير المسؤول: ما هي أنواع المتاجر التي تعاملت معها؟

المتقدم: الصيدليات التي تبيع سلعا متنوعة إضافة إلى الأدوية (drug stores)، والمتاجر التي تبيع بأسعار مخفضة، والمتاجر متعددة الأقسام، والمتاجر التي تبيع المنتجات بالبريد.

ومن ثم يتوجب على المسؤول عن إجراء المقابلة أن يطرح أسئلة محددة حول خبرة المتقدم في كل نوع من أنواع هذه الأسواق. فإن وجد خبرته في

مجال المتاجر المتعددة الأقسام مرضية، يمكن أن يسأل: «يسرني أن تمتلك مثل هذه الخبرة الجيدة في التعامل مع المتاجر متعددة الأقسام، نظرا لأنها تشكل حوالي ٤٠٪ من زبائننا. فإن تم توظيفك فلسوف تعمل بصورة وثيقة مع سلسلة المتاجر تلك».

أما إن كانت الخلفية المهنية ضعيفة في هذا الميدان، فيمكن للمدير أن يقول: «نظرا لأن جزءا كبيرا من نشاطنا التجاري يرتبط بالمتاجر المتعددة الأقسام، فسنقوم بتدريبك في هذا المجال إذا ما تم توظيفك في شركتنا».

معلومات وإرشادات تكتيكية

لا تقدم للمرشحين نسخا مطبوعة عن توصيف الوظيفة قبل إجراء المقابلة. لأن إجاباتهم عن أسئلتك سوف تتأثر بما وجدوه فيها.

عند انتهاء المقابلة الأولى، يتوجب على المدير المسؤول أن يكون قد اطلع بشكل كامل على خلفية المتقدم المهنية، وأن يكون المتقدم قد أخذ فكرة جيدة عن طبيعة الوظيفة. أما في المقابلات اللاحقة فسوف يتركز الاهتمام على استخلاص مزيد من التفاصيل المحددة المتعلقة بالمتقدم، مع إعطائه المزيد من المعلومات المحددة المتصلة بالوظيفة.

الإجابة عن أسئلة المتقدم

معظم المقابلات الشخصية تمنح المتقدم فرصة للاستفسار عن الوظيفة والشركة خلالها، ويتم ذلك عادة قبيل انتهائها بقليل. ويمكن للأسئلة المطروحة أن توفر رؤية متعمقة لشخصية المتقدم وتساعد المدير المسؤول على تقييمها.

هل الأسئلة ذات طبيعة شخصية أساسا (مثل العطل، ومواعيد التوقف عن العمل، والزيادات على الراتب.. الخ)، أم تتعلق بالوظيفة؟ فأولئك الذين لا يهتمون إلا بالجوانب الشخصية يقل احتمال أن يكونوا موظفين نشيطين لا يلهيهم شيء عن عملهم. ويمكن لأسئلتهم أيضا أن تشكل أدلة تشير إلى سبب

اهتمامهم الحقيقي بالوظيفة. فإن استتجت - كمدير مسؤول - من هذه الأسئلة أن المرشح قد لا يكون شديد الحماسة للعمل، فإن ذلك يتيح لك فرصة أخرى لإغرائه وإقناعه بمحاسن ومزايا الالتحاق بالعمل في شركتك.

«الإقناع» يمثل أحد واجباتك الدائمة في المقابلة. فمن المهم أن تقدم شركتك ووظيفتها الشاغرة بأسلوب إيجابي وحماسي وجذاب. لكن ذلك لا يعني المبالغة أو تضليل المتقدم لتولي مهامها.

عليك أن تخبر المتقدم بالجوانب السلبية للوظيفة أثناء المقابلة، لكن أظهر كيف ترجح عليها الجوانب الإيجابية. على سبيل المثال، يمكن أن تقول: «شركتنا تطلب فعلا من مهندسيها العمل ساعات إضافية كثيرة، لأننا نعمل في مشاريع عاجلة حقا. لكن حتى وإن كنا غير ملزمين بدفع أجر الساعات الإضافية لك، باعتبارك مستثنى منها، إلا أننا ندفع أجرا للعمل الإضافي. علاوة على أن العمل مليء بالإثارة والمتعة، وأنا على ثقة بأنك سترضى وتستمتع مثلما يرضى مهندسونا ويستمتعون بمواجهة تحديات العمل».

إنهاء المقابلة

حالما يحصل المدير المسؤول على كافة المعلومات المطلوبة، ويعرف المتقدم الواجبات والمهام الأساسية للوظيفة، بعد أن أتيحت له الفرصة لطرح الأسئلة والاستفسارات، يمكن إنهاء المقابلة.

يجب إنهاء كافة المقابلات بملاحظة إيجابية. ينبغي إعلام المتقدم بالخطوة التالية. في معظم الحالات، إذا تبين أن المرشح مؤهل، يتم تحديد موعد لاحق لمقابلة أخرى (يجريها نفس المدير أحيانا، أو مسؤول آخر في أغلب الأحيان). وهو أمر يجب القيام به بأسرع وقت، قبل مغادرة المرشح غرفة المقابلة إن أمكن. أما إن تطلب الوضع إجراء اختبارات أخرى، أو تقييمات سيكولوجية، أو غيرها، فيمكن إعلام المتقدم بها وتحديد موعد لها.

في أغلب الأحوال، يرى المدير المسؤول عن إجراء المقابلة الأولى عدة متقدمين قبل أن يقرر من الذي سيحدد له من بينهم موعدا لاحقا لمقابلة ثانية. وعليه أن يخبره بأنه حالما ينتهي من مقابلة المرشحين الآخرين، فسيختار أولئك الذين سيدعون لمزيد من اللقاءات، إلا إذا قرر استبعاده. وأنه سيتصل به حالما يتخذ هذا القرار.

إعلام المتقدم بالقرار المتخذ

إذا قرر المدير - اعتمادا على ما وجده في المقابلة الأولى - استبعاد المتقدم، فمن العدل إعلامه بذلك. في معظم الحالات يكون السبب واضحا. فإن تبين خلال المقابلة أن المتقدم غير مؤهل، يمكن للمدير أن يقول: «يا سيد جو، نظرا لأنك لا تملك خبرة كافية في المجال 'س'، وهي تمثل عاملا جوهريا في تولي هذه الوظيفة، فإننا نأسف لعدم اختيارك لها».

معلومات وإرشادات تكتيكية

لا تبقِ المتقدم منتظرا سماع صوتك. فإن لم تكن مهتما به، اكتب إليه أو اتصل به هاتفيا بعد مدة لا تزيد عن الأسبوع من إجراء المقابلة. أما إن كنت تعتبره مؤهلا، لكن سيتأخر القرار، فعليك إعلامه بالوضع.

إذا كان السبب لا يتصل بالوظيفة مباشرة، مثل الافتقار إلى بعض الصفات الشخصية المعينة، أو نتيجة ردة فعل المدير على المتقدم، يمكن أن يقال له بدلا من رفضه بشكل ساخر: «لدينا متقدمين لمقابلتهم. وحالما نراهم جميعا، سوف نتخذ القرار».

تذكر المتقدم

رأيت - كمدير مسؤول - عشرة متقدمين للوظيفة الشاغرة، فإن لم تدون ملاحظاتك عنهم، يرجح أنك لن تتذكر ما قاله كل منهم ولا ردة فعلك تجاهه. من الأمور الجوهرية ابتكار طريقة لتسجيل النقاط المهمة في المقابلة

والقرارات المتخذة فيما بعد. فليس من الممكن، ولا من المستحب، اللجوء إلى أسلوب الاختزال أو شرائط «الكاسيت» لتسجيل كل مقابلة. إذ ينبغي تدوين ما يكفي من المعلومات بحيث يمكنك تذكر كل متقدم، وما يميز أحدهم عن الآخر، وكم تتناسب مؤهلاته مع مواصفات الوظيفة.

من الأقوال الماثورة

الملاحظات المدونة بشكل جيد تتجيك

«الإصغاء الجيد لا يتم بدون من المشاكل: عند تقييم مؤهلات عدة تدوين الملاحظات».

مرشحين لنفس الوظيفة، تسهل المقارنة

دانتى اليغري، بينهم إذا احتفظت بتسجيلات منظمة عن

شاعر إيطالي. المقابلات. ومن خلال إعادة قراءة ملاحظتك، بدلا من الاعتماد على الذاكرة، يرجح أن تكون أحكامك صائبة وحصيفة. أما حين يقابل عدة مدراء نفس المرشح، فسيسهل وجود نظام متساوق لتسجيل وتدوين المعلومات عملية التحليل المتعمق لمؤهلات المتقدم.

السجلات المنظمة تساعد في حالة مواجهة مشكلات قانونية. فإن استلمت التحقيق وكالات حكومية، مثل هيئة «تكافؤ فرص العمل»، أو إحدى إدارات الحقوق المدنية، يمكن للسجلات المنظمة للمقابلة أن تشكل دفاعا مهما ضد الاتهامات. أما حين لا تتوفر سجلات أو تكون غير كافية، فإن رأي المحقق يعتمد على مزاعم الشركة ضد المتقدم. بينما توفر السجلات المتسقة المنظمة دليلا دامغا لصالحها.

كتابة الملاحظات

لكتابة الملاحظات تأثير سلبي على المتقدمين في أغلب الأحيان. فربما يشعرون بالتوتر عندما يرون المدير المسؤول يدون في دفتره كل ما يقولونه.

الأمر الذي قد يمنعهم من الكلام بحرية ويجعلهم يتكتمون على المعلومات المهمة.

قد يؤثر تدوين الملاحظات سلبا في المدير المسؤول أيضا. حيث ينشغل بكتابة ما قاله المتقدم للتو، ولا يصغي لما يقوله الآن.

معلومات وإرشادات تكتيكية

من المهم تدوين الملاحظات، لكن ذلك قد يقيد المتقدمين، وربما يمنعك من الإصغاء بصورة كاملة. اكتب ملاحظات موجزة خلال المقابلة، وراجعها بعد انتهائها فورا، ثم اكتب ملخصا عنها وهي ما زالت «طازجة» في ذهنك.

بعض الشركات لديها استمارات خاصة مصممة لحفظ تسجيلات المقابلة. وبعضها الآخر يقترح تدوين الملاحظات على طلب التوظيف، أو على ورقة ترفق به بعد المقابلة. على أية حال، ينبغي كتابة ملخص يوجز المقابلة بعد انتهائها فورا.

الشكل ٦-١ يبين «صفحة ملخص المقابلة»، التي تعتبر نموذجا جيدا للصيغة المفيدة في إيجاز نتائج المقابلة. لاحظ أنها توفر حيزا كافيا لإدراج عوامل الوظيفة كما حددت في مواصفاتها، مع مساحة كافية أيضا في العمود التالي لتدوين النقاط المهمة في خلفية المتقدم المهنية ضمن سياق كل واحد من هذه العوامل. على الجانب الآخر من الصفحة هنالك حيز لتسجيل العوامل الشخصية والملاحظات العامة للمدير المسؤول عن المقابلة.

- الشكل ٦- ١
 صفحة ملخص المقابلة
 المتقدم التاريخ
 الوظيفة المطلوبة المدير المسؤول

عوامل الوظيفة (١)	خلفية المتقدم المهنية (٢)
الواجبات.....	
.....	
المسؤوليات.....	
.....	
المهارات المطلوبة.....	
.....	
مستوى المؤهل العلمي المطلوب (٣)	
الاختصاصات المحددة.....	
.....	
الإنجازات العلمية.....	
.....	
عوامل الوظيفة الأخرى.....	
.....	
.....	

١- ينبغي تعداد عوامل الوظيفة من مواصفاتها بالنسبة للمنصب الذي تقدم إليه المرشح.

٢- يتوجب على المدير المسؤول ملاحظة جوانب خلفية المتقدم المهنية التي تنطبق على كل عامل في هذا العمود.

٣- مستوى المؤهل العلمي يمثل مستوى التعليم الذي وصل إليه المتقدم؛ الاختصاص المحدد يمثل المواد العلمية المتصلة بالوظيفة المعنية؛ الإنجازات تمثل الدرجات والشهادات العلمية.

الشكل ٦-١

صفحة ملخص المقابلة (تابع)

العوامل الشخصية التطور في الحياة المهنية	ملاحظات
الإنجازات	
الصفات المعنوية	
المظهر	
الدينامية	
البراعة	
الاستقرار	
القيادة	
الإبداع	
اليقظة الذهنية	
مستوى الطاقة	
المهارات الاتصالية	
الثقة بالنفس	

ملاحظات

نقاط القوة لدى المتقدم.....

.....

.....مواطن الضعف

.....

■ لآمانع من تولفف المآقءم.....

توصيات للدورات التدريبية الإضافية.....

.....■ التقديم غير مؤهل

..... الأسباب :

.....: ملاحظات إضافية

ملاحظات المدراء المسؤولين عن إجراء المقابلة

يجب على كل مسؤول قابل المتقدم أن يدون ملاحظاته على نفس الاستمارة. وبعد مراجعة وتفحص الملاحظات ، ينبغي تقديم التوصية النهائية:

نوصي بتوظيف

.....نوصی ب.....کخیار محتمل.....

.....النوصى بتوظيف

لا بد من تقديم أسباب التوصية. إن إلزام المدير المسؤول بذكر الأسباب بشكل موجز يساعد في التغلب على القرار الحدسي المعتمد على مشاعر الحب/أو الكره الغامضة. وعلى المدراء تذكر أن السبب قد لا يحظى بموافقة المؤسسات والوكالات القانونية الحكومية.

في الفصل السابع سوف نناقش بالتفصيل العوامل التي يجب أخذها بالاعتبار عند اتخاذ قرار التوظيف.

تحويل المقابلات الشخصية إلى وسائل وأدوات هادفة

يمكن للمقابلة أن تخفق في أداء المطلوب أحيانا. فأنت تظن مثلا أنك تطرح الأسئلة الصحيحة، لكن الأجوبة لا تعطيك المعلومات التي توقعتها. ولربما تستخدم أسلوبا خاطئا، أو أن المتقدم يراوغ الأسئلة، أو أنك فقدت السيطرة على المقابلة.

الأخطاء العشرة الشائعة التي يرتكبها المسؤولون عن إجراء المقابلات
من خلال الانتباه لبعض الشراك التي يسقط المسؤولون عن إجراء المقابلات في حبالها، يمكنك تفاديها وجعل المقابلة تسير بصورة مرضية لتحصل منها على أفضل النتائج.

١. المقابلة العشوائية

في فقرة سابقة من هذا الفصل ناقشنا كيفية الحصول على المعلومات المطلوبة، من خلال اتباع مقاربة نظامية وممنهجة للمقابلات الشخصية. ومع أن لهذا النوع من المقابلات فوائده ومزاياه، إلا أن الكثيرين لا يشعرون بالارتياح للعمل ضمن حدوده وقيوده. ولذلك جرى اقتراح استخدام صيغة غير رسمية. لكن لسوء الحظ، يصل بعض المسؤولين عن إجراء المقابلات في محاولتهم للتشبث بالمرونة إلى الطرف الآخر النقيض، حيث يطرحون الأسئلة بطريقة اعتباطية وعشوائية، ولا يحصلون بالتالي إلا على القليل من المعلومات المهمة.

معلومات وإرشادات تكتيكية

من خلال وضع خطة لطرح الأسئلة بأسلوب منهجي ومنظم، تستطيع أن تغطي كل المجالات الأساسية. كن مرناً ضمن نطاق الصيغة المنظمة حتى لا تفشل في سبر المناطق التي تثير الاهتمام والتي يمكن أن تظهر خلال المقابلة.

السيد بيل و. الذي حددت له مقابلة للحصول على وظيفة في قسم المحاسبة في شركة «غودي غومدروب كاندي» (Goody Gumdrop Candy Co.) شعر بعد انتهائها بأن كبير المحاسبين، الذي أجرى المقابلة معه، لم يحصل إلا على القليل من المعلومات المتعلقة بمؤهلاته. وذكر أن محاوره كان يقفز من موضوع لآخر. حيث تحدث للحظة عن المؤهل العلمي، وانتقل بعدها إلى بعض مراحل الخبرة العملية، ثم عاد إلى التعليم، ليقفز إلى المواقف الشخصية، ومنها إلى أهداف العمل، ليرتد مجدداً إلى الخلفية المهنية.

ولم يؤد كل ذلك إلى فشله في الحصول على صورة شاملة لأهلية بيل لتولي مهام الوظيفة فقط، ولكن جعله يتردد في قبول العمل مع شخص فوضوي مثله.

٢. عدم الانتباه لمواصفات الوظيفة

لا ينتبه بعض المسؤولين عن إجراء المقابلات لمواصفات الوظيفة بشكل كاف. وهذا يحدث غالباً حين يجري واحد منهم مقابلات شخصية لاختيار عدد من الموظفين لعدة شواغر في نفس القسم. على سبيل المثال، تقدمت باربرا لوظيفة محلل. وطرح عليها المدير المسؤول كل أنواع الأسئلة المتعلقة بكافة جوانب إدارة الموارد البشرية، لكن لم يتطرق سوى القليل منها لوظيفة المحلل. ولذلك، علقت بالقول إن الأسئلة مناسبة تماماً لشخص تقدم للحصول على وظيفة غير متخصصة في القسم، لكنها لم تستوضح المعلومات المتعلقة بخلفيتها المهنية التي تؤهلها لتولي مهام الوظيفة الشاغرة.

على المدير المسؤول إعادة قراءة مواصفات الوظيفة قبل إجراء المقابلة. لأن ذلك سيساعده في تركيز ذهنه على ما يسعى إليه فعلاً في خلفية المتقدم المهنية، ويمكنه من صياغة الأسئلة المناسبة.

٣. تسليم زمام التحكم بالمقابلة للمتقدم

يمكن للمتقدم الذكي التحكم بالمقابلة إلى درجة أنه لا يخبر المدير المسؤول إلا عن المعلومات والمعطيات المفضلة لديه، كما يستطيع إبعاد التركيز على الجوانب السلبية من مؤهلاته. لكن على المدير الجيد الاحتفاظ بسيطرته والتحكم بزمام الأمور. ولذلك، حين يقابل متقدماً لا يتيح له فرصة الكلام، ويحرف الأسئلة لتتناسب رغباته، ويداوم على إضافة المعلومات الجانبية التي لا تتصل بالموضوع، يتوجب على المدير إيقافه عند حده.

معلومات وإرشادات تكتيكية

لا تترك الفرصة للمتقدم كي يتحكم بالمقابلة. وإذا أعطى إجابات لا علاقة لها بالأسئلة المطروحة، كرر السؤال واطلب معلومات محددة لا مجرد كلام عن العموميات. تابع الاستقصاء والبحث حتى تحصل على الجواب الشافي.

تتمثل إحدى الطرق المهذبة للتغلب على هذه المشكلة في القول مثلاً: «هذا مثير للاهتمام، لكن هل تستطيع إعطائي تفاصيل محددة حول...». أما أفضل السبل لمواجهة محاولة المتقدم للسيطرة على المقابلة فهو الإصرار على الإجابة الوافية والمرضية عن الأسئلة المطروحة .

٤. النظر بدونية إلى المتقدم

من الشكاوى الرئيسية للمتقدمين ضد المدراء المسؤولين عن إجراء المقابلات معاملتهم بنوع من الازدراء والتعالي. فهم يشعرون بتفوقهم إلى حد يحس معه المتقدمون بالانزعاج والقلق. ولأن المدير المسؤول يملك سلطة استخدام المتقدم، أو على الأقل التوصية به باعتباره مؤهلاً يستحق مزيداً من التفكير، هنالك ميل لديه للعب دور «الحاكم المستبد بأمره». رويدك! لا تنس أهدافك! فأنت لا تريد فعلاً . كمدير مسؤول . أن «يهرب» المرشح. بعض التواضع من جانبك سوف يؤدي إلى خلق جو من الألفة بينكما، ويساعدك على استخلاص المزيد من المعلومات الهادفة والهامة، ويتيح للعرض الذي تقدمه فرصة أكبر للقبول من جانب المرشح المؤهل. إضافة إلى أن ذلك يكسبك، ويكسب الشركة، مزيداً من الأصدقاء المخلصين.

٥. تلقين المتقدم الإجابة الصحيحة

يشغل بال بعض المدراء ملء الوظيفة الشاغرة إلى حد أنهم يساعدون المتقدم على الإجابة بشكل صحيح عن أسئلتهم. حيث «يلقنون» المتقدم الجواب المنتظر منه: «هذه الوظيفة تستوجب الخبرة في التعامل مع شكاوى الزبائن. لقد قمت بهذا العمل، أليس كذلك؟».

٦. الثرثرة

بعض المدراء يبالغون في ثرثرتهم. فهم يبدؤون المقابلة بتزويد المتقدم بكافة المعلومات المتعلقة بالشركة. ثم يضيعون وقتا آخر في الحديث عن الوظيفة. في بعض الأحيان، يكشفون له عن المناصب التي يحتلونها. وفي النهاية يطرحون بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع المقابلة. لكن في كثير من الأحيان، وقبل أن يعطوا الفرصة للمتقدم كي يكمل الإجابة، يقاطعونه بملاحظة أو تعليق، أو أسوأ من ذلك، يحدث في تاريخهم ذكرهم به الجواب. هنالك قول مأثور يشير إلى أنك لا تتعلم شيئا حين يكون فمك مفتوحا. ومما لا شك فيه أن المقابلة عملية متبادلة ذات اتجاهين. فإن تحدثت طيلة الوقت فلسوف تمنع المتقدم من الكلام ولن تحصل سوى على القليل من المعلومات. امنح المتقدم الفرصة للحديث، لكن اطرح الأسئلة المناسبة التي تحول دون خروجه عن الموضوع.

٧. لعب دور المدعي العام

من الأقوال المأثورة

بعض المسؤولين عن إجراء المقابلات، يستمدون القوة من «القبض» على المتقدم «متلبسا» في حالة من التنافر والتناقض والتضارب. فهم يكررون ذات الأسئلة بصيغ متعددة للتأكد من أن الأجوبة هي نفسها. فإن اكتشفوا «غلطة» ينقضون قليلا.

ديوجين،
فيلسوف وخطيب يوناني

بهجومهم على الضحية. في الواقع، ينبغي منع أمثال هؤلاء من إجراء المقابلات مع المتقدمين. فهم غير مؤهلين للعمل إلا في مخافر الشرطة أو أقبية المخبرات. ومعظم التناقضات المزعومة التي يكشفها هذا النوع من الاستجواب هي تناقضات ثانوية لا أهمية لها، وليس لها سوى تأثير بسيط (أو لا تؤثر إطلاقا)

في القدرة على تولي مهام الوظيفة. هذا النمط من المقابلة/ الاستجواب لا يعتبر مضيعة للوقت فقط، بل قد يسبب خسارة الشركة للمرشحين المؤهلين والأكفاء الذين رفضهم «المدعي العام» لأسباب خاطئة.

٨. لعب دور العالم النفسي

يعتبر بعضهم أن دراستهم لمدة عامين أو ثلاثة في إحدى كليات علم النفس تؤهلهم ليصبحوا علماء متخصصين في هذا الميدان. كما يزعم غيرهم امتلاك معرفة سيكولوجية تتجاوز ما لديهم في الواقع. فهم يفتشون عن المداليل المخبأة وراء كل كلمة ينطق بها المتقدم. ويعزون كل شيء، بدءاً بخبرة العمل، مروراً بالعلاقات الأسرية، وصولاً إلى مواقف وحتى تعليقات المتقدم العابرة، إلى الدوافع الفرويدية المكبوتة. كما أن حقيقة عدم أهليتهم الفعلية لإطلاق مثل هذه الأحكام لا تسبب لهم أي قدر من الإزعاج، فقد استحوذت عليهم تقييماتهم «النفسية» إلى حد إلهائهم عن تحديد ما إذا كان المتقدم قادراً (أو غير قادر) على تولي مهام الوظيفة التي يجرون المقابلة من أجلها.

٩. الوقوع في أسر «غرام» (أو بغض) المتقدم

في بعض الأحيان يتأثر المدير المسؤول بأحد جوانب خلفية المتقدم المهنية إلى درجة هيمنته على عملية التقييم برمتها. تدعى هذه الحالة بـ «تأثير الهالة»، التي قد تتجسد في مظهر الشخص الخارجي، أو شخصيته الأسرية، أو في امتلاك مهارة خاصة تحتاجها الشركة. وبالرغم من أن هذه الميزة قد تكون مفيدة ومؤثرة فعلاً، إلا أن ثمة حقائق مهمة أخرى تناقضها وتبطل مفعولها.

على سبيل المثال، تأثر المدير المسؤول عن إجراء المقابلة مع السيدة لورا بالنتائج الجيدة لاختبارها في جهاز معالجة الكلمات بحيث أصدر قراراً بتوظيفها. ليكتشف بعد فوات الأوان أنها لا تملك خبرة كافية لأداء بعض المهام الأخرى التي تتطلبها الوظيفة.

الحالة المناقضة لـ «تأثير الهالة» الجاذبة، هي «تأثير القوة النابذة». حيث يظهر المتقدم صفة من الصفات البغيضة بالنسبة للمدير المسؤول فيفقد الاهتمام به، ويتجاهل مؤهلاته الممتازة الأخرى.

أما المدير المتمكن فسوف يدرك أن هذا السحر أو تلك المهارة مجرد جانب واحد مفيد، وأن عاملا إيجابيا - أو سلبيا - واحدا ليس سوى ملمح من ملامح الشخصية الإنسانية المتعددة الجوانب والأبعاد، وبالتالي يجب رؤيته ضمن سياقه المناسب.

١٠. الفشل في استقصاء وسبر التفاصيل

لا يمكنك - كمدير مسؤول - قبول كل جواب تبعا لقيمته الظاهرية. فقد يلجأ بعض المتقدمين إلى أسلوب الكذب المفضوح أحيانا، وفي أغلب الحالات يبرزون نقاط القوة لديهم من خلال المبالغة في تضخيم مؤهلاتهم. وحين تسأل عن الخبرة في ميدان معين، يحاول المتقدم أن يجعلها تبدو أشد تأثيرا حتى وإن كانت ضعيفة جدا في الواقع. من أجل التغلب على هذه المشكلة، قم بسبر واستقصاء التفاصيل، بعد أن تدرس مواصفات الوظيفة. فإن لم تكن مطلعاً بما فيه الكفاية على مهامها وواجباتها، أسأل شخصا خبيرا بها ليقتراح عليك الأسئلة المناسبة.

يقول المتقدم، مثلا، إنه صمم برنامجا تدريبيا لمشغلي الحاسب. لا تقف عند هذا الحد. بل اطرح أسئلة اختصاصية محددة حول محتوى البرنامج، والمشكلات التي تواجه تنفيذه، ونتائج التدريب، وغير ذلك من الأسئلة ذات الصلة. اطلب نماذج تثبت ما تم تحقيقه فعلا. على سبيل المثال، تذكر المرشحة للوظيفة، التي عملت كممثلة لخدمة الزبائن، أنها تعاملت مع عملاء وزبائن سريعي الغضب. اطلب بعض الأمثلة التي توضح كيف تعاملت مع أحدهم. حاول استقصاء وسبر التفاصيل، ولا تنتقل إلى سؤال آخر حتى تشعر بأنك حصلت على ما يكفي من المعلومات.

معلومات وإرشادات تكتيكية

يتوجب على المقابلة كي تكون مؤثرة وفاعلة أن تشابه وسيلة اتصال ثنائية الاتجاه، تتدفق عبرها المعلومات من طرف إلى آخر بشكل مستمر.

ضعف التواصل

المقابلة الجيدة بعيدة كل البعد عن الاستجواب. أي طرح الأسئلة والحصول على الأجوبة. ولكي تكون فاعلة ومؤثرة يجب أن تجسد وسيلة اتصال ثنائية الاتجاه تتدفق عبرها المعلومات من طرف إلى آخر بصورة مستمرة. لكن الإجابة عن سؤالك قد لا تزودك بالمعلومات التي ترغبها. لم يحدث ذلك؟

قد يكمن السبب في أنك تستعمل لغة مختلفة

ربما لا تستخدم في المقابلة نفس لغة المرشح. لا أعني بذلك أن أحدكما يتحدث اللاتينية والآخر اليونانية. بل لأنك تستخدم لغة اصطلاحية يقتصر استعمال ألفاظها وتعابيرها على شركتك ولا يرجح أن تكون مفهومة من قبل شخص غريب عنها. أو قد تستخدم مصطلحات تقنية تناسب مقابلة مع شخص متخصص في هذا المجال، لكن لا معنى لها بالنسبة لمرشح لوظيفة مدرب. إذا رأيت أمارات الدهشة والاستغراب على وجه المتقدم حين تطرح عليه سؤالاً، أعد صياغته فوراً. أما الاستثناء الوحيد فيتمثل في أهمية ضرورة معرفة المصطلحات التقنية. مثلاً - لأداء مهام الوظيفة، وفي هذه الحالة، يصبح جهل المتقدم بها مؤشراً على افتقاده المؤهلات الضرورية للوظيفة.

الحواجز السيكلوجية المعيقة للاتصال الواضح

النقاط التالية تبين بالتفاصيل بعض مواقفك التي تؤثر في طريقة تفسيرك لما تقول وما تسمع:

■ **الافتراضات:** أنت شخص يحتل العمل قمة أولوياته في الحياة. ولذلك تعمل لمدة اثنتي عشرة ساعة يوميا، وتفترض أن كل شخص طموح مستعد للعمل بنفس الطريقة. أنت مخطئ على الأرجح. حاول تقصي الأمر لمعرفة شعور المتقدم إزاء ذلك، إضافة إلى الشروط والظروف الأخرى المرتبطة بالوظيفة.

■ **الأفكار المسبقة:** يميل الناس إلى سماع ما يرغبون بسماعه. والإجابات عن الأسئلة التي طرحتها تتعرض للتحريف تبعا لأية معلومات عرفتتها مسبقا حول الموضوع. إذا اختلف ما يقوله المتقدم عما توقعته، فلربما ترفضه باعتباره خاطئا. ابق عقلك منفتحا. وحين يخبرك المتقدم بأمر، ابذل جهدا إضافيا لكي تصفي إلى المعلومات الجديدة وتقييمها بشكل موضوعي بدلا من رفضها بسبب اختلافها عن أفكارك ومفاهيمك المسبقة.

■ **الأحكام المتحيزة:** أحكامك المتحيزة (مع/أو ضد، المتقدم) تؤثر في الطريقة التي تتلقى عبرها ما يقول. فإن كان انطباعك الأول عن المتقدم جيدا، فلسوف تنزع على الأرجح إلى قبول أفكاره. أما إن كان الانطباع سيئا فسوف تقلل من أهمية آرائه.

معلومات وإرشادات تكتيكية

سوف تفقد المقابلة معناها الهادف، إلا إذا تطابقت مدركاتك حول ما تتطلبه الوظيفة مع مدركات المتقدم حولها.

هل أنت تصفي حقا؟

لنفترض أن المتقدم بدأ الإجابة عن سؤال تفصيلي. وبدأت أنت الإصغاء بانتباه. بعد وقت قصير. لكن قبل أن تشعر. ينشغل ذهنك بأشياء أخرى. وبدلا من الإصغاء له، تتركز أفكارك على كومة الأوراق المكدسة على مكتبك، واللقاء الذي تحدد موعده مع نائب رئيس الشركة، والمشكلة التي يواجهها أحد أطفالك في المدرسة. أنت تسمع كلمات المتقدم لكنك لا تصفي حقا لما يقول.

هل حدث هذا معك؟ بالطبع، مرارا. فهو أمر عادي يحدث معنا جميعا. لماذا؟ لأن عقلنا قادر على معالجة الأفكار بسرعة تفوق قدرتنا على الكلام بعشر مرات. ولذلك، وفي أثناء حديث المتقدم، يستبق ذهنك كلماته، ويكمل جملته قبل أن تنتهي - بصورة خاطئة في أغلب الأحيان. أنت «تسمع» ما يمليه عليك عقلك لا ما يقال فعلا.

تلك هي طبيعة البشر. عليك أن تتوقع حدوث ذلك، وأن تتبّه وتتيقظ وتتخذ الخطوات الكفيلة بالتغلب على هذه المشكلة. اقرأ بصوت مسموع حتى تصبح مستمعا جيدا.

«عفوا، لم أنتبه لما قلت!»

لنفترض الآن أن فكرك قد انشغل ولم تسمع ما قاله المتقدم. من المخرج الاعتراف بأنك لم تكن تصغي، ولذلك تتابع التظاهر بالاستماع. ثم تلتقط الكلمات الأخيرة التي سمعتها وتعلق عليها. لا بأس في ذلك. فإن كان لتعليقك معنى فأنت محظوظ، لكن ربما فاتك المدلول الجوهرى للإجابة.

حين لا تكون متأكدا من حقيقة ما قيل فعلا، ليس من الضروري أن تعترف: «أنا آسف، لقد كنت غارقا في أحلام اليقظة!». الطريقة المفضلة للعودة إلى السياق هي طرح سؤال أو إبداء ملاحظة حول الفكرة الأخيرة التي سمعتها: «هل يمكننا العودة لموضوع كذا...؟».

الطريقة الأخرى تتمثل في التعليق بالقول: «من أجل التأكد بأنني فهمت رأيك حول هذه النقطة، أرجو منك أن تتوسع في شرح تفاصيلها».

عندما تدرك أنك لم تكن تصغي للمتقدم بشكل كامل. حيث تبدأ بسماع أزيز رتيب بدلا من الكلمات، أو الألفاظ المنطوقة دون معانيها المحمولة، أو تتوقع ما تظن أنه سيقال - توقف! أعد توجيه فكرك واشحذ ذهنك وابدأ الإصغاء!

الخطوات المنشطة المسبقة لتحسين مستوى الإصغاء

بإمكانك أن تصبح مستمعا جيدا عبر إلغاء بعض الأسباب الرئيسية التي تعيق الإصغاء الفعال قبل أن تحدث تأثيرها. كل ما عليك فعله هو إجراء بعض التغييرات في الجو المخيم على عملك وفي مقاربتك للإصغاء. ناتج عظيم لجهد ضئيل!

■ استبعد كل ما يشتت الذهن: أكثر ما يشتت الانتباه هو الهاتف. أنت تريد تركيز انتباهك كله على المتقدم. لكن الهاتف يرن. والرد على المكالمات لا يقاطع النقاش الدائر بينكما فقط، بل يقطع تيار أفكارك الدافق. وحتى بعد أن تضع السماعة، قد يظل فكرك مشغولا بالمكالمة.

■ قبل حضور المتقدم للمقابلة، رتب الأمر بحيث تحول الخط إلى شخص آخر يرد على مكالماتك، أو استخدم البريد الصوتي (نظام تسجيل الرسائل الهاتفية). أما إذا لم يكن ذلك ممكنا، ابعد عنك جهاز الهاتف، اذهب إلى قاعة المؤتمرات. قد يكون هناك هاتف بالطبع، لكن لن يعرف أحد بأنك موجود فيها، ولذلك لن يطاردك برنينه.

■ تخلص من الأوراق الزائدة حتى لا تشتت انتباهك: إذا كانت الأوراق تغطي مكتبك فليسوف تدرك بعد فوات الأوان أنك تقرأ رسالة أو مذكرة بدلا من الإصغاء للمتقدم. ضع هذه الأوراق في درج بعيدا عن ناظريك. أما إن قررت إجراء المقابلة في قاعة المؤتمرات فلا تأخذ معك سوى الأوراق المتعلقة بالمقابلة.

■ لا تبالغ في توفير أسباب الراحة لنفسك: روى أحد عملائنا، الذي أصبح الآن نائبا لرئيس قسم الموارد البشرية في إحدى الشركات الكبرى، القصة التالية: «قبل بضع سنين، كنت أجري مقابلة لأحد المتقدمين لمنصب إداري. وكما جرت العادة عندنا، جلست مسترخيا في مقعدي الوثير وقد

وضعت يدي خلف رأسي، لكنني شعرت بالحرج حين قال لي المتقدم فجأة ودون مقدمات: يا سيد بلاك، أنت لا تصغي إلي!». «

ومنذ ذلك الحين قررت الابتعاد عن وضعية الاسترخاء، والجلوس على حافة المقعد مائلا بجسمي إلى الأمام لا إلى الخلف. الأمر الذي لم يجعلني أكثر قربا . من الناحية الجسدية . من المتقدم وحسب، بل مكنتني من الانتباه والإصغاء بصورة أفضل، كما ساعدني في الحفاظ على اتصال بصري معه. علاوة على أن ذلك قد أظهر للمتقدم أنني مهتم حقا بسماع قصته وأني آخذ ما يقوله على محمل الجد. ونظرا لأنني لم أكن مرتاحا تماما في جلستي، كنت أقل ميلا للاستغراق في أحلام اليقظة».

■ كن مستمعا إيجابيا وفاعلا: المستمع الفاعل لا يكتفي بالجلوس مفتوح الأذنين فقط، بل يطرح الأسئلة المتعلقة بما يقال. يمكنك . كمدير مسؤول . إعادة صياغة السؤال («إذن، فهمت الأمر بالطريقة التالية: ...») أو طرح أسئلة محددة حول نقاط معينة. ولا يمكنك هذا الأسلوب التقني من استيضاح النقاط التي قد يكتفها الغموض وحسب، بل يبقيك متيقظا ومركزا انتباهك الكامل.

■ كن مستمعا يعبر عن نفسه بأسلوب توكيدي: استمع بقلبك إضافة إلى عقلك. فالمستمع الجيد الذي يهتم بمحدثه لا يكتفي بالإصغاء لما يقول، بل يحاول أن يحس بشعوره أيضا. بكلمات أخرى، يضع نفسه في مكانه.

■ دَوِّن ملاحظاتك: يستحيل تذكر كل ما قيل في المقابلة الشخصية المطولة. سجل ملاحظاتك، كما ذكرنا آنفا، ولا تكتف بلمغة الاختزال. لكن إن ركزت انتباهك على ما تكتب فلن تتمكن من الانتباه لما يقوله المتقدم.

معلومات إضافية عن الإصغاء

كن مستمعا فاعلا وإيجابيا. والإصغاء أكثر من مجرد الاستماع لما يقوله المتقدم. نعرض فيما يلي بعض المؤشرات المفيدة:

- انظر إلى المتقدم. الاتصال البصري يجسد إحدى طرق إظهار الاهتمام، لكن لا تبالغ في ذلك. لا تتفرس في عينيه، بل انظر بلطف إليه.
- اظهر الاهتمام من خلال تعابير وجهك. ابتسم بلطف في الوقت المناسب.
- أكد على أنك تتابع ما يقول من خلال الإيماء برأسك.
- اطرح الأسئلة المتعلقة بما يقول. اعد صياغة السؤال، أو اطرح أسئلة محددة لتوضيح النقاط الغامضة.

■ لا تقاطع. فتوقفه لوهلة عن الكلام ليس إشارة لك لتبدأ الحديث. انتظر حتى ينتهي.

■ لا تجادل. المقابلة ليست منتدى لنقاش آرائك. فإن لم توافق على إجابة المتقدم، أشر إلى ذلك في ملاحظتك، لكن المكان والزمان غير مناسبين لتقديم الحجج والأدلة والبراهين.

■ انتبه للإشارة مثلما تنتبه للعبارة. فلفة الجسد أهم بكثير مما يظنه الناس. وعلى المدراء الذين يجرون المقابلات أن يتعلموا من مدراء المبيعات الأكفاء. فهم يدرسون بعناية اللغة الجسدية للمرشح منذ الدقائق الأولى للمقابلة. ويلاحظون كيف تؤكد تعبيرات الوجه على ما يراه مهما بالفعل. كما يلحظون بشكل خاص لفته الجسدية خلال ردة فعله على أمثلة عروض ونماذج المبيعات، ويكيفون أسئلتهم ونبرتهم تبعاً لذلك. بإمكاننا جميعاً اتباع هذه الممارسة والاستفادة منها. فهي تحسن قدرتنا على إجراء المقابلات بنجاح وكفاءة.

الخلاصة وجوهر البحث

■ يتمثل الجزء الأساسي من أية مقابلة شخصية في التحضير الجيد لها من قبل المدير المسؤول عن إجرائها. راجع طلب التوظيف، والسيرة الذاتية المرفقة، وتوصيف الوظيفة ومواصفاتها.

■ لضمان الحصول على كافة المعلومات ذات الصلة، قم بتحضير قائمة بالأسئلة المفتاحية التي ينبغي طرحها خلال المقابلة قبل أن تجلس مع المتقدم.

■ معظم المقابلات المثمرة تتبع نظاما منهجيا مرسوما. وإلا سوف تتحول إلى فوضى عارمة من الأسئلة والأجوبة المتبادلة، الأمر الذي يقلص من احتمال اتخاذ قرار معقول ومنطقي.

■ إخضاع المقابلة لمواصفات الوظيفة ليس سوى جزء واحد من الصورة. ونظرا لأن كل متقدم يحضر إلى المقابلة مؤهلاته وصفاته الشخصية الخاصة به، يتوجب تكييف خطة المقابلة لتتناسب مع ذلك.

■ استخدم الصيغة غير المباشرة لإجراء المقابلة. فبدلا من إبداء ملاحظات جوهرية وحاسمة بعد إجابة المتقدم، استخدم التعليقات التي لا تدل على موقفك بوضوح، مثل «آه...» و «حقا؟». أو اكتف بإيماءة من رأسك والتزم جانب الصمت، الأمر الذي يشجع المتقدم على الاستمرار في الكلام وتقديم المعلومات التي تطلب منه بشكل مباشر.

■ قم بصياغة الأسئلة التي لا تكتفي بإعلامك عن خبرة المتقدم في العمل، بل تمكنك من تحديد ديناميته ونشاطه، وقدرته على اتباع التعليمات، ومقدرته على العمل مع الآخرين، وغير ذلك من العوامل الشخصية والمعنوية.

■ تدوين الملاحظات أمر مهم، لكنه يربك ويعيق المتقدمين، وقد يمنعك من الإصغاء بشكل كامل. اكتب ملاحظات وجيزة خلال المقابلة. وبعد انتهائها مباشرة، راجع هذه الملاحظات وكتب ملخصا عن المقابلة وهي ما زالت «طازجة» في ذهنك.

بإمكانك أن تصبح مستمعا جيدا. كل ما عليك أن تفعله هو إحداث بعض التغييرات في الجو السائد في مكان عملك، وفي مقاربتك المعتادة للإصغاء لمحدثك.



اتخاذ قرار التوظيف

انتهت المقابلات الشخصية، وعليك الآن - كمدير مسؤول - أن تحدد المرشح الذي ستوظفه. وهذا يعتبر من أهم القرارات التي يتوجب عليك اتخاذها بحكم منصبك. بل أصبح اليوم يحظى بأهمية أكبر نتيجة استبدال الهيكلية التراتبية القديمة، حيث تحتكر الإدارة العليا كافة القرارات، بنظام أكثر اعتماداً على التعاون، وعمل الفريق الجماعي، والتأوب في شغل المناصب، وتتخذ فيه القرارات المهمة على كافة المستويات. الأمر الذي يعني أن اختيار الشخص المناسب، بغض النظر عن مستوى المنصب، يمثل مفتاح النجاح للشركة.

الحكم على الآخرين

يفأخر بعض الناس بقدرتهم على الحكم الصائب على الآخرين. لكن حين تسألهم عن القاعدة المؤسسة لحكمهم يشيرون إلى أسباب سطحية في أغلب الأحوال:

«يصافح بيد قوية».

«نظرتُ إلى عيني مباشرة».

«التحق بنفس الكلية التي درست فيها».

«أتت من عائلة كريمة المحتد».

معلومات وإرشادات تكتيكية

من المستحيل عمليا العثور على الموظف المثالي. وفي عالم اليوم ستكون محظوظا لو وجدت شخصا مؤهلا للوظيفة بنسبة ٨٠٪. وعند الاختيار، تذكر أن من ستستخدمه سوف يحتاج للتدريب والتعليم والمساعدة. هنالك بعض الأخطاء الإضافية التي ترتكب غالبا عند الحكم على الآخرين:

المبالغة في التوكيد على المظهر الخارجي

عند اتصالنا بالآخرين، يجتذب مظهرهم الخارجي ردة فعلنا الأولى والفورية في أغلب الأحيان. فالشخص الذي تتصف ملامحه وسماته الجسدية، وملابسه، وحضوره، بالوسامة والأناقة والجاذبية، يسهل عليه إقامة علاقات ناجحة مع الناس. لكن ذلك لا يعني وجوب أن تحكم على «المكتوب من عنوانه»، أو أن لا تفضل إلا ذوي الوسامة وذوات الملامح والجمال. ومع ذلك تظل الأناقة، والملامح اللطيفة، والذوق الرفيع عوامل مهمة. لكن حذار! فالمبالغة في التشديد على المظهر وجعله العنصر الرئيس في الحكم على الناس يمكن أن يعزز «تأثير الهالة» الجاذبة (انظر الفصل السابق). والمظهر الجذاب وحده لا يصنع بائعا ناجحا.

لا يعني كل ذلك تجاهل بعض جوانب وملامح المظهر الخارجي. على سبيل المثال، إذا كان ذوق أو أسلوب المتقدم في اللباس (أو غير ذلك من ملامح مظهره)، لا يبدو تقليديا، فقد يفقدك اهتمامك به: «كيف أوظف شخصا شارباه كمقود الدراجة؟»، أو «لَمْ ترتدي هذا الثوب الغريب؟».. بالنسبة للوظائف التي تستدعي التعامل مع الزبائن، قد تكون هذه عوامل سلبية. لكن بالنسبة لغيرها، لا يجب أن تؤثر في قراراتك. بعض علماء النفس يشيرون إلى أن مثل هذه الخصوصيات والملامح توفر رؤية متبصرة تستشف شخصية المتقدم. إن عملية سبر واستقصاء الأسئلة، وربما المقابلات، بواسطة متخصصين في علم النفس قد تفسر ما يحاول المتقدم إظهاره بشكل واع أو غير واع.

نحن نحابي الأشخاص الذين هم على

من الأقوال الماثورة

«الشخص الذي لا يرى بدون شاكلتنا

نظارة عليه أن يلبسها».

كل موظفي توم تخرجوا من نفس

مالكوم فوريس جامعة. ومع أن بيت عملت في شيكاغو، إلا

صاحب دار للنشر أن مساعدتها وسكرتيرتها من أيوا، الولاية

التي أتت منها. وحين سئل توم وبيت عن السبب وراء اختيارهما هؤلاء الموظفين، شملت الإجابتان ملاحظات على مؤهلات الوظيفة، والميول الشخصية، والذكاء. ولم يعتبر أي منهما التشابه في الخلفية مع موظفيه عاملا حاسما.

نميل بصورة لا واعية إلى محابة الأشخاص الذين يشبهوننا في خلفياتهم الاجتماعية والثقافية. ونشعر بالراحة عند التعامل مع أشخاص يشتركون معنا بنفس البيئة أو الخبرة. صحيح أن كل ذلك يعتبر عاملا مفيدا لتطوير علاقات العمل بسرعة وسهولة أكبر، إلا أنه قد يؤدي إلى اختيار مرشحين أقل كفاءة وأهلية. وحين ينتمي كافة الموظفين في مجموعة العمل إلى خلفيات متشابهة، ينزعون إلى التفكير بصورة متماثلة ويكونون أقل انفتاحا للأفكار الجديدة.

اختبار التوظيف

في سعيها لتقليص العامل الذاتي في اتخاذ قرار التوظيف، تستخدم شركات عديدة جملة متنوعة من الاختبارات للمساعدة في تقييم المتقدمين لوظائفها الشاغرة. تتفاوت هذه الاختبارات بين الامتحانات الموجزة المبتكرة التي تزعم توقع النجاح أو الفشل في تأدية مهام الوظيفة، وبين وسائل الاختبار التي صممت بعناية وتمت المصادقة على شرعيتها وصحتها. هل تفيد هذه الاختبارات حقاً؟ بعض الشركات يثق بها؛ وبعضها الآخر يلغيها. في الشركات

التي تستخدمها على نطاق واسع كجزء من عملية «غريلة» وانتقاء المتقدمين، يجري هذه الاختبارات قسم الموارد البشرية أو هيئة اختبار مستقلة. في شركات أخرى، يرسل المتقدمون إلى هيئة متخصصة في إجراء الاختبارات أو خبراء في الطب النفسي الصناعي.

لنلقي نظرة على أكثر اختبارات ما قبل الاستخدام شيوعاً:

اختبارات الذكاء

على شاكلة اختبارات حاصل الذكاء (IQ) في المدارس، تقيس اختبارات الذكاء العامة القدرة على التعلم. وهي تتفاوت بين التمارين البسيطة (مثل اختبارات فوندرليتش «*Wunderlic Tests*») التي يمكن إجراؤها من قبل أشخاص لا يملكون سوى الحد الأدنى من التدريب، وبين اختبارات على غاية التعقيد لا يمكن إجراؤها إلا بواسطة متخصصين يحملون شهادة الدكتوراه في علم النفس.

نقطة الضعف الرئيسية في استخدام اختبارات الذكاء العامة تتمثل في احتمال أن يحصل شخصان بطرائق مختلفة تماماً على نفس الدرجات. فقد يكون أحدهما متفوقاً في المحاكمة المنطقية، ومتأخراً في المهارات العددية، ومتوسطاً في المهارات اللفظية. والآخر قد يكون متفوقاً في المهارات العددية، ومتأخراً في المحاكمة المنطقية، ومتفوقاً في المهارات اللفظية. وبالتالي، يظهران نوعين مختلفين تمام الاختلاف من الذكاء. ولهذا يمكن أن يكون الحكم عليهما اعتماداً على مجموع الدرجات الكلي مضللاً. ومن أجل الحصول على الصورة الصحيحة، ينبغي تقييم الاختبار من خلال درجات مكوناته.

المشكلة الأخرى تتمثل في أن بعض الاختبارات تنتهك قوانين تكافؤ الفرص. ولضمان التزام الاختبار بالقوانين ينبغي التأكد من تحرره من التمييز الثقافي، ووجوب الربط المباشر للعلامات الموضوعية على الاختبار بالقدرة على

أداء مهام الوظيفة. معظم الذين نشروا الاختبار اتخذوا خطوات عملية لإلغاء التحيز الثقافي، لكن الأمر يعود إلى الشركة المعنية ذاتها كي تثبت أن الاختبار يتصل بالنجاح في حمل مسؤوليات الوظيفة. على سبيل المثال، قد يشمل الاختبار أسئلة تتصل بالأساطير اليونانية - وهو موضوع ينحاز ضد الأقليات التي أتت من ثقافات لا يرجح أن تتركز دراستها حوله، ولا يتصل من قريب أو بعيد بالقدرة على تعلم أداء واجبات الوظيفة. أما «هيئة تكافؤ فرص العمل» (EEOC)، فقد أصدرت كتيبات إرشادية حول المصادقة على الاختبارات، وهذه يمكن الحصول عليها في كل ولاية أمريكية.

اختبارات القابلية والاستعداد

صممت هذه الاختبارات لتحديد إمكانيات وقدرات المرشحين في مجالات معينة مثل القدرة الميكانيكية، والمهارات الكتابية، والتفوق في ميدان المبيعات. ومن المؤكد أن هذه الاختبارات تساعد في التعرف إلى المرشحين الذين يفتقدون الخبرة لتحديد ما إذا كانوا يملكون الاستعداد والقابلية لتعلم نوع العمل الذي تنوي الشركة تدريبهم عليه.

اختبارات الأداء

تقيس هذه الاختبارات مدى قدرة المتقدمين على أداء العمل الذي يسعون لاستخدامهم فيه. والأمثلة هنا تشمل تشغيل إحدى الآلات، أو إدخال البيانات والمعطيات في الحاسب، أو كتابة دعايات إعلانية، أو تصحيح «بروفات» طباعية. هذا النوع العملي من الاختبار لا يثير في العادة جدلاً خلافيًا، وفي معظم الأحوال يزود رب العمل بأسلوب واقعي لتحديد القدرة على أداء مهمات الوظيفة. تنبيه: في حالة استخدام اختبارات الأداء، ينبغي تطبيق نفس الاختبار، تحت ذات الشروط، على كافة المتقدمين. على سبيل المثال، اختبرت

إحدى الشركات مؤخرا عددا من المتقدمين لوظيفة كاتب، وأخضعت كلا منهم لامتحان في تهجئة بعض الكلمات، لكنها أعطت المتقدمين الملونين كلمات أصعب بكثير من تلك التي قدمتها للبيض.

ليس من السهل تصميم اختبارات الأداء بالنسبة للوظائف الأكثر تعقيدا. فليس ثمة اختبارات أداء بالنسبة للمقدرة الإدارية، أو لمعظم الوظائف المتطورة. فقد طلبت بعض الشركات من المتقدمين لشغل مثل هذه الوظائف (كجزء من عملية «الغريلة» والانتقاء) تطوير برامج معينة أو مشاريع محددة لها. وهذه طريقة معقولة. فالطلب من متقدم لشغل وظيفة في قسم التسويق أن يطور برنامجا تسويقيا لأحد المنتجات الجديدة يزود الشركة برؤية متعمقة تكشف طريقته في الأداء، وقدراته الإبداعية والعملية. لكن قد تتجاوز هذه الاختبارات الحدود المرسومة. فقد طلبت إحدى الشركات من أحد المتقدمين لوظيفة مدير إدارة التدريب أن يصمم برنامجا تدريبيا على القيادة لرؤساء فرق عمالها. واشتغل الرجل على البرنامج لعدة أيام قبل أن يقدمه إلى الشركة، لكنه لم يحصل على الوظيفة. بعد عدة شهور علم أن الشركة تستخدم خطته لتدريب رؤساء فرق العمال. وقدم إلى الشركة فاتورة تطالبها بدفع أجر خدماته الاستشارية، وحين تجاهلت الشركة الفاتورة، رفع دعوى قضائية ضدها وربحها.

اختبارات الشخصية

صممت هذه الاختبارات لتحديد صفات وسمات الشخصية. وهي تتفاوت بين استبيانات بسيطة ومتعجلة وبين تقييمات سيكولوجية على درجة رفيعة من التطور والتعقيد. لكن هناك جدلا خلافيا كبيرا يحتدم حول قيمة هذه الأنواع من الاختبارات. إذ يحاذر المشرفون ورؤساء فرق العمل من اتخاذ قرارات تعتمد على نتائج اختبارات الشخصية إلا إذا أوضح لهم الخبراء المختصون مضامينها بصورة كاملة.

هنالك عدد كبير من المؤسسات المتخصصة بإجراء اختبارات الشخصية. ومن السهل الحصول على معلومات تتعلق بالاختبارات المصدقة من قبل «الجمعية النفسية الأمريكية» عنوانها:

(750 First St., Washington, DC, 2002. Phone 202-336-5500 or at www.APA.org)

يجب اختيار الاختبارات أو غيرها من وسائل التقييم المشابهة بكل عناية وحذر. وعند شراء اختبارات مطبوعة، ينبغي التأكد من شرعية الناشر والاختبار من خلال التحقق لدى «الجمعية النفسية الأمريكية»، أو عبر الاتصال بالمستخدمين الحاليين، أو السابقين إن أمكن، لمعرفة رأيهم. ايريك صامويلسون، رئيس «معهد التنمية الإدارية» في مدينة الإسكندرية بولاية فيرجينيا، يقدم خمسة أسئلة ينبغي طرحها عند اختيار إحدى الوسائل أو الأدوات التقييمية:

١. ما هي الميول والنوازع التي تقيسها، وهل تتصل بالوظيفة المعنية؟
٢. هل تمت المصادقة عليها؟ وما هي الدراسات التي أجريت لإثبات نجاحها؟
٣. هل تكشف التزوير والخداع؟ وكيف تعرفك على دقة وموضوعية النتائج؟
٤. هل تقارن بين المتقدمين تبعا لمعيار معين للوظيفة؟
٥. ما الذي أفعله بالمعلومات بعد قرار التوظيف؟ هل أستخدم النتائج، مثلا، لتدريب المتقدم والإشراف عليه؟

يتوجب على مدراء أقسام الموارد البشرية أن يتذكروا دوما أن إجراء اختبار أو أكثر للشخصية لا يشابه تقييم الشخصية الشامل الذي تقوم به هيئة متخصصة بالطب النفسي. كما يتوجب على التقييم الشامل السابق على الاستخدام الذي يجريه خبير متخصص بالطب النفسي الصناعي أن يتضمن قياسات القدرة والشخصية، إضافة إلى المقابلة المطولة. هذه التقييمات تكلف في الحالة النموذجية مبلغا يتراوح بين ٥٠٠. ١٠٠٠ دولار لكل مرشح، وهي تعتمد عادة على الأجر الساعي الذي يتقاضاه الخبير المتخصص بعلم النفس.

هل تستحق هذه الاختبارات تكاليفها؟ الأمر يعتمد على من نتحدث إليه. معظم الشركات التي تعتمد صيغة معينة من الاختبارات تورد نتائج مختلطة. لكن نظرا لأن العديد من العوامل لا مجرد نتائج الاختبارات وحدها. تؤخذ بعين الاعتبار قبل اتخاذ قرار التوظيف، يصعب تحديد قيمة وفائدة هذه الاختبارات. فهي تظهر في بعض الحالات أن من فشل في اجتيازها واختير للتوظيف قد أخفق في أداء واجباتها، لكن هناك موظفين لم ينجحوا في الاختبار وحققوا نجاحا لافتا في عملهم. ولا توجد طريقة للتأكد من عدد الذين يمكن أن يصبحوا من أفضل الموظفين الأكفاء لو لم يستبعدوا نتيجة فشلهم في اجتياز الاختبار.

هل يمكن للمتقدم تولي مهام الوظيفة؟

من الأقوال الماثورة

«الرجل المتفوق متمهل في كلامه جاد في تصرفاته». حتى قبل أن تبدأ. كمدير مسؤول. في عملية الغريلة والانتقاء، من المهم أن تعلم بالضبط ما الذي يتوجب على المتقدم أن يحضر معه من مؤهلات وكفاءات كي ينجح في أداء واجبات الوظيفة. أما الأداة الأساسية لتحديد مؤهلات الوظيفة فهي توصيفها ومواصفاتها. وكما أشرنا آنفا في هذا الكتاب، تعتبر بعض مواصفات الوظيفة من الأمور الجوهرية التي لا يمكن التساهل فيها مطلقا. وعلى الشركة استبعاد المتقدمين الذين لا يلبون شروط هذه الموصفات في مرحلة مبكرة من عملية الاختيار. وكل أولئك الذين نجحوا في اجتياز هذه المرحلة يجب أن يتأهلوا لشغل الوظيفة. أما مسؤوليتك فهي انتقاء أفضلهم.

بالرغم من أن كافة هؤلاء الذين وصلوا إلى هذه المرحلة يلبون المواصفات الأساسية المطلوبة، إلا أنهم يتباينون في درجات الخبرة والمعرفة

بالمجالات الرئيسية للتوظيف، إضافة إلى المؤهلات الأخرى. على سبيل المثال، عملت بيتي وسوزان كمرضتين في غرفة العمليات، لكن بيتي اكتسبت خبرتها في مشفى صغير يفتقد المعدات المتطورة التي تخصصت سوزان في تشغيلها في المشفى الكبير الذي عملت به. أما المشفى الذي تقدمت كلتاهما للعمل فيه فلم يكن مجهزا آنئذ بمثل هذه المعدات، لكنه يخطط لإدخالها في المستقبل القريب. ولهذا، فإن قرار الاختيار بين بيتي وسوزان سوف يعتمد على الخلفية المهنية لكل منهما. خبرة سوزان تمثل نقطة قوة لصالحها، لكن بيتي ربما تعتبر أفضل المرشحتين عموما نظرا لإمكانية تعلمها استخدام المعدات الجديدة عند تجهيز المشفى بها.

هل يملك المتقدمون تلك الصفات المعنوية الحاسمة؟

تلبية متطلبات ومواصفات الوظيفة ليست سوى جزء من عملية اتخاذ قرار التوظيف. وما يعادل ذلك في الأهمية امتلاك تلك العوامل المعنوية غير المحسوسة التي تجسد الفارق المميز بين مجرد القيام بمهام الوظيفة وبين التفوق في أدائها. دعونا نلقي نظرة على بعض هذه العوامل وكيفية تقييمها عند مقابلة المرشحين:

■ الثقة بالنفس

حين أجريت المقابلة لجيرمي أظهر قدرا كبيرا من الثقة بالنفس. إذ لم يكن خائفا من الكلام عن إخفاقاته، ولا حاول مثل غيره التأثير في المسؤولين عن إجراء المقابلات عبر التبجح والتباهي بالإنجازات. كان واقعيا وعمليا عند الإشارة إلى ما حققه من نجاحات. وأظهر انطبعا بأنه متأكد كليا من مشاعره المتعلقة بقدراته. من المرجح أن جيرمي سيظهر هذه الثقة بالنفس عند استلامه مهام وظيفته، الأمر الذي يمكنه من التكيف بسرعة مع الوضع الجديد.

■ الطلاقة في التعبير

تمكنت لورا من مناقشة خلفيتها المهنية بكل سهولة وطلاقة. إذ لم تتردد أو تتلعثم أو تلهث باحثة عن الكلمات المناسبة. وحين استقصى المدير المسؤول التفاصيل، كانت على أتم الاستعداد لذلك مسلحة بالإحصائيات، والأمثلة، والتفسيرات المحددة. ولم يعتبر ذلك بمثابة إشارة دلالية على خبرتها ومعرفتها فحسب، بل على قدرتها على الاتصال والتواصل أيضا. وهي مكون جوهري للعديد من الوظائف. لكن حذار من أصحاب الكلام المعسول الذين يتبجحون بإنجازاتهم العظيمة ولا يمتلكون سوى خبرة سطحية ومعرفة عابرة بالعمل. وهؤلاء يعرفون ويستخدمون اللغة الاصطلاحية السائدة في مجال الوظيفة. ومن أجل تمييز ما إذا كان المتقدم رجل أقوال وليس أفعال، يتوجب عليك كمدير مسؤول. طرح أسئلة متعمقة ومتخصصة، إضافة إلى سبر واستقصاء الأمثلة المحددة عن عمله. من نافل القول أن أصحاب الخبرة المزيفة والكلام المرتجل لا يستطيعون تقديم أجوبة ذات مغزى يقنع السائل.

■ الانتباه والتيقظ

تألفت ديانا في نشاطها وحيويتها خلال المقابلة. كانت رائعة في ردود أفعالها على الأسئلة وفي تعابير وجهها وإيماءاتها وحركاتها. وبدت وكأنها على أهبة الاستعداد وفي كامل التيقظ والانتباه. ومن المعروف أن هؤلاء الأشخاص الذين يتمتعون بالحيوية واليقظة والانتباه يمتلكون عادة ما يكفي من الدينامية والنشاط والدوافع التي تجعلهم يبذلون كل طاقاتهم في عملهم.

■ النضج

لا يمكن قياس النضج تبعا للعمر الزمني للإنسان. فربما يظهر بعض الشباب حكمة في الرأي ونضجا في السلوك، في حين قد يتصابى بعض الشيوخ بشكل لا يليق بسنهم. والمتقدم الناضج لا يبدو عدائيا أو يتخذ موقف

من يتعرض للهجوم. كما لا يفسر الأسئلة باعتبارها شراكا ينصبها «المدعي العام للإيقاع به». ولا يبالغ في الإشفاق على الذات، وتقديم الذرائع التبريرية لإخفاقاته وكبواته السابقة، وهو على أتم الاستعداد لمناقشة مواطن ضعفه ونقاط قوته على حد سواء.

■ روح الدعابة

كان ايفان خلال المقابلة نكدا متشكيا متجهما، ولم يبتسم أو يسترخ ولو مرة واحدة خلالها. حتى حين حاول المدير المسؤول تلطيف الجو بملاحظة ظريفة أو تعليق ساخر، فإن لم يظهر أية استجابة. ربما يعود ذلك إلى الشد العصبي والتوتر، لكن في الحقيقة ينتمي ايفان على الأرجح إلى هؤلاء الأشخاص المتزمطين الجادين الذين لا يرون أبدا الجانب السهل من الأشياء. من الصعب الإشراف على هؤلاء، ويستحيل العمل معهم ضمن فريق، في حين يكون من الأسهل والأمتع العمل مع شخص يمتلك حس الدعابة. لكن من جهة أخرى، فإن المتقدمين العابثين، الذين يطلقون الدعابات غير المناسبة، ويضحكون ويقهقهون بخشونة أو يتصرفون بشكل غير منسجم مع الوضع الذي هم فيه، قد يكونون من الأغرار الذين لم يبلغوا مرحلة النضج بعد.

■ الذكاء

بالرغم من إمكانية قياس بعض جوانب الذكاء بواسطة الاختبارات، إلا أن من الممكن معرفة الكثير عن نوع الذكاء الذي يتمتع به المتقدم خلال المقابلة. فإن تطلبت الوظيفة ردة فعل سريعة عن الأوضاع المتطورة (كما في المبيعات مثلا)، يكون الشخص الذي يجيب عن الأسئلة بسرعة ويمتلك نوع الذكاء الذي تحتاجه الوظيفة هو الموظف المطلوب. لكن إذا كان من المهم في الوظيفة التفكير في السؤال قبل تقديم الجواب (مثل وظيفة مهندس أبحاث مثلا)، فإن الجواب المتمهل المتروي الذي نال حظه من التفكير قد يمثل إشارة دلالية على نوع الذكاء المطلوب.

■ الحماس

من الصعب وصف هذه السمة المعنوية البالغة الأهمية، إنما من الممكن ملاحظتها. فالشخص المتحمس تظهر بجلاء ردة فعله على الأسئلة والملاحظات، ويستخدم في كلامه الأسلوب التوكيدي، ويبدى اهتماما حقيقيا بالأمور التي يدور حولها النقاش. كما يتحدث بكل حرية عن العلاقات الشخصية المتبادلة، ويشعر بالارتياح أثناء المقابلة ويريح محاوره في ذات الوقت. الشخص الذي يمتلك هذا النمط من الشخصية يسهل عليه العمل في أية بيئة أو محيط ويتكيف مع جوه بصورة طبيعية وسريعة. هذه الفئة محببة لدى الآخرين ويسهل العيش والعمل مع أفرادها.

■ الحساسية تجاه المعلومات

المتقدم الذي يفهم ما تقصده من معاني وأفكار ليس فقط من خلال أسئلتك وملاحظاتك، بل عبر لغتك الجسدية، سوف يفعل نفس الشيء عند استلامه الوظيفة على الأرجح. تمثل هذه الفئة من الناس مصدر نفع لا يقدر بثمن في مكان العمل، كما أن من السهل تدريبهم وتعليمهم. وهم على استعداد دائم لقبول وتنفيذ التعليمات والانتقادات، كما ينجحون في العمل مع زملائهم.

■ الطبيعية

يعتبر الشخص الطبيعي المسترخي قادرا على الاندماج بسرعة. لكن لا ينبغي استبعاد المتقدم العصبي بشكل آلي. ولمعرفة مثل هذا الشخص وتحديد صفاته الشخصية الكامنة خلف قلقه وتوتره، ينبغي البحث عما يمتلكه من مهارة، وصبر، وتصميم. فربما يخفي قناع العصبية ذاته الحقيقة.

■ إمكانية النمو والتقدم

يمكن للوظيفة التي تقابل المرشحين لتوليها أن تفضي إلى تقدم سريع باتجاه احتلال مناصب أعلى تتطلب مزيدا من المسؤوليات. لا ينبغي أن يغيب

عن ذهنك وأنت تتخذ قرار التوظيف الإمكانات الكامنة لدى المرشح. هل يملك المؤهلات الضرورية لترقي السلم؟ إمكانية النمو والتقدم تعتبر عاملا مهما في اختيار أفضل المرشحين للوظيفة شاغرة.

مع ذلك كن على حذر. إذ لا يمكنك أن ترفض متقدما على أساس افتقاره إلى الخبرة المحددة اللازمة للوظيفة المحتملة في المستقبل، إذا كانت مؤهلاته تلبي متطلبات الوظيفة الحالية. لم تفهم لينورا، وهي امرأة أمريكية سوداء، السبب وراء رفض الشركة قبولها كموظفة لإدخال البيانات والمعطيات في الحاسب. لديها ثلاث سنوات من الخبرة الممتازة، وقيل لها بأنها تفوقت في اختبارات الأداء. لاحظت أن الشركة قد وظفت امرأة بيضاء بدلا منها، وشعرت بأن عرقها لعب دورا في استبعادها. ذكرت الشركة في ردّها على الشكوى أن لينورا رفضت بسبب افتقادها الخبرة في مجال برنامج أوراق العمل (spread sheet). وحين أشار محققو هيئة «تكافؤ فرص العمل» إلى أن توصيف الوظيفة لم يذكر ذلك، أجابت الشركة بأن الترقية من وظيفة إدخال البيانات تحتاج إلى معرفة وخبرة في مجال برنامج أوراق العمل. حكمت الهيئة لصالح لينورا. وأكدت على أن رفض المتقدم لوظيفة شاغرة على أساس أنه غير مؤهل لتولي وظيفة محتملة في المستقبل أمر لا يجوز. فإذا تطلبت الوظيفة في المستقبل العمل على ذلك البرنامج، من الممكن تدريب الموظفة أثناء عملها في وظيفتها الحالية.

هل يتكيف المتقدم للعمل مع الفريق؟

كان من المعتاد أن تحتكر الإدارة العليا مسؤولية اتخاذ كافة القرارات، لتصل عن طريق التسلسل وعبر الطبقات التراتبية إلى موظفي وعمال القاعدة في الوظائف الدنيا. ولقد رأينا - وما زلنا نرى - أن هذا النظام يستبدل بآخر أكثر اعتمادا على التعاون والمشاركة، حيث يُنتظر من الموظفين على كافة

المستويات المساهمة في كل جوانب الأنشطة التي تمارسها شركتهم. إن أداء المهمات والواجبات تتولاها الآن مجموعات من الموظفين بقيادة رئيس فريق العمل الذي يقوم مع فريقه بتنفيذ الخطة الموضوعة والتحكم بالعمل. أما جوهر عمل الفريق فيعتمد على الالتزام المشترك. وبدون ذلك، يؤدي أعضاؤه عملهم كأفراد؛ في حين يصبحون وهم ضمنه وحدة قوية متفوقة في الأداء الجماعي. في فريق العمل المثالي، يؤدي كل عضو وظيفته بطريقة تتعشق مع وظائف الأعضاء الآخرين لتمكين الفريق من تحقيق أهدافه. وبهذا التعاون، يصبح الكل أكبر من حاصل جمع الأجزاء. والمثال الممتاز على ذلك يجسده فريق العمل الجراحي. فكل عضو فيه - الجراحون، وطبيب التخدير، والمرضات، والتقنيون الآخرون - يقوم بوظيفته الفردية على أكمل وجه. لكنهم حين يعملون كفريق، يتفاعلون مع بعضهم بعضا في لحمة واحدة، وكلهم ملتزمون بهدف واحد: رعاية المريض، وشفاءه. هنالك أمثلة أخرى على الفرق الناجحة في كل مسعى وميدان: الفرق الرياضية التي تحرز البطولات؛ فرق الأبحاث الطبية المتخصصة في علاج الأمراض؛ فرق الإنقاذ ومكافحة الحرائق؛ الفرق العاملة في كل مجال ونشاط تجاري.

عند اختيار أعضاء أي فريق، من المهم جدا انتقاء الأشخاص القادرين على التكيف معه. هذا لا يعني أن يأتي كافة الأعضاء من نفس العرق، أو نفس الجنس، أو من مجموعة إثنية معينة، أو شريحة اجتماعية محددة. لكن يجب أن يشتركوا في بعض السمات الشخصية، والمواقف، وفلسفة العمل. وإذا تكون الفريق من رجال ونساء يتمتعون بالدينامية والنشاط وسرعة التفكير، فإن المتقدم للوظيفة الذي يتصف بالبطء والتمهل، والذي يتأمل مليا بالأفكار قبل التعبير عنها، قد لا يناسب الفريق، وذلك بغض النظر عن مدى كفاءته أو ذكائه.

إنها لفكرة جيدة أن يجري كافة أعضاء الفريق مقابلات مع المتقدمين المؤهلين فعلا لملء الوظائف الشاغرة. وعلى قائد الفريق مراجعة آراء كافة الأعضاء قبل اتخاذ قرار الاستخدام. أما في الفرق التي تتخذ قراراتها بالإجماع، فيتوجب الحصول على موافقة كافة الأعضاء على المرشح. أما الخطورة هنا فتكمن بالطبع في تأثير آراء الأفراد المتحيزة في أحكامهم. ولهذا ينبغي إخضاعهم لتدريب دقيق من أجل تبييهم إلى خطر هذه الأفكار المتحيزة بحيث يمكنهم مغالبتها.

انتقاء الأفضل من بين عدة متقدمين

في سوق العمل الذي يصعب فيه العثور على الموظفين المؤهلين، ربما لا تملك سوى مرشح واحد. ولذلك يكون خيارك - كمدير مسؤول - سهلا: إما أن توظفه أو ترفضه. لكن في معظم الحالات يكون أمامك عدة مرشحين أكفاء بيدك قرار اختيار واحد منهم.

الأخطاء الفاضحة المصاحبة لعملية اتخاذ القرار

يجب أن تتم المقارنة بين المرشحين بصورة منهجية ومنظمة. انتبه للأخطاء الشائعة التالية:

■ قاعدة الأحداث عهدا

أجريت مقابلات لعشرة من المتقدمين خلال الأسابيع الماضية. وعندما أرف موعدا اتخاذ القرار، نسيت الكثير مما عرفتته عن أوائل المتقدمين، لكن الفكرة التي أخذتها عن الذين قابلتهم مؤخرا ظلت «طازجة» في ذهنك، ومن المرجح أن توظف واحدا منهم. من أجل التغلب على هذه المشكلة، احتفظ بسجلات جيدة ومنظمة عن كل مقابلة. وناقش مؤهلات كافة المرشحين الذين نجحوا وانتقلوا للاختبارات اللاحقة مع كافة المدراء والمشرفين الذين أجروا المقابلات معهم. وإذا أشارت ملاحظاتك إلى أن أحد أوائل المتقدمين يمكن أن يشكل خيارا جيدا، لكنك بعد رؤية عدد آخر من المتقدمين، لم تعد تملك سوى

فكرة مبهمة عن شخصيته، يصبح من المفيد ترتيب مقابلة جديدة لتنشيط ذاكرتك عنه قبل اتخاذ القرار النهائي.

■ المبالغة في التوكيد على عامل واحد

أثر فيك جوناثان تأثيرا بالغا لأنه يتمتع بخلفية مهنية ممتازة في تصميم صفحات الويب، وهذا يمثل أولى المهمات التي سيعهد بها إلى الموظف الجديد. لكن الوظيفة ستشمل مجالات أخرى يفترق فيها جوناثان إلى المؤهلات الكافية كباقي المرشحين. ادرس الخلفيات المهنية لكافة المتقدمين، وتذكر مهمات الوظيفة برمتها، ولا تركز على جزء واحد منها.

■ اهتمام المتقدم بالوظيفة

حين يُظهر المتقدم اهتماما بالوظيفة، ويتابع الأمر بالمكالمات الهاتفية، أو البريد الإلكتروني، أو الرسائل البريدية، أو كافة الوسائل التي تثبت هذا الاهتمام، تقتنع أنت بحماسه لها، فهو برغم كل شيء مؤثر جيد، لكن يمكن أن يؤثر فيك أكثر مما ينبغي. صحيح أنك تريد الشخص الذي اخترته أن يتحمس للوظيفة ويرغب فعلا بأن ينال الموافقة، وهو عامل يجب أخذه بعين الاعتبار، لكن كل ذلك لا يعني أنه أفضل المرشحين للوظيفة.

■ الضغط من مصدر آخر

نجحت ستاسي في المقابلات واجتازت الاختبارات الأولى وأصبحت واحدة من أربعة مرشحين للوصول إلى المرحلة النهائية. تتلقى مكالمات من زبون مهم، أو صديق عزيز، أو ربما من رئيسك المباشر، تمارس الضغط عليك لتوظيف ستاسي. صحيح أنها مؤهلة على ما يبدو، وإلا لما وصلت إلى هذه المرحلة، لكن القرار يظل بيدك وحدك. هل هي أفضل الأربعة؟ إذا اخترت مرشحا لآخر، عليك أن تشرح السبب وراء رفضك توظيفها إلى ذاك الزبون، أو الصديق، أو رئيسك وهو أمر صعب بالنسبة لك. أسهل الطرق هو توظيف ستاسي، لكن إن وجدت - تبعا لحكمك المنطقي المستقل - واحدا أفضل منها للوظيفة، فلا تدع الآخرين يؤثرن في قرارك.

صفحة الاختيار النهائي

من أجل منهجية وتنظيم عملية اتخاذ القرار، اعقد مقارنة بين المتقدمين عبر وضع مؤهلاتهم وخلفياتهم المهنية جنباً إلى جنب. «صفحة الاختيار النهائي»، كتلك التي يظهرها الشكل ٧ - ١، تمثل إحدى طرق القيام بذلك.

الحدس أو الأحاسيس الجوانية

في أغلب الأحوال، تتقارب مؤهلات المرشحين للوظيفة تقارباً كبيراً. عليك الاختيار بين أشخاص تتساوى كفاءاتهم نسبياً. الأمر الآن يتعلق بحكمك. عملية انتقاء المرشح اعتماداً على الأحاسيس الجوانية المجردة دون القيام بتحليل منهجي لخلفيته المهنية في علاقتها بمواصفات الوظيفة خطأ كبير. لكن عندما يتمثل القرار في الاختيار بين مؤهلين متعادلين، عليك الوثوق بمشاعرك الداخلية وحسك البدهي السليم لاصطفاء الأفضل. وكما قلنا سابقاً، يعتبر قرار الاستخدام علماً وفناً في آن. وحين تستنفد «العلم» - أو المقارنة المنهجية بين المرشحين - تلجأ إلى «الفن»، إلى مشاعرك الجوانية، وتسلمها القياد.

تقديم العرض

حالما تتخذ قرارك باستخدام الشخص الذي ترغبه، تصبح جاهزاً لتقديم العرض المتعلق بالوظيفة. خلال المقابلات الشخصية كنت تحصل من المتقدمين على سيل من المعلومات المتصلة باهتمامهم بالعمل. ولا يجب أن يصل إلى هذه النقطة أي متقدم لا يعبر عن اهتمام جدي بالوظيفة، لكن ذلك لا يعني بالضرورة أن يقبل العرض الذي تقدمه بصورة آلية. قبل أن تقدم العرض الرسمي، لا بد أن يفهم المتقدم والشركة بكل وضوح الواجبات والمسؤوليات التي تستلزمها الوظيفة، وما تنتظره الشركة من المتقدم، وما يتوقعه المتقدم من الشركة.

الشكل ٧ - ١ صفحة الاختيار النهائي				
المتقدم ٤ الاسم :	المتقدم ٣ الاسم :	المتقدم ٢ الاسم :	المتقدم ١ الاسم :	مواصفات الوظيفة
				مستوى التعليم
				الخبرة
				الصفات المعنوية
				غير ذلك

قبل تقديم العرض

لا تأخذ الأمور كقضية مسلم بها. صحيح أن المرشح تحمس للوظيفة خلال عملية الاختيار برمتها، وعبر عن اهتمام جدي بها، وبدا متلهفا لبدء العمل. لكن قبل تقديم العرض، من المهم مراجعة مواصفات الوظيفة والتأكد من أنك والمتقدم على نفس المسار.

توضيح واجبات الوظيفة

من الأقوال المأثورة

وضّح توصيف الوظيفة نقطة نقطة. ومع أن المرشح قد قرأه على الأرجح، إلا أن معظم توصيفات الوظائف ليست مفهومة، كما أن العديد من ملاحظاتها غير محددة. ناقش كل

«القلق والسخط والرفض

أولى ضرورات التقدم».

توماس إديسون

جانب من جوانب الوظيفة بما يكفي للتأكد من فهم المتقدم الكامل لها.

معلومات وإرشادات تكتيكية

قبل تقديم عرض العمل الرسمي، يجب التأكد من أن المدير المسؤول والمتقدم يعرفان بدقة ما تستلزمه الوظيفة من مسؤوليات ومهام، وأن المتقدم ليس مؤهلاً لها فقط، بل تتناسب تماماً مع أهداف حياته المهنية.

خلال المقابلات، كان كين على قدر من الحماس للعمل بحيث تأكد رئيس فريق الموظفين من أنه سيقبل العرض دون تردد. لكن حين شرح رئيس الفريق التفاصيل، لم يكن كين متأكدا من أنها الوظيفة التي أرادها. فقد أساء فهم بعض الواجبات الرئيسية وحسب أن الوظيفة أرفع مستوى. قال: «قمت بجميع هذه الواجبات لسنتين عديدة. ما أبحث عنه هو عمل جديد متطور وليس تكرارا لعمل الحالي».

ما الذي تنتظره الشركة

إضافة إلى واجبات الوظيفة التي تنتظر الشركات من موظفيها أداءها، فإن لدى معظمها سياسات وممارسات ينبغي توضيحها للمرشح قبل تقديم عرض الوظيفة. فإن تطلبت رحلات عمل، أو ساعات إضافية، أو الدوام في عطل نهاية الأسبوع، أو العمل في أوضاع وظروف غير عادية، ينبغي إيضاح كل ذلك للمتقدم قبل عرض شروط الوظيفة عليه. وفي الحقيقة يتوجب إبراز ذلك في المراحل المبكرة من عملية الاختيار، بحيث يمكن للمتقدم الانسحاب من قائمة المرشحين إذا صادف أية مشكلة تتعلق بالتزامه بهذه الشروط قبل بلوغه هذه النقطة.

في أغلب الأحيان، قد يبدو ما تعتبره الشركة من الأشياء الثانوية أمرا مهما بالنسبة للمتقدم. على سبيل المثال، ذكرت السيرة الذاتية لراؤول أنه يقوم بالتدريس مرتين مساء كل أسبوع في إحدى الجامعات المحلية. لم يناقشه أحد حول هذا الموضوع خلال المقابلات. وبعد قبوله في الوظيفة وبدئه العمل، قيل له إن سياسة الشركة لا تسمح للموظفين بالعمل في وظيفة أخرى، وأن عليه التخلي عن التدريس. لو عرف راؤول بذلك لما قبل عرض الوظيفة، أما النتيجة فكانت وجود موظف مستاء سوف يبحث عن عمل آخر على الأرجح.

ما الذي يمكن للموظف أن ينتظره من الشركة

في سوق العمل الذي يشهد تنافسا حادا هذه الأيام، يتوجب غالبا إقناع وإغراء المتقدم بقبول عرض الوظيفة. الراتب والتعويضات الأخرى أمر مهم في ذلك، ولسوف نناقش هذا الموضوع في الفقرات التالية. في أغلب الأحوال، يشكل العامل المالي الحد الفاصل بين قبول ورفض الوظيفة من قبل المرشح الذي تريده فعلا.

عملت الشركات منذ سنين على تقديم ميزات إضافية إلى موظفيها علاوة على الأجور، مثل سيارات الشركة، والعضوية في النوادي الريفية، والضمان الصحي المعتاد. أما الميزات التي أدخلت مؤخرا فتشمل منشآت رعاية الأطفال، وبرامج اللياقة البدنية، وساعات دوام مرنة، وأيام معينة يمكن فيها للموظفين ارتداء الملابس غير الرسمية. في الفصل الثامن سوف نناقش بعضا من هذه الميزات و «المنشطات» الخاصة.

مجموع التعويضات

في معظم الشركات، يقوم قسم الموارد البشرية بتقديم العرض النهائي للمرشح الذي وقع عليه الاختيار، بما في ذلك الراتب الأساسي، وذلك باستثناء الحالات التي يترشح فيها المتقدم لشغل إحدى الوظائف الإدارية العليا. في العادة، يناقش ممثل القسم مع المتقدم شخصا راتب المباشرة بالعمل، والمزايا والتعويضات، وغيرها من الجوانب. لكن إن كنت مسؤولا عن تقديم العرض في شركتك، فمن الأفضل التحقق من كافة الترتيبات مع رئيسك ومع قسم الموارد البشرية لتجنب حالات سوء التفاهم.

يضع معظم الشركات رواتب المباشرة بالعمل لكل فئة من الوظائف. ولربما لا تملك سوى قدر محدود من المرونة في هذا المجال، وذلك اعتمادا على خلفية المتقدم المهنية. لكن حين يصعب العثور على من يملأ الوظيفة

الشاغرة، كما هو الحال في العديد من المناصب الإدارية العليا، يكون راتب المباشرة في العمل قابلاً للتفاوض. في هذه الأنواع من الوظائف، يقابل عدد من المدراء والمشرفين المتقدم، ولربما تكون قد أجريت عدة مقابلات مع المرشحين الذين بلغوا المرحلة النهائية قبل أن تتخذ القرار. يجب أن تكون لديك فكرة عامة عن الراتب المطلوب من قبل كل متقدم في مرحلة مبكرة من عملية الاختيار، بحيث لا تهدر الوقت سدى في ترشيح متقدمين لا تتناسب متطلباتهم مع ما تعرضه الشركة.

معلومات وإرشادات تكتيكية

لا تدع قلقك من خسارة مرشح مرغوب يغريك بتقديم عرض غير رسمي. كأن تعدد براتب كبير، أو غير ذلك من المزايا التي لم تصادق عليها الشركة. آملاً بأن تقنع الإدارة بالموافقة عليه فيما بعد. لأن الفشل في الحصول على هذه الموافقة لن يؤدي فقط إلى رفض العرض من قبل المتقدم، بل إلى مقاضاة شركتك قانونياً.

لا يمثل الراتب إلا جزءاً من مجموع التعويضات والمزايا التي تشمل الإجازات، والفوائد، والزيادة الدورية على الراتب، وبرامج الحوافز. ومن الواجب شرح كل هذه البنود بصورة واضحة.

علاوات التوظيف

حين ينذر العثور على الموظفين الأكفاء، تلجأ الشركات إلى شتى السبل المتوفرة لملء وظائفها الشاغرة. أما المقاربة التي تستخدم الآن على نحو مطرد فهي علاوة التوظيف. وتبعاً لدراسة ميدانية أجرتها جمعية الإدارة الأمريكية على ٣٣٤ من مدراء أقسام الموارد البشرية، قال ٤٤٪ منهم إن شركاتهم تقدم علاوات توظيف، بعد أن كانت النسبة لا تتجاوز ٣٠٪ في السنة الماضية. لم تعد العلاوات تقتصر على كبار المدراء التنفيذيين، فالشركات تقدم العلاوات

الآن مع توقيع عقد العمل لتأمين استخدام كافة فئات الموظفين خصوصا التقنيين، والكوادر المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات، وعمال المصانع المهرة، والاختصاصيين في شتى المجالات. ومن مزايا علاوات التوظيف أنها توفر المال على الشركة نظرا لعدم تأثر الراتب الأساسي والعوائد الإضافية بها. كما تقلص احتمال التوتر بين الموظفين القدامى والجدد لأنها لا تقسد برنامج التعويضات.

يتراوح مبلغ العلاوة بين ٥٠ دولارا

من الأقوال الماثورة

بالنسبة لعمال الوظائف الدنيا، و ٢٥٠٠٠

«الخدمة بدون مكافأة عقوبة».

دولار أو أكثر للمدراء التنفيذيين. أما المعدل

جورج هيربرت،

الوسطى فيقارب الخمسة آلاف دولار.

رجل دين وكاتب إنكليزي معظم الشركات تجمع العلاوة في مبلغ واحد

مع الراتب الأول للموظف الجديد. وبعضها يقسطها على مدة ستة أشهر أو

سنة. كما يطلب غيرها من الموظف الجديد توقيع عقد يلزمه بالبقاء في

الوظيفة لمدة محددة، لكن من الصعب تنفيذ مثل هذه الاتفاقات.

التغلب على العقبات

ما الذي ستفعله - كمدير مسؤول - إذا أبدى المتقدم اعتراضات جديدة

في الوقت الذي تعرض عليه الوظيفة؟ مثلما يتوجب على البائع الاستعداد

للتغلب على التحفظات التي يبديها الزبون في آخر لحظة على شراء المنتج،

يجب أن تكون مستعدا لمواجهة هذه الاعتراضات والتغلب عليها. لننظر إلى

بعض المشكلات الشائعة في هذا السياق.

«الراتب الضئيل جدا»

اختيارك الأول تمثله هيلاري. ففي وقت مبكر من المقابلات، عرفت

الراتب الذي تطلبه، وعرضك يتماشى مع مطلبها، أو هذا ما حسبته على أقل

تقدير. الآن تعترض هيلاري قائلة: «إن بقيت في وظيفتي الحالية، فسأحصل على زيادة بخلاف بضعة شهور تجعل راتبي أعلى مما تعرضه. عليك أن تزيد الراتب!».

نظرا لأنك استلمت الموافقة على توظيف هيلاري بالراتب المعروض، فليس أمامك الآن سوى أن ترفض توظيفها، أو تقنعها بقبول الوظيفة مع إغرائها بالمزايا والفوائد الأخرى، أو تعود إلى رئيسك لأخذ موافقته على زيادة الراتب. إن ما تفعله يعتمد على العديد من العوامل: هل لديك مرشح آخر يمكن أن يتولى مهام الوظيفة؟ إذا لم يكن لديك مرشح، هل ملء الوظيفة الشاغرة أمر عاجل وفوري؟ قرر ما إذا كان بمقدورك - قانونيا - تقديم فوائد ومزايا أخرى على الوظيفة، مثل مراجعة الراتب بخلاف ستة أشهر، أو إتاحة الفرصة لها للتدريب في الميدان الذي يهتمها على نحو خاص، أو غير ذلك من المزايا. فكر بالحالة بعناية، وناقشها مع مديرك. تنبه: لا تطلق وعودا والتزامات ليس لديك الصلاحية للوفاء بها.

إن اتفقت ورئيسك على ضرورة اعتبار هيلاري المرشحة الوحيدة للوظيفة برغم طلبها الجديد، حدد المبلغ الإضافي على الراتب الأصلي الذي تستطيع دفعه، والمزايا الأخرى التي يمكن أن تعرضها عليها. يجب ترتيب لقاء مع هيلاري بأسرع وقت ممكن بعد أن تحدد مع رئيسك سقف المبلغ الذي يمكن أن تعرضه. وحين تأخذ كل ذلك بعين الاعتبار، يمكنك أن تتفاوض معها وتحاول الوصول إلى اتفاق مقبول. في العادة، إذا لم تؤد هذه المفاوضات إلى اتفاق، يجب وقف النقاش والبحث عن مرشح آخر. إذ لا ينصح بالمساومة حول شروط التوظيف.

«أحتاج إلى أوقات دوام مرنة»

يجب حل هذه المشكلة في وقت مبكر من عملية اختيار المرشحين. بعضهم يشعرون بأنهم إذا ذكروا حاجة خاصة لديهم، فقد يتعرضون للرفض،

ولذلك فهم يشيرون إليها حالما يقدم إليهم العرض. بعض الشركات وضعت سياسة خاصة بأوقات الدوام لزيادة نسبة المرونة فيها. فإن كانت الوظيفة التي يترشح إليها المتقدم تخضع لمثل هذه السياسة، فليس ثمة مشكلة على الإطلاق. وكل ما يجب مناقشته هو عدد ساعات العمل. لكن في حال عدم وجود مثل هذه السياسة فإن الموافقة على تغيير أوقات الدوام تعتمد على جملة متنوعة من الظروف: إن وافقت على ذلك بالنسبة للموظف الجديد، فهل يريد الموظفون القدامى تغيير أوقات دوامهم أيضاً؟ هنالك بعض الوظائف التي تتناسب مع هذا الإجراء أكثر من سواها. هل ملء هذه الوظيفة الشاغرة عملية صعبة إلى حد يقتضي تعديل الأنظمة والقواعد المتبعة؟

الشكوك والريبة

بعض المتقدمين تملؤهم مشاعر الشك. فلربما ضللهم الموظفون الآخرون وشككوا بحقيقة كل هذه الفوائد والمكاسب العظيمة المعروضة عليهم. بعضهم قد يتحدى المدير المسؤول فعلاً؛ وغيرهم يتصرف أو ينظر بعين الشك والارتياب. كن منتبها لهذه الشكاوى والهواجس واستعد لدحضها بالأدلة والحجج الدامغة.

كانت دوروثي صريحة معك. فقد أخبرتك بأن أحد أسباب تركها وظيفتها الأخيرة الوعد الذي قدمه مديرها بأنها ستلقى تدريباً على تقنيات الحاسب المتقدمة. وبعد أن بدأت العمل، لم تتلق أي تدريب من هذا القبيل. وحين سألت متى تتلقى التدريب الموعد، ماطلت الشركة في الجواب: «ما الذي يضمن لي أنكم لن تفعلوا بي الشيء ذاته؟». تتمثل إحدى الطرق في عرض البرنامج التدريبي للشركة في المجالات التي تمت مناقشتها. وعليك أن تؤكد لها بأن كافة الموظفين من مستواها قد خضعوا لبرنامج منظم لتحسين مهاراتهم، وأن السبب الرئيس لاستخدامها لا ينحصر في مجرد خبرتها

الحالية، بل أيضا في الإمكانيات التي تملكها لأداء مهمات الوظائف المتقدمة. وبإمكانك أن تشير عليها بالرجوع إلى الموظفين الحاليين الذين خضعوا للتدريب، بحيث تستقي من المصدر مباشرة المعلومات المتعلقة بالفوائد التي جنوها منه. وإذا كانت الدورة التدريبية قائمة آنذاك، يمكنك دعوتها لحضور بعض جلساتها للتأكد بنفسها.

«ما هي الفرص المتاحة أمامي للتقدم؟»

لا يمكنك بالطبع تقديم الوعود بالتقدمي الآلي في كافة الوظائف. فالترقية تكتسب ولا تمنح. وعليك أن تشير إلى أن الشركة تقوم بمراجعات دورية للأداء، وأن الترقى يعتمد عليها. ومن أجل أن تبين للمتقدم الاحتمالات الممكنة داخل الشركة، يتوجب عرض الهيكل التنظيمي الذي يشير إلى الوظائف التي يبدأ منها العاملون في الشركة ليصلوا إلى المناصب الرفيعة التي يمكن أن تؤدي إليها. وإذا كان لدى الشركة برنامج لتحسين مستقبل الحياة المهنية، ينبغي اغتنام هذه الفرصة لوصف آلية عمله.

«أفكر بعروض أخرى»

لا يعتبر بحث المتقدم الجيد عن عدة احتمالات للعمل من الأمور غير العادية. وعليك - كمدير مسؤول - خلال المقابلات أن تكتشف نية ومقصد المتقدم لتحديد ما يسعى إليه حقا في الوظيفة الجديدة. حاول الاحتفاظ بسجل عن ذلك. هل يبحث عن ترقية؟ هل يريد تدريباً خاصاً؟ هل علق على اهتمام محدد في الوظيفة؟ هل عبر عن قلقه إزاء برنامج الرعاية الصحية وفوائده؟ في هذه النقطة يمكنك استخدام تلك المعلومات لإقناع المرشح الذي ترغب بأن يقبل العرض الذي تقدمه.

تتمثل إحدى طرق التعامل مع هذه المسألة في الطلب من المرشح تدوين كافة المزايا التي تعود عليه بالفائدة عند الانضمام إلى شركة أخرى أو البقاء في الوظيفة الحالية. ومن ثم يتوجب عليك تعداد كافة المزايا التي يجنيها

المرشح عند الانضمام إلى فريق العمل في شركتك. كن على استعداد لإظهار أن الوظيفة - حتى وإن كان راتبها ومزاياها أقل مما تعرضه الشركات الأخرى - ما زالت تمثل أفضل رهان لديه. استخدم كافة المعلومات التي جمعتها أثناء المقابلة حول ما يرغبه المرشح، وبين كيف يمكنه تحقيق الأهداف التي وضعها للمستقبل. كل ذلك يستحق العناء إذا كان المرشح هو الذي وقع عليه اختيارك كأفضل من ينضم إلى شركتك.

الرد على العرض المضاد

أنهكتك قراءة السير الذاتية، وإجراء المقابلات للمتقدمين، وعقد المقارنات بين المرشحين. واتخذت القرار بتوظيف فاليري، وقبلت هي العرض الذي قدمته. بعد أسبوع تتصل بك لتخبرك بأنها غيرت رأيها: فحين قالت لرئيسها بأنها ستترك الشركة قدم لها عرضا مضادا.

هل تشعر بالإحباط وخيبة الأمل؟ أجل أراهن على ذلك. لكن من أجل تقليص احتمال قبول العرض المضاد، افترض بأن أي مرشح يعمل في وظيفة أخرى حاليا سوف يتلقى مثل هذا العرض. عندما تقدم العرض للمرشح، فكر بالموضوع وناقش النقاط التالية:

■ أنت تعلم بأن المرشحة للوظيفة قد أبلت بلاء حسنا في عملها في شركتها الحالية. وأنت تدرك أيضا أنها حين تعلم الشركة بأنها تخطط لترك العمل فيها، فسوف تقدم بدون شك عرضا مضادا. لماذا؟ لأنها بحاجة إليها الآن.

■ إذا كانت الشركة تقدر حقا عمل الموظفة لما انتظرت حتى تحصل على وظيفة أخرى لكي تزيد راتبها، بل كانت فعلت ذلك منذ أمد طويل.

■ يكتشف العديد من الموظفين الذين قبلوا العروض المضادة من شركاتهم الحالية أنها ستدرب أو تستخدم غيرهم حالما تجتاز مرحلة الضغط التي تمر بها، ثم تتركهم يغادرونها.

■ من الآن فصاعدا، سوف ينظر إلى هؤلاء باعتبارهم غادرين هددوا بالتخلي عن شركتهم في وقت الشدة من أجل الحصول على مزيد من المال.

■ عندما يحين موعد الزيادة على الراتب، احذر من هم الذين جرى «تعديل» رواتبهم؟

حين تستخدم مثل هذه الحجج والبراهين، سوف يتناقص إلى حد كبير عدد الذين يقبلون العروض المضادة.

الخلاصة وجوهر البحث:

■ لا توظف أو ترفض متقدما بسبب جوانب سطحية في خلفيته المهنية. انظر إلى الشخص بأكليته فيما يتعلق بالوظيفة المرشح لها.

■ حاذر من أفكارك وآرائك المتحيزة. بحججها المؤيدة والمعارضة. وإن عرفت بأنك متأثر. إيجابا أو سلبا. ببعض جوانب خلفية المتقدم المهنية، حاول تحييدها عند اتخاذ القرار باستخدامه.

■ تلبية شروط ومواصفات الوظيفة ليست سوى جزء من عملية اتخاذ القرار. ما تعادلها في الأهمية هي تلك العوامل المعنوية التي تصنع الفارق المميز بين مجرد أداء العمل وبين التفوق فيه.

■ عند اختيار أعضاء فريق العمل، من المهم جدا أن تتنقي المرشحين الذين يوائمون الفريق. هذا لا يعني أن يأتي كل الأعضاء من نفس العرق، أو الجماعة الإثنية، أو الجنس، أو الخلفية الاجتماعية. لكن يتوجب أن يشتركوا في بعض الصفات، والمواقف، وفلسفة العمل.

■ من أجل منهجة وتنظيم عملية اتخاذ القرار، قارن بين المتقدمين من خلال وضع خلفياتهم ومؤهلاتهم المهنية جنبا إلى جنب. استخدم صفحة المقارنة لجعل العملية أكثر سهولة.



لايتحتم عليك أن تدفع أكثر لتحصل على الأفضل وتحافظ به

المال مهم بالتأكيد، وليس ثمة شك في أن الناس ينجذبون إلى شركات تدفع بسخاء، ويتابعون العمل في وظائف تتيح لهم رواتب مغرية وتعويضات مجزية. لكن المال ليس السبب الوحيد للانضمام إلى شركة ما والبقاء معها، وإلا تحولت سوق العمل إلى ساحة حرب ضروس تستعر فيها العروض والمزايدات - وهي ليست كذلك.

تظهر الاستبيانات على الدوام أن المال لعب - ويلعب - دورا هاما في ترتيب أولويات الموظف وتحديد الشروط التي يطلب توفرها في عمله، لكن المال نادرا ما يتصدر سلم هذه الأولويات. ففي استطلاع شارك فيه ثلاثة آلاف موظف، واقتبسته مؤخرا مجلة «بوتوم لاين بيزنس» (*Bottom Line Business*) في عددها لشهر نيسان/أبريل عام ٢٠٠٠، احتل الراتب والتعويضات المادية المرتبة الحادية عشرة من بين ثمانية عشر سببا تدفع الموظفين للبقاء في أعمالهم الحالية.

وقد أعطى الموظفون الذين طالتهم عملية المسح الأولوية للعوامل التالية،

وهي بمجملها أسباب غير مادية:

١. التطور المهني وازدياد الخبرة والدراية.
٢. نوعية العمل ومدى الإثارة والتحدى اللذين يوفرهما.
٣. أهمية العمل وقدرته على إتاحة الفرصة للتميز وإثبات الذات.
٤. درجة الانسجام مع زملاء العمل.
٥. التواجد ضمن فريق عمل متكامل.
٦. وجود مدير أو رب عمل جيد ومتفهم.
٧. الإقرار والاعتراف بحسن أداء الموظف لعمله.
٨. المتعة بالعمل.
٩. الاستقلال الذاتي والتحكم بآليات العمل.

١٠. المرونة في تحديد ساعات الدوام وفي قواعد الزي الرسمي المتبعة.

كما تشير الأبحاث التي أجريناها خلال التحضير للكتاب الحالي إلى ازدياد أهمية العوامل المعنوية المذكورة أعلاه، خصوصا إذا شعر الموظف أن الأسس التي تم بموجبها تحديد الراتب كانت عادلة ومنصفة، في حين تصبح العوامل المادية الشغل الشاغل للموظف إذا شعر أنه لا يتقاضى أجرا يوازي الجهد أو كم العمل الذي يقدمه. وتتفق نسبة عالية ممن أجابوا عن أسئلتنا على أن المال وحده ليس السبب الرئيسي لبقائهم في وظائفهم الحالية.

يود كل منا طبعاً أن يتقاضى راتباً معقولاً، فالمال يمكننا من الحصول على ضرورات الحياة، والمزيد منه يساعدنا على إضافة أسباب الراحة والمتعة والرفاه. لكن هل يشكل المال الحافز الأمثل لمنع الموظفين الأكفاء من ترك

أعمالهم؟

من الأقوال المأثورة

العوامل المرضية والعوامل المحفزة

«أفضل مكافأة على القيام بعمل متقن هي حسن أدائه».

رالف وولدو ايمرسون،
كاتب أمريكي

أجرى فريق من علماء السلوك الاجتماعي بقيادة فريدريك هيرزبيرغ واحدة من أوائل الدراسات الرائدة في ميدان تحفيز العاملين. بحث الفريق في ماهية الأشياء التي يود الموظف توفرها في عمله، وأدرج

نتائج البحث في فئتين رئيسيتين:

■ العوامل المرضية التي تلبى حاجات العاملين (وتسمى أيضا العوامل المعاشية أو الصحية): وهي العوامل الأساسية التي يفترض الناس توفرها في مكان العمل لبذل الحد الأدنى من الجهد والطاقة، وتتضمن ظروف العمل والراتب والتعويضات. ولكن بعد توفير هذه العوامل الأساسية، لا يمكن تحفيز العاملين ودفعهم إلى بذل جهد أكبر عن طريق إضافة المزيد من التحسينات إلى هذه العوامل، وكثيرا ما يخطئ الناس في إطلاق اسم المحفزات على ما هو في حقيقة الأمر مجرد عوامل مرضية تلبى الحاجات الأساسية.

■ العوامل المحفزة: وهي العوامل التي تحرض وتحث الموظفين على بذل المزيد من الجهد في عملهم والالتزام بالشركات التي يعملون لديها.

لمعينة آلية عمل هذين المفهومين على أرض الواقع، نفترض مثلا أنك تعمل في أحد المرافق حيث لا تتوفر إضاءة جيدة أو تهوية مناسبة أو مساحة كافية للحركة. النتيجة: إنتاجية متدنية. ولنفترض أيضا أن الشركة انتقلت بعد عدة أشهر إلى موقع عمل جديد تتوفر فيه إضاءة ممتازة وتكييف مركزي ومساحات كافية. النتيجة: ارتفاع حاد في مستوى الإنتاجية وانخفاض كبير في معدلات استبدال الموظفين. تعتبر الشركة ذلك حلا سحريا لمشاكلها الإنتاجية، ويفترض المدراء أن إنتاجية العمال تزداد طردا مع تحسن ظروف العمل،

فيقررون إضافة مزيد من التحسينات على هذه الظروف وذلك بطلاء الجدران بألوان زاهية مبهجة، مثلاً، أو تركيب أجهزة موسيقى مركزية، أو وضع أصص الزهور والنباتات في أماكن مختلفة من المكاتب. لقد أصبح مكان العمل رائعاً فعلاً، وسر به جميع العاملين. لكن مستوى الإنتاجية لم يرتفع أبداً.

لماذا؟ لأن الناس يبحثون عموماً عن مستوى معين من الرضى والقناعة يُشبع حاجاتهم الأساسية في عملهم، وقد تحقق ذلك في مثالنا السابق بإيجاد ظروف عمل جيدة ومعقولة. وعندما تحسنت بيئة العمل، ارتفعت مستويات القناعة والرضى لدى العاملين، وانعكس ذلك مباشرة على مستوى إنتاجيتهم. لكن التحسينات الإضافية لم تستطع تحفيز العاملين لتقديم المزيد.

المال أحد العوامل الباعثة على الرضى والقبول بالعمل

على شاكلة ظروف العمل، يعتبر المال واحداً من العوامل الباعثة على الرضى والقناعة بالعمل. وقد درجت العادة على الافتراض بأن إعطاء العاملين المزيد من المال يولد بالضرورة إنتاجية أكبر، وهو افتراض صحيح إلى حد بعيد وينطبق على معظم (وإن لم يكن على كل) العاملين. تدرك غالبية الشركات هذه الحقيقة، حيث تعتمد برامج للحوافز المادية تتيح للعاملين فرصة كسب المزيد من المال عن طريق زيادة الإنتاج، وتدرج هذه البرامج ضمن خطط التعويضات والمكافآت التي تتبناها. لكن لماذا ينسحب ذلك على بعض العاملين دون سواهم؟

لننظر في قسم المبيعات في إحدى الشركات، حيث يعمل موظفوه عادة تبعاً لنظام العمولة أو الحوافز. كل ما يتوجب على هؤلاء فعله هو بذل المزيد من الجهد، أو العمل بطريقة أكثر ذكاءً وشطارة، لبيع المزيد من المنتجات وكسب المال بقدر ما يرغبون. لكن الكثيرين منهم لا يفعلون ذلك، ولربما كان هذا سبب رقة حال الغالبية العظمى من موظفي المبيعات رغم ما يشاع عنهم من ثراء!

يستغرب مدراء المبيعات أنفسهم هذه الحقيقة، ويتساءلون: «إن لدينا برنامجا ممتازا للحوافز، والأموال متوفرة لكل موظفي المبيعات، وما عليهم إلا مد أيديهم لتناول هذه المبالغ المجزية. لكن غالبيتهم لا تنتهز الفرصة. لماذا؟».

يشير علماء النفس إلى أن معظم الناس يحددون مستويات للرواتب التي ترضيهم شخصيا، سواء بصورة واعية أو غير واعية. وإلى حين يتم بلوغ ذلك الحد، يلعب المال دورا محوريا كحافز قوي يحثهم على العمل، لكنه يفقد هذا الدور حال تحقيق المستوى المادي المطلوب. يتفاوت هذا المستوى تفاوتا حادا بين شخص وآخر، إذ يضع بعضهم سقفا عاليا جدا للدخل، وبالتالي يبقى المال محفزا رئيسيا لهم، إلى درجة «إرهاق أنفسهم» لكسب المزيد. بعضهم الآخر يقنع بمستويات أدنى، وهذا لا يعني البتة أنهم يرفضون المكافآت أو العلاوات أو الزيادات السنوية، لكن إن اقتضى الحصول على تلك المبالغ الإضافية عناء أو جهدا مضاعفا فهم ليسوا على استعداد لتحميل أنفسهم ما لا طاقة لها به، فهناك أشياء أكثر أهمية من المال بالنسبة لهم.

إن درجة معرفتك برفاقك وزملائك تتيح لك معرفة اهتماماتهم وأهدافهم وأساليب حياتهم، وبالتالي مستوى الدخل الذي يرضيهم. والمؤكد أنه لا طائل من محاولة عرض المال كباعث محرض على العمل على أشخاص لا يكثرثون به أصلا، بل يتوجب إيجاد طرق أخرى لتحفيزهم.

معلومات وإرشادات تكتيكية

إن معرفة المزيد عن رفاقك وزملائك، عن اهتماماتهم وأهدافهم وأساليب حياتهم ومستوى الدخل الذي يرضيهم، سوف تمكنك من تحديد الدور الذي يلعبه المال في تحفيزهم وحثهم على العمل.

يتباين الناس تبعا لنوعية الحوافز التي تحثهم على العمل

تتغير حوافز الأفراد من حين لآخر، فطيلة عشرين سنة اعتاد غلين، مثلا، وهو عامل في أحد مصانع البلاستيك، أداء عمله بصورة مرضية وإنتاج الكمية المطلوبة منه بانتظام. ورغم وجود برنامج ممتاز للحوافز في الشركة يرتبط طردا بزيادة الإنتاج، إلا أنه لم يحاول يوما الحصول على مكافآته، بل قنع دوما براتبه الأساسي وزياداته السنوية. لكن إنتاجية غلين في العمل قفزت بشكل مفاجئ في العامين الأخيرين، وحصل على كل مكافآت الإنتاج ربع السنوية، كما طلب الالتحاق بدورة تأهيلية إضافية تساعد على كسب المزيد من المال. ما الذي حدث؟ كان غلين ينوي التقاعد في السنوات القليلة القادمة، ونظرا لأن نظام التقاعد في المصنع يحدد الراتب التقاعدي على أساس المبلغ الذي تقاضاه العامل في السنوات الخمس الأخيرة من عمله، فإن حصول غلين على المكافآت والزيادات الإضافية لن يساعده فقط على الادخار للقيام برحلة خطط لها طويلا مع زوجته بعد التقاعد، بل يحقق له راتبا ودخلا أكبر.

قد يحدث العكس أيضا، إذ بذلت استيل قصارى جهدها طيلة سنوات عديدة لاستغلال كل الفرص السانحة لزيادة دخلها، فقد طلبت العمل ساعات إضافية، وكافحت للفوز بكل علاوة من علاوات الإنتاج. كان هدفها إرسال ابنها إلى الجامعة. وبعد أن تخرج واستطاع الوقوف على قدميه، فقدت استيل الدافع المحفز لكسب المزيد من المال، الأمر الذي انعكست آثاره على عملها ومستوى إنتاجيتها.

أساسيات الأجور

مع أن الأجر المادي قد لا يمثل أكثر العوامل أهمية في اجتذاب العاملين الأكفاء والاحتفاظ بهم، إلا أن قناعة الموظف بعدالة التعويضات التي يتقاضاها، سواء من حيث الراتب أو المكافآت التشجيعية أو الزيادات السنوية،

أمر جوهري ولا غنى عنه. وإذا لم يكن سلم الرواتب الذي تعتمد عليه الشركة موازياً لما تدفعه بقية الشركات المتنافسة لاقتناص من يتولى مهام نفس النوع من الوظيفة، فسوف يبقى المال العامل الحاسم في قرار المتقدم بقبول أو رفض عرض العمل في الشركة، وفي بقاء أو استقالة موظفيها الحاليين.

لننظر إذن إلى الآلية التي تعتمد عليها الشركات في دفع رواتب موظفيها. الغالبية العظمى من برامج الأجور والتعويضات تحدد الراتب الذي يتقاضاه الموظف على أساس مستوى المهارة المطلوبة في العمل، وذلك تبعاً لتحليل الوظيفة، وبالمقارنة مع الوظائف المشابهة ضمن المجتمع المحلي، وفي نفس النشاط التجاري. الأمر الذي يوجد مستويات وفئات مختلفة للرواتب. فأجر العاملين في نفس النوع من الوظائف يتفاوت بتفاوت الخبرة، ومدة الخدمة في الشركة، والزيادات المعتمدة على مراجعة الأداء (السنوية مثلاً). وحين تتم ترقية أحد العاملين إلى منصب أعلى، يرتفع الراتب تلقائياً. المشرفون والمدراء يحصلون على رواتب أعلى من كوادرات عمالهم وموظفيهم، في حين تخصص لرؤسائهم رواتب أكبر، أما المدير العام التنفيذي فيتقاضى أعلى الرواتب على الإطلاق.

في معظم الشركات، يخضع أداء الموظفين لمراجعة سنوية دورية، وما لم يكن هذا الأداء سيئاً، يحصل الجميع عادة على زيادة في الأجر. وفي العديد من المؤسسات يتقاضى كل موظف تعويضاً سنوياً عن التضخم أو غلاء المعيشة على أقل تقدير، علاوة على زيادة سنوية لمجرد بقائه في الشركة.

لكن الأمور تتغير ولا تبقى على حالها. فحسب الاستطلاعات التي أجريت مؤخراً، تطرأ على برامج الرواتب والتعويضات حالياً تغيرات وتطورات جذرية أهمها:

■ المنصب الوظيفي لا يمثل بالضرورة المحدد الأساسي للأجر. ففي العديد من الشركات أصبح الأداء والإسهام في عملية الإنتاج يشكلان القاعدة

الرئيسية لتحديد الراتب. إذ قد يفوق راتب موظف المبيعات الذي يحقق أرباحا أكبر للشركة راتب رئيسه، مدير المبيعات؛ وقد يحصل المهندس الذي يطور اختراعا عمليا على علاوة أكبر من تلك التي تمنح لكبير المهندسين.

■ الزيادات على الراتب الأساسي تنقصر باطراد. وذلك بعد أن وصل تعويض غلاء المعيشة إلى مستوياته الدنيا، نظرا لاستقرار نسبة التضخم إلى حد ما. وفي الوقت الراهن، تستبدل الزيادات الروتينية الثابتة بخطط وبرامج تربط زيادة الراتب بالأداء في العمل، حيث يتلقى الموظفون الذين يسهمون برفع السوية الإنتاجية للشركة ويحققون مزيدا من الأرباح في المحصلة النهائية، مكافآت مجزية، في حين لا يتلقى الموظفون العاديون والهامشيون سوى زيادات طفيفة، أو لا يحصلون على أية زيادات على الإطلاق.

■ يزداد الإقبال على مكافآت الإنتاج النقدية المدفوعة مباشرة، وهي تحل تدريجيا محل الزيادات الدورية على الرواتب. الأمر الذي يعتبر بمثابة ميزة تقيدها معظم الشركات، نظرا لأن المكافأة لا تعتبر جزءا من الراتب ولا تشكل أساسا تحدد تبعا له التعويضات والتعديلات على الراتب في المستقبل.

نظام دفع الحوافز

منذ البدايات المبكرة للثورة الصناعية، استخدمت الشركات نظام الحوافز المادية كجزء من برامج التعويضات والأجور التي تعتمد عليها. وفي العديد من الشركات كانت هذه الأجور تدفع مباشرة حال الانتهاء من إنتاج «القطعة»، إذ ساد الاعتقاد آنذاك أن الناس يعملون بشكل أسرع وبجدية أكبر إن تلقوا أجرهم ومكافأتهم قبل أن يجف عرقهم. ثم انتقل هذا النظام إلى حقبة «الإدارة العلمية»، حيث آمن فريدريك تيلور، مؤسس النظام الإداري الحديث، وأتباعه بأن من الممكن تحفيز العاملين بواسطة الأجور والتعويضات

المحددة على أساس الإنتاجية، وقاموا بتطوير أنواع مختلفة من نظام «الدفع على القطعة» لتحقيق غايتهم.

إلا أن الحاجة أصبحت ملحة اليوم لإيجاد وتطوير أنماط جديدة من الحوافز، لأن نظام «الدفع على القطعة» لم يعد مجدياً في ظل اقتصاد يبتعد بسرعة عن الآليات والأنشطة التجارية المعتمدة على التصنيع بالجملة، ويتحول إلى الصناعات الخدمية والمنتجات النوعية التي تصنع وفق رغبة وطلب الزبون.

المشاركة في الأرباح

صممت غالبية الشركات الحديثة اليوم خططا وبرامج لاقتسام الأرباح التي تجنيها أو توزيع جزء منها على العاملين بهدف تحفيزهم على زيادة الإنتاج. معظم هذه الخطط غير معتمدة رسمياً، حيث يخصص مجلس الإدارة أو اللجنة التنفيذية في نهاية كل سنة مالية جزءاً محدداً من الأرباح لتوزيعها على الموظفين، في حين تعتمد شركات أخرى خططا رسمية تتبع صيغا محددة وثابتة لتحقيق هذا الغرض.

في العديد من المؤسسات، تقتصر خطط المشاركة في الأرباح على المدراء فقط، في حين يوزع غيرها الأرباح على كافة الموظفين الذين قضوا سنوات محددة في العمل لدى الشركة، بينما تمنح أخرى جميع العاملين بلا استثناء حصة من الأرباح.

كما أن بعض خطط المشاركة تعتمد على نسبة أسهم الشركة التي يمتلكها العاملون فيها. هناك أشكال عديدة لتملك الأسهم، حيث تمنح بعض الشركات جزءاً من أسهمها على شكل مكافآت، أو تشجع الموظفين على شرائها، وهو موضوع سنتطرق إليه بالتفصيل في الفقرات القادمة.

تنتشر في الوقت الراهن خطط تملك الموظفين لأسهم شركاتهم (*Employee Stock Ownership Plans*)، حيث يمكن للعاملين فعلياً امتلاك

الشركة كلها. والمؤكد أن امتلاك الأسهم في الشركة يشكل حافزا قويا لدى الموظفين لمضاعفة الجهود. فهم، كحملة للأسهم، يشاركون في الأرباح من خلال الحصول على أرباح أسهمهم. فكلما زادت أرباح الشركة، ارتفعت مرابح السهم. لكن للأسف، لا تسير الأمور دوماً على هذا النحو. فهناك عوامل خارجة عن سيطرة الموظفين تؤثر عادة في أسعار وأرباح الأسهم. كما أنهم لا يتمتعون بالسلطة الكافية لإدارة الشركة أو تحديد توجهاتها، نظراً لضآلة حجم الحصة التي يملكها كل منهم من الأسهم. فنظام «تملك الموظفين لأسهم شركاتهم» (ESOP) لا يعمل بالشكل الأمثل إلا حين تزدهر الأوضاع الاقتصادية، بل يلعب دوراً مثبطاً حين تنخفض أسعار الأسهم ويعاني الاقتصاد من الركود.

معلومات وإرشادات تكتيكية

امتلاك الموظفين لأسهم شركاتهم يلعب دوراً محفزاً حين تزدهر الأوضاع الاقتصادية وترتفع أسعار الأسهم في البورصة؛ لكنه يلعب دوراً مثبطاً ومخيباً للأمال حين تنخفض الأسعار ويعم الركود.

تملك الموظفين لأسهم شركاتهم

تزداد الحاجة إلى تطوير أنماط جديدة من الحوافز ضمن نظام اقتصادي تتضاعف فيه أعداد فرق العمل في وظائف لا يمكن قياس الأداء فيها بأرقام أو كميات الإنتاج.

برامج امتلاك الموظفين لأسهم الشركة تتيح لهم الفرصة للاستفادة من الارتفاع في قيمة أسهمها، بعد أن تعطيهم «الحق» بشراء السهم بسعر أقل من سعره في سوق الأوراق المالية. لنفترض أن سعر السهم في البورصة يبلغ حالياً ٢٥ دولاراً، ولنفترض أن البرنامج يعطي موظفي الشركة الحق بشرائه بسعر ٢٢ دولاراً. فإن قاموا بشراء حصصهم وبيعها فوراً، حققوا ربحاً يعادل

٣ دولارات في السهم الواحد. والحافز هنا يكمن أيضا في دفع الموظفين للعمل بجدية أكبر بهدف الحفاظ على سعر أو قيمة أسهم الشركة في السوق. بعد عام واحد قد يبلغ سعر السهم ٤٠ دولارا، في حين يبقى سعره ٢٢ دولارا بالنسبة للموظفين، وبمقدورهم أيضا بيع حصصهم في ذلك الوقت وتحقيق ربح يبلغ ١٨ دولارا في السهم الواحد. ومع ثورة الاتصالات التي يشهدها العالم اليوم، وإمكانية بيع وشراء الأسهم على شبكة الإنترنت، استطاع الكثير من موظفي هذه الشركات تحقيق أرباح طائلة جعلتهم من أصحاب الملايين بين عشية وضحاها.

تمكن الحوافز الشركة من النمو والتوسع بفعل جهودها الخاصة، مما يؤدي إلى زيادة أسعار أسهمها. أما الجانب السلبي فيتمثل في حقيقة أن أسعار الأسهم لا تعكس بالضرورة ربحية الشركة، فهناك عوامل أخرى تؤثر فيها كما أسلفنا القول. وحين يهبط سعر السهم في سوق الأوراق المالية إلى أدنى من السعر الذي يحدده برنامج الحق بامتلاك الأسهم (أي دون ٢٢ دولارا في المثال الذي أوردناه)، يصبح بلا أدنى قيمة، وقد يسبب الخسارة للموظفين. لم يكن هذا الخيار متاحا للعاملين في أدنى درجات السلم الوظيفي حتى فترة قريبة، بل كان جزءا من جملة التعويضات والمكافآت والمزايا المقدمة لكبار الموظفين حصرا. أما في السنوات القليلة الماضية، فقد شمل البرنامج جميع العاملين ولعب دورا مهما في اجتذاب الموظفين التقنيين المؤهلين والاحتفاظ بهم، خصوصا بالنسبة للشركات المبتدئة وقليلة الخبرة.

معلومات وإرشادات تكتيكية

يجب الموازنة بين برنامج الحوافز التشجيعية وبين الأهداف التي تصبو الشركة إلى تحقيقها. كما ينبغي ابتكار برامج جديدة تحفز العاملين على مساعدتها في بلوغ تلك الأهداف.

التفاوض حول الراتب الأساسي

يبدأ كل شيء حين تتخذ الشركة قرارها بتعيين الموظف الجديد . فالاتفاق الذي تعقده معه لا يحدد فقط الراتب الذي يتقاضاه عند المباشرة بالعمل، بل يصبح الأساس لكل الزيادات والتعويضات والتعديلات المستقبلية . وكما أشرنا في الفصل السابع، يحدد قسم الموارد البشرية عادة فئات الرواتب، وإن كان من الشائع أحيانا تفويض مدير القسم بهذه المهمة . في معظم الشركات تتحدد الرواتب المبدئية لكل فئة من فئات الوظائف اعتمادا على «الأسعار السائدة في السوق» . أي الأجور التي تدفعها باقي الشركات والمؤسسات في المجتمع المحلي لنفس نوع العمل . وتتباين هذه الرواتب بدرجة كبيرة تبعا للمنصب وصعوبة الوظيفة .

معلومات وإرشادات تكتيكية

يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بمعدلات الأجور والرواتب المعتمدة حاليا، تبعا لنوع وموقع العمل والقطاع التخصصي، من مكتب إحصائيات العمل والمسح القومي للتعويضات والأجور، في الولايات المتحدة، على الموقع التالي :

www.bis.gov/comhome.htm.

أما المصادر الأخرى فهي :

-Salary.com. at: www.salary.com.

-Wage Web at: www.wageweb.com.

-American Career Information Network at: www.aclnet.org.

إن كان من الصعب إيجاد الكوادر المؤهلة للء الوظائف الشاغرة، أو كانت رفيعة المستوى كثيرة المطالب، يمكن لرواتب مباشرة العمل فيها أن تكون قابلة للتفاوض . في هذه الأنواع من الوظائف، يشترك العديد من المدراء المسؤولين

في إجراء المقابلة مع المتقدم، وقد تجرى عدة مقابلات مع المتقدمين الذين بلغوا المراحل النهائية قبل اتخاذ القرار بتوظيف أحدهم. ومن أجل عدم إضاعة الوقت على مرشحين يطالبون برواتب مرتفعة وغير معقولة، يفضل الحصول على فكرة عامة عن سقف الراتب الذي يطلبه كل منهم في المراحل المبكرة من عملية الاختيار.

وقد درجت العادة لدى معظم الشركات على تحديد راتب المتقدم على أساس الرواتب التي تقاضاها في وظائفه السابقة، مع زيادة تبلغ ١٥٪ على الراتب الحالي أو الراتب الأخير، وهو عرض اعتبر على الدوام منطقيًا ومعقولًا ومقبولًا. لكن مع الانكماش المطرد الذي يشهده سوق العمل حاليًا، يعرض العديد من الشركات نسبا أعلى من الزيادات لاجتذاب من ترغبهم من الموظفين المؤهلين.

يكن الخطر هنا في منح الموظفين الجدد رواتب أعلى بكثير مما يتقاضاه الموظفون القدامى لأداء نفس نوعية العمل تقريبا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تدهور الروح المعنوية في الشركة كلها.

هنالك استثناءات لهذه القاعدة طبعًا، فبعض المتقدمين يمتلكون قدرات تعتقد الشركة أنها ذات قيمة كبيرة بالنسبة لها، ولاجتذاب هؤلاء قد تضطر إلى دفع مبالغ أكبر بكثير من السقف المعتمد للرواتب. كما تلجأ بعض الشركات إلى إيجاد مسميات ووظائف جديدة للتكيف مع هذه الحالة، في حين تبادر أخرى إلى دفع تلك الرواتب المرتفعة آملًا ألا يؤدي ذلك إلى التأثير في الروح المعنوية لدى باقي الموظفين.

بعض الشركات تعتقد أن باستطاعتها تجنب مثل هذه المشاكل من خلال منع موظفيها من مناقشة أمور الرواتب أو الحديث عنها، إلا أنه من المستحيل عمليًا تطبيق «قانون التزام الصمت» هذا، فالموظفون لا يتوقفون عن الكلام

فيما بينهم، والنقاش الدائر حول «كم يأخذ فلان» يشكل ذخيرة لا تنضب للثروة والقليل والقال. أحد عملائنا، مثلا، منح موظفا زيادة كبيرة على راتبه لإغرائه بعدم ترك الشركة، بعد أن أجبر الموظف والأشخاص المعنيين الذين عرفوا بالأمر على القسم بإبقائه سرا فيما بينهم. في أصيل نفس اليوم اتصل مدير فرع الشركة في لوس انجلوس بالمقر الرئيسي للتحري عما إذا كانت إشاعة الزيادة صحيحة، ولدى سؤاله عن مصدر معلوماته، أجاب بأن الخبر جاءه عبر بريده الإلكتروني عندما عاد من استراحة الغذاء.

الآثار الناجمة عن منح الموظفين الجدد رواتب أعلى من رواتب قدامى الموظفين

ما الذي يحدث حين يكتشف موظفو الشركة أن زملاءهم الجدد يتقاضون رواتب أعلى. وغالبا أعلى بكثير- من رواتبهم؟ تتراوح ردة الفعل بين الحنق والاستياء وهبوط الروح المعنوية في أغلب الأحيان، وفي الحالات المتطرفة قد يدفع الغضب الموظفين المخضرمين إلى الاستقالة، مما يؤدي إلى تفاقم مشكلة نقص العمالة التي أجبرت الشركة أصلا على دفع رواتب مغرية إلى القادمين الجدد. ربما لا يلجأ الموظفون الساخطون إلى الاستقالة فورا في سورة من الغضب العارم، لكنهم بالتأكيد سيعيدون النظر بولائهم للشركة والتزامهم بها. الأمر الذي يتبدى على شكل تدني في الإنتاجية، وإحجام عن العمل لساعات إضافية، وعدم التعاون مع الموظفين الجدد من ذوي الرواتب المرتفعة. وصحيح أن الموظفين المحبطين قد لا يرتكبون أفعالا مخالفة للقانون أو الأخلاق أو الأمانة المهنية، إلا أنهم لن يبذلوا أي جهد لمساعدة الموظفين الجدد على التكيف مع جو العمل.

لا تقتصر المشكلة على معاناة الموظفين القدامى. إذ غالبا ما تعقلن الشركات قرارها بدفع رواتب عالية على أساس أن الموظفين الجدد يتمتعون بخبرة واسعة تمكنهم من اختصار الوقت وبدء الإنتاج بسرعة وفعالية. لذلك

فهي تطالبهم بمستوى استثنائي من الأداء، وغالبا ما تغالي في توقعاتها وآمالها إلى درجة غير معقولة يستحيل تحقيقها. قبل سنتين، مثلا، قام أحد عملائنا بتوظيف ثمانية عشر اختصاصيا في التقنيات المتقدمة برواتب أعلى بكثير من معدل الرواتب التي يدفعها لباقي الموظفين، في محاولة يائسة منه لإيجاد الكادر القادر على تشغيل أحد المرافق المنشأة حديثا. وعندما اشتكى الموظفون القدامى، برر عميلنا قراره بذريعة أن الخبراء الجدد سوف يحققون للشركة أرباحا وإيرادات عالية في فترة وجيزة. تزايدت التوقعات باطراد بحيث أصبح من المستحيل تحقيقها. بينما تضاعفت حدة الضغوط على الخبراء الجدد وأثرت في أدائهم، لتبدأ سلسلة من الاستقالات المتوالية حتى لم يبق منهم اليوم سوى ثلاثة فقط.

معلومات وإرشادات تكتيكية

حتى عندما يكون الراتب الذي تعرضه أقل مما يتوقعه المتقدم إلى الوظيفة، فبإمكانك إقناعه بقبول العرض، وذلك بالإشارة إلى أن المنصب يتيح له استخدام ملكاته الإبداعية، والمشاركة في مجالات تثير اهتمامه الشخصي وتساعد على تحقيق أهداف حياته المهنية.

التنافس مع الشركات العاملة على شبكة الإنترنت وإغواء الحق بتملك أسهم الشركة

في السنوات القليلة الماضية استطاعت الشركات العاملة في حقل التقنيات المتقدمة، خصوصا الشركات المنشأة حديثا على شبكة الإنترنت، إغواء الكثير من موظفي الشركات الأخرى ودفعهم إلى ترك وظائفهم الحالية، حين عرضت عليهم الحق بتملك أسهمها، مما يمنحهم فرصة حقيقية لجمع ملايين الدولارات في فترة قصيرة. هنالك طبعا مجازفة خطيرة في ذلك، فمن المؤكد أن قسما كبيرا من هذه الشركات لن يتحول إلى مؤسسات عملاقة تضاهي «مايكروسوفت» أو «أوراكلز» (Oracles)، لكن العديد من المبدعين

الواعدين في مجالات التقنية المتقدمة والتسويق والإدارة مازالوا يتركون وظائفهم السابقة في شركات «الاقتصاد القديم» ويغامرون بأخذ فرصتهم في الشركات الجديدة.

وفي سبيل مغالبة هذه المشكلة، قام عدد من الشركات مؤخرا باتخاذ خطوات فاعلة لتمكين موظفيها من مقاومة هذا الإغراء، وخير مثال على ذلك برنامج «الوحدات الوظيفية الإلكترونية» الذي ابتكرته شركة «أندرسون الاستشارية».

تستثمر الشركة اليوم مبلغ ٢٠٠ مليون دولار في مؤسسات ترتبط بالتجارة الإلكترونية على شبكة الإنترنت، وذلك بالنيابة عن موظفيها وعبر وحدة الاستثمار الرئيسية في الشركة، وتوزع أرباح هذه الاستثمارات على جميع الموظفين باعتبارهم «وحدات إلكترونية»، وهو شكل فريد من أشكال التملك والتعويضات يعتمد بالدرجة الأولى على الأرباح التي تحققها استثمارات الشركة في ميدان ما يسمى بـ «الاقتصاد الإلكتروني».

هناك نوعان اثنان من التعويضات التي يتلقاها الموظفون من خلال «الوحدات الإلكترونية»، أولهما «مكافآت الولاء»، التي تمنح سنويا وبلا استثناء لجميع الموظفين العاملين في الشركة منذ ثلاث سنوات أو أكثر؛ والنوع الثاني تمثله «مكافآت الأداء»، التي ترتبط بحسن أداء كل موظف ومدى إسهامه في نجاح الشركة وعملائها. وتجدر الإشارة إلى أن مكافآت «الوحدات الإلكترونية» لا ترتبط بالتعويضات والرواتب المنتظمة، فهي مجرد وسيلة لاقتسام الثروة مع الموظفين الأكفاء.

علاوة على ذلك، تحاول شركة «أندرسون» توسيع وتطوير برامج المشاركة والتملك، إذ تنوي في العام الحالي إضافة ١٠٠٠ شريك جديد، الأمر الذي يحول أفضل موظفيها من ذوي الخبرة والكفاءة إلى ملاك حقيقيين للشركة ولأنشطتها التجارية.

الحوافز المنشطة

اعتادت بعض الشركات منح الموظفين «حوافز منشطة»، وهي تعويضات إضافية صغيرة قد لا تبدو بحد ذاتها على درجة من الأهمية، لكنها تشكل مع ذلك جزءاً مؤثراً من مجموع الرواتب والمزايا التعويضات التقليدية، وتسهم إلى حد بعيد في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء ومنعهم من ترك عملهم في الشركة.

السؤال الذي يطرح نفسه هو: لماذا وكيف تشجع «الحوافز المنشطة» الموظفين على البقاء في عملهم؟ لم لا يمنح الموظفون علاوات نقدية يبتاعون بها سياراتهم الخاصة، أو يستأجرونها على أقل تقدير؟ أو يدفعون منها رسوم الانتساب إلى النوادي الريفية، أو ينفقونها على شراء ما يريدون ويشتهون؟ الإجابة تكمن في أن الشركات وجدت أن معظم موظفيها يفضلون الحصول على مثل هذه «الحوافز المنشطة»، لأنهم لو قبضوا المبلغ النقدي البديل فإنهم غالباً ما يبدونه أو ينفقونه على دفع الفواتير المترتبة عليهم. في حين أن «الحوافز المنشطة» تذكرهم بأن الشركة قد قدمت لهم شيئاً مادياً ملموساً. ففي كل مرة يركب الموظف سيارة الشركة، يشعر بالامتنان والولاء لها؛ وفي كل مرة يحول إيصال التعويض اليومي إلى قسم المحاسبة يشكر الشركة على إزاحة ذلك العبء عن كاهله.

يجب التفريق بين الحوافز المنشطة وبين التعويضات والمزايا الأخرى، كالراتب التقاعدي أو الضمان الصحي أو التأمين على الحياة وغيرها من مجموعة الفوائد والمكاسب التي يتلقاها الموظف. كل الشركات الكبرى تقريباً تمنح مثل هذه الفوائد والمزايا المعيارية، أما الحوافز المنشطة فهي إضافات تجعل حياة الموظف أكثر متعة وبهجة ورفاهية.

من الأقوال المأثورة

«كل ما طمحت أن أكونه ذات يوم وفشلت، يمنحني الآن الراحة والسلوان».

روبرت براوننج،

شاعر إنكليزي

أنواع الحوافز المنشطة

تتباين أنواع «المنشطات» بين شركة وأخرى، أما أكثرها شيوعاً فهي:

■ سيارات الشركة التي تقدم إلى المدراء التنفيذيين، وموظفي المبيعات، وأحياناً إلى غيرهم من الكادر الوظيفي.

■ عضوية الجمعيات المهنية، التي تشجع التقنيين والفنيين على الإطلاع على آخر المستجدات في مجالات عملهم، حيث تدفع الشركة رسوم واستحقاقات الانسحاب إلى هذه الجمعيات.

■ الاشتراك في الدوريات والمجلات التقنية المتخصصة لنفس السبب أعلاه.

■ عضوية النوادي الاجتماعية. نظراً لأن الكثير من الصفقات التجارية تعقد اليوم في ملاعب الغولف أو على موائد الغداء والعشاء. ولسنوات طويلة ظلت الشركات تدفع رسوم الانسحاب إلى هذه النوادي مع استحقاقاتها السنوية للمدراء التنفيذيين وموظفي المبيعات، في حين تم توسيع نطاق العضوية مؤخراً ليشمل بقية الموظفين كنوع من الحوافز الإضافية.

■ تجهيز ودعم غرفة الطعام والمقصف

داخل الشركة. خلال إحدى زيارات العمل التي قمنا بها مؤخراً، تناولنا وجبة غداء خفيفة في مقصف إحدى شركات التأمين الكبرى، وكان المبلغ الذي دفعناه لقاء الحصول على وجبة تشمل السلطة والمقبلات والقهوة والحلويات

من الأقوال المأثورة

«القلق والسخط والرفض أولى ضرورات التقدم».

توماس إديسون

أقل من نصف ما يدفع عادة في المطعم، الأمر الذي يوفر الكثير من المال على الموظفين.

معلومات وإرشادات تكتيكية

كافئ استمرارية موظفيك وثباتهم في العمل، وامنح علاوات ولاء للموظفين الذين قاموا بتنفيذ مشاريع بعيدة الأمد أو قضوا سنوات طويلة في خدمة الشركة. اجعل موظفيك على ثقة تامة بأنك تقدر عملهم وتحترم جهدهم وتضمن عالياً الفترة التي قضوها في الخدمة.

على سبيل المثال، تتوقع شركة «أرسنت» (Arcnet) للاتصالات اللاسلكية في مدينة هولمديل بولاية نيو جيرسي، خفض تكاليف استبدال الموظفين لديها إلى النصف من خلال عرضها مؤخرًا تقديم سيارة «بي. أم. دبليو» مجانًا لكل موظف يبقى مع الشركة لمدة عام واحد على أقل تقدير.

■ القهوة والمشروبات الخفيفة. كثير من الشركات تقدم لموظفيها القهوة والشاي مجانًا، وفي بعض الأحيان تقدم المعجنات أو الحلويات خلال أوقات الاستراحة والتوقف عن العمل.

■ رعاية الأطفال. مع ازدياد عدد الآباء والأمهات العاملين خارج المنزل، غدت رعاية الأطفال مشكلة عويصة تواجه العديد من الأسر. لذلك افتتحت بعض الشركات دور حضانة للأطفال ضمن بناء الشركة، في حين قدمت شركات أخرى هذه الرعاية في مرافق قريبة مستقلة تسهم في دعمها ودفع نفقاتها.

■ توفير وسائل المواصلات من عربات وحافلات لنقل العاملين من وإلى مواقع عملهم. يفضل الموظفون استخدام وسائل النقل التي توفرها الشركة بدل استخدام وسائل النقل العامة أو الخاصة بهم شخصيًا وذلك لرخص أسعارها. بعض الشركات تقوم بنقل موظفيها من وإلى أقرب محطات القطارات أو مواقف الحافلات العامة إلى موقع العمل مجانًا.

■ نفقات التعليم. في أغلب الأحيان تدفع الشركات كافة رسوم ونفقات الدورات التدريبية التي يتبعها الموظفون، حتى وإن لم تكن على علاقة مباشرة بتأهيلهم للعمل في الشركة. في بعض الأحيان، تكتفي بتغطية جزء من هذه الرسوم والنفقات.

■ المنح الدراسية. بعض الشركات تتولى الإنفاق على التعليم الجامعي لأولاد الموظفين العاملين لديها.

■ المرونة في تحديد ساعات الدوام. وهذه تمثل أهم الحوافز المنشطة التي تتيح لفرق العمل التحكم التام بأوقات عملها. بعض الشركات تنظم جداول دوام مرن لكافة العاملين، في حين تسمح أخرى للمشرفين أو رؤساء فرق العمل بتحديد ساعات دوام كوادرههم. على سبيل المثال، إن كانت هناك ضغوط كبيرة لإنهاء أحد المشاريع، لا ينبغي الإصرار على تواجد الجميع على رأس عملهم بين الساعة التاسعة والخامسة يوميا، إذ إن إنتاجية بعض العاملين ترتفع بوضوح إذا تسنى لهم العمل في منازلهم بضع ساعات قبل الدوام في المكتب. في حين يفضل آخرون إتمام عملهم بعيدا عن المكتب تماما، سواء في المساء أو خلال ساعات الدوام. إن إعطاء الحرية لكل موظف في تحديد برامج وساعات عمله في المشروع يتيح له فرصة التحكم بوقته، وغالبا ما ينعكس ذلك بصورة إيجابية على مستوى إنتاجيته.

دعونا ننظر الآن إلى بعض الحوافز المنشطة غير المألوفة :

■ الاحتفال بأعياد ميلاد الموظفين. تمنح شركات عديدة موظفيها إجازة في يوم ميلادهم، وهي بادرة طيبة لكنها قد تؤثر في إنتاجية فريق العمل. لذلك يفضل القسم الأكبر من الشركات الاحتفال بأعياد ميلاد الموظفين في موقع العمل، خلال الاستراحات أو فرص الغداء أو بعد انتهاء الدوام، وذلك بإقامة حفلات مصغرة يقدم فيها «قالب الكاتو» (دون شموع، طبعا، للإبقاء على عمر المحتفى به سرا مكنونا!) والمشروبات الخفيفة، مع شيء من الترفيه والمتعة. وقد يخرج جميع العاملين بعد انتهاء الدوام للاحتفال معا إن كان عددهم قليلا نسبيا.

معلومات وإرشادات تكتيكية

عوضاً عن تقليد ما تقدمه مقاصف ومطاعم الشركات الأخرى، اسأل موظفيك عن أنواع الطعام والشراب التي يفضلونها. ولا تنس الحكمة التي تقول: «كل ما يعجبك والبس ما يعجب الناس».

■ السماح بإحضار الحيوانات الأليفة إلى موقع العمل. رغم أن ذلك قد يتسبب بتشتيت الانتباه وإضاعة الوقت، خصوصاً إن شعرت الحيوانات بالضيق والضجر، إلا أن بعض الشركات تسمح لموظفيها باصطحاب كلابهم أو قططهم الأثيرة بشرط إبقائها تحت سيطرتهم التامة. وخصصت إحدى الشركات يوماً محدداً، («يوم الحيوانات الأليفة»)، سمحت فيه لمن شاء من الموظفين اصطحاب حيواناتهم إلى مكان العمل.

■ أيام ارتداء الملابس غير الرسمية. طالما كانت المكاتب أماكن محافظة ورسمية يرتدي فيها الموظفون بذات وربطات عنق، وترتدي الموظفات أثواباً رزينة وقورة. لكن العديد من الشركات اليوم، خصوصاً في مجالات التقنية المتقدمة، لا تلزم موظفيها وموظفاتها بارتداء زي معين بل تترك لهم حرية اختيار الملابس المريحة. ربما باستثناء لباس البحر أو الثياب التي تخدش الحياء». الغالبية العظمى من الشركات ما تزال تحتفظ بقواعد ارتداء زي موحد، مع القبول ببعض التعديلات، كأن تسمح للرجال بارتداء سترات «سبور» وسراويل فضفاضة ومريحة، وللنساء بلبس قمصان و«تنانير» أو أثواب مريحة وغير رسمية. وقد لجأت بعض الشركات، من أجل إرضاء واجتذاب الأجيال الشابة من العاملين، إلى تخصيص يوم في الأسبوع (الجمعة في أغلب الأحوال) للملابس غير الرسمية، يُسمح فيه باستبدال البذات وربطات العنق بقمصان مفتوحة للموظفين وأثواب مريحة أو رياضية للموظفات.

■ غرف التمارين الرياضية. مع ازدياد عدد الموظفين المواظبين على ممارسة التدريبات الرياضية بانتظام، قام العديد من الشركات الكبيرة ببناء

وتجهيز صالات رياضية كاملة (جمنازيوم). في حين لا تتوفر المساحة أو الأموال الكافية للشركات الأصغر حجماً، لذلك اكتفت بغرفة لممارسة الألعاب الرياضية مزودة بآلة للمشي، أو دراجة ثابتة، أو غيرهما من المعدات المتوفرة المناسبة لاستخدام الموظفين.

■ **غرف الراحة والاسترخاء.** أقامت بعض الشركات مثل هذه الأماكن لإتاحة الفرصة للموظفين للاسترخاء بعد العمل، أو خلال فترات الاستراحة، أو فسحة الغداء. وذكرت مقالة نشرتها صحيفة «وول ستريت جورنال» أن غرفة الاستجمام في إحدى الشركات تحتوي تجهيزات للعب «البلياردو» وتتس الطاولة؛ في حين وفرت شركة أخرى غرفة بمقاعد وثيرة تغطيها أكياس محشوة بمواد بلاستيكية خاصة تساعد على الاسترخاء؛ بينما جهزت ثالثة غرفة بداخلها حائط مصنوع من مادة «فيلكرو» (Velcro) يقوم الموظفون بإلقاء ألعاب لاصقة عليه.

■ **الاستشارات المالية.** تنظم الشركات حالياً حلقات بحث دراسية حول إدارة الأموال، وأساسيات الاستثمار، والقروض، ووسائل تحقيق الاستقرار والأمان المالي. كما يوفر بعضها الاستشارات الخاصة للموظفين من قبل مختصين مستقلين في هذا المجال.

■ **الخدمات المصرفية.** وضع العديد من الشركات أجهزة «الصراف الآلي» في مواقع العمل. في حين قام غيرها بالتنسيق مع المصارف لفتح فروع لها في مبانيها.

■ **المدارس الخاصة.** في سبيل الاحتفاظ بالموظفين والموظفات الحريصين على نوعية التعليم التي يتلقاها أبنائهم في المجتمع المحلي، قامت شركة «رايدر سيستمز» (Ryder Systems Inc.) في فلوريدا ببناء مدرسة خاصة لتعليم أبناء الموظفين في فرعها في ميامي. مولت الشركة الاستثمار الأولي

لبناء المدرسة، الذي ستسترده لاحقا، حين تغطي تمويلها ضرائب التعليم التي تفرضها الدولة. وتضم المدرسة حاليا ٣٠٠ تلميذ من مستويات مختلفة تتراوح بين الحضانة والصف الثالث، مما أتاح للشركة إمكانية الاحتفاظ بالعديد من الموظفين الذين كانوا ستركبون عملهم لولا هذا «الحافز المنشط».

■ مرافق تنظيف وغسل الثياب. قدمت شركة «ولتون كونور لتغليف البضائع» (Wilton Connor Packaging Company) في مدينة تشارلوت بولاية كارولينا الشمالية «حافزا منشطا» غير عادي لموظفيها. فقد علمت أن عددا كبيرا منهم لا يمتلكون غسالات وأجهزة تشييف، ويقضون بالتالي وقتا طويلا في الذهاب إلى/والعودة من مرافق غسيل الثياب العامة. لذلك عقدت اتفاقا مع مصبغة محلية يسمح لموظفي الشركة بترك ملابسهم المتسخة في الصباح وأخذها بعد انتهاء الدوام لقاء أجر زهيد تدعمه الشركة. وتشير تقارير الشركة إلى أن هذه الخطوة كانت أكثر الحوافز المنشطة شعبية بين العاملين لديها.

■ الخدمات الشخصية. وهي خدمات رائجة حاليا خصوصا بين الشركات المتركة في المدن الكبرى. وكما هو الحال في الفنادق الراقية حيث يوجد كادر مؤهل للعناية بالزبائن الدائمين وتلبية حاجاتهم، كذلك توفر هذه الشركات الخدمات الشخصية المماثلة لموظفيها. ما الذي تقدمه بالضبط هذه الخدمات؟ يمكن استدعاء كادر الخدمة الشخصية لحجز بطاقات المسرح والسينما، والملاعب، وتذاكر السفر، كما يمكن الاستعانة به لترتيب حجوزات المطاعم، وإجراء المراسلات الضرورية وغيرها من الأعباء الروتينية التي تستهلك وقت الموظف وتعقد حياته. في قائمة مجلة «فورتن» التي تضم أسماء أفضل مائة شركة للعمل فيها، وصل عدد الشركات التي تقدم الخدمات الشخصية إلى ٢٦، بينما لم يتجاوز ١٥ شركة في العام السابق.

الأعباء الأخرى غير العادية التي يشتكي منها موظفو بعض الشركات تشمل صيانة سياراتهم، ورعاية حيواناتهم الأليفة، والانتظار في المنزل إلى حين وصول عمال الصيانة، وإعداد الترتيبات اللازمة لمراسم الزواج والحفلات، وتحديد أماكن العثور على المقتنيات والتحف النادرة.

وبدلاً من إشغال الموظفين بأداء هذه الأعباء والمهام، تتعاقد الشركات مع وكالات متخصصة للقيام بها، وهي متوفرة في معظم المدن الكبرى. أما التكاليف فمتفاوتة تبعاً للنظام المستخدم في الوكالات. بعضها يحدد سعر الخدمة حسب ساعات العمل الفعلي أو عدد الموظفين، في حين لا يتقاضى غيرها أية رسوم بل يكتفي باقتطاع نسبة من قيمة الفواتير التي يدفعها الموظفون لقاء شراء المقتنيات والتحف الثمينة من بائعين معتمدين. كما أن بعض الشركات تدفع كامل تكاليف الخدمة، في حين تطلب أخرى من الموظفين دفع جزء منها، مثلما هي الحال في نفقات الضمان الصحي.

وكما تشكل الفوائد والمكاسب الثابتة التي يتلقاها الموظف إضافة مهمة إلى مجموع قيمة الراتب والتعويضات، كذلك توفر الحوافز المنشطة المزايا المادية ووسائل الراحة للموظفين، علاوة على ما تظهره من اهتمام الشركة بهم.

برامج العمل والحياة

من الأقوال الماثورة

تلجأ الشركات باطراد إلى برامج العمل «في أغلب الأحيان، لا يبعد والحياة لاجتذاب أفضل الموظفين والاحتفاظ النجاح عنا إلا مسافة فكرة». بهم. وتهدف هذه البرامج إلى مساعدة

فرانك تايفر، الموظفين على إيجاد نوع من التوازن بين

كاتب متطلبات حياتهم الشخصية والمهنية على حد

سواء. فقد أدركت أخيراً حقيقة شكوى

العاملين من عدم توفر الوقت الكافي للاهتمام بالأسرة، والأعباء المنزلية، والشؤون الشخصية، والعلاقات الاجتماعية. في حين تزداد وتتضاعف متطلبات العمل.

تجني الشركات الناجحة مكاسب أكبر من المرباح المادية حين تتبنى برامج العمل والحياة. إذ يمكن لحلول الموازنة بين العمل والحياة أن تعزز وتنمي السمات المفتاحية الثلاث التي تميز الشركات المائة المدرجة على قائمة مجلة «فورتن» . هذه السمات والخصائص هي: إشراك الموظف في النشاط التجاري؛ خلق بيئة داعمة وثقافة شاملة؛ إعطاء أهمية أكبر لنوعية الحياة التي يعيشها الموظف. وتتصدر شركات مثل «مايكرو سوفت»، و «هيوليت . باكارد»، و «تشارلز شواب» (Charles Schwab) قائمة المؤسسات التي تطبق برامج العمل والحياة لرعاية شؤون قوتها العاملة.

تحولت برامج العمل/الحياة إلى مكاسب جديدة تضاف إلى ما يحصل عليه الموظف من تعويضات ومزايا مثل الضمان الصحي وغيره. وكما قلنا، تساعد هذه البرامج التي ترعاها الشركات الموظفين على إيجاد نوع من التوازن بين مسؤولياتهم في العمل وواجباتهم في المنزل، وتحسن نوعية حياتهم على وجه العموم. ويمكن لها أن تعزز ولاءهم للشركة، وترفع من روحهم المعنوية، وتزيد من مستوى إنتاجيتهم. الأمر الذي يصب في مصلحة الشركة في المحصلة النهائية. ونتيجة لكل ذلك، ارتفع عدد الموظفين المستفيدين من برامج العمل/الحياة ارتفاعاً ملحوظاً في السنوات الخمس الأخيرة.

يشير استطلاع ميداني أجرته مجلة «ووركينغ مودرز» (Working Mothers)، وشركة «وورك أند فاميلي كونيكشن» (Work & Family Connection)، إلى أن ٧٠٪ من العاملين الذين طالهم البحث في إحدى الشركات الصناعية، قالوا إنهم بقوا في وظائفهم بسبب الفوائد والمزايا التي يتيحها لهم برنامج العمل/الحياة. في حين ذكر ٦٠٪ من العاملين في شركة كبيرة أخرى أن القدرة على الموازنة بين مسؤوليات العمل والحاجات الشخصية والواجبات الأسرية كانت من العوامل «الحاسمة» في قرارهم البقاء في وظائفهم.

علاوة على كل ذلك، يقدم برنامج العمل والحياة فوائد إضافية بطرائق أخرى، فقد أشارت عدة دراسات إلى العلاقة الوثيقة بين برنامج العمل والحياة وبين ارتفاع إنتاجية الموظف. إحدى تلك الدراسات ذكرت أن مبادرات برنامج العمل والحياة تمكن العاملين من إدارة شؤون حياتهم وتحمل مسؤولياتهم بطريقة أفضل، ونتيجة لذلك، استطاعوا التركيز على عملهم وزيادة إنتاجيتهم بشكل أكبر.

لقد تبين أن برامج العمل والحياة تعزز ولاء الموظفين لشركتهم، وترفع سوية إنتاجهم. على سبيل المثال، ارتفعت إنتاجية العمل بنسبة ٣٥٪ في شركة «سكوت بيبير» (*Scott Paper Co.*) منذ أن بدأت تطبيق برنامج العمل/الحياة وغيره من برامج دعم الموظفين وتحسين أحوالهم المعيشية.

من ناحية أخرى، أثبت العديد من الأبحاث أن الموظفين يفضلون برنامج العمل/الحياة على الراتب، ويثمنون عاليا مساعده العاملين على إقامة ذلك التوازن المحوري بين قطبي حياتهم. ففي استفتاء أجرته شركة «جوب تراك كاريير فاليوز» (*Job Track.com. Career Values Poll*) على شبكة الإنترنت، اعتبر الكثير من الطلاب والخريجين أن إقامة توازن بين عملهم وحياتهم الشخصية أهم لديهم من الراتب، ومكان العمل، واحتمالات تحقيق التقدم في حياتهم المهنية.

يمكن للعوامل الثلاثة المذكورة آنفاً - الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وزيادة الإنتاجية، وتقديم المكافآت التشجيعية - أن تعزز قوة ونشاط ومرباح الشركة في المحصلة النهائية. فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة ميدانية تركزت على شركة «سيرز ريبوك» (*Sears Roebuck & Co.*)، ونشرتها مجلة «هارفارد بيزنس ريفيو» (*Harvard Business Review*)، أن كل ٥٪ من التحسينات الطارئة على مواقف العاملين تزيد رضا الزبائن والعملاء بنسبة ١,٣٪، وبالتالي ترفع نسبة المبيعات في المتجر بنسبة ٠,٥٪.

لم يعد أرباب العمل وحدهم على دراية بالفوائد الجمة التي تحققها أدوات وأساليب دعم الموظفين وتحسين مستوى حياتهم ورفاهيتهم. ففي استطلاع أجرته مجلة «فاست كومباني» (*Fast Company*) وشركة «روبرت ستارتش وورلدوايد» (*Robert Starch Worldwide*)، تبين أن ٨٩٪ من خريجي الجامعات يحملون أصحاب العمل مسؤولية تحقيق الموازنة بين حياتهم الشخصية وعملهم. ونظرا لوصول التوقعات إلى هذا الحد، يبدو أن موظفي المستقبل لن يخلصوا في الولاء إلا لشركة تبادلهم الإخلاص وترعى شؤونهم، ولن يجدوا تعبيرا أفضل من الالتزام وزيادة الإنتاجية.

طبقا لعملية مسح أجرتها مؤخرا شركة «هيويت اسوشيتيس» (*Associates Hewitt*)، ذكر ٧٤٪ من أرباب العمل أنهم وضعوا برامج تتصف بالمرونة عند تحديد ساعات دوام موظفيهم؛ في حين منح ٩٠٪ منهم تعويضات عائلية لرعاية الأطفال. أما الفوائد الأخرى التي شملتها برامج العمل/الحياة وأشار إليها الاستطلاع فتضم مساعدة الموظفين على تبني الأطفال وتقديم مختلف أشكال الدعم والرعاية لكبار السن.

من الأقوال الماثورة

الخلاصة وجوهر البحث

■ رغم أن التعويضات المادية قد لا تمثل العامل الأكثر أهمية في اجتذاب الموظفين والاحتفاظ بهم، إلا أن من الضروري أن يؤمن الموظف بعدالة الراتب والحوافز والتعويضات. السمعة الحسنة.

«مسعاك لتكون في الواقع مثلما ترغب بأن تبدو في الظاهر هو سبيلك لاكتساب السمعة الحسنة».

سقراط
كاتب

وما لم تكن فئة الرواتب موازية لما تدفعه الشركات الأخرى لنفس النوع من الوظائف، ستبقى العوامل المادية تلعب الدور الحاسم في قرار المتقدم بقبول أو رفض الوظيفة، وفي قرار الموظف الحالي بالبقاء أو الاستقالة.

■ يضع معظم العاملين مستويات شخصية للراتب والتعويضات تشعرهم بالرضى والقناعة، بصورة واعية أو غير واعية؛ وما لم يتم بلوغ هذا المستوى سيبقى العامل المادي الدافع الأساسي لتحفيزهم. لكن أهميته تتراجع حال وصول الموظف إلى سقف الراتب المنشود. وهذا يتفاوت تفاوتاً كبيراً بين شخص وآخر.

■ اكتشفت الشركات أن الحوافز المنشطة تفيد في تذكير الموظفين بأنها قدمت لهم شيئاً. فكلما ركب الموظفون سيارات الشركة تعزز ولاؤهم لها. وكلما حولوا فواتير التعويضات اليومية إلى قسم المحاسبة لصرفها، شعروا بالامتنان لإزاحة الشركة هذا العبء عن كاهلهم.

■ يجب عليك - كمدير مسؤول - استخدام ملكاتك الإبداعية عند اختيار أنواع الحوافز المنشطة التي تقدمها لموظفيك. على سبيل المثال، بدلاً من تقليد الشركات الأخرى، اسألهم عما يفضلونه من طعام وشراب لتزود به مقصف الشركة. وكما تعرف، تتباين أذواق الناس وما تستسيغه جماعة قد تمجّه أخرى.

■ لاجتذاب أكفأ الموظفين والاحتفاظ بهم، يلجأ أصحاب العمل بشكل متزايد إلى تبني برامج العمل/الحياة بهدف مساعدة موظفيهم على إيجاد توازن بين متطلبات حياتهم الشخصية والمهنية في آن معاً. وقد أدركت الشركات أن الموظفين يشكون باطراد من عدم توفر الوقت الكافي لتلبية الاحتياجات الأسرية والمنزلية والشخصية والاجتماعية. في حين تزداد أعباء العمل وتتضاعف متطلباته باستمرار.



عند المباشرة بالعمل:

توجيه الموظف الجديد إلى الطريق الصحيح

لقد اتخذت كافة الخطوات الصائبة لاجتذاب، واختيار، وفي نهاية المطاف تعيين الشخص المناسب في الوظيفة الشاغرة. تم تحديد موعد المباشرة، والتحق الموظف الجديد بعمله أخيراً. إن سلوكك خلال الأيام القليلة الأولى قد يحدد ما إذا كان هذا الشخص سيصبح واحداً من موظفيك المخلصين، والمتفانين، والمتحمسين، أم عاملاً متردداً فاطر الحماسة لا بد أن يصيبه الإحباط عند مواجهة المشاكل المهنية الكامنة.

دعونا نقلب الأمر من وجهة نظر الموظف الجديد، آخذين بالحسبان أن بداية كل عمل جديد تملأ النفس بالرهبة والإثارة في آن معاً. فهو لا يعرف ما الذي سيجده أو يلاقيه. وبعد أن تولدت لديه انطباعات وآمال عريضة خلال فترة المقابلات والنقاشات التي سبقت التعيين، أزفت الآن لحظة مواجهة الحقيقة، فهل يصل العمل الجديد إلى مستوى توقعاته وتطلعاته؟

عندما قامت الشركة بتعيين كين، أعلمته أن الوظيفة الجديدة ستشمل مقاربات إبداعية خلاقة للعمل، لكنه تلقى أوامر صارمة منذ اليوم الأول بضرورة الالتزام بما ورد في كتيب التعليمات حرفياً. كذلك الحال مع دوروثي،

التي حملت انطباعا خلال المقابلة بأن الشركة تؤمن إيمانا راسخا بمبدأ مشاركة الموظفين في إدارة العمل، لكنها وجدت بعد تعيينها أن رئيسها يتجاهل عادة كل اقتراحات موظفيه.

الأبحاث التي أجريناها كشفت النقاب عن إشكالات مماثلة لا حصر لها، وكان السبب يرجع في كثير منها إلى تدهور مستوى القدرات القيادية لدى المشرفين المباشرين (انظر الفصل الثاني عشر للتعرف على كيفية التعامل مع مثل هذه المشكلات). مع ذلك، كان بالمستطاع التخفيف من حدة تلك المشاكل في أغلب الأحوال لو أن العاملين الجدد تلقوا توجيهها مناسباً يمكنهم من الفهم الكامل لسياسات الشركة، والتعرف على الطبيعة الحقيقية لوظائفهم، والوقائع التي ينتظر أن تصادفهم بمرور الزمن.

تشير الدراسات الصادرة مؤخراً إلى أن أحد الأسباب الرئيسية وراء الارتفاع المريع في نسبة الموظفين الجدد الذين يفشلون/ أو يستقيلون طوعاً من شركاتهم خلال أول سنتين من العمل فيها (تبلغ النسبة ٥٥٪)، هو الإخفاق الذريع في تعريفهم بثقافتها السائدة أو دمجهم فيها أو تمثيلهم لها.

برامج التوجيه والإرشاد

من الأقوال المأثورة

يعتمد معظم الشركات برامج توجيهية وإرشادية مخصصة للموظفين الجدد. في العادة، يدير هذه البرامج قسم الموارد البشرية في الشركة، ويطبقها منذ اليوم الأول لالتحاق الموظف الجديد بالشركة وحتى قبل أن يفرز إلى القسم المحدد الذي

«لا شيء يثير الدهشة كالحس البدهي السليم والتعامل الطبيعي مع الأمور».

رالف وولدو ايمرسون،
شاعر وكاتب أمريكي

سيعمل فيه. تتعدد مكونات هذه البرامج، لكن معظمها يشمل مشاهدة أفلام فيديو عن الشركة ونشاطاتها، أو القيام بجولة للتعرف على المنشآت والعاملين،

أو قراءة أدبيات الشركة ونشراتها، أو حضور محاضرة تنظم خصيصا لهذه الغاية. ويطلع الموظف الجديد من خلال ذلك على تاريخ المؤسسة التي يعمل بها، وعلى جملة القواعد والقوانين المرعية فيها، وعلى مجموعة التعويضات والمكافآت التي تقدمها. وتلك بداية جيدة بالتأكيد، لكنها غير كافية.

يتحتم على رؤساء فرق العمل ومشرفي الأقسام تدعيم كل ذلك بتوجيه وتكييف الموظف الجديد ليتواءم مع فريق العمل أو القسم الذي ينضم إليه. وهي عملية تشمل إجراء نقاشات مطولة حول طبيعة الوظيفة التي يتوجب عليه أداء مهماتها، وفهم خطط المشرفين لتدريبه وتأهيله ومساعدته ليصبح عاملا منتجا في فترة وجيزة.

عند المباشرة

من الأقوال الماثورة

تستخدم الشركات في الوقت الحالي مقاربة جديدة نسبيا تعرف باسم «عند المباشرة». وهي في الواقع عملية إضافية لتدعيم وزيادة فاعلية البرامج التوجيهية التقليدية. المقاربة بالأصل كانت معدة لدمج كبار الموظفين التنفيذيين الجدد في الجو العام للشركة بصورة سريعة وشاملة، لكنها توسعت اليوم لتضم الموظفين التقنيين والمختصين والإداريين، وأحيانا كافة العاملين الجدد بلا استثناء.

«إن معظم برامج الإرشاد والتوجيه تأخذ شكل عروض يتولى الإشراف عليها قسم الموارد البشرية عادة. لكن المدراء أيضا يجب أن يتحملوا جزءا من هذه المسؤولية الهامة، وذلك من خلال تقديم الوقائع والأمثلة والقصص والنوادر التي تدعم عملية التقديم وتجعلها نابضة بالحياة».

خلال الأبحاث التي أجريناها في التحضير للكتاب الحالي، استطعنا تحديد وتعريف وتحليل عدد كبير من أنجح

د. ادوارد ج. فيرلاندر،
مستشار إداري

استراتيجيات برامج «عند المباشرة في العمل». ولم نفاجئ عندما وجدنا أن الأساسيات الجوهرية لهذه البرامج (التي تقاس تبعاً لمعدلات الاحتفاظ بالموظفين) متشابهة بشكل ملحوظ، وذلك بالرغم من تنوع جداول العمل وتباين التقنيات المستخدمة بين شركة وأخرى.

دعونا نعمن النظر في آليات عمل أحد هذه البرامج الناجحة.

تطوير خطة محددة

يتمثل أهم جوانب برنامج «عند المباشرة» الناجح في تطوير خطة شاملة لرعاية الموظف الجديد خلال الأشهر الأولى من بدء العمل. لكن لسوء الحظ، فإن معظم الشركات التي طالها البحث كانت مقصرة جداً في هذا المجال، فحتى تلك الشركات التي زعمت وجود مثل هذه الخطة لديها لم تكلف نفسها عناء تقديم توصيف مكتوب لها.

أما الشركات التي تتمتع بتاريخ حافل من الإنجازات في مجال تحويل الموظفين الجدد إلى أعضاء منتجين وسعداء ومندمجين في ثقافة الشركة، فقد بذلت قصارى جهدها للتفكير في المرامي والأهداف الرئيسية للبرنامج في السنة الأولى، وأعدت لذلك خطة مكتوبة تتضمن إرشادات توجيهية تجنب الموظفين سوء الفهم، وتقيس ما حققوه من تقدم. أما أفضل هذه الإرشادات فتشمل العناصر التالية:

١. إعلان واضح بالفرض المتوخى من البرنامج.
- ٢- تقييم دقيق للبيئة السائدة في الشركة حالياً.
٣. تحديد «الأهداف القليلة الحاسمة» التي لا يمكن الاستغناء عنها.
٤. تعيين مرشد/موجه يعتد برأيه ويمكن الاعتماد عليه لتقديم النصيحة والمشورة.

تحديد واضح للهدف

أفضل خطط واستراتيجيات برامج «عند المباشرة» التي شاهدناها على مر السنين، تضمنت إعلانا صريحا يحدد الغرض المستهدف، وهو أمر بالغ الأهمية لتكثيف وتركيز الجهد المبذول، وذلك لضمان عدم حدوث أي سوء فهم في المستقبل. وقد لا يتجاوز هذا الإعلان جملة أو اثنتين في الكثير من الحالات، لكن الغاية تبقى واحدة لا تتغير: توضيح السبب الذي يجعل البرنامج الناجح أمرا بالغ الأهمية للشركة والموظف الجديد على حد سواء. وبدلا من وضع خطة عامة وعائمة لجميع الموظفين الجدد دون تمييز، كيف برنامج «عند المباشرة» الفاعل أهداف خطته لتلائم الحاجات الخاصة للموظف الجديد والشركة في آن.

نعرض فيما يلي نماذج من واقع الحياة للإعلان عن الغايات المحددة التي تضمنتها بعض البرامج الناجحة :

■ تعريف ايثنان بمؤسستنا، ودمج آرائه وأفكاره بثقافتها، وجعله يشعر بأنه محل ترحيب كل العاملين فيها، وتزويده بالأدوات اللازمة والدعم الضروري لتحقيق أهدافنا المتوخاة في بقية العام الحالي.

■ العمل مع انجيلا ومساعدتها على اكتساب صداقة وولاء فريق العمل برمته، وترسيخ وتعزيز التعاون التلقائي والحماسي بين أعضائه في إطار المجهود العام لتحقيق الأهداف الجديدة لمبيعاتنا.

■ يجب التركيز بشكل خاص على شرح وممارسة آليات صنع القرار في الشركة، نظرا لأن تشارلز عمل لفترة طويلة في مؤسسة مركزية الإدارة، في حين تتيح شركتنا لمدراءها حيزا أكبر من الاستقلال الذاتي.

■ يتوجب بذل كل جهد ممكن للتغلب على مشاعر الاستياء والسخط لدى الموظفين الرئيسيين في قسم التسويق، خصوصا بعد أن راودت الآمال كلا

منهما للحصول على ترقية تتيح له تبوأ المنصب الذي وظفت مارشا من أجله. علينا أيضا تهيئتهما لتقبل مارشا كموظفة قديرة وموثوقة تحمل معها إلى القسم خبرات جديدة وقدرات قيادية عالية.

تقييم صحيح وموضوعي للجو السائد في الشركة حاليا

يشعر معظم المدراء والمسؤولين التنفيذيين الذين قابلناهم بضرورة إيجاد تقييم دقيق وشامل للوضع الراهن في الشركة، ويعتبر ذلك أحد أهم العوامل في نجاح برنامج «عند المباشرة». والحقيقة أن للثقافة السائدة في كل شركة جوانب وخصائص إيجابية وسلبية، وكل موظف جديد سيواجه هذه الجوانب والخصائص. وبالتالي فإن أنجح الخطط هي التي تقيم بدقة القوى الإيجابية التي تعمل لصالح الموظف الجديد، وتزيد من فرص نجاح عملية تعرفه على البيئة المحيطة، وتتناول بنفس الدقة والموضوعية الجوانب السلبية التي تعمل ضده وتعيق تقدمه في الفترة الأولى. والمؤكد أن نجاح الموظف الجديد وفشله يرتبطان ارتباطا وثيقا بالقدرة على تمييز العوامل الإيجابية والسلبية وتحديد مداها.

حين تعين الشركة موظفا جديدا، يجري التركيز غالبا على النقاط الإيجابية للتوظيف والشركة على حد سواء. في حين يتم إخفاء أو التقليل ما أمكن من شأن السلبيات. إن لكل وظيفة ولكل شركة جوانب سلبية غير مرغوبة، وهذه سيكتشفها الموظف الجديد في الأيام أو الأسابيع الأولى من عمله غالبا، الأمر الذي ينعكس سلبا على موقفه تجاه الشركة برمتها. ولتفادي ذلك يجب اطلاع الموظف الجديد عليها قبل إبرام العقد النهائي معه، بواسطة الإشارة إلى أن إيجابيات العمل تفوق سلبياته، مما يوفر عليه احتمالات الإحساس بالإحباط والتعاسة في الفترة الأولى.

تؤكد برامج «عند المباشرة» على ضرورة تزويد الموظف الجديد بتقييم شامل وصادق لحقيقة الوضع الذي سيواجهه في الشركة. على سبيل المثال، توقع جيسون أن يتولى مشروعا قائما لجباية عائدات الشركة، يحتاج «شيئا من الصقل» كما قيل له. لكنه عندما باشر العمل، وجد النظام مهلهلا ومتأخرا جدا عن المواعيد المقررة. لو أن المسؤولين في الشركة أعلموه بحقيقة الوضع مسبقا لكان أكثر استعدادا بالتأكيد للتعامل مع المهمة التي تتطلبها وظيفته الجديدة.

تحديد «الأهداف القليلة الحاسمة»

إن أحد أكبر أسباب الفشل الذي يصيب بعض برامج «عند المباشرة» يكمن في محاولتها إنجاز الكثير في وقت قصير. فليس من الأمور غير العادية أن يشعر الموظفون الجدد أن الأضواء مسلطة عليهم في الفترة الأولى، وأن الكل يراقبهم ويأخذ انطباعات عنهم ويطلق أحكاما عليهم. لذلك من المهم، كما أشرنا، تنظيم الأمور في الأشهر الأولى من عمل الموظف الجديد إلى حد معقول على أقل تقدير. أما أهم جوانب هذه العملية فهو تحديد التوقعات والآمال.

تتمثل الاستراتيجية المفضلة في هذا السياق في تعيين وتعريف وتوضيح الأهداف الثلاثة أو الأربعة (ونادرا ما تكون أكثر من ذلك) التي تعتبر حاسمة في نجاح الزميل الجديد في الأشهر الثلاثة الأولى من عمله. هذه الأهداف - بالتعريف - عبارة عن عدد قليل من الأمور التي لا بد من تحقيقها لتقبل الموظف الجديد ونجاحه في مهمته. صاحب هذه الفكرة هو الدكتور ريموند هاريسون، المدرس السابق في كلية الطب بجامعة بنسلفانيا، والرئيس الحالي لمؤسسة «إكزيكيوتف ترانسفورمتركس» (Executive Transformetrics) في برينستون بولاية نيو جيرسي، وهي شركة استشارية في مجال الإدارة تعنى

بتوجيه وتدريب كبار الموظفين التنفيذيين. يؤكد الدكتور هاريسون في الحوار الذي أجريناه معه على «أن لكل عمل جديد اثنين أو ثلاثة أهداف حاسمة في أهميتها بحيث أن الخطأ أو ضعف الأداء فيها يؤدي إلى حتمية فشل الموظف الجديد، حتى ولو استطاع القيام بمئات الأعمال الأخرى بطريقة متفوقة».

وحسب رأي الدكتور هاريسون، كثيرا ما تخطئ الشركات في فهم حقيقة أن فشل معظم المدراء التنفيذيين الجدد مرده العجز عن تحقيق هذه الأهداف القليلة الحاسمة في أهميتها. لكن لو حددت ماهيتها مسبقا بدقة، ووضعت خطة محكمة للتأكد من تحقيقها لازدادت فرص النجاح بشكل دراماتيكي. من بين أكثر الأهداف الحاسمة شيوعا، كما حددها الدكتور هاريسون خلال سنوات عمله الطويلة مع المدراء التنفيذيين الجدد، ما يلي:

■ تطوير علاقة تعاون مبنية على الثقة مع واحد أو اثنين من الزملاء المهمين في الشركة. على سبيل المثال، إذا أراد البيرت، المدير الجديد لقسم الموارد البشرية في «شركة إيغل ترانسفورمر» (Eagle Transformer Company)، تحقيق أي تقدم ملموس في عمله، فعليه اكتساب احترام وصداقة مدير التصنيع وكبير المهندسين، وكلاهما ينظر بدونية إلى كل من لا يمتلك خلفية ومؤهلات تقنية. كان البيرت يدرك تماما أن الفشل في اكتساب ثقتيهما دليل أكيد على احتمال فشله في عمله، لكنه لحسن الحظ تلقى نصيحة حول هذا الأمر من مرشده المشرف على برنامج «عند المباشرة»، ساعدته على وضع خطة للتعامل مع هذا الموضوع.

■ إظهار القدرة على الحزم وثبات الرأي. في العديد من الوظائف يجب اتخاذ القرارات الحاسمة في فترة مبكرة، وكثيرا ما يتم الحكم على الموظف الجديد من خلال هذه القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة. وإذا كانت ثقافة الشركة تطالب بتوفر هذه السمة الشخصية، فإن على الموظف الجديد إظهارها فورا.

■ ترك انطباع أولي جيد ومؤثر في أول اجتماع مهم لكوادر الشركة. على سبيل المثال، تم تعيين ريتشل مديرة للإنتاج قبل ثلاثة أسابيع من موعد عقد مؤتمر رئيسي لقسم المبيعات، حيث طلب منها تقديم مداخلة في المؤتمر حول منتج جديد كانت مسؤولة عنه. كانت تلك المرة الأولى التي يجتمع بها معظم ممثلي المبيعات. ونظرا لأن المداخلات والعروض من هذا النوع تعتبر أمرا حاسما بالنسبة لوظيفتها، فقد تحولت إلى اختبار إما أن تتجح فيه أو تفشل إلى الأبد.

■ إطلاق الوعود قصيرة الأمد. في بعض الأحيان يواجه الموظف الجديد وضعاً حرجاً عند تعيينه. فحين وجد جيسون، مدير قسم الحماية الذي أتينا على ذكره سابقاً، أن برنامجه متأخر جداً عن المواعيد المحددة، وعد بتصحيح الوضع خلال فترة ثلاثة أشهر. ولذلك فإن نجاحه أو فشله في عمله سوف يتأثر بقدرته على الوفاء بالوعد الذي قطعه.

مثال آخر على ذلك يجسده دانييل ماثيو، مدير الشؤون العقارية في إحدى كبريات شركات التأمين. دانييل موظف متمرس يدرك تماماً طبيعة وأهمية الاعتماد على تحديد «الأهداف القليلة الحاسمة». وعندما عين السيدة دوريس رئيسة لفريق معاينة أضرار الحريق، وضع لها ثلاثة أهداف مفتاحية وفورية: أولاً، يتوجب عليها اكتساب ثقة أعضاء الفريق الذين كانت غريبة عنهم؛ ثانياً، التعامل مع الكم المتراكم من طلبات التعويضات منذ أن ترك سلفها العمل؛ ثالثاً، دراسة/ والتوصية بنظام محسّن للتعامل مع دعاوى التعويض الجديدة.

ولتحقيق ذلك، وافق دانييل على أن يكون مرشدها، وأن يساعدها على إظهار مؤهلاتها وقدراتها لأعضاء فريق العمل. قدم لها الدعم المعنوي الذي احتاجته للحصول على قبولهم الأولي، ثم مهد الطريق كي تتحمل مسؤولياتها

كاملة دون إبطاء. وأعاد التأكيد على أهمية الوصول إلى كل من هذه الأهداف بسرعة، ولم يبخل بوقته الثمين للعمل معها على تطوير وتنفيذ خطة عمل ضمن جدول زمني محدد لتحقيق هذه الأهداف. من جهتها، ركزت دوريس جهودها على تحقيق الأهداف الثلاثة في الأشهر القليلة الأولى، فاستطاعت الاندماج بسرعة في جو الشركة وبدأت حياة مهنية ناجحة معها.

قد تتضمن «الأهداف الحاسمة» الأخرى بناء علاقة وثيقة تعتمد على الثقة المتبادلة مع المدير أو غيره من المسؤولين الأعلى مرتبة، أو وضع موعد نهائي لإنجاز عمل ما، أو ضغط النفقات وإبقاء تكاليف مشروع ما ضمن حدود الميزانية، أو كسب تأييد حملة الأسهم الرئيسيين ودعمهم للمبادرات المهمة، أو سوى ذلك من الأهداف.

تحديد الأهداف ضمن جدول زمني قريب ومتوسط وبعيد الأمد

علاوة على تعيين «الأهداف القليلة الحاسمة»، تحدد كافة الخطط الناجحة لبرامج «عند المباشرة» سلسلة من الأهداف المفتاحية الأخرى ومواعيد تحقيقها. إن قيمة وفوائد وضع الأهداف بعناية ليست جديدة على العاملين في الميدان التجاري، لكن ما يستحق التنويه به هو أن كافة خطط برامج «عند المباشرة» التي درسناها خلال فترة التحضير لهذا الكتاب تضمنت أهدافا واضحة، وقابلة للقياس، ومحددة ضمن برامج زمنية محسوبة بدقة. وعلى العكس من ذلك، فإن ما يثير الاهتمام أن الغالبية العظمى من المرشحين الذين كانت لهم تجربة فاشلة مع برامج «عند المباشرة»، قد وضعت لهم خطط من دون أهداف محددة، أو عانوا من عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالأهداف العامة لوظائفهم الجديدة.

من الأقوال المأثورة

تحديد وتعيين المرشد / الموجه

الخطوة الرئيسية الثانية لإنجاح

برنامج «عند المباشرة» بالنسبة للموظف

الجديد هي اختيار وتعيين موجه له. ومن

المهم، كما يبدو واضحاً، أن يكون هذا

الشخص على دراية تامة بالأوضاع الداخلية

للشركة، بما في ذلك معرفة اللاعبين

«من ينجح في أداء مهمة يسبق

على المهمة التالية أهمية

أكبر».

وليام فيذر،

كاتب

الرئيسيين الذين يوجهون سياستها، والقادة غير الرسميين فيها.

يقدم الموجهون نصائح مهمة للموظفين الجدد حول مواضيع مختلفة. إذ

إن مهمتهم بمجملها هي «تمهيد الطريق» أمام الوجوه الجديدة في الشركة،

والتأكد من تقديمهم إلى الأشخاص المناسبين، والتدخل المباشر إن تعقدت

الأمور. ورغم عدم موافقة بعض الاختصاصيين، إلا أننا على قناعة تامة

بضرورة بقاء الموجه والموظف الجديد على اتصال مباشر، يسمح لهما بقضاء

أوقات طويلة في محاورات خاصة ومباشرة، وبناء الثقة المتبادلة، وتمتين

أواصر الصداقة والعلاقات الشخصية بينهما.

معلومات وإرشادات تكتيكية

يقتضي نجاح برنامج «عند المباشرة» وجود موجه/مرشد يحظى بالمكانة

والاعتبار في الشركة، خصوصاً في حالة قدوم موظف جديد لتولي منصب

إداري رفيع المستوى، وذلك بهدف دمجهم في/ وتمكينه من تمثيل الثقافة

السائدة في الشركة.

تبعاً للدكتور بول مكاي، نائب رئيس قسم التوجيه في مؤسسة «دیل

كارنيجي» (Dale Carnegie)، فإن أهم الخصال والسمات التي يجب توفرها

في الموجه الكفء (على المستوى الإداري) تشمل ما يلي:

- سمعة طيبة تشهد له بالصدق والأمانة والكفاءة داخل الشركة.
 - احترام الإدارة العليا، واحترام سواد العاملين على مستوى القاعدة.
 - مهارات اتصالية قوية.
 - ملكة حسن الإصغاء.
 - خبرة في تقديم النصح والمشورة.
 - رغبة في استثمار الوقت اللازم.
 - رهان شخصي على نجاح الموظف الجديد.
 - موقف مرن ومتفائل، يقيم الأمور بخواتمها.
 - شخصية محببة تتمتع بروح الدعابة.
- لسوف نتطرق لاحقا في هذا الفصل لمناقشة آليات التوجيه.

التركيز على الأيام العشرة الأولى

بعد وضع الخطة المناسبة، وتحديد «الأهداف القليلة الحاسمة»، إضافة إلى سلسلة من الأهداف القريبة والمتوسطة والبعيدة، يجب أن ينتقل التركيز إلى الأيام العشرة الأولى. والسبب في ذلك بسيط، رغم أن المرء يدهش من فشل العديد من الموظفين، بمن فيهم أكثر الموجهين والمدراء خبرة ودراية، في فهم هذه النقطة.

من المؤكد أن الانطباع الأول لا يمحي من الذاكرة. وهي حقيقة ينبغي قبولها بغض النظر عما إذا كان لها ما يبررها أم لا. وحاجة الموظف الجديد لإعطاء انطباع أولي جيد لا تدانيها حاجة أخرى تقريبا. فقد أظهرت الأبحاث أن معظم الناس لا يكتثرون كثيرا بمن تكون أو ماذا ستقول إلى أن يقرروا هل نلت إعجابهم أم لا. وبعد معرفة ذلك، يصبح من الحكمة أن تتركز جهود الموجهين والموظفين الجدد على محاولة «كسب الأصدقاء» بدلا من «التأثير في الآخرين» خلال الأسبوع الأول أو نحوه من العلاقة المهنية الجديدة.

نتيجة الخبرة والتدريب والممارسة، تعلم العديد من الأشخاص الذين يملكون موهبة خلق واستثمار صورة عامة لهم في أذهان الناس، كالزعماء السياسيين مثلاً، كيف يرسمون الابتسامات على وجوه الآخرين، وكيف يستثيرون ردود أفعالهم الإيجابية والمُحبة. وباختصار، استطاعوا فهم وتقدير تأثير القيمة التي تولدها قدرتهم على إيجاد رابطة وجدانية وعاطفية مع الناس، وهم يستثمرونها على أحسن وجه. أما أولئك القادرون على خلق أفضل الانطباعات وأشدها تأثيراً، وإقامة أمتن العلاقات وأكثرها ديمومة، فهم الذين يفعلون ذلك بطريقة طبيعية، وصادقة، وبعيدة عن الرياء والتكلف. أي أنهم لا يعتمدون على المهارة المكتسبة، أو فن العثور على الأصدقاء، بقدر اعتمادهم على الاهتمام الصادق الصدوق بالآخرين، والرغبة المخلصة بمساعدتهم.

دعونا نتذكر في هذا السياق مقولة ابراهيم لنكولن الشهيرة: يمكنك خداع كل الناس بعض الوقت، أو بعض الناس كل الوقت، لكنك لا تستطيع خداع كل الناس كل الوقت. بعبارة أخرى، إن الطريقة المثلى لاكتساب الأصدقاء (أو ترك انطباع أولي مؤثر فيهم)، هي أن تكون أنت صديقاً ودوداً ومحباً للآخرين.

نعرض فيما يلي قائمة بأوضح السمات الشائعة التي تمت ملاحظتها في أشخاص تميزوا بموهبة أصيلة وصادقة في ترك انطباعات إيجابية لدى الآخرين:

- يتسمون كثيراً.
- يجيدون التواصل بالنظر ولغة العيون.
- يتذكرون دائماً أسماء الآخرين.
- يفكرون مسبقاً بما يريدون قوله.
- يحسنون فن الإصغاء.

■ يشجعون الآخرين على الحديث عن أنفسهم.

■ يهتمون بمظهرهم الخارجي.

■ يبدون اهتماما بالآخرين وآرائهم.

■ يخلفون لدى الآخرين شعورا طيبا عن أنفسهم.

صحيح أن معظم هذه السمات والخصال قد تطورت وتأصلت في شخصيات حاملها طيلة مسيرة حياتهم، ولا يمكن حتى لأكفأ الموجهين تغيير شخصية الفرد في غضون بضعة أسابيع أو أشهر، إلا أن العديد من العاملين لا يعرفون بعض البنود المدرجة في القائمة، وهنا يمكن للموجه أن يقدم عوناً كبيراً.

على سبيل المثال، كانت القاعدة المتبعة في شركة مالكوم السابقة ارتداء الملابس غير الرسمية؛ أما في الشركة التي يعمل بها حالياً فالجو رسمي أكثر، وما لم يتلق مالكوم النصح والتوجيه حول اللباس الذي يرتديه فسوف لن يترك انطباعاً جيداً بين زملائه في الشركة.

واعتادت شيللا أن تقاطع محدثها قبل إنهاء كلامه، مدفوعة برغبة جامحة للتعبير عن آرائها، وهي عادة سيئة يجب التخلص منها لكسب احترام زملاء العمل.

تيد أيضاً اعتاد القول لزملائه مراراً وتكراراً: «في شركتي القديمة، لم نتعامل مع الأمور بهذه الطريقة». وبهذه الطريقة أيضاً لن يكسب صداقة وتعاون زملائه الجدد. يتوجب على الموجه في هذه الحالة، تنبيه مالكوم وشيللا وتيد وأمثالهم، إلى نوعية الانطباع الذي يتركونه لدى الآخرين كخطوة أولى لتصحيح تلك العيوب السلوكية.

من الأقوال الماثورة

البقاء في حالة من التركيز،
والاستعداد الدائم لدعم الآخرين
والتواصل معهم :

«على من يسعى إلى حكم
الآخرين أن يكون متحكماً
بنفسه أولاً».

الخطوة الرابعة عبارة سلسلة من

الخطوات الصغيرة والالتزامات البسيطة
التي تكفل نجاح العوامل الأخرى إن أداها
الموظف الجديد على أكمل وجه.

فيليب ماسينجر،
كاتب

يتمثل أحد أفدح الأخطاء التي يرتكبها عدد كبير من المدراء المخلصين لولا ذلك لبرامج «عند المباشرة» الناجحة، في ما نسميه «عارض الإرهاق التوجيهي»، وهو «مرض» يصيب على ما يبدو العديد من الموجهين (وبعض من يوجهونهم) بعد شهر أو نحوه من بدء البرنامج. تتباين أعراض المرض، لكنها تشمل غالباً نفاذ الصبر، وصعوبة إيجاد الوقت الكافي للقاء الموظف الجديد، والادعاء بنجاح العملية وباكتمالها، وكثرة الحديث عن أعباء العمل.

المشكلة الكبرى مع «عارض الإرهاق التوجيهي» هي أن الأشخاص الذي يصابون به بعد شهر أو نحوه، تسوء حالتهم دوماً؛ وأولئك الذين تتدهور حالتهم يسببون دائماً الصداع - بل أكثر من الصداع - للآخرين.

أما أنجع طريقة لعلاج المرض فهي الوقاية منه، من خلال القبول منذ بداية بحقيقة أن عملية التوجيه والإرشاد سوف تستمر بدرجات متفاوتة من الكثافة والتركيز لمدة سنة أو أكثر. وأظهرت الدلائل المستخلصة من تجربتنا أنه حالما يدرك الموجهون والموظفون الجدد أن نتائج العمل معا ذات طبيعة بعيدة الأمد، سوف يعمدون إلى جدولة لقاءاتهم وأعمالهم بصورة مناسبة وبطرائق أفضل وأكثر استدامة.

من المحاذير التي يبدو أنها تتكرر أكثر مما نتصور، نزعة الموجه دون قصد لتقويض وحتى تخريب مساعي وجهود البرنامج، عن طريق الاستغراق في توقعاته وتأملاته حول الموظف الجديد، ومناقشة إمكانياته مع زملاء العمل والأشخاص المقربين. من الطبيعي أن يثير الموظف الجديد قدرا كبيرا من الفضول والاهتمام، خصوصا إن استخدم لتولي مركز مرموق في الشركة؛ ومن الطبيعي أيضا أن يتلهف الموظفون الآخرون للحصول على معلومات عن هذا الشخص الجديد المجهول، عن نواياه ومقاصده، وأسلوبه في الإدارة، ومخططاته المستقبلية. وليس من المستغرب أن يشكل الموجه أفضل مصدر أولي للمعلومات الراهنة عن الموظف الجديد؛ وهنا تحديدا تتبدى أهمية أن لا يكتفي بإظهار قدر كبير من التحفظ والتكتم عند مناقشة مدى التقدم الذي حققه الموظف الجديد وحسب، بل قدرا كبيرا من ضبط النفس أيضا حين يتعرض لإغراء الحديث عن الإحباطات التي سببها له.

من الحكمة أن يفترض الموجهون (ورجال الأعمال عموما) استحالة أن يتكتم حتى أكثر الناس طيبة وحسن نية على خبر «مثير» قيل لهم في السر عن موظف جديد. نحن جميعا فضوليون بطبعنا وميالون للثرثرة والقليل والقال حول أخبار أولئك الذين يثيرون اهتمامنا. وحين يدرك الموجه هذه الحقيقة، عليه في كل آن مقاومة إغراء الرغبة بكسب ود الآخرين عن طريق تحويل نفسه إلى مصدر موثوق للإشاعات. كما يتحتم عليه قبول الحاجة إلى التكتم والتعقل، وأن يكون أهلا للثقة التامة، وذلك كشرط مسبق للقيام بدور الموجه. باختصار، عليه أن يفهم ويقدر تماما مدى الضرر الذي يلحقه بسمعة الموظف الجديد إن هو خان الأمانة والثقة، وأن يضع مصلحة الموظف الجديد فوق مصلحته ومصلحة زملائه الذين ربطته بهم علاقة أطول وأمتن.

دعونا نتذكر، إذن، أن التوجيه والإرشاد مسألة جدية وحساسة وقد تكون، حسب الأبحاث الصادرة مؤخرا، أهم العوامل في النجاح في الحفاظ على الموظفين الجدد أو دفعهم إلى ترك العمل. وفي حال تأدية هذه المهمة بصورة مرضية فإنها لا توفر فقط منبرا يتم من خلاله التعبير عن تقبل الموظف الجديد والتحمس له، بل تشكل أيضا مرجعية تشير للمخاطر والحساسيات الكامنة في بنية الشركة وثقافتها السائدة.

سبع ممارسات ناجحة في برنامج «عند المباشرة»:

من الأقوال الماثورة

عندما قمنا بدراسة المقاربات والطرائق التي تستخدمها الشركات لتنفيذ برامج «عند المباشرة»، وجدنا أن أنجح هذه الشركات قد

«على من يسعى إلى حكم الآخرين أن يكون متحكما بنفسه أولا».

فرانك تايجر لجأت إلى معظم أو كل الأساليب

كاتب السبعة التالية:

١. تعيين مدرب أو موجه لكل موظف جديد حال مباشرته العمل

كما أشرنا في هذا الفصل، تتلخص مهمة الموجه في رعاية الموظف أو المدير التنفيذي الجديد في الأيام أو الأسابيع الأولى، بما في ذلك تقديمه إلى الموظفين والموظفين الذين سيتبادل العلاقة معهم في عمله، وإتاحة الفرصة أمامه لمناقشة القضايا المفيدة، والتركيز على ما تتطلبه الوظيفة، والإطلاع عموما على قواعد وشروط العمل.

يلعب الموجه أيضا دور المستشار غير الرسمي للموظف الجديد، حيث يقدم له المشورة حول ثقافة الشركة، والطرق المتبعة لحل أي خلاف، والتعامل مع أية سياسة متبعة وما إلى ذلك.

عندما ينتقل الموظف الجديد من منطقة أخرى، يتحتم على الموجه تقديمه وأسرته إلى المجتمع المحلي، وتعريفه بأحوال المدارس وأماكن العبادة، والمؤسسات الخدمية وغيرها مما يهم الأسرة.

ونظرا لأهمية برنامج «عند المباشرة»، وارتباطه الوثيق بنجاح الموظف وتمثله لثقافة الشركة على المدى البعيد، يفترض بالموجه أن يكون شخصا يتمتع بمعرفة شاملة بشؤون الشركة الداخلية، ويحظى فيها بقدر كبير من النفوذ والسلطة. علاوة على أن الشراكة مع شخص بهذا المركز ترسل إشارة واضحة إلى كل العاملين بأن الموظف الجديد رجل مهم، يستحق الانتباه والاحترام، ويجب عدم الاستخفاف به.

٢. التحضير لتحقيق نجاحات مبكرة في العمل

من أهم المشاكل التي يواجهها الموظف الجديد في تمثل الثقافة السائدة في الشركة افتقاده التركيز في الفترة الأولى. وقد وجدت الشركات أن إحدى طرق وضعه على المسار الصحيح هي تمكينه من تحقيق بعض النجاحات المهنية المهمة خلال الأسبوعين الأولين من استلامه مهام وظيفته.

لننظر كيف استطاعت إحدى الشركات القيام بهذه الخطوة. فقد عهدت إلى بن، مساعد مدير التسويق، مهمة دراسة إمكانية استخدام منافذ التسويق الإلكتروني لتصريف منتجاتها، وذلك كجزء من برنامج «عند المباشرة» الذي تتبناه. ونظرا لأنه عمل في وظائفه السابقة في مجال الأسواق الإلكترونية، فقد امتلك الكثير من المعارف والخبرات بها. ومن خلال تمكينه من استخدام خبرته بشكل فوري، منحتة الشركة الفرصة لإظهار جدارته في وقت مبكر. لم تقتصر فائدة هذه الخطوة على الشركة وحدها، بل جعلت بن يشعر بأنه عضو في فريق عمل ناجح منذ البداية. كما مكنت زملاءه من رؤية عضو فريقهم الجديد في أفضل حالاته. مما ضمن قبوله ضمن المجموعة.

معلومات وإرشادات تكتيكية

أعط الموظف الجديد فرصة لتحقيق نجاحات مبكرة عن طريق تكليفه بمشاريع يستثمر فيها خبراته السابقة بصورة فورية.

٣. تحديد وتعريف وتركيز الاهتمام على بضعة أهداف أساسية واستراتيجية

كما أشرنا آنفا في الفصل الحالي، تتمثل إحدى تقنيات برنامج «عند المباشرة» لمساعدة الموظف الجديد في ما أسماه الدكتور ريموند هاريسون، عالم النفس والمشرف على تدريب المدراء التنفيذيين، «الأهداف القليلة الحاسمة»، وهي أهداف جوهرية محدودة العدد لا بد للموظف الجديد من إنجازها إن شاء تمثل الثقافة السائدة في الشركة والتلاؤم مع الجو المحيط، ويمكن الرجوع إلى الأمثلة المذكورة في تلك الفقرة.

٤. إيجاد توصيف للعمل ومعايير للأداء

لا شيء يفيد الموظف الجديد عمليا، ويساعده على التلاؤم مع جو الشركة بنجاح، كإيجاد وتطوير توصيف دقيق ومفهوم لوظيفته. وأفضل الشركات التي تناولناها في دراستنا تستخدم ما ندعوه بـ «توصيف نتائج العمل»، الذي يركز على النتائج المتوقعة وكيفية قياسها.

لننظر معا إلى مثال واقعي وعملي. عندما استقال مراقب النفقات في شركة «الأيدي ميرتشننتس» (Allied Merchants) من وظيفته، عهد المدير العام إلى وكالة توظيف متخصصة مهمة العثور على شخص مؤهل ملء الوظيفة الشاغرة. كما سلم للوكالة نسخة عن توصيف الوظيفة، كتب قبل بضعة سنين، لتهتدي به عند البحث عن الشخص المناسب. يشدد التوصيف على الجوانب المحاسبية في الوظيفة، ولربما كان دقيقا في الوقت الذي تم فيه إعداده. ولحسن الحظ، لم تقبل الوكالة التوصيف تبعا لقيمته الاسمية، بل استقصت

ودرست واجبات وظيفه مراقب النفقات الفعلية، وعرفت من المدير العام للشركة بعضا من المهام التي يرغب بأن يتولاها المراقب الجديد، وأعدت صياغة التوصيف ليتواءم مع متطلبات الوظيفة الفعلية. ونحن نعرض «توصيف نتائج العمل» المعدل في الشكل ٩-١.

وتجدر الإشارة إلى أنه في هذه النسخة المعدلة جرى تقسيم النتائج بين عدة مجالات رئيسية. هنالك جوانب وواجبات أساسية من الوظيفة يجب على الموظف (أو الموظفين) تنفيذها. كما ألحق بكل منها قائمة بالمعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء. أي النتائج التي يتوقع من الموظف المسؤول تحقيقها. (الشكل ٩-١)

توصيف نتائج العمل

الوظيفة: مراقب نفقات.

الهدف والمهام المطلوبة: تصميم وتنفيذ كافة السياسات والإجراءات التي تضمن سلامة الوضع المالي للمؤسسة واستمرارية نموها وتطورها.

النتيجة الرئيسية في المجال ١: التخطيط المالي

تعتبر المهام المطلوب إنجازها في هذا المجال متحققة بصورة مرضية في الأحوال التالية:

أ - تزويد اللجنة التنفيذية بالأهداف المالية الواقعية والقابلة للتحقيق على المدى البعيد.

ب - إقامة علاقات وثيقة وفاعلة ومريحة مع بنوك الاستثمار وبيوتات التأمين وغيرها من مصادر التمويل الخارجي.

ج - إعداد الميزانية السنوية وتقديمها في المواعيد المحددة والمصادق عليها من قبل اللجنة التنفيذية.

النتيجة الرئيسية في المجال ٢: الحسابات العامة

تعتبر المهام المطلوب إنجازها في هذا المجال متحققة بصورة مرضية في الأحوال التالية:

أ - قيام أقسام الحسابات العامة، والنفقات، والديون، والجباية، والرواتب، بعملها على أكمل وجه وبالطاقة القصوى.

ب - تطوير وتنفيذ الأنظمة والإجراءات الضرورية لأعمال المحاسبة لتلبية الحاجات المتغيرة للقسم.

ج - إثبات دقة وفعالية الإجراءات والتقارير وبقية الأعمال الحسابية بعد تدقيقها من قبل شركة تدقيق الحسابات القانونية المعتمدة.

النتيجة الرئيسية في المجال ٣: إدارة الأموال

تعتبر المهام المطلوب إنجازها في هذا المجال متحققة بصورة مرضية في الأحوال التالية:

أ - استثمار الفائض المالي قصير الأمد لتحقيق أفضل العوائد.

ب - توفير القروض اللازمة للمتطلبات المالية على المدى القريب بفوائد مريحة.

ج - توفير مصادر الائتمان بأسعار مريحة وبعيدة الأمد عند الحاجة.

النتيجة الرئيسية في المجال ٤: الضرائب

تعتبر المهام المطلوب إنجازها في هذا المجال متحققة بصورة مرضية في الأحوال التالية:

أ - دفع كافة الضرائب الاتحادية والحكومية والمحلية في مواعيدها المحددة.

ب - متابعة الاستشارات مع محاسبي الضرائب ومحامي الشركة للحصول على أفضل الفوائد والإعفاءات الضريبية

النتيجة الرئيسية في المجال ٥ : الإدارة العامة

تعتبر المهام المطلوب إنجازها في هذا المجال متحققة بصورة مرضية في الأحوال التالية:

أ - ملء جميع الوظائف الشاغرة في مكاتب الشركة بالشكل الأمثل.

ب - تدريب الموظفين تدريباً كاملاً لتأدية أعمالهم على أكمل وجه.

ج - تقييم أداء جميع الموظفين في مكاتب الشركة بشكل دوري ومنظم.

د - التأكد من فعالية برنامج حفظ الملفات المركزي.

هـ - شراء وصيانة المعدات واللوازم المكتبية وتزويدها بما تحتاجه عند الضرورة.

هـ - إعطاء الموظفين الجدد على كافة المستويات الوقت الكافي للتعلم،

والدراسة، والتخطيط، قبل تحميلهم مسؤوليات كبيرة

لقد سررنا كثيرا، بل دهشنا أحيانا، بعدد الشركات التي طالها البحث وذكرت أنها تعطي الموظفين الجدد، خصوصا في المجالات التقنية والإدارية، مهلة ثلاثة أشهر (وأحيانا أكثر) للاستقرار في أعمالهم و«تعلم القواعد والأنظمة المرعية» في الشركة قبل تحميلهم أية مسؤوليات رئيسية. ولا يزال البحث جاريا في هذا السياق، لكن من المرجح على ما يبدو أن تثبت أهمية هذه الممارسة في إنجاح عملية دمج الموظفين الجدد والاحتفاظ بهم في الشركة.

إننا ندرك تماما استحالة ذلك في كل الحالات، فضغط العمل أحيانا يفرض تحمل أعبائه ومسؤولياته فورا. ولتجنب ذلك قدر الإمكان، يتوجب على الشركة إعداد خطط جاهزة لـ «خلافة» الموظفين المتقاعدين أو المستقيلين، يتم تبعا لها اختيار البدلاء، وتعيينهم، وتدريبهم، وتوجيههم، وتسليمهم مهام مناصبهم كاملة قبل ترك الموظف القديم عمله. وتكتسب هذه الآلية أهمية قصوى في حال أتى البديل من خارج الشركة، إذ تساعد في تسهيل العملية الانتقالية بالنسبة للموظف الجديد والأشخاص الذين يتعاملون معه.

٦. التغلب على مشاعر الاستياء لدى الموظفين الذين تم «تجاوزهم»

ليس من غير المألوف أن يؤدي تعيين أشخاص من خارج المؤسسة في مناصب رفيعة إلى الإحساس بالحنق والغيرة تجاههم من قبل موظف (أو مجموعة من موظفي) الشركة. وقد يشعر هؤلاء بأنه تم «تجاوزهم» بطريقة مجحفة خلال عملية الاختيار. وفي بعض الحالات يمكن أن يؤدي ذلك إلى

محاولات سافرة لإفشال الموظف الجديد عبر حملات تكثر فيها الدسائس والإشاعات والانتقادات الظالمة، أو رفض التعاون الإيجابي وتدهور الروح المعنوية عموماً في القسم أو ربما في الشركة كلها.

أفضل المؤسسات التي زرتها اعترفت صراحة بمواجهة مثل هذه الصراعات والمعوقات الداخلية التي تعرقل نجاح الموظف الجديد، لكن هذه الشركات تدخلت بسرعة وحزم للتخفيف من حدة آثارها السلبية. ويشير العديد منها إلى وجود تاريخ حافل بالمصاعب التي واجهتها في محاولة إقناع الموظفين الفاضلين وتحويلهم إلى زملاء متعاونين، لدرجة أنها وجدت الحل الوحيد أحياناً في نقل أو إقالة أكثرهم سوءاً وعدوانية.

على سبيل المثال، عندما توفي فجأة مدير المشتريات في إحدى الشركات المتعاملة معنا، ظن مساعده الثلاثة أن واحداً منهم سيتم اختياره للملء المنصب الشاغر. لكن الإدارة، نظراً لأن كلا منهم يتمتع بخبرة ودراية تخصصية في مرحلة واحدة فقط من مراحل عملية الشراء، قررت أن من الأفضل تعيين موظف من خارج الشركة يتمتع بخلفية مهنية أكثر شمولية، ويمكنه تقديم أفكار وخبرات جديدة في العمل. وبناءً عليه، تم اختيار مدير مشتريات يتمتع بمؤهلات رفيعة لاستلام الوظيفة، دون إعلام أي من المساعدين عن قرار الشركة إلى حين وصول المدير الجديد. وكما هو متوقع، اشتكى الثلاثة إلى المدير العام قائلين: «لطالما أخبرت موظفي هذه الشركة أن الفرص متاحة أمامهم لتحقيق تقدم في عملهم، وأنت على قناعة راسخة بضرورة ترقية العاملين إلى منصب أعلى حال توفر الشاغر. لذلك كان من المفروض إعطاء الوظيفة لواحد منا.» ولم يفلح المدير التنفيذي العام بإرضائهم، رغم كل ما قاله.

ويمكنك أن تتوقع ما حدث بعد ذلك. لا، لم يستقيلوا ولم يعرفوا عمل رئيسهم الجديد، بل قاموا بأداء واجباتهم المطلوبة. لكن بحد أدنى من التعاون ودون أي حماس للعمل أو بذل أية جهود إضافية.

هل كان بالمستطاع التعامل مع هذه الحالة بفاعلية وشفافية أكبر؟ نقدم فيما يلي بعض الوسائل التي استخدمتها مؤسسات أخرى في أوضاع مشابهة:

- إلغاء التركيز على نظام الترقيات الداخلية، وإعلام جميع الموظفين بضرورة معرفة شروط ومتطلبات المنصب الأعلى مرتبة، وما يتحتم عليهم فعله للتأهل إليه. إن الأقدمية والتراتبية وحسن الأداء عوامل مهمة، لكنها بحد ذاتها لا تشكل ضماناً أكيدة للحصول على الترقية، بل يتوجب تقديم الدعم والمساعدة للموظفين في اكتساب المهارات الضرورية. ولو أتاحت لمساعد مدير المشتريات الثلاثة فرصة الحصول على المهارات والمعارف اللازمة لامتلاك أحدهم بالتأكد المؤهلات الضرورية للحصول على الترقية.

- حال اتخاذ القرار بعدم ترقية أي من العاملين في الشركة، اعلم موظفيك مسبقاً بالأمر، وشرح الأسباب التي دفعتك إلى اتخاذ هذا القرار.
- لا تبحث في السر عن المدير الجديد، بل صرح في العلن عن وجود وظيفة شاغرة، أو أن مديراً تنفيذياً سيتم توظيفه. كن صريحاً في بحثك وفي قرارك المتخذ.

٧. تقديم الدعم الكامل والثابت

ليس ثمة شك في أن أكبر وأثمن مساعدة يقدمها الجهاز الإداري في الشركة لدمج الموظف الجديد تتمثل في دعمه الكامل وغير المشروط. الكثير من المؤسسات تقلل من أهمية هذا الدعم فتشجع بذلك، ولو بشكل غير مباشر أو مقصود، على ظهور تحديات جديدة تواجه قرارها. ولم نجد خلال كل الأبحاث التي أجريناها طريقة أفضل لضمان فشل الموظف الجديد في عمله

من الحكم على فاعليته وجدواه في الأشهر القليلة الأولى، أو الأسوأ من ذلك، السماح بـ «محاكمته» من قبل الأشخاص المحيطين به.

النتائج المترتبة على مثل هذه الممارسات سلبية ومدمرة في كل الأحيان تقريباً، وتشكل أحد أهم الأسباب الرئيسية في فشل عملية المواءمة ودمج الموظف الجديد، وبالتالي الخروج المبكر لأشخاص كان بمقدورهم تقديم إسهامات مهمة. ومن الواضح هنا أن المسؤولية تقع على أصحاب النفوذ والسلطة في الشركة لمنع حدوث أو تكرار مثل هذه الأمور.

خير مثال على الممارسات الخاطئة إخضاع الموظف الجديد لاختبار عسير، كما حدث لكارلوس، مهندس الأنظمة والبرامج، في اليوم الأول من توليه مهام وظيفته الجديدة. فقد طلب منه المدير القيام بمهمة رئيسية وصعبة اقتضى إنجازها ووضع الحلول لها عملاً مضنياً طيلة الليل والنهار لمدة أسبوع كامل. وحين اشتكى لرئيسه، كان الجواب: «إن كنت لا تتحمل الحرارة العالية، فاخرج من المطبخ!». استقال كارلوس، وعندما سأل مدير الموارد البشرية عن سبب تركه العمل بعد فترة وجيزة من تعيينه، أجاب مدير الشركة: «أفضل إعطاء الموظفين الجدد مشاكل عويصة لحلها كي أختبر معدنهم، وكارلوس ببساطة لم ينجح في الاختبار». يصعب طبعاً تفهم موقف كهذا، فلو تم «ترويض» وتوجيه كارلوس، وكلف بمهمة أولية يمكنه إنجازها، لأصبح موظفاً منتجاً وجيداً.

معلومات وإرشادات تكتيكية

إن تزويد القادم الجديد بالدعم، والتدريب، والتشجيع الكامل خلال الأشهر الأولى من بدء العمل، يضاعف إلى الحد الأقصى فرص تحويله إلى موظف منتج ومخلص.

أسوأ خمس ممارسات

بعد أن تناولنا أفضل الممارسات في استراتيجية برنامج «عند المباشرة»، دعونا الآن نلقي نظرة على بعض من أسوأ الممارسات التي شهدناها. وهي تكثر عادة في شركات لها سجل هزيل في الاحتفاظ بالموظفين الجدد.

١. تفويض الكتابة والإداريين بمهمة توجيه الموظفين الجدد

تتجلى هذه الممارسات الفاشلة بشكل خاص حين يكون الموظفون الجدد من المدراء أو الكوادر التقنية والمتخصصة. إذ إن تفويض أشخاص أدنى منهم مرتبة بمسؤولية توجيههم يعتبر بمثابة إشارة دلالية أكيدة على عدم اكتراث الإدارة العليا في الشركة بعملية دمجهم في المحيط الجديد. مع ذلك، ينبغي أن لا نسيء الفهم، فكثيرا ما لعب الكتابة والموظفون الإداريون دورا بالغ الأهمية في نجاح أو فشل الموظف الجديد، وكثيرا ما كانوا أكثر دراية وعلم بخبايا الشركة وثقافتها السائدة من أصحاب النفوذ والسلطة فيها. ومع ذلك، يظل من المهم أن نتذكر أن الدعم الكامل وغير المشروط من المدراء في أعلى المناصب في الشركة هو العامل الحاسم في إنجاح عملية الدمج والمواءمة، ولولاه لأصبحت في غاية الصعوبة.

على سبيل المثال، تم توظيف آندريا رئيسة لفريق إدخال وتشغيل برنامج جديد للحجز في سلسلة من الفنادق على شبكة الإنترنت. كانت وظيفتها تقتضي اتخاذ قرارات حاسمة، وتتصل مباشرة بنائب المدير العام. لكنها حين باشرت عملها، كان نائب المدير «مشغولا جدا»، فأوكل أمر «ترويضها» إلى أحد المساعدين الإداريين. ورغم أن المساعد كان شخصا ذكيا وعلى دراية واسعة بأمور الشركة، إلا أنه يفتقد الهيبة والنفوذ داخل المؤسسة، وبالتالي فشل في منحها الأدوات الضرورية لنجاحها وعكس المكانة الحقيقية لمنصبها أمام بقية الموظفين. وقد أدى ذلك إلى حدوث تأخير طويل في تقبل باقي

الموظفين لها، كما احتاجت وقتاً أطول للإحساس بالراحة والسكينة الضروريتين لتصبح موظفة منتجة وخلّاقة. كان بالإمكان اختصار هذه الفترة وتسريع إنتاجيتها لو أن نائب المدير أتاح لها الوقت الكافي، وأخذ على عاتقه شخصياً مهمة الإشراف على عملية توجيهها ودمجها في أطر الشركة.

٢- عقلية «البقاء للأقوى» وسياسة عدم التدخل

أظهرت الدراسات التي أجريناها أن نسبة عالية جداً من الشركات التي لا تتمتع بسجل جيد في الاحتفاظ بالموظفين الجدد، يترتب على قيمتها مدراء يوزعون ثقتهم بلا حساب على الجميع، ويتبنون سياسة عدم التدخل في أسلوب العمل. وغالباً ما ينزع هؤلاء المدراء إلى الاعتقاد بأن البقاء على الحياد والابتعاد عن التفاصيل اليومية لإدارة الشركة يشجعان عمالهم على تحمل المسؤولية وإبراز الخصال القيادية الكامنة فيهم. ولربما يفيد ذلك في بعض الحالات، لكن يبدو أن مثل هذا الطراز من المدراء يواجه في الحفاظ على الموظفين الأكفاء صعوبات كبيرة تفوق وسطياً ما يواجهه أتباع أسلوب التدخل في الإدارة، الذي يهتم بكل تفاصيل ودقائق العمل. ويرجع أحد الأسباب في ذلك إلى شعور الموظفين الجدد بأنهم «أهمّلوا» أو «تُركوا نهبا للذئب» من قبل مدراء ربما كانوا من أصحاب النوايا الطيبة، لكنهم مخطئون برغم ذلك في سياساتهم الإدارية المتبعة.

هذا لا يعني بالطبع أن على المدراء احتضان الموظف الجديد والاهتمام بكل صغيرة وكبيرة من شؤونه. لكن يجب ألا يقال للموظف: «هذا ما أتوقعه منك، اذهب على جناح السرعة وافعله»، دون توفير الأسباب وتقديم الإرشادات والتوجيهات الضرورية. وحتى أكثر الموظفين خبرة وثقة بالنفس يحتاجون النصيحة والإرشاد في بداية أي عمل جديد، فهم يجهلون السياسة السائدة في الشركة، والأعراف المتبعة، وأساليب العمل، وفلسفة الإدارة التي يتبعها رئيسهم

الجديد، وروح الشركة ونبضها وتاريخها، والخصائص الشخصية للموظفين الذين سيتعاملون معهم. ومن المجدي وضع مجموعة من الضوابط والإرشادات في كل ما يتعلق بذلك وتقديمها للموظفين الجدد، والعمل معهم عن قرب في الأسابيع والأشهر الأولى، ومراقبة التقدم الذي يحرزونه في أعمالهم الجديدة.

٣. توقع تحقيق نتائج بالغة الأهمية في فترة قصيرة جداً

في العقود الأخيرة من القرن العشرين، عمد الكثير من مدراء الإدارة إلى تقليص حجم شركاتهم بهدف خفض النفقات، وقد نجم عن ذلك أن العمال الذين نجوا من حملات التسريح كان عليهم العمل لفترات أطول وبذل جهود مضاعفة. وعندما تحسنت الأوضاع الاقتصادية في أواخر التسعينات، أعادت هذه الشركات بناء قواها العاملة، لكنها مع محاولة الحفاظ على نتائج جيدة في المحصلة النهائية، بالغت في توقعاتها من كوادرات العمل الجديدة. ولكي تحولها إلى كوادرات منتجة بأقصى سرعة ممكنة، عمد بعض هذه الشركات إلى تقليص برامج «عند المباشرة» واختصارها أحياناً في مدة يوم واحد، أملت بعده أن «يندمج» العامل في محيط الشركة ويظهر الإمكانيات والمواهب التي يملكها. وكانت نتيجة هذه الممارسات سلبية في معظم الأحيان، وأدت على الدوام إلى ازدياد احتمالات ترك العمل في فترة مبكرة.

٤. اتباع أساليب عدوانية سافرة أو مخادعة في توظيف العاملين

لا شيء يسهم في خسارة الموظفين الأكفاء، ويؤدي غالباً إلى اللجوء إلى القضاء ودفع تكاليف باهظة، كوجود دليل يثبت تورط كبار المسؤولين في الشركة بممارسات خادعة وغير شريفة في النشاط التجاري، بما في ذلك اتباع سياسات مضللة في مجال التوظيف (مدفوعين على الأغلب بانخفاض معدلات البطالة إلى حد كبير في الولايات المتحدة وغيرها من الدول الغربية).

وطبقا للنتائج التي خلصت إليها دراستنا - غير الرسمية - عند التحضير لأبحاث هذا الكتاب، والتي شملت المستخدمين الجدد في أكثر من عشر شركات، أشار خمسون بالمائة منهم (وهي نسبة مفاجئة إلى حد بعيد) إلى أنهم وقعوا ضحية التضليل أو الخداع المتعمد خلال مراحل المقابلات والانتقاء التي سبقت قرار التوظيف. ويتضمن ذلك في حالات كثيرة مزاعم بوعود قطعها كبار موظفي الشركة ثبت في النهاية بطلانها وعدم الرغبة بالوفاء بها. ومن بين الموظفين الجدد الذين اختاروا ترك شركاتهم في أول شهرين من بدء عملهم، ادعى ٨٠٪ تقريبا أنهم كانوا عرضة لممارسات مضللة أو مخادعة في عملية التوظيف، بما في ذلك الوعود الكاذبة وأشياء أخرى اعتبرها الموظفون الجدد «بالغة الأهمية».

أكثر هذه الممارسات شيوعا كانت التمويه على طبيعة الوظيفة وتعمد تحريفها وتقديم صورة خاطئة عنها. فقد قيل للمتقدمين إلى إحدى الشركات، مثلا، إن وظيفتهم تتضمن العمل لساعات إضافية أحيانا، لكن حال استلامهم مناصبهم وجدوا أن الإدارة تنتظر منهم العمل ساعات إضافية عديدة كل أسبوع وبدون أجر، نظرا لأنهم من الموظفين الجدد وبالتالي فهم مستثنون من نظام التعويضات. شركة أخرى فاخرت بـ «كرم» برنامج الضمان الصحي الذي تتبناه، ولكن تبين بعد ذلك أنه نظام معروف باختلاقه أوهى الأعذار لعدم دفع التعويضات الصحية. الشكاوى المتكررة الأخرى تضمنت الوعد ببرامج تأهيل لم يتم تطبيقها، أو تعديلات في الرواتب لم تتحقق، أو رحلات عمل طويلة ومرهقة وبعيدة جدا عن مناطق عمل وسكن الموظفين عوضا عن «بعض المهمات القصيرة».

ه. فشل الإدارة في توقع ظهور مشاعر الاستياء والغيرة، التي تؤدي إلى

إعاقة اندماج وعمل الموظف الجديد

أكثر العوامل التي كشفناها في دراستنا إثارة للدهشة، هو فشل بعض الشركات الذريع في تفهم مدى انتشار المناورات، ومشاعر الغيرة، والتخريب أو التعدي المتعمد في بعض الأحيان، على المشاريع والأشخاص، وتحول كل ذلك إلى جزء من الحياة اليومية لقطاع عريض من العاملين فيها.

ليست هناك حالة أسوأ بالنسبة للموظف الجديد، خصوصا حين يباشر عمله في منصب إداري رفيع، من أن يلقي فجأة في خضم بيئة متصارعة دون استعداد ودون حماية. في مقابلة أجريناها مع مدير تنفيذي سابق، عانى من تجربة مريرة في بيئة مماثلة، قال: «الوضع أشبه ما يكون بحال رجل معصوب العينين، مكبل اليدين، ملقى في بركة ماء مليئة بأسماك قرش جائعة. مهما فعلت فأنت مستهدف، وما إن تبدأ المعركة المجنونة حتى يتم تقطيعك إربا». هل بالمستطاع منع ذلك أو تفاديه؟ الغيرة متأصلة في طبيعة البشر، ومن المألوف أن يشعر بعضهم بالحنق أو حتى بالخوف من أشخاص يعتبرونهم تهديدا داهما لهم. وغالبا ما يرى هؤلاء في الموظفين الجدد، خصوصا على نفس السوية الوظيفية أو أعلى بقليل، منافسين يمثلون خطرا على حياتهم المهنية. قد لا توجد طريقة مثلى للتخلص من هذه المشاعر أو تغييرها جذريا، لكن هناك أسلوبين اثنين تتبعهما بعض الشركات يساعدان على التخفيف من حدة المشكلة:

■ إعداد وتهيئة الموظف الجديد. يجب إجراء حوار جدي وصريح مع الموظف الجديد في المراحل الأولى من برنامج «عند المباشرة» يتناول خلفية وشخصية ووظيفة كل فرد يتحتم عليه التعامل معه، دون الإساءة طبعاً إلى كرامة ومصداقية هؤلاء الأشخاص. على سبيل المثال، يمكن الإشارة إلى أن

«مراقب النفقات في قسمنا محاسب كفاء ومتمرس، لكن تنقصه موهبة التعامل مع الآخرين، إذ غالبا ما يكون مثاليا ومحبا للكمال، ويشعر بالضيق حين لا تسير الأمور كما يريد. لقد أمل بالحصول على ترقية لتولي المنصب الذي تحتله أنت، وعبر مرارا عن خيبة أمله. سوف يمكنك اكتسابه إلى صفك حين يرى كيف أن الخبرات التي تتمتع بها ستعمل على رفع مستوى أدائه. كن صبوراً في التعامل معه، لأن ذلك قد يستغرق وقتاً طويلاً».

■ إعداد وتهيئة الموظفين الحاليين. كما أشرنا آنفاً في هذا الفصل، لا يجب مفاجأة العاملين في الشركة بمدير جديد من خارجها، خصوصاً حين يفترض به قيادة فريق عمل أو الإشراف عليه أو إدارة أعماله، بل يتوجب على المدير التنفيذي المسؤول الاجتماع بموظفيه وإخبارهم عن المدير الجديد وإمكاناته وإسهامه المتوقع في تطوير الشركة.

إذا توقع أحد الموظفين العاملين الحصول على ترقية لاستلام ذلك المنصب، فعلى المدير التنفيذي ترتيب اجتماع خاص معه وشرح الأسباب التي دفعت الشركة للاستعانة بموظف من خارجها، وعليه أيضاً الإعلان عن المؤهلات التي يحملها الموظف الجديد والخبرات التي سيضيفها إلى العمل. ثم يختتم اللقاء بطلب التعاون مع الموظف الجديد: «سام، لقد قمت بعمل جيد كمراقب نفقات في القسم. ونحن من جهتنا نفكر جدياً في ترقيةك إلى منصب المراقب العام للنفقات في الشركة. لكن حاجتنا الماسة في الوقت الحالي تتركز حول إيجاد شخص خبير بتطوير برامج المراقبة المالية، والمدير الجديد، بوب، قضى سنوات طويلة في هذا المجال. إننا نقدر عالياً العمل الذي تقوم به، وأؤكد لك أنه مع إقرار خطة توسع الشركة ستكون هناك فرص أخرى كثيرة أمامك. إنني على ثقة بإمكانية الاعتماد عليك في التعاون مع بوب وإنجاح مهمته».

الدكتور ادوارد فيرلاندر، رئيس مؤسسة «إي. ج. فيرلاندر & اسوشييتس» (E. G. Verlander & Associates)، وهي شركة استشارية عالمية في الإدارة، استطاع مؤخرا تطوير مقارنة من عشر خطوات لإنجاح برنامج «عند المباشرة»، توالف بين معظم ما تطرقنا إليه من مكونات وعناصر جوهرية في إنجاح عملية مواءمة ودمج الموظف الجديد في جو العمل.

العناصر العشرة الضرورية لنجاح عملية دمج الموظف الجديد ومواءمته مع جو الشركة

١. الشركة

معظم الموظفين الجدد يعرفون شيئا عن طبيعة الشركة من خلال مراحل عملية التوظيف والمقابلات، وليس ثمة داع لتكرار كل ذلك. يتوجب على الإدارة في المرحلة التالية شرح وتوصيف هيكلية وتراتبية الشركة، وسلسلة القيمة فيها، وبالتالي آليات الحصول على مواردها المالية. كما يجب التركيز على آراء الشركة، وطريقة تعاملها مع عملائها، وعلى الروابط بين رؤية الشركة وقيمها، وضرورة تمثل ومراعاة تلك القيم وتجسيدها كل يوم من قبل جميع العاملين. الحقائق، والقصص، والنوادر المروية، تساعد جميعا على توضيح هذه الروابط بشكل واقعي لا لبس فيه.

٢. المجال والقسم

يعمل كل الموظفين في مجال محدد وفي أقسام معينة ضمن هذا المجال، كقسم تكنولوجيا المعلومات ضمن مجال الهندسة التطبيقية، مثلا. ويتوجب على الإدارة تعريف الموظفين الجدد بآلية انتظام الأقسام داخل المجالات، وإسهام كل منها في سلسلة القيمة داخل الشركة، خصوصا من حيث الأهداف والمشاريع والبرامج الزمنية ومواعيد التسليم وقدرات الموارد البشرية والديموغرافية في الشركة. كما يجب توضيح سياسات الشركة وأساليب

الإنتاج فيها وكيفية إسهام الأقسام في المجالات العامة، بحيث تلبي جميعها حاجات الزبائن (في الداخل والخارج). ويتوجب التأكيد أيضا على أهمية المعايير الوظيفية والمهنية كي يعرف الموظف الجديد أن المتوقع منه ليس مجرد الالتزام بالمعايير الحرفية، بل إمكانية تطبيق مهارته وحرفيته على أعلى مستوى.

٣. زملاء العمل

لقاء زملاء العمل والاجتماع بهم منذ لحظة المباشرة أمر بالغ الأهمية، سواء تم ذلك بشكل رسمي عن طريق الإعلان عن التحاق الموظف الجديد في الشركة - أو نشر النبأ في رسائل الشركة الإخبارية، أو بشكل غير رسمي من خلال تنظيم جولة يطوف فيها الموظف الجديد على زملائه في العمل ويتعرف عليهم شخصيا، أو إقامة حفل غداء يدعى إليه الجميع. المهم هنا إشعار الموظف الجديد أنه جزء من المؤسسة، وجعله يدرك أهمية العلاقات الشخصية. فالعمل ضمن فريق متكامل أمر حاسم في أهميته، والتعامل معه كل يوم، حتى وإن ناصبه أفراده العداء أحيانا، جزء لا يتجزأ من مسؤولياته اليومية. إن حاصل جمع آراء ومواقف زملاء العمل يشكل ثقافة الشركة؛ وتوضيح طبيعة وديناميات الثقافة (أي وظيفة/ قيم الشركة، ومعتقداتها، وسلوكياتها) يساعد على تحديد كيفية تصرف الموظف الجديد لتمثل هذه الثقافة، واندماجه فيها، ومن ثم إسهامه في تطويرها بالشكل المرغوب في نهاية المطاف.

٤. الدور والمسؤوليات

يعرف الموظف الجديد عادة دوره ومسؤولياته، لكن على المستوى النظري - المفهومي المجرد. فتوصيفات الوظيفة والمقابلة التي أجراها أشارت إلى سماتها العامة ومكوناتها الرئيسية. أما الآن فقد حان دور معرفة الخصائص المحددة على الصعيد العملي. وهنا يجب أن لا نفترض جدلا أن الموظف

الجديد يعرف ما يتوجب عمله أو كيفية أدائه. باستطاعة العاملين في المجالات التقنية، طبعا، الاعتماد على خبراتهم السابقة، لكن حتى هذه الخبرات بحاجة إلى تعديل للتلائم مع سياسات وممارسات الشركة الجديدة. ينبغي على الإدارة إفهام الموظف الجديد أن عليه القيام بعدة أدوار، بما فيها المشاركة في مشاريع الشركة أو قيادة أحدها، وتدريب الزملاء، والتواصل مع الأقسام الأخرى، وبيان وضع العمل، وإنجاز المهمات والواجبات في الوقت المحدد. وتتضمن المسؤوليات أيضا إنهاء العمل المطلوب في مواعيد متسارعة، وتجاوز التوقعات في الأداء، والعمل لأوقات متأخرة في المكتب، وزيادة أعباء العمل، وتقليل التكلفة، وتحسين نوعية المنتج، والعمل بفاعلية مع الآخرين وبطرق تلي متطلبات ثقافة الشركة. تذكر أن الأدوار والمسؤوليات تشمل دائما معرفة ما الذي تم إنجازه والطرق التي يتبعها الموظف الجديد لتحقيق ذلك. الأمر الذي يتطلب بالضرورة بناء علاقات عمل متضامنة، وحل المشاكل مع الاحتفاظ بحق الاختلاف في الرأي، والتعامل مع الآخرين بود أو ما نسميه اليوم الذكاء الاجتماعي الوجداني.

هـ. معايير الوظيفة والإسهام برفع سوية العمل

يجب أن تخضع كل الأعمال لمنهجيات وأساليب مؤطرة وفق معايير الجودة التي تحددها إدارة القسم. وغالبا ما نفترض أن الموظفين الجدد سوف يتعلمون «قواعد وأنظمة العمل» بأنفسهم، لكن الإدارة يجب أن تتحدث مع العاملين حول ما تتوقعه منهم في قضايا الإسهام بإنتاجية العمل، ومواعيد الإنجاز، ودقة الأداء، والإدراك الشامل لمهامهم وواجباتهم. لا نفترض أن هذه الأمور بديهية، أو أن الموظف سيتعلمها مع الزمن. فتوجيه وتأهيل الموظف لأداء العمل على أكمل وجه قضية محورية في هذه المرحلة، تفرز بدورها موقفا فكريا همه الاستقصاء ومتابعة البحث وتطوير الذات. ويستحسن معرفة حدود

الموظف ودفع متطلبات الوظيفة لبلوغها وتجاوزها، كما ونوعاً؛ كما يتوجب تقديم العون للموظف الجديد مشفوعاً برسالة واضحة منذ البداية: سيحتاج هذا العمل خبرات ومهارات جديدة علاوة على المعارف التي يمكن اكتسابها وتوسيعها مع مرور الزمن. باختصار، لا بد من التغيير ولا بد من توقع حدوث تغييرات في مهام الوظيفة، لكن عليك التأكد من أن الموظف الجديد يعرف تماماً مستويات السلطة والصلاحيات في كل عمل، سواء من حيث الالتزامات أو النفقات المقتطعة من موارد القسم وميزانيته.

٦. التعامل مع «الفضاء» غير الرسمي في الشركة

يشير هذا الاصطلاح إلى نوعية العلاقة غير الرسمية التي تنتشر على حواف هيكلية وبنى المؤسسة الرسمية. والمهمة هنا تكمن في مساعدة الموظف الجديد على إقامة التوازنات والإبحار عبر مختلف تيارات وحدود العلاقات والسياسات غير الرسمية في الشركة. ويتوجب على الإدارة في هذا السياق تشجيع روح الزمالة وإتاحة الفرصة أمام الموظف الجديد للإحساس بأن من المفيد إقامة وتطوير علاقات الصداقة مع الآخرين، والشعور بأنه جزء من حياة القسم وروحه، لا مجرد موظف يلتصق بكرسيه وينكب ساعات طويلة على عمله ورأسه منكس فوق سطح المكتب: بالمقابل، يتوجب على الموظف الجديد معرفة سياسات الشركة وقوانينها فيما يتعلق بالاستخدام الخاص للهاتف والبريد الإلكتروني، والسلوك الشخصي في أوقات العمل الرسمية، ونوعية اللغة المناسبة وغير المناسبة مع مختلف الأشخاص في الشركة، وبقيّة الحدود والأعراف والقواعد السلوكية لكل عمل.

٧. تقييم الأداء

يود كل الموظفين معرفة الآلية والمعايير التي يجري تقييمهم ومكافأتهم على أساسها، وكلما توضحت لهم الصلة بين الجهد والمكافأة ازداد احتمال (وليس حتمية) قناعتهم ورضاهم. والمعايير المفتاحية هنا: تحديد أهداف واضحة للأداء

والعمل؛ تفويض الموظف المناسب بأداء العمل المناسب؛ تقديم تقارير منتظمة عن سير العمل؛ توفير التدريب الضروري في الوقت الصحيح؛ إجراء حوارات متوازنة وشفافة مع الموظفين المعنيين حول مستوى أدائهم، ومراجعة هذا الأداء؛ التأكيد على أهمية ربط النتائج المتوخاة وقيم الشركة بالنجاح في العمل.

٨. التقدم المهني

يتطلع كل الموظفين الجدد بشوق واهتمام إلى ما يخبئه المستقبل، وهذا الاهتمام قد يكون مرده التفكير بتوسيع آفاق العمل، أو زيادة الراتب، أو الترقية، أو الاستمتاع بمهام وتحديات العمل الجديد ومشاريعه الخاصة، أو الاجتماع بزملاء عمل يثيرون الاهتمام ويفيدون بعلمهم الغزير. ولا شك أن الموظف الجديد يفكر بمستقبله المهني وآفاق تطويره حال إبلاغه الرسالة الواضحة بأن الترقية في العمل تأتي مع النجاح في المهمة الأولى تحديداً. فكل شيء تقريبا يعتمد على التصرف السليم والمناسب خلال تأدية المهمة الأولى، وعلى الموظف ألا يتوقع الكثير في فترة قصيرة جداً، بل عليه العمل بجهد ومثابرة لتمثل ثقافة الشركة السائدة وتطوير هوية شخصية خاصة به داخل الشركة. كل هذه أمور بالغة الأهمية خصوصاً للموظفين المخضرمين والمحترفين الذين اعتادوا مواجهة «مشاكل في الولاء» بين إخلاصهم لمهنتهم وللشركة التي يعملون لديها. وفي هذه الحالة يجب اعتماد برنامج مدروس يكسب ولاء الموظف لشركته، ويمهد الطريق أمام بناء علاقة تكاملية تجمع بين الغايتين. ولسوف تنجح الشركة في مسعاها إن نجحت الخطوات التي تتخذها الإدارة في استمالة العاملين وكسب ولائهم، عن طريق توظيف ما يكفي من الوقت والجهد لتنفيذ هذه الخطوات.

٩. التطور الحرفي

يرغب كل الموظفين عموماً بزيادة معارفهم وتنمية خبراتهم لتحقيق «قفزة نوعية» في عملهم. وفي السنوات الخمس عشرة السابقة، تضاعفت أهمية

هذا التقدم النوعي حتى في الوظائف الروتينية التي تناسب حملة الشهادة الثانوية. وأصبح من الضروري جدا اجتذاب الكوادر المؤهلة والاحتفاظ بها، خصوصا في وظائف تكنولوجيا المعلومات المتنامية بسرعة مطردة. أما الطريقة المثلى للاحتفاظ بهؤلاء التقنيين المحترفين فتكمن في ترغيبهم وإغرائهم بالبقاء في مؤسسات حديثة توفر لهم تحديات جديدة، وأعمالا مهمة، وتدفع لهم رواتب عالية تبعا لأسعار السوق. وبعد بلوغهم الحد الأقصى من العطاء، يمكن فتح المجال أمامهم لاكتساب خبرات جديدة ومواجهة تحديات أخرى تحفزهم على تقديم المزيد، وتدفعهم إلى التوصل إلى قناعة داخلية بأن بقاءهم في تلك الوظائف بالذات هو الضمانة الوحيدة لتعلم وتنمية المهارات الحرفية وتحقيق الأهداف المتوخاة. يجب على وسائل الترغيب والإغراء تجسيد كل ذلك من خلال تحقيق الشمولية في التأهيل والتدريب، وإظهار حرص الشركة على موظفيها وأن آمالها معقودة عليهم، ورغبتها بزيادة الاستثمار في مواردها البشرية. فالإدارة لا تستخدم موظفا إلا إذ اقتضت بأنه على مستوى التحديات. والمؤكد أن شعور الموظف الجديد بالخوف من الفشل والعجز عن إثبات الذات والتأكيد بأنه يستحق فعلا تقييم الشركة الإيجابي الأولي، سوف يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد ويقلص احتمالات تركه العمل.

١٠. الإسهام في الجو المحيط

آخر ما يتوجب على عملية الترغيب فعله هو ترسيخ فكرة أن الموظف الجديد يلعب دورا مهما في خلق مناخ جديد في الشركة، وأنه يسهم مع الآخرين في تحديد طابعها وجوها العام ونوعية علاقات العمل السائدة فيها. وغالبا ما يكون جو العمل إيجابيا وتكافليا في البنية، رغم وجود بعض الموظفين الذين يشيرون بأصابع الاتهام إلى الآخرين، خصوصا الإدارة، حين لا يعجبهم جو العمل. ويجب عزل الموظفين الجدد عن هؤلاء المتدمرين، وحمايتهم من

الشعور بالإحباط والقلق حول ما إذا كانوا قد اتخذوا القرار الصائب بالانضمام إلى هذه الشركة. ويتوجب على المدير خلال عملية الترغيب هذه اطلاع الموظف الجديد على حقيقة المناخ السائد حالياً، وعلى خطط تغيير جوانبه السلبية وتطوير إيجابياته. إذ لا توجد مؤسسة مثالية، وكل الشركات بلا استثناء تعاني من مشاكل، خصوصاً مع بعض الموظفين أو في كم العمل المتراكم أو مواعيد التسليم. وعلى الإدارة شرح حقيقة الأمر بواقعية وتوضيح طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة، الأمر الذي يهيئ الموظف الجديد لاستباق الأحداث، ويمنحه فرصة الابتعاد عن المظاهر السلبية، وتفهم الرسائل المتناقضة التي يبثها الموظفون الآخرون بهدف ضمه لصفوفهم وتجنيده لخدمة أهدافهم.

تلعب هذه العناصر العشرة مجتمعة دوراً حاسماً في إنجاح وتطوير برنامج «عند المباشرة»، وبالتالي إنجاح عملية تمثيل الموظف الجديد داخل أطر الشركة. والمؤكد أنه لو التزمت العملية مبدأ الصراحة في شرح واقع حال الشركة وتوقعاتها، علاوة على رغبة الإدارة الصادقة بدعم الموظفين الجدد وتلبية حاجاتهم، فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى الإسهام في خلق وترسيخ جو نفسي إيجابي لدى كل العاملين. إن من مصلحة العامل ورب العمل على حد سواء النجاح في إيجاد وصياغة مثل هذا «العقد السيكلوجي»، حيث يدرك العامل ما يمكن أن يتوقعه من الشركة لقاء جهده ومعرفته. وبنفس الوقت تفهم الشركة بموضوعية ما يمكنها الحصول عليه من الموظف لقاء التعويضات والرواتب التي تدفعها، والعمل الشيق والمثير الذي تقدمه. وحال تحقيق التوازن بين طرفي هذه المعادلة، يشعر الموظف بالراحة النفسية، والباعث المحفز على حسن الأداء، والعدالة على المدى البعيد، وكلها تمثل الهدف الأساسي من عملية الترغيب والتوجيه الفاعلة. أي تحويل الوظيفة الآنية إلى التزام بعيد الأمد وقناعة راسخة بالعمل.

الخلاصة وجوهر البحث

- «عند المباشرة»، مقارنة حديثة العهد نسبيا تتبناها شركات عديدة في هذه الأيام لدعم وزيادة فاعلية البرامج التقليدية لتوجيه الموظف الجديد.
- الخطط الناجحة لبرنامج «عند المباشرة» تتضمن ما يلي:

١. الإعلان الواضح عن الهدف المطلوب.
 ٢. تقييم البيئة وجو الشركة العام بدقة وموضوعية.
 ٣. تحديد «الأهداف القليلة الحاسمة»، وهي غايات جوهرية لا بد من تحقيقها لنجاح الموظف الجديد، خلال الأشهر الثلاثة الأولى من مباشرة العمل.
 ٤. تحديد وتعيين مرشد - موجه يحظى بشيء من المكانة والاعتبار في الشركة، وهو أمر ضروري خصوصا في حال مواءمة موظف رفيع المستوى مع جو الشركة العام.
- لا شيء يفيد الموظف عمليا ويساعده على النجاح في الاندماج في جو الشركة العام مثل صياغة وتطوير توصيف للوظيفة يتميز بالوضوح ويعتمد على النتائج.
 - يجب إعطاء الموظفين الجدد، خصوصا في مجالات التخصصات التقنية ومستويات الإدارة العالية، مدة ثلاثة أشهر (وربما أكثر في بعض الحالات) للاستقرار في عملهم و «معرفة القواعد والأنظمة» المرعية في الشركة قبل تسليمهم مسؤوليات رئيسية.

- إن أكبر وأثمن مساعدة يقدمها الجهاز الإداري لدمج الموظف الجديد في أطر الشركة هي دعمه الكامل وبدون تردد.

- حتى أكثر الموظفين الجدد خبرة وثقة بالنفس يحتاجون النصح والإرشاد في بداية عملهم الجديد. لذلك يجب فتح حوار صريح مع الموظف الجديد منذ البدايات المبكرة لبرنامج «عند المباشرة»، سواء حول خلفيات، أو وظائف، أو

شخصيات كل ممن يتقاطع عمله معهم. وينبغي العمل معه عن قرب في الأسابيع والأشهر الأولى وذلك لمراقبته وتقييم مدى التقدم الذي يحرزه.

■ لا شيء يسهم في خسارة الموظفين الأكفاء، ويؤدي أحياناً إلى اللجوء إلى القضاء ودفع تكاليف باهظة، كوجود دليل يثبت تورط كبار المسؤولين في الشركة في ممارسات مضللة وغير شريفة.

■ إن التخطيط المسبق والإعداد الدقيق لبرنامج «عند المباشرة» يساعدان على دمج الموظف الجديد ضمن أطر الشركة. والمؤكد أن من مصلحة العامل ورب العمل على حد سواء التعاون لصياغة وإنجاح هذا البرنامج الذي يرسخ، من جهة، فهم الموظف وإدراكه لما يمكنه الحصول عليه من الشركة لقاء جهده ومعرفته، ويساعد الشركة، من جهة أخرى، على الفهم الموضوعي لما يمكن أن تنتظره من الموظف لقاء الأموال والتعويضات التي تدفعها والعمل المثمر والمثير الذي تقدمه. وحال تحقيق التوازن بين طرفي هذه المعادلة، سيشعر الموظف بنوع من الراحة النفسية، والعدالة، والدافع المحفز على العمل، وهذا بدوره يزيد احتمالات قناعته بعمله ورضاه عنه وبقائه فيه على المدى البعيد.





لماذا يترك الموظفون الأكفاء وظائفهم؟

لا شيء يستنزف طاقات الشركة - ويدل بالتالي على تدهور وضع الثقافة السائدة فيها- مثل الخسارة المستمرة والمنظمة لكوادرها الفاعلة والمنتجة. ولم تكن تلك مشكلة كبيرة في الماضي حين كانت سوق العمل وأعداد العاملين المتميزين فيها أكبر بكثير مما هي عليه الآن. أما مع انخفاض معدلات البطالة وتراجع نسبة ولاء العاملين إلى أدنى مستوياتها فإن ذلك الهدر اليوم يشكل واحدة من أهم القضايا وأكثرها خطورة في سوق العمل المعاصر.

ليس جديدا بالطبع محاولة العاملين الأكفاء تحسين أوضاعهم المعيشية بالانتقال من عمل إلى آخر، بل كثيرا ما يعتمد هؤلاء إلى تغيير وظائفهم دوريا كجزء من استراتيجية إدارة حياتهم المهنية. تبدأ المشكلة الحقيقية حين تشير الدلائل إلى أن عدم الاقتناع بالعمل أصبح السبب الرئيسي لتخلي أعداد كبيرة من العاملين الأكفاء عن وظائفهم. وحين يحدث ذلك، كما هو الحال اليوم، فإن النتائج المترتبة عليه تشكل شرخا اقتصاديا كبيرا يلحق بالشركة ضررا بالغا.

هل يمكن إنقاذ هؤلاء قبل قيامهم بتلك الخطوة الصعبة التي ستفصلهم عن شركاتهم؟ يصعب ذلك أحيانا، إذ يكون الوقت متأخرا جدا لإحداث تغييرات في الأسباب التي دفعتهم لاتخاذ قرار الرحيل؛ في أحيان أخرى يمكن التفاهم مع الموظف الغاضب وإحداث تغييرات تقنعه بتعديل موقفه. لكن حتى

لو فشل ذلك، يتوجب علينا الاستفادة من التجربة واستخلاص العبر لتغيير الظروف ومنع الموظفين الأكفاء الآخرين من ترك أعمالهم.

بعض الشركات اتخذت خطوات فاعلة لتحديد المشاكل التي تدفع الموظف إلى الانفصال طوعيا عن شركته. على سبيل المثال، عثر أحد مدراء الموارد البشرية في إحدى المؤسسات المالية الضخمة على السيرة الذاتية لإحدى موظفاتة صدفة في موقع البحث عن عمل على شبكة الإنترنت، فاجتمع معها وتعرف على الأسباب التي دفعتها إلى التفكير بترك العمل وأقنعها بالعدول عن قرارها، ثم عهد إلى أحد موظفيه مهمة مراقبة أكبر مواقع الإعلان عن الوظائف الشاغرة التي تستهدف مستخدمي المصرف. وكانت النتيجة تصميم وتنفيذ برنامج أسماء «الإنقاذ»، استطاع بواسطته فعلا إنقاذ أربعة موظفين في الأشهر الستة الأولى، كما وفر معلومات بالغة الأهمية عن ممارسات المصرف وموارده البشرية.

مثال آخر تقدمه سلسلة من متاجر التجزئة في ولاية ايلينوي، ففي الاجتماع السنوي لتقييم أداء العاملين، يسجل المشرف أو رئيس فريق العمل على تقارير الموظفين الأشياء التي يتمنون على الشركة توفيرها في العام التالي بحيث تساعدهم على تحقيق أهدافهم. وفي كل شهر، يقيم المشرف ما تم أو لم يتم تنفيذه، وقد أدت هذه المتابعة الدقيقة لمتطلبات العاملين إلى رفع مستوى إنتاجيتهم وروحهم المعنوية، وإلى انخفاض واضح في معدلات استبدال الموظفين.

معلومات وإرشادات تكتيكية

«تقول إدارة المؤتمر الذي عقد في نيويورك مؤخرا إن البحبوحة التي نعيشها اليوم يجب أن لا تنسينا الهنات، ولا المشاعر السلبية التي يكنها العامل الأميركي لوظيفته. فرغم فترة الازدهار الاقتصادي وقوة سوق الأسهم وازدياد ثقة المستهلكين، يشعر أقل من ٥١٪ من الأميركيين أنهم سعداء وقانعون بوظائفهم، بعد أن بلغت النسبة ٥٩٪ قبل خمس سنوات».

«وول ستريت جورنال» (Wall Street Journal)

(١٧ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٠)

أسباب ترك العمل

دعونا ندقق النظر في قائمة بأهم الأسباب التي تدفع الموظفين الأكفاء إلى ترك شركاتهم، وقد أعددنا تلك القائمة من معطيات استقيناها من أربعين مقابلة أجريناها مع موظفين سابقين في مختلف القطاعات، ومن مسح عام شمل أكثر من ثلاثمائة مؤسسة أخرى.

فقد الثقة بالإدارة

ليس ثمة شك في أن أكبر أسباب تخلي الموظفين الأكفاء عن أعمالهم يكمن في فقدهم التدريجي (وأحيانا المفاجئ، للأسف) للثقة بالإدارة. والحقيقة أن كل الإجابات التي تلقيناها خلال لقاءاتنا بالموظفين الذين تركوا شركاتهم للتو تجمع على أن هذا أهم الأسباب وأكثرها تواترا على الإطلاق.

وهنا أيضا، لا شيء جديدا في فقد الثقة بمدير أو زميل في عالم التجارة أو في الحياة عموما؛ فكثيرا ما يغالي الناس، برأينا، في مواقفهم، أو يرتكبون أخطاء فاضحة، لكن ما أثار دهشتنا في النتائج التي توصلنا إليها لم يكن قول الموظفين الأكفاء إنهم تركوا عملهم بسبب فقد الثقة بالإدارة، بل بالسرعة التي توصلوا فيها إلى قرارهم، الأمر الذي يعكس نفاذ صبرهم تجاه أشخاص بادروهم العداء أو تجاوزوا حدودهم.

تقول بام برادلي، وهي مستشارة بارزة في شؤون الموارد البشرية في مانهاتن، «إن الموظفين الأكفاء أقل تسامحا اليوم عما كانوا عليه في الماضي، فهم يدركون أن لديهم خيارات مفتوحة وأنهم ليسوا مضطرين كما في السابق إلى تحمل التقصير وعدم أهلية الإدارة أو بقية العاملين».

وتشير الدلائل إلى أن الموظفين الأكفاء اليوم أقل صبرا وأقل قدرة على تحمل ما يعتبرونه سلوكا مريبا أو مشينا. تضيف بام: «إن الكثير من الموظفين كانوا مجبرين في الماضي على تجاهل ممارسات إدارة الشركة حتى ولو كانوا على قناعة بأنها تتجاوز الحدود الأخلاقية أو بجانب جادة الصواب. كانوا يخشون التورط في المشاكل أو فقدان وظائفهم إن هم أفصحوا عن حقيقة مشاعرهم. أما الآن فيعرب نفس أولئك الموظفين عن قناعتهم بأن سمعتهم وحسن سيرتهم وسلوكهم أهم لديهم من 'شيك' الراتب الذي يتقاضونه. ويشعر الكثيرون منهم بالقلق خشية أن تلتطخ سمعتهم جراء الارتباط بمدير أو شركة لهما تاريخ مشبوه. فهم يرفضون ببساطة التعامل مع أشياء تسبب لهم الضيق أو الانزعاج، ويثقون بمقدرتهم على إيجاد وظيفة بديلة بسرعة، لذلك لا يعبرون عن رأيهم بالأقوال فقط بل بالأفعال أيضا».

في التقرير الذي أعدته مؤسسة «ووكر انفورميشن» (Walker Information) في مدينة انديانابوليس بولاية انديانا عن ممارسات العمل المعاصرة وقولاء الموظفين، تبين أن نسبة الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء في الشركات التي تتمتع بسمعة أخلاقية عالية أكبر بستة أضعاف من نسبتها في تلك التي لا تتمتع بسمعة حسنة. في حين قال ٨٠٪ من الموظفين المبحوثين (بلغ عددهم ألفين) الذين شككوا بنزاهة وأمانة واستقامة رؤسائهم، إن وظائفهم تشابه شراكا سقطوا في حبالها، أو أنهم لا يشعرون بالولاء لها والالتزام بها، وينوون تركها في وقت قريب على الأرجح^(١).

من الأقوال المأثورة

شعور الموظف بأنه لا ينال حقه من
التقدير

ثاني أهم أسباب ترك الموظفين الأكفاء
لوظائفهم هو الإحساس بأن جهودهم في
العمل لا تقدر حق قدرها. وتشير

«جزء كبير مما نسميه فن
الإدارة ما هو إلا محاولة خلق
الظروف التي تمنع الموظفين
من ترك العمل».

بيتر دروكر، استطلاعات الرأي الصادرة مؤخرا إلى أن

كاتب واستشاري في ٨٠٪ من الموظفين الذين قرروا تغيير
شؤون الإدارة والتربية وظائفهم في السنة الماضية، قالوا إن أحد

الأسباب التي دفعتهم إلى ذلك كان إحساسهم بأن جهودهم لم تتل حقا من
الاهتمام، أو استخف بها مدراءهم. يقول بوب مكارتي، رئيس شركة: «ر. ج. م.
اسوشياتس» (RJM Associates) في مدينة روثفورد بولاية نيو جيرسي: «إنها
فكرة بسيطة للغاية، وقد جرى الحديث والكتابة عنها مطولا منذ آلاف السنين
- البشر يتوقون فعلا إلى الإحساس بأنهم موضع تقدير الآخرين، وأن الجهد
الذي يبذلونه من أجل شركاتهم قيم وجدير بالاهتمام». ويضيف مكارتي:
«كثيرا ما نجد مدراء يوافقون على النتائج التي خلصنا إليها وخلص إليها
غيرنا في هذا المجال، لكنهم في الواقع لا يفعلون الكثير لإرسال ما يكفي من
الإشارات لإعطاء موظفيهم هذا الإحساس بالتقدير والثقة. وهؤلاء المدراء لهم
تاريخ طويل وحافل من سوء التصرف وارتفاع نسبة موظفيهم الذين يتركون
العمل، أو عرفوا بأدائهم المتواضع في تقييمات الـ ٣٦٠ درجة. وغيرها من
تقييمات الأداء. ويدعي هؤلاء بأنهم يثمنون عاليا جهود الآخرين ويهتمون بها،
لكن الدلائل تشير إلى عكس ذلك. إذ لا يبدو أنهم يتفهمون أهمية تقديم شيء
على هذا القدر من البساطة والسهولة لإرضاء الآخرين».

كان وليم جيمس نفسه، أكبر الفلاسفة وعلماء النفس الأمريكيين، قد أعلن مرارا أن أقوى دوافع الطبيعة البشرية على الإطلاق هي الرغبة بتحقيق الذات وإجبار الآخرين على الاعتراف بتميزها. لكننا في حياتنا اليومية نستخف كثيرا بهذا الدافع إلى درجة نسيان التعبير عن تقديرنا لمساهمة الآخرين في نجاحاتنا وفي جعل حياتنا اليومية أكثر متعة وفائدة. وهذا ينسحب على مكان العمل تحديدا، إذ غالبا ما يعتقد الكثير من المدراء والمشرفين أنه ما لم يتم توجيه النقد والتوبيخ للعمال فإنهم لن يؤديوا العمل المطلوب منهم بشكل مرض ومعقول. إن هذا المفهوم خاطئ ومجحف بحق البشر الذين يسعون أبدا إلى الحصول على الثناء واحترام الآخرين وتقدير الجهد الذي يبذلونه.

من الأقوال المأثورة

«ليس ثمة مكافأة لانتقاد الآخرين واكتشاف عيوبهم». آرنولد غلاسو، كاتب

يجب أن يكون الثناء والتقدير مخلصا وصادقا، فالمجاملات والأكاذيب سرعان ما تتكشف ولا يمكن إخفاؤها بكلمات معسولة براقعة. إذ إن صوت المرء ونظرة عينيه ولغة جسده تعكس كلها حقيقة مشاعره. ولا حاجة أصلا لتزييف المشاعر والتعابير، بل يجب البحث عن شيء محدد أحسن الموظف صنعه لدرجة يستحق عليه الإطراء والمديح العلني، وحبذا لو شفع هذا الثناء اللفظي أحيانا ببطاقة شكر مكتوبة تؤكد امتنان المدير من جهة، وترسخ لدى العامل الإحساس بالولاء من جهة أخرى.

الإحساس بالضجر أو عدم تقديم العمل تحديات كافية

قد لا يبدو مستغربا أن يشكل الإحساس بالضجر و«الركود المهني» و«التبيلد» أحد أهم أسباب ترك العمل واستقالة الموظفين الأكفاء، فقد أورده ٦٧٪ من الموظفين الذين طالهم البحث ضمن أول أربعة أسباب تؤدي إلى ترك العمل في شركاتهم.

يقول الدكتور بول ج. مكي، رئيس «شركة مكي للاتصالات» (Mackey Communications)، في مدينة برندينغتون بولاية فلوريدا: «تخطيء المؤسسات كثيرا في افتراضها أن الموظف الكفاء الذي يتقاضى مرتبا كبيرا، سعيد بروتين ورتابة عمله. الحقيقة أن أعدادا كبيرة من أكثر الموظفين أهلية وكفاءة عرضة لهذا الإحساس بالضجر، نتيجة بحثهم الدائم عن تحديات جديدة في العمل وقبولهم بها. إنهم طراز فريد من البشر يستمتع بالتغيير ويتلهف لاكتساب المزيد من الخبرات والمعارف الجديدة».

هنالك أعمال مضجرة بطبيعتها، لكن أي عمل يصبح مضجرا أيضا عندما يقوم المرء بأدائه مرة إثر مرة، ويوما بعد يوم، وعاما بعد عام. لذلك يعتمد الكثير من الشركات إلى تخفيف وطأة الضجر في بعض الوظائف، بإضافة مهام جديدة ودمجها ضمن نشاط كلي أوسع أفقا وأكثر إثارة ومتعة.

بعض الطرائق الكفيلة بمنع تسلل الملل إلى الوظيفة

■ إعادة النظر بكافة الأعمال الروتينية التي يؤديها فريق العمل، وتشجيع كل العاملين على اقتراح طرق أخرى لجعلها أكثر متعة وإثارة للاهتمام.

■ يقع العاملون في وظائف روتينية فريسة الرتابة والضجر في كثير من الأحيان، إذ يبدوون عملهم كل يوم بإنجاز المرحلة الأولى فالثانية فالثالثة، وهكذا دواليك. في هذه الحالة، يتوجب على المشرف، ما لم يكن من الضروري تأدية مهام الوظيفة ضمن نسق إنتاجي محدد، اقتراح تغيير وتيرة العمل، بحيث يبدأ بالمرحلة السادسة ثم الثالثة فالسابعة فالأولى وهكذا، لأن كسر الروتين يخفف من حدة الضجر.

■ تدريب أعضاء الفريق على القيام بأعمال مختلفة بحيث يستطيعون الانتقال من نموذج عمل إلى آخر، وبالتالي يكونون أقل عرضة للضييق والسأم.

■ تشجيع أعضاء فريق العمل على مساعدة زملائهم . خصوصا أعضاء الفريق الجدد . والتحول إلى مرشدين لهم.

مكان العمل المسيس والمنقسم على ذاته

سبب آخر يدفع الموظفين الأكفاء إلى ترك عملهم هو التورط بالخلافات الدائرة داخل الشركة. ويعتقد ٧٥٪ ممن طالتهم الدراسات الميدانية المعدة لهذا الكتاب أن مستويات الثقة بالإدارة تراجعت بشكل ملحوظ في السنتين الماضيتين؛ وأن الانشغال بالخلافات قد ازداد بوضوح وازدادت معه حدة الحساسيات بين الموظفين. ويشير الكثيرون إلى أن البيئة الناجمة عن ذلك ليست مناسبة لنجاح العمل ذاته أو لإقامة علاقات وثيقة بين الزملاء. والحقيقة أن هذا الرقم مرتفع جدا، وقد يكون بمثابة إشارة إلى وجود العديد من النزعات والمظاهر السلبية.

شكلت سياسات الشركات (خصوصا المؤسسات الكبيرة منها) عاملا مهما على الدوام في هذه العداوات والخلافات الداخلية، حيث تشتد المنافسة بين الأقسام للحصول على ميزانيات أكبر، أو مناصب أعلى، أو مهمات أفضل. ويذكي نار الخلافات الداخلية في الشركة التسابق على تسلق السلم الوظيفي، والتنافس على الترقيات، والتصارع على احتلال مراكز النفوذ والسلطة بين مختلف فئات العاملين.

يشجع بعض المدراء هذا النوع من الصراع، اعتمادا على فكرة خاطئة تقول إن التنافس للحصول على مناصب أعلى يزيد إنتاجية العاملين وقدرتهم على الخلق والابتكار. والمؤكد أن هذه الاستراتيجية تنفع أحيانا، لكنها في الغالب تستخدم في قنوات وسبل تهدف إلى إفشال المنافسين والإساءة إليهم عوضا عن تشجيع العمل المشترك لمصلحة المؤسسة.

من الأقوال المأثورة

قبل عدة سنوات مثلاً، كان المدير العام

في إحدى شركات التصنيع الكبرى على

وشك التقاعد، فتحول التنافس الحاد على

خلافته إلى صراع مرير بين نائبيه. وكان

وراء كل منهما مجموعة من المؤيدين والأتباع

الذين عرفوا تماماً أن نجاح مرشحهم يعود

عليهم بفوائد شخصية تنعكس في مزيد من النفوذ والمكانة والتعويضات

المادية. أما السنتان اللتان سبقتا اتخاذ القرار فقد حفلتا بالمشاحنات، «والحيل

القدرة»، وحتى بالتخريب المتعمد. وعندما تم اختيار أحد المتنافسين أخيراً،

استقال المرشح الخاسر، ومعه العديد من مؤيديه، فاحتاجت الشركة سنوات

طويلة لاستعادة لحياتها ووحدتها وعافيتها.

قد لا تكون الخلافات داخل معظم الشركات على هذه الدرجة من

الحدة، لكن حتى الخلافات والنزاعات العادية تؤدي دائماً إلى انخفاض الروح

المعنوية في الشركة، وتدني مستوى الإنتاجية، وخسارة الموظفين المؤهلين الذين

لا يتقنون الأعياب السياسية وفنون المراوغة والمكر.

عرض مغر بتعويضات أكبر

ظل معظم الناس لفترات طويلة من الزمن على قناعة راسخة بأن السبب

الأول لترك الموظفين الأكفاء أعمالهم يكمن في قبولهم عرضاً مغرياً براتب

وتعويضات أفضل في شركة أخرى. وقد أظهرت أبحاثاً والمقابلات التي

أجريناها صحة هذا الاعتقاد في عدد كبير من الحالات يقول ترافيز جونز،

الشريك في ملكية مؤسسة «بيرسونيل كونسولتنتس» (Personnel Consultants)،

وهي شركة متخصصة بتقديم كافة أشكال الخدمات المؤقتة في مدينة تولسا

بولاية أوكلاهوما: «لا يزال المال باعثاً مهما يحفز العاملين ويشحذ همهم،

خصوصا إذا كان مجموع التعويضات المعروضة يتضمن مكافأة كبيرة عند توقيع عقد العمل، والحق بشراء عدد كبير من أسهم الشركة. تصعب بالطبع مقاومة إغواء عقد كهذا في كثير من الأحيان».

وحسب اعتقاد جونز، فإن «الموظفين الأكفاء اليوم محظوظون تماما، إذ يبدو حاليا أن أعدادهم لا تكفي لسد حاجات سوق العمل المتزايدة، خصوصا في المجالات الرائجة كتكنولوجيا المعلومات والقطاع الصحي. كل شيء يخضع للعرض والطلب، ومع ازدياد الطلب على الموظفين الأكفاء يبدو أن العامل هو الرابح الأول في معظم المعارك الدائرة في السوق هذه الأيام».

كما أشرنا في الفصل الثامن، يجب أن يكون مجموع الراتب التعويضات والمزايا الأخرى متناسبا على الأقل مع ما تدفعه بقية الشركات في نفس الصناعة والمجتمع المحلي إن أرادت الشركة اجتذاب هؤلاء الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم. لكن دفع المزيد لا يكفي وحده لوقف نزيف الكفاءات. المال مهم بالتأكيد، إلا أن الثقافة السائدة في الشركة يجب أيضا أن تلبي حاجات الموظفين، وما لم يتحقق ذلك فمن غير المرجح أن يستطيع المال وحده منعهم من ترك العمل لديها.

الشعور بالغبن والاستغلال

من الأقوال المأثورة

الإحساس بالغبن والاستغلال أكثر خطورة من الشعور بعدم التقدير أو الافتقار إلى التحديات في العمل. وقد أثارت دهشتنا كثرة الحالات التي ترك فيها الموظفون عملهم بسبب شعورهم بأن شركاتهم تستغلهم، وهو إحساس يعقب عادة تقليص حجم الشركة، أو ترشيد الإنفاق، أو إعادة

«ماذا يعني المال؟ يعتبر الإنسان ناجحا إن استيقظ في الصباح، وعاد إلى سريره في المساء، وقام بينهما بفعل ما يحلو له».

بوب ديLAN،

مطرب ومؤلف أغاني

توزيع مهام العمل. قال حوالي ٨٥٪ ممن شملهم المسح الذي أجريناه إن شركاتهم تطلب منهم الكثير، وأن العمل لا يتوزع بطريقة عادلة ومتكافئة. وحسب رأي واحد من أفضل المشرفين، بعد أن قضى خمسة وعشرين عاما من الخدمة في نفس الشركة: «يبدو دائما أن العمل الإضافي يلقي في النهاية على كاهل الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة والقدرة على إنجاز المهام المطلوبة. ويبدو أنه كلما قدم هؤلاء المزيد تضاعف ما تنتظره الشركة منهم. لقد تعبت من بذل ضعف مجهود الآخرين».

تجسد تجربة سالي نوعا مختلفا من الاستغلال، فطيلة ست سنوات عملت مدققة حسابات في سلسلة محال تجارية تبيع السلع بالتجزئة، واستطاعت بناء سمعة حسنة، خصوصا لمقدرتها على اكتشاف الأخطاء في تقارير المبيعات. «لقد كان لدي ذلك النوع من الذهنية التي تركز على الأرقام، فما أن ألقى نظرة خاطفة على أي من التقارير حتى تتكشف لي الأخطاء تباعا من تلقاء ذاتها. تجاوزتني الترقيات مرتين خلال السنتين الماضيتين، وحين سألت عن السبب قيل لي بأني موظفة مهمة جدا ولا يمكن الاستغناء عن خدماتي في تدقيق الحسابات. أجبتهم بأن مبدأ الأقدمية في عملي الحالي يوجب الترقية، لكن الإدارة تجاهلت ذلك. وعندما حدث الأمر ذاته للمرة الثالثة، قدمت استقالتني».

القلق حول مستقبل الشركة

علاوة على فقد الثقة بواحد أو أكثر من الرؤساء المباشرين أو المدراء، يشكل تدني مستوى الثقة بأداء واستمرارية الشركة نفسها سببا مهما من أسباب ترك الموظفين الأكفاء عملهم، خصوصا لدى نسبة عالية من الشركات العاملة على شبكة الإنترنت وغيرها من المجالات الخطرة في الاقتصاد الجديد. خلال المقابلات التي أجريناها، أشار الكثير من العاملين الذين تركوا

مثل هذه الشركات إلى أنهم أحبوا الزملاء وطبيعة العمل الذي يؤدونه، لكن القلق كان يساورهم باستمرار حول قدرة الشركة ذاتها على البقاء. والمثير أن الغالبية العظمى من العاملين في هذه المجالات الخطرة (وهي على الأغلب شركات تعمل على شبكة الإنترنت وبحاجة ماسة لرأس المال) أقروا بوجود نوع من الذهنية الآنية/المؤقتة تطبع بالفعل ثقافة الشركة السائدة. يقول الدكتور ادوارد فيرلاندر، رئيس شركة «إي. ج. فيرلاندر اند اسوشييتس»: «لا أحد يقبل بأن يكون مقيدا في سفينة تفرق تدريجيا. والغريب أن عددا كبيرا من العاملين المؤهلين يعرفون بالغريزة موعد الرحيل وأوان القفز من السفينة الغارقة».

من الأقوال المأثورة

تحدث حالات مشابهة حين تعلن

الشركة عن إغلاق أحد المصانع أو تشهر إفلاسها. وغالبا ما يتوجب حينئذ الإبقاء على عدد محدود من العاملين لإنهاء

المشاريع التي يجري العمل بها أو تنفيذ المشاريع التي أبرمتها الشركة في مراحل

حياتها الأخيرة. السؤال الذي يطرح نفسه

هنا: كيف يتسنى لتلك الشركات الاحتفاظ بعاملين يبحثون حكما عن وظائف أخرى ويسعون جاهدين لتأمين مستقبلهم المهني في مكان آخر؟

تمنح الشركات علاوات للعمال الذين قرروا البقاء إلى تنتفي الحاجة إليهم، وهذا أسلوب ناجع إذا شعر الموظف أن المبالغ الإضافية التي يتلقاها تعوض عن الزمن الذي سيقضيه في البحث عن عمل جديد. لكن حين تكون الوظائف نادرة في المجتمع المحلي أو في صناعات محددة، يقبل الكثيرون مبدأ «عصفور في اليد خير من عشرة على الشجرة».

عندما استولت شركة كبرى لتصنيع الطائرات في كاليفورنيا على منافستها في مدينة نيويورك، مثلاً، قررت إغلاق العديد من مرافق الشركة المنافسة في المدينة، ونظراً لأن الترتيبات كانت تحتاج إلى فترة زمنية تتراوح بين ستة وتسعة أشهر، قررت الاحتفاظ بالموظفين الأساسيين في مراكزهم طيلة تلك الفترة. وقد منح الموظفون الذين طلب منهم البقاء مكافآت مجزية إضافة إلى وعد بتشغيلهم في مشاريع الشركة بـكاليفورنيا إذا كانوا على استعداد للانتقال إلى هناك. وبالنسبة لأولئك الذي قرروا البقاء لكنهم اختاروا عدم الانتقال إلى كاليفورنيا، عهد إلى وكالة متخصصة بمهمة تشغيلهم في شركات محلية تقبل الانتظار إلى حين انتهاء عملهم مع شركة الطائرات المذكورة، وتابعوا العمل مع الذين لم تمنح لهم هذه الفرصة إلا إذا وجدوا العمل بأنفسهم، الأمر الذي ساعد على إتمام المرحلة الانتقالية بيسر وسهولة.

استقالة أو تقاعد زميل مقرب

يندر أن يُذكر هذا العامل بوصفه عاملاً رئيسياً في القرار بتغيير العمل. ويدرك علماء النفس أن رحيل أو تقاعد زميل موثوق قد ينجم عنه انخفاض حاد في الروح المعنوية والحماس للعمل بين باقي الموظفين. يقول الدكتور ريموند هاريسون، العالم المتخصص في الطب النفسي السريري ورئيس شركة «أكزيكيوتف ترانسفورمتركس»: «يستثير تقاعد أو استقالة زميل عزيز مشاعر الحزن والأسى لدى بعض الموظفين، وقد يؤدي ذلك إلى ظهور أعراض الاكتئاب، كما هي الحال حين ينتقل صديق إلى حي سكني آخر، أو حين يذهب الطفل إلى مدرسة جديدة».

من الأقوال المأثورة

يبدو أن هناك علاقة مباشرة بين رحيل زملاء الموثوقين وبين ارتفاع مستوى «من يعتبر أصدقاءه ثروة يكون الاستياء والتذمر بين الموظفين الباقين. معدنه من الذهب». وحسب نتائج الأبحاث التي توصلنا إليها، مارجوري هولمز وجدنا في حوالي ٥٠% من الحالات أن كاتبة الشخص الأكثر تأثراً باستقالة أو تقاعد أحد زملاء العمل يترك وظيفته غالباً في خلال سنتين اثنتين.

المرونة في تحديد مجموعة الفوائد والمزايا المعروضة

السبب الرئيسي الآخر وراء ترك الموظفين المؤهلين لعملهم يتصل بنوعية الفوائد والمزايا التي تقدمها الشركة. فقبل بضع سنين اقتصرت التعويضات التي تمنحها الشركات لموظفيها على الضمان الصحي والتقاعد. في حين تكثر اليوم «الحوافز المنشطة» وبرامج «العمل - الحياة» ومختلف أنواع التسهيلات المعدة خصيصاً لتناسب أسلوب حياة الموظف الشخصية والخيارات التي يفضلها. وكما أشرنا في الفصل الثامن، أصبح من الشائع اليوم أكثر من أي وقت مضى تقديم العديد من الامتيازات الإضافية، كالمرونة في ساعات الدوام، ورعاية الأطفال، والعمل من المنزل، وتخصيص أيام محدد لارتداء الزي العادي أو اصطحاب الحيوانات الأليفة إلى المكتب، والسفر جواً بالدرجة الأولى، والحق بشراء أسهم الشركة، وغير ذلك.

تقول بام برادلي، المستشارة في شؤون الموارد البشرية، «لقد أدركت الشركات الحاجة إلى الابتكار في مجموعة الفوائد والمزايا التي تقدمها إلى موظفيها، واضطرت إلى التلاؤم مع رغبات العمال المتغيرة، تماماً مثلما اضطرت إلى التلاؤم مع التغير المطرد في رغبات الزبائن».

الأسباب الإضافية

علاوة على الأسباب التي أتينا على ذكرها في سياق بحثنا، وبعد إجراء المقابلات مع العديد من الموظفين الذين تركوا أعمالهم منذ ستة أشهر (انظر الفصل الحادي عشر)، توصلنا إلى الأسباب الإضافية التالية لترك العمل :

الركود المهني

أثبتت الدراسات التي أجريت في السنوات القليلة الماضية أن معظم الموظفين اليوم لا يتوقعون البقاء مع نفس الشركة طيلة حياتهم، بل سوف يغيرون وظائفهم إن شعروا أن ذلك يساعدهم على تحقيق أهدافهم المهنية. لقد سمعنا مرارا التعليقات والشكاوى التالية:

- «لم أشعر أن العمل في تلك الشركة يؤدي إلى الهدف الذي أسعى إليه».

- «لم يكن هنالك فرصة أمامي لتحقيق تقدم في تلك الشركة».

- «كان لدي مواهب أخرى لم أستغلها في تلك الوظيفة».

- «لم تتح لي الفرصة للحصول على التأهيل الضروري لتحقيق

تقدم مهني».

- «سياسة الترقية والعلاوات في الشركة تعتمد على القدم لا على المقدرة».

لا يمكن أن تتطابق الأهداف المهنية للموظف تماما مع حاجات الشركة

وأهدافها، لكن في العديد من الحالات يمكن المواءمة والتقريب بينهما.

خير مثال على ذلك هو احتفاظ «شركة كومبريهنسيف انشورنس» Com-

prehensive Insurance، بأفضل موظفيها، ريتشارد ب. ريتشارد، الذي عين

موظفا متدربا في الشركة حال تخرجه من جامعة نيويورك عام ١٩٩٣ بعد

حصوله على إجازة في المحاسبة. اكتسب ريتشارد خبرات ومهارات كثيرة في

العديد من أقسام الشركة في السنوات الأولى من عمله، وترأس بعد خمس

سنوات أحد فرق الموافقة على سندات التأمين. كما استفاد من الميزة التي

تمنحها الشركة لموظفيها بتعويض رسوم الدراسة، فحصل عام ١٩٩٨ على درجة الماجستير في إدارة الأعمال مع التركيز على تكنولوجيا المعلومات. وخلال المراجعة السنوية لأدائه، عبر ريتشارد عن رغبته بالانتقال إلى قسم جديد في الشركة يستغل فيه مؤهلاته وخبراته الجديدة، لكن رئيسه أعلمه بأن الإدارة قد قررت منحه ترقية قريبة في قسم سندات التأمين قد توصله إلى منصب رفيع في إدارة الشركة، وأقنعه بالبقاء وقبول الوظيفة الجديدة. ورغم أنه أحرز نجاحا واضحا في ذلك المنصب، إلا أنه لم يكن سعيدا. ولذلك خطط للبحث عن وظيفة أخرى في مجال تكنولوجيا المعلومات، لكنه قرر أولا زيارة توم، مدير الموارد البشرية في الشركة، وإعلامه بنيته: «أحب حقا هذه الشركة يا توم، لكن اهتمامي الحقيقي ينصب على تكنولوجيا المعلومات، فما الذي يتوجب علي فعله؟». أجاب توم بأن الشركة تخطط لإقامة قسم تسويق إلكتروني، ورغم أن الشركة كانت تبحث عن أشخاص مؤهلين ويمتلكون خبرة كافية في هذا المجال، إلا أنه أقنع مدير القسم الجديد بمقابلة ريتشارد، وكانت النتيجة انتقاله إلى القسم الجديد الذي يسهم حاليا بنجاحه المبكر.

الشكل ١٠ - ١

نسبة الموظفين «المتميزين» الذين طالهم البحث وذكروا كلا من البنود التالية ضمن أهم أربعة أسباب لتقديم استقالاتهم:

- فقد الثقة بإدارة الشركة ٧٤٪
- الشعور بعدم التقدير ٦٧٪
- الشعور بالضجر وقلة تحديات العمل ٥٤٪
- مكان العمل المسيس والمنقسم على ذاته ٥٠٪
- عرض مغر بتعويضات أكبر ٥٠٪
- الشعور بالغبن و «الاستغلال» ٤١٪

. القلق حول مستقبل الشركة ٣٨٪

. تقاعد أو استقال زميل مقرب ٣٠٪

. عدم المرونة الكافية في مجموعة الفوائد والمزايا المقدمة ٢٥٪.

معلومات وإرشادات تكتيكية

اكتشف الأهداف المهنية لأفضل موظفيك وأبحث عن السبل لتحقيقها

في شركتك.

الممارسات السيئة

هنالك سببشائع آخر لاستياء الموظفين يتمثل في رداءة جو العمل التي

تتجلى بأشكال عدة، منها:

ساعات عمل تفتقد المنطق والمعقولة

في أغلب الأحيان، تفرض الشركات على موظفيها العمل لساعات أطول مما يرغبون. ومع أن هناك الكثير من الموظفين الذين يودون الاستفادة من تعويضات العمل الإضافي، فإن الغالبية تفضل العمل ساعات أقل. وتزداد الحالة سوءا عندما يكون الموظف ضمن الفئة المستثناة من الأجر الإضافي، كالموظف المؤقت أو المتدرب، حيث لا يحصل على أية تعويضات.

ويبدو أن الحل المثالي يكمن إما في زيادة عدد الكادر الوظيفي كي لا تحتاج الشركة أصلا إلى ساعات عمل إضافية، أو جعل هذا العمل طوعيا. لكن أيا منهما، للأسف، لا يقدم حلا عمليا على المدى البعيد، فبعض الشركات تدفع لموظفيها في الفئات المستثناة مكافآت مجزية، الأمر الذي يساعد على التخفيف من حدة الشكوى. إلا أن ذلك مكلف جدا ومن الأفضل اللجوء إلى الأساليب الأكثر كفاءة والتخطيط السليم للموارد البشرية في الشركة.

ظروف العمل السيئة

ليس ثمة شك في أن ظروف العمل المريحة تتناسب طردا مع ارتفاع

الروح المعنوية في الشركة وازدياد المردود والإنتاجية. لكن ننظر إلى الأمور

بواقعية، فهناك الكثير من أماكن العمل التي تبدو قذرة بطبيعتها، أو مليئة بالضجيج، أو كريهة الرائحة. ويمكن تحسين ظروف ومكان العمل بإيجاد نظام أفضل للتخلص من الفضلات أو طلي المكان بطبقة جديدة من الدهان أو ما شابه من العمليات التجميلية؛ كما يمكن تخفيض نسبة الضجيج إما باستخدام مواد عازلة للصوت أو بتزويد الموظفين بمعدات واقية كتلك التي يستخدمها عمال المطارات. وقد توصل الكثير من شركات الصناعات الكيميائية إلى طرق مختلفة لتخفيف الروائح المنبعثة من عمليات التصنيع.

استطاعت إحدى الشركات التي شملها بحثنا، وهي مؤسسة مصرفية كبيرة، رفع الروح المعنوية لدى كادر العاملين لديها (وبالتالي خفض معدلات ترك العمل) عن طريق إلغاء غرف العمل التقليدية الصغيرة التي تشبه المكعبات ويشبهها كثير من الموظفين بزنانات السجن، والاستعاضة عنها بمجمعات فسيحة لفرق عمل مختلفة تفصل بينها أصص مزروعة بالنباتات الخضراء.

الافتقار إلى المعدات التقنية المتطورة

من الشكاوى المتكررة في المقابلات التي أجريناها مع موظفين تركوا أعمالهم قبل فترة ستة أشهر، عجز الشركات عن استخدام تجهيزات حديثة وفعالة لأداء العمل. فقد ترك أحد الموظفين في قسم المحاسبة عمله لأن الشركة لا تزال تستخدم أجهزة كمبيوتر «أي بي إم» التي تعمل بالبطاقات المثقبة؛ واستقال أحد الصيادلة من العمل في مختبر للأدوية لأنه ما يزال يستخدم أدوات وتجهيزات ابتاعتها الشركة عند تأسيسها قبل عشرين عاماً؛ وأحد مدراء الموارد البشرية لا يزال يتبع في قسمه نظام البطاقات المفهرسة لإدارة شؤون أكثر من ثلاثة آلاف وخمسمائة موظف.

صحيح أن بعض الموظفين قد أدمنوا العمل على «الطريقة القديمة» إلى درجة رفضهم القاطع إدخال كافة أشكال المعدات التكنولوجية الحديثة، إلا أن

أفضل الموظفين يصرون على تزويدهم بأخر الأجهزة والأساليب التقنية المتوفرة ليحافظوا على كفاءتهم وفعاليتهم المهنية.

الوقوع في براثن الروتين

يقول أحد العاملين المحبطين: «كان اتخاذ أبسط القرارات يستغرق أسابيع طويلة، وكان علي اللجوء إلى ثلاث لجان مختلفة قبل تمكني من تقديم برنامجي للإدارة». الروتين داء يصيب العديد من الشركات، وقد استطاعت المؤسسات الناجحة تخفيف أعراض هذه الآفة بمراجعة وإعادة تصميم برامجها وسياساتها وإجراءاتها المتبعة. إن العاملين الأكفاء يسعون إلى تحقيق نتائج باهرة ولا يجوز وضع عراقيل بيروقراطية تثبط عزائمهم وتشعرهم بالإحباط.

أساليب العمل الشخصية المفضلة

إذا كان الموظف يفضل العمل بطريقة يعتبرها مريحة من وجهة نظره الشخصية، فإن إنتاجيته ترتفع بوضوح إن تركت له حرية الاختيار. بعض الموظفين يفضل العمل ضمن فريق متكامل ومتعاون، في حين يفضل آخرون تلقي تعليمات محددة، ويتمسك قسم ثالث باستقلاليته في العمل. ليس من الممكن إرضاء الجميع، بالطبع، لكن من المفيد معرفة الأساليب المفضلة لمختلف الموظفين وتشغيلهم تبعاً لها كلما كان ذلك ممكناً.

مواعيد الدوام

هنالك سبب شائع لترك العمل لا يرتبط بعدد الساعات بل بموعد الدوام. فالعديد من الشركات تعتمد نظام الورديات، ويضطرب بعض الموظفين للعمل في نفس الوردية - صباحاً أو مساءً أو ليلاً أو قد يمتد الدوام من منتصف الليل حتى الفجر في الشركات التي يستمر العمل فيها لمدة أربع وعشرين ساعة في اليوم. في حين يتناوب الموظفون على العمل في كل الورديات

في بعض الشركات، وتعتمد مؤسسات أخرى نظام العمل في فترتين منفصلتين، كدوام معظم سائقي حافلات المدارس الذين يعملون من الساعة وحتى التاسعة صباحاً، ومن الثانية حتى الرابعة بعد الظهر وذلك لإحضار التلاميذ إلى المدرسة وإعادتهم إلى منازلهم بعد انتهاء الدوام.

لدى اختيار العاملين في وظائف تعتمد نظام الورديات، يجب إعلام كافة المتقدمين بسياسات الشركة وبرامجها وضمان استعدادهم للقيام بهذه المهمات في أوقاتها المحددة. وتدفع معظم الشركات تعويضات مجزية للمناوبين في وردية العمل المسائية أو تلك الممتدة من منتصف الليل حتى الصباح، وتزداد معدلات استبدال الموظفين لدى الشركات التي تتغير فيها مواعيد الدوام بشكل اعتباطي أو مستمر.

يعتمد العديد من الشركات اليوم مبدأ المرونة في تحديد مواعيد أو ساعات الدوام للتلائم مع حاجات موظفيها، فتمنحهم حرية اختيار ساعات بدء وانتهاء دوامهم كل أسبوع وفق برامج متنوعة، تبدأ من الثامنة حتى الرابعة، أو من التاسعة حتى الخامسة، أو من العاشرة حتى السادسة، وهي مواعيد تضمن بقاء العاملين في المكتب معظم ساعات اليوم - أي بين العاشرة والرابعة. وتساعد هذه المرونة في المواعيد الكثير من العاملين على تدبير شؤونهم الخاصة قبل الذهاب إلى العمل، كإرسال الأطفال إلى المدرسة والتواجد في المنزل بعد عودتهم، أو تنظيم مواعيد العمل مع الزوجة وما شابه. وتشير إحدى الاستطلاعات التي نظمتها جمعية إدارة الموارد البشرية عام ١٩٩٨ إلى أن ٥٥٪ من الشركات التي شملها البحث تعتمد مبدأ المرونة في مواعيد الدوام، في حين أن النسبة لم تكن تتجاوز ٤٢٪ عام ١٩٩٧.

لكن المرونة في تحديد ساعات العمل ليست ممكنة ولا مجدية على الدوام، إذ يصعب اعتمادها في معظم عمليات التصنيع التي تحتاج تواجد كل

القوى العاملة في نفس الوقت؛ وغالبا ما تتسبب مواعيد الدوام المختلفة في حدوث مشاكل كثيرة في حال اعتماد فرق العمل الصباحية على معطيات أو أدوات فرق عمل أخرى تبدأ عملها في أوقات لاحقة، مما يعيق استمرارية سير العمل أو يوقفه تماما أحيانا. مع ذلك، يمكن اعتماد المرونة في الغالبية العظمى من الوظائف والحالات.

يواجه المشرفون ورؤساء فرق العمل صعوبات جمة في التنسيق بين المواعيد المختلفة لموظفيهم. إذ يجب، مثلا، تغيير موعد الاجتماعات التي تجرى عادة مع الموظفين إما في وقت مبكر في الصباح أو بعد الظهر إلى منتصف النهار في الشركات التي تعتمد نظام دوام العمل التقليدي، وهو موعد غير مناسب دائما لأنه يعطل وتيرة العمل؛ أما المدير فيواجه مشاكل إضافية عندما يحتاج إلى الاتصال بموظفيه حول قضايا يتوجب حلها في أوقات لا يتواجدون فيها. المشكلة الأكثر خطورة أن المشرفين لا يكونون على رأس عملهم بين الثامنة مساء والسادسة صباحا لتوجيه ومساعدة أعضاء فرق العمل في مواعيد تختلف عن توقيت عملهم.

يتوجب على المشرفين القيام بما يلي للتعامل مع مثل هذه المشاكل:

- الاستفادة من خبرتهم في وضع سياسات واضحة ومحددة حول القضايا الطارئة التي تقتضي الحل في غيابهم.
- إعطاء أعضاء فريق العمل سلطة اتخاذ القرارات المطلوبة في حال عدم تواجدهم في موقع العمل.
- توفير إمكانية الاتصال الهاتفي في كل الأوقات (الهاتف المحمول مفيد جدا في هذا المجال).
- تنويع أوقات ورديات عملهم (القدوم باكرا حيناً وفي أوقات متأخرة أحيانا).

برامج العمل - الحياة

تعتبر برامج العمل - الحياة من أحدث الوسائل التي يلجأ إليها أصحاب العمل لمساعدة موظفيهم على إقامة توازن بين متطلبات حياتهم الشخصية والمهنية في آن معا. وحسب رأي مستشاري الموارد البشرية في شركة «هيويت & اسوشيتس»، يتزايد قلق الموظفين اليوم لعدم توفر الوقت الكافي للاهتمام بالحاجات الملحة لأسرهم وحياتهم الشخصية.

يكن حل تلك المشاكل باعتماد وتطوير برامج تهدف إلى تلبية حاجات الموظفين الشخصية والمهنية على حد سواء، لهذا يزداد إقبال الشركات على تبنيها، خصوصا بعد النتائج الإيجابية التي حققتها في الحفاظ على ولاء الموظفين للشركة ورفع روحهم المعنوية ووتيرة إنتاجيتهم، والأهم من ذلك انخفاض نسبة استبدال الموظفين في هذه الشركات. ويشير استطلاع أجرته مجلة «ووركينغ مذرز» (*Working Mothers*)، بالاشتراك مع شركة «وورك اند فاملي كونكشن» (*Work and Family Connection*)، إلى أن ٧٠٪ من العاملين في إحدى شركات التصنيع ممن شملهم البحث قالوا أنهم قرروا البقاء في أعمالهم الحالية بسبب الفوائد والمزايا التي يقدمها برنامج العمل/والحياة، في حين أعرب ٦٠٪ من العاملين في شركة أخرى عن قناعتهم بأن القدرة على الموازنة بين مسؤوليات العمل والأسرة كانت عوامل «بالغة الأهمية» في قرارهم البقاء في الشركة.

علاوة على ذلك، أشارت عدة دراسات أخرى إلى الصلة الوثيقة بين برامج العمل - الحياة وبين ازدياد إنتاجية الموظفين. على سبيل المثال، ذكرت شركة «هيويت اسوشيتس» أن برامج العمل - الحياة تساعد الموظفين على الاضطلاع بمسؤولياتهم المعيشية بصورة أفضل، مما يوفر لهم فرصة التركيز على تحسين الأداء؛ وأكدت شركة «سكوت بيبر» (*Scott Paper*) أن برنامج

العمل - الحياة وغيره من أساليب دعم العاملين رفعت إنتاجيتها بمعدل ٣٥٪ ؛ وفي المقابلات التي أجريناها عند التحضير لهذا الكتاب، قال الكثيرون أن العاملين يؤثرون برامج العمل - الحياة وما تقدمه لهم من عون على إقامة نوع من التوازن بين المجالين، ويعطونها الأولوية على المال وموقع العمل وإمكانيات التقدم والتطور في حياتهم المهنية.

لا يقتصر ما تجنيه الشركات الناجحة من برنامج العمل/الحياة على المكاسب المادية، إذ إن الحلول التي تقدمها فيما يتعلق بالتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية للعاملين، تسهم أيضا في الخصائص والسمات المشتركة لأفضل الشركات الأمريكية المائة في قائمة مجلة «فورتن» ، وذلك من خلال خلق ثقافة سائدة تولي أهمية أكبر لنوعية حياة الموظف. ومن بين الشركات الشهيرة التي تبنت برامج العمل - الحياة، «مايكروسوفت» و «هيوليت . باكارد» و «تشارلز شواب».

لا يدرك أصحاب العمل وحدهم أهمية الأدوات والوسائل التي تحسن نوعية حياة موظفيهم. فقد أظهر استطلاع أجرته مجلة «فاست كومباني» (Fast Company)، بالاشتراك مع شركة «روبر ستارتش وورلد وايد» «Roper Starch Worldwide»، أن ٨٩٪ من خريجي الجامعات والموظفين الشباب يعتقدون أن المسؤولية تقع على أصحاب العمل في توفير التوازن بين الحياة المهنية والشخصية لموظفيهم. وسوف تستفيد الشركات التي تدرك أهمية هذه الميزة من وجود موظفين مخلصين يقدرون عاليا اهتمامها الشامل بأمورهم من خلال الولاء لها ورفع مستوى الإنتاجية.

الرئيس

في كافة الاستطلاعات والمقابلات والأحاديث غير الرسمية التي أجريناها، كان رئيس - مدير الشركة أحد أهم أسباب الشعور بالاستياء وترك الموظفين الأكفاء أعمالهم. حتى الكلمة نفسها، (boss)، ذات مضامين دلالية

سلبية (في اللغة الإنكليزية)، والصفة منها، (*bossy*)، تعني «الديكتاتوري» أو «المستبد». والمؤكد أن هناك فئة تفضل التعامل مع مدير سلطوي يحدد لأفرادها بدقة ما يتوجب فعله وآليات تحقيقه، لكن الغالبية العظمى من الموظفين المبدعين والمنتجين تكره تسلط الرئيس أو المدير وتثور ضده، ولسوف نتطرق في الفصل التالي إلى الآثار السلبية التي تفرزها الإدارة السيئة على العاملين، وطرق تجاوزها.

واجهنا شكاوى متكررة أخرى تتلخص في تقبل المدراء أداء بعض العاملين المتواضع، ولطالما شعر الموظفون المجدون بالاستياء من زملائهم الذين لا يبذلون كامل طاقتهم الإنتاجية. في العام الماضي، مثلاً، حين تركت اثنتان من أكفأ الموظفين المنتجات العمل في مركز «بروكلين ديستريبوشن» (*Brooklyn Distribution Centre*)، وهو شركة تباع الأدوات والمعدات الصناعية بالجملة، طلب منا إجراء مقابلات معهما بعد ستة أشهر من تركهما العمل. قالت إحداهن إنها أخذت عملها على محمل الجد، وأمضت ساعات طويلة فيه، وأنتجت أكثر مما كان مطلوباً منها. في حين لم يبذل بعض العاملين الآخرين في القسم إلا الحد الأدنى من الجهد. وكان لزاماً عليها التعويض عن تقصيرهم ببذل جهد مضاعف كي تستوفي حصة القسم من الإنتاج، وحين اشتكت لرئيس القسم، تجاهلها قائلاً: «هذا أفضل ما لديهم».

روت العاملة الأخرى قصة مشابهة، حيث بذلت قصارى جهدها لتحسين نوعية الإنتاج، بما في ذلك إعادة تصنيع المنتجات الرديئة التي يقدمها زملاؤها. ورغم أنها تطوعت لمساعدتهم في رفع مستوى كفاءتهم وحرفيتهم في العمل دون مقابل، إلا أن رئيس القسم لم يقدم لها أي دعم يذكر، بل قنع تماماً بوصول الموظفين إلى أماكن عملهم في الوقت المحدد كل صباح.

ولاء الموظف

تشير الأبحاث الصادرة مؤخرا إلى أن القاسم المشترك بين الموظفين في كافة أنحاء العالم هو انخفاض مستوى الولاء والالتزام وتضاؤل الإيمان بأخلاقية شركاتهم واستقامة رؤسائهم. وتبين هذه الأبحاث أن ثلث العاملين فقط يدينون بولاء حقيقي للمؤسسات التي يعملون بها، إضافة إلى أن ثلثهم أيضا يعتبرون هذه المؤسسات أخلاقية، في حين لا يؤمن إلا ستة من كل عشرة أشخاص بأمانة واستقامة المدراء الذي يحتلون المناصب العليا.

مصادر ولاء العاملين

من الأقوال الماثورة

صممت عمليات المسح التي أجريناها

«بناء الثقة يفترض حُكما أن

لقياس مدركات العاملين المتعلقة بولائهم

تبدو شريكا لا منافسا».

للشركة والتزامهم بوظائفهم، وتأثير

« اكروس ذي بورد ،

أخلاقيات الشركة في مستوى هذا الولاء،

(Across the Board)

وذلك بغض النظر عن مبلغ رضاهم أو قناعتهم.

وقد أظهرت الأبحاث أن أداء العامل في وظيفته يرتبط ارتباطا مباشرا

بمستوى الالتزام بالشركة، وأن أصحاب العمل في كل مكان بحاجة إلى التركيز

على بناء علاقات سوية مع العاملين لديهم كي يشعروا بولاء حقيقي تجاه

شركاتهم ويؤمنوا بأنهم جزء مهم من مشروع العمل برمته.

كانت المجالات الرئيسية التي تمنى العمال على رؤسائهم الاهتمام بها

هي: العدالة والإنصاف في العمل، والاهتمام بالموظفين ورعايتهم والوثوق بهم

وبإمكاناتهم. أما العوامل الأخرى التي أثرت في التزام الموظفين بشركاتهم

فشملت قناعتهم/ ورضاهم عن سير العمل اليومي وسمعة الشركة. والمؤكد أنه

يتوجب على أصحاب العمل عموما تفهم الأسباب التي تدفع العاملين إلى

الالتزام بشركاتهم والولاء لها.

تضمنت النتائج التي توصلت إليها أبحاثنا ما يلي :

■ أكثر بقليل من نصف العاملين الذين طالهم البحث يشعرون بارتباط شخصي قوي بشركاتهم.

■ أكثر بقليل من نصف العاملين الذين طالهم البحث يعتقدون بأن أصحاب العمل يظهرون اهتماما حقيقيا بهم ورعاية لمصالحهم.

■ خمسون بالمائة من العاملين يؤمنون أن شركاتهم تهتم بتطوير القوى العاملة على المدى البعيد وليس حصرا في الوظائف الحالية.

■ ثلث الموظفين في العالم لا يعتقدون بأن شركاتهم ملتزمة بالمبادئ الأخلاقية.

■ ستة فقط من أصل عشرة أشخاص يعتقدون أن رؤساءهم ومدراءهم

يتصرفون بالأمانة والاستقامة.

من الأقوال المأثورة

«لبناء الثقة بين الطرفين، يتوجب على المدراء الوفاء بعهودهم للعاملين، ومصارحتهم بالحقيقة، وإعلامهم بالتغيرات في هيكلية الشركة، واعتبارهم شركاء متساوين معهم في الحقوق والواجبات».

لقد أدت عمليات تقليص حجم الشركات التي سادت الاقتصاد العالمي في عقدي الثمانينات والتسعينات إلى تفاقم أزمة ولاء العاملين لشركاتهم؛ كما أدى استيلاء الشركات على بعضها بعضا، أو الاندماج معا في شركة واحدة، إلى تفاقم مشكلة هوية العاملين وارتباطهم بشركاتهم. ويقول الخبراء إن الموظفين الموالين لشركاتهم

ديفد بومان، لا يعبرون فقط عن رغبتهم بالبقاء معها، بل مستشار إداري يفخرون بالانتماء إليها ويسعون جهدهم

لخدمتها عن طريق رفع معدل إنتاجيتهم.

خلق مستويات عالية من ولاء العاملين

ليس من المفاجئ أن أكثر ما يهتم الشركة هو توفير موظفين أكفاء يشعرون بولاء قوي للمؤسسة التي يعملون بها. شركة «إي. بي. إم» (IBM)، على سبيل المثال، اشتهرت بولاء موظفيها لسنوات طويلة، وكذلك شركتنا «بروكتور & غامبل» (Procter & Gamble)، و «جنرال موتورز» (General Motors)، ثم انتقلت «العدوى» إلى شركات أخرى مثل «انتل» (Intel)، و «نورتل» (Nortel)، و «ديل كمبيوتر» (Del Computer)، حيث أضافت الولاء إلى قائمة أهدافها الاستراتيجية المستقبلية.

من الأقوال الماثورة

يُعرف معجم «ويبستر» (Webster)

الولاء على أنه «الإخلاص للالتزامات أو الواجبات»، مع الإيحاء الضمني بأن ذلك الإخلاص نابع عن اعتقاد راسخ في دخيلة

«الولاء هو العنصر الوحيد الذي يساوي وزنه ذهباً، لأنه يغطي على كل العيوب ونقاط الضعف».

فيليب د. ارمور، المرء بشيء ما - أي في هذه الحالة اعتقاد

مدير تنفيذي برؤية ورسالة المشروع التجاري برمته.

كيف يتسنى للشركة، أو على وجه

الدقة، كيف يمكن للجهاز التنفيذي المهتم بالروح المعنوية ومعدلات الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، الإسهام في بناء هذا الشعور بالولاء؟ للإجابة عن هذا السؤال قمنا بمعاينة معظم الدراسات الميدانية، بما فيها الأبحاث التي أجريناها في الإعداد للكتاب الحالي، وتوصلنا إلى تسعة من أهم العوامل التي نعتقد بأنها تسهم في بناء ولاء العاملين للمؤسسات التي يعملون بها، مرتبة حسب درجة أهميتها:

١. سلوك وسمعة الجهاز الإداري

تعتبر مصداقية الإدارة وسمعتها أهم العوامل في تحديد ما إذا كان الموظف يدين بالولاء لشركته ويحافظ على ذلك الولاء أم لا، فحوالي ٨٠٪ من الموظفين الذين قابلناهم وضعوا مصداقية الشركة بين أول أربعة أسباب للبقاء أو الاستقالة.

٢. توفر رؤية ورسالة واضحتين

يرتبط ثاني أكبر روافد الولاء للشركة بقدرتها على إيجاد وتطوير رؤية مستقبلية واضحة المعالم ورسالة مفهومة محددة الأهداف. وقد يثير ذلك استغراب بعض الناس، نظرا لازدياد الاهتمام مؤخرا بالإعلان الواضح الصريح عن رسالة الشركة ورؤاها المستقبلية، لكن من الأهمية بمكان معرفة أن السرا لا يكمن في كتابة البيانات والإعلانات، بل بالقدرة على إيصال فحواها ومضمونها وإقناع الآخرين بأهميتها وجدواها.

من الأقوال الماثورة

«الولاء قوة توحيدية فعالة في حياة كل الموجودات - لا تشذ عن ذلك حتى الحضارات. إنه العامل الذي يعطي هدفا ونكهة، وقبل كل شيء آخر، معنى ودلالة للحياة وللثقافة».

٣. عادة تقدير ومكافأة الأداء المتميز

الغالبية الساحقة من الشركات التي تتمتع بمعدلات عالية من ولاء عامليها تولي أهمية كبيرة لمكافأة الأداء المتميز والاعتراف به. وعلاوة على تأثيرها الداعم لولاء الموظفين والاحتفاظ بهم، تظل هذه الممارسة واحدة من أقوى عوامل بناء الثقة وتحفيز العاملين على المثابرة وتحسين الأداء، وهي

هارمون م. غيهر،
كاتب

قضايا سوف نتطرق إليها لاحقا في هذا الكتاب.

٤. سمعة الشركة

يشير الكثير من الاستطلاعات إلى أن سمعة الشركة تلعب دورا بالغ الأهمية بالنسبة للموظفين الأكفاء عندما يقررون الاختيار بين الشركات المتنافسة على اقتناصهم. وكما يقول غرانت ليمان، الذي قضى أربعين سنة من عمره مديرا تنفيذيا لشؤون توظيف العاملين: «يود الأشخاص المتميزون العمل في شركات متميزة. ولطالما سألني موظفون أكفاء ينوون الالتحاق بشركة معينة عن الأهداف والقضايا التي تلتزم بها، بل طلبوا قراءة آخر المقالات التي تلقي الضوء على قيم الشركة ومثلها، وتساعدهم على تفهم طبيعتها بشكل أفضل. ومع ازدياد فرص عمل الموظفين الأكفاء في السنوات العشر الأخيرة، تنامي أيضا اهتمامهم ببناء خياراتهم على أساس سمعة الشركات وقيمها».

٥. التركيز على اعتزاز الشركة بذاتها

تركز الغالبية العظمى من أفضل الشركات وأكثرها استقرارا على أهمية الإعلان عن إنجازاتها وخصائصها الإيجابية. وعلى عكس الشركات المتواضعة التي تترك أمورا كهذه للصدف والأقاويل، يبدو أن الشركات المرموقة التي تتميز بمعدلات عالية من ولاء العاملين تدرك تماما أهمية الاستمرار بتذكير الجميع، ولو بطرائق حاذقة وماكرة، بالأسباب التي جعلت منها شركة متميزة يتشرف العاملون بالانتساب إليها والعمل في كنفها. ومثل هذا الفخر والاعتزاز بالشركة يحفز العاملين على إعطاء المزيد، كما يقدم للشركة وسائل إعلان ودعاية فعالة وسريعة الانتشار.

٦. الإحساس بجدوى وبقاء الشركة على المدى البعيد

لا يمكن تجاهل حقيقة أن معظم الموظفين يبحثون عن إشارات دلالية تبين نقاط الضعف ومواطن القوة في شركاتهم. كما يستخدمون النتائج التي توصلوا إليها كمعيار يتبنون على أساسه بفرص الشركة في الاحتفاظ بتميزها

على المدى البعيد، وبالتالي الرهان على مستقبلهم المهني بالبقاء معها أو تركها. وهذا ينطبق تحديداً على فترات الازدهار الاقتصادي حيث تكثر فرص العمل المغرية التي تجعل الموظفين الأكفاء أكثر ميلاً إلى التفكير بالتنقل من شركة إلى أخرى.

واجهت إحدى الشركات التي تتعامل معنا، وهي شركة من شركات «الاقتصاد القديم» التي لم تكن معروفة على نطاق واسع، مشكلة حادة في الاحتفاظ بموظفيها الشباب من ذوي التخصصات التقنية العالية. وذلك بعد أن اجتذبتهم شركات «الاقتصاد الجديد»، سواء من خلال إغراءات العمل في مجالات مثيرة وحديثة، أو عبر فرص التقدم والتطور المهني التي أتاحتها لهم. وللتغلب على هذه المشكلة، أوصينا باعتماد برنامج للدعاية الداخلية يؤكد على فوائد البقاء مع الشركة، شمل كتابة مقالات في المجلة التي تصدرها عن تاريخ المؤسسة وسمعتها واستقرارها المادي واهتمامها بشؤون موظفيها. إضافة إلى حوارات شخصية ودورية مع كل منهم حول مستقبله المهني في الشركة، وفرص تطوير مهاراته، وأهداف الشركة على المدى البعيد. وكانت النتيجة مذهشة، إذ لم يكتف الموظفون المعنيون بمقاومة إغواء الشركات الأخرى فقط، بل تحمسوا للعمل في شركتهم، واجتذبوا موظفين جددًا من نفس المجال التخصصي والتقني.

هنالك مقارنة أخرى أثبتت نجاحها في تدعيم ولاء العاملين اتبعتها شركة «نیشنوايد انشورنس» (Nationwide Insurance) التي تنظم لثلاثين ألفاً من موظفيها دورات تدريبية و دروساً منتظمة في مجال بناء الثقة والروح الجماعية بين فرق العمل، وفي كيفية استخدام الجرائد والمجلات والنشرات وشبكات المعلومات الداخلية، إضافة إلى ما يسمى بـ «مكتب أخلاقيات العمل»، وذلك للتعبير عن آرائهم وهمومهم وحل الخلافات والمشاكل التي تعترضهم.

٧. فرص النمو والتطور

إن منح العاملين فرص النمو والتطور المهني يمثل عاملا رئيسيا آخر يسهم في بناء ثقة الموظفين بشركاتهم وولائهم لها. فقد أشارت الاستطلاعات التي أعدتها مؤخرا «الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير» (The American Society for Training & Development) إلى أن برامج التدريب التي تتبناها الشركات وغيرها من المساعي الهادفة لتأهيل موظفيها كانت من بين أهم أربعة أو خمسة محفزات للعاملين الشباب بين سن ٢٥ - ٣٥ سنة. وسوف نتطرق لاحقا لمناقشة هذه القضية بالتفصيل في الفصل الثالث عشر.

٨. فرص الحصول على ترقية في العمل

ليس ثمة شك في أن إتاحة الفرصة أمام العاملين للحصول على ترقيات في الوظائف التي يشغلونها حاليا تسهم إلى حد بعيد في خلق واستمرارية ولاء الموظفين لشركاتهم. ورغم كل التركيز على العمل الجماعي، وتوسيع المخطط الهيكلي، ومكافآت حسن الأداء، وخطط التعويضات، إلا أن الغالبية العظمى من الموظفين تولي أهمية خاصة للمناصب الترقية، وما يرافقهما غالبا من زيادة في الرواتب والتعويضات والنفوذ في الشركة.

٩. الالتزام بإبعاد شبح الخوف والتخفيف من حدة الانقسامات في

مكان العمل

لا يقل البند الأخير أهمية، بنظرنا، عن البند الأول في بناء ثقة العاملين بشركاتهم وضمنان ولاءهم لها. والحقيقة إن أشد ما يدمر ثقافة الشركة، وبالتالي قدرتها على اجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم، وجود جو عمل يسوده الخوف والانقسامات الحادة. ولقد عرفنا على مر السنين شركات مزدهرة دمرتها فعليا «سياسة التخويف والإرهاب» التي تتبعها الإدارة، حيث يلوح شبح التسريح - ضمنا أو علنا - مع كل مهمة، وكل عمل يطلب من

الموظفين القيام به. وقد يحتمل العاملون بيئة عمل كهذه في أوقات الشدة والعسر حين ترتفع معدلات البطالة وتندر الوظائف، لكن تحمل الأمور على مضض لا يولد ولاء ولا ثقة، وحين تتحسن الأحوال وتتوفر فرص العمل، سوف يهجر الموظفون أجواء الخوف زرافات

من الأقوال المأثورة

ووجدانا.

«لا تحسبن الذين يطرون كل

الإصلاحات والإجراءات الوقائية

أقوالك وأفعالك من أشياعك

يتوجب على المشرفين ورؤساء فرق

المخلصين، بل هم أولئك الذين

العمل إعطاء الأولوية للاحتفاظ بأفضل

يستكرون أخطاءك بلطف

العاملين وأكثرهم كفاءة. إذ تحتاج بعض

وتهذيب».

الشركات أحيانا شهورا أو حتى أعواما

سقراط

للتعويض عن استقالة أحدهم من منصبه.

نقدم فيما يلي بعض الاقتراحات لتحقيق ذلك:

■ التيقظ والانتباه واستباق الأحداث. فلا يجب الانتظار لحين ظهور مشاعر الاستياء والسخط بشكل سافر، بل يفترض بالإدارة معرفة كادر موظفيها بما يكفي لاستشعار المشكلة وإيجاد الطرق لحلها حتى قبل التعبير عنها من قبل العاملين.

■ توظيف أفضل العاملين وأكثرهم كفاءة. فهؤلاء يشكلون القاعدة الأساسية لفريق العمل. كما يجب عدم الاستخفاف بهم، بل جعلهم يشعرون بأهميتهم الحاسمة وإقناعهم بالولاء لشركتهم، وقسمهم، ووظائفهم. ومن المتوجب أيضا توفير ما يكفي من جهد ووقت من أجل ذلك، تماما كما تفعل الشركة عند اختيار موظف جديد.

■ دمج كل العاملين في ثقافة الشركة السائدة، ومنحهم الإحساس بأنهم جزء لا يتجزأ منها، وذلك عن طريق إتاحة الفرصة أمامهم للتعبير عن آرائهم،

والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم، والأهم من كل ذلك بناء التزام عاطفي/وجداني يربطهم بعملهم.

الخلاصة وجوهر البحث

■ للحد خسارة الموظفين الأكفاء، اعملْ على تحديد المشاكل التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث انفصال طوعي بين الموظف وشركته، واتخذ الخطوات الضرورية للتخفيف من حدة هذه المشاكل.

■ يمثل فقدان الثقة بالإدارة أحد أهم أسباب ترك الموظفين الأكفاء لوظائفهم.

■ السبب الرئيسي الآخر يجسده إحساس الموظفين بأن جهودهم وإسهاماتهم في العمل لا تقدر حق قدرها.

■ الضجر والإحساس «بالركود المهني» سبب محوري ثالث لاستقالة الكثيرين.

■ قال ٧٥٪ من الموظفين الذين شملتهم الأبحاث التحضيرية لهذا الكتاب إن معدلات الثقة بالإدارة انخفضت إلى حد بعيد في السنتين الماضيتين، في حين ازدادت الانقسات والحساسيات بين الموظفين في مكاتب الشركات.

■ لاجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم، يجب أن تكون مجموعة التعويضات التي تقدمها الشركة مساوية على الأقل لما تدفعه بقية المؤسسات في المجتمع المحلي أو في نفس الصناعة. لكن مجرد دفع المزيد لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض عدد الاستقالات أو معدلات استبدال الموظفين. المال مهم بالتأكيد، لكن ما لم تلبي ثقافة الشركة السائدة حاجات الموظفين الأكفاء فإن المال وحده سوف لن يمنعهم من ترك أعمالهم.

■ معظم الموظفين اليوم لا يتوقعون البقاء مع نفس الشركة طيلة حياتهم بل يظهرون استعدادا لتغيير وظائفهم إن أسهم ذلك في تحقيق أهدافهم المهنية.

■ مجموعة الفوائد والمزايا التي تبتكرها الشركة لتلبية حاجات موظفيها الشخصية توفر للعديد منهم حافزا يدفعهم إلى البقاء في الشركة.

■ المرونة في تحديد ساعات الدوام، وإيجاد برامج تساعد الموظفين على الموازنة بين متطلبات حياتهم الشخصية والمهنية، يسهمان في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء.

■ يرتبط الأداء الوظيفي ارتباطا مباشرا بمستوى التزام الموظف بشركته. لذلك يتوجب على أصحاب العمل التركيز على محاولة إقامة علاقات طيبة مع موظفيهم بحيث يشعرون بالولاء الصادق للشركة، وبأنهم جزء مهم وفاعل في مشروع العمل برمته.



هوامش

١- وردت في :

*Success in Recruiting and Retaining, National Institute of
Business Management, september 2000, p. 4.*



١١

استخلاص العبر من مقابلات نهاية الخدمة

لا شيء يشعر المشرف المسؤول بالإحباط كاستقالة أحد أفضل مساعديه المنتجين. ففي أغلب الأحوال تطلب تأهيل ذلك الموظف وإيصاله إلى أقصى طاقته الإنتاجية شهورا أو سنوات طويلة من التدريب، ثم فجأة وبكل بساطة ها هو يترك العمل. لا يؤثر ذلك في وتيرة وزخم فريق العمل فحسب، بل يترك آثارا سلبية تنعكس على باقي الأعضاء - اللهم إلا إذا كان الشخص المستقيل مكروها من قبلهم.

معلومات وإرشادات تكتيكية

تنبه لمؤشرات الاستياء بين مساعديك، وخذ تهديداتهم بالاستقالة على محمل الجد. حاول تحديد المشكلة وعالجها قبل أن يبدأ الموظف جديا البحث عن عمل آخر.

لماذا يقول الموظف: «أنا مستقيل»؟

عندما تسأل موظفا لماذا استقال، تكون الإجابة غالبا: «لأسباب شخصية». كأن يقرر كارل، مثلا، ترك العمل والعودة إلى الجامعة لمتابعة الدراسة، أو تختار فيكي التفرغ لرعاية أطفالها، أو يضطر سام إلى الحلول محل أبيه المريض في إدارة أعمال العائلة، أو ينتقل زوج جين إلى مدينة أخرى ويصبح لزاما عليها مرافقته.

قد يشير الجواب أيضا إلى «نقلة مهنية إلى الأمام». كأن تتلقى ماري عرضا مغريا براتب أعلى في شركة أخرى، أو أن تتاح لتوم فرصة عمل في مجال مختلف يثير اهتمامه بشكل خاص، أو يصل بن إلى سقف ما يمكنه الوصول إليه في شركته فيقرر البحث عن أخرى.

لكن الذريعة المقدمة لا تكشف غالبا السبب الحقيقي للاستقالة. نعم، لقد انتقل توم إلى مجال عمل يثير اهتمامه، لكن هل سيتخذ مثل ذلك القرار لو كان مقتنعا بعمله الحالي وراضيا عنه؟ وماري استقالت لأسباب مادية، فهي بحاجة إلى المزيد من المال، لكنها ما كانت لتبحث أصلا عن وظيفة جديدة لو انسجمت مع الأسلوب الإداري للمشرف على قسمها.

البحث عن الأسباب الحقيقية

يتوجب على الشركة تحديد السبب الحقيقي لاستقالة كل موظف منها، وليس ذلك بالأمر السهل، لأن السبب لا يتضح أحيانا حتى بالنسبة للموظف المستقيل نفسه، وقد يكون متأصلا في عمق ثقافة الشركة، ليسهم بطريقة غير مباشرة في تفاقم مشاعر الاستياء لديه.

قد يشعر بعض الموظفين بأنهم لا يحققون التقدم المهني المطلوب الذي طالما أملوا به، أو أن راتبهم قليل جدا، أو أن ظروف العمل غير مرضية، أو أن عملهم أصبح مضجرا. وقد يحجم بعضهم الآخر عن ذكر السبب الحقيقي وراء الاستقالة، خصوصا حين يرجع سبب شعورهم بالاستياء والحنق إلى المشرف نفسه أو بقية الموظفين.

من الأقوال الماثورة

متى يجب إجراء مقابلة إنهاء الخدمة

في كثير من الأحيان لا تعرف الشركات سبب خسارتها الموظفين المؤهلين، فتقوم بإجراء مقابلات تهدف إلى تقصي البواعث الحقيقية التي تدفع العاملين إلى ترك وظائفهم، والحصول منهم على معطيات

«الكلام أو الكتابة دون تفكير كإطلاق النار دون تسديد».

ارنولد غلاسو

مؤلف

محددة حول أسباب تفاقم الشعور بالاستياء من الوظيفة أو من الشركة عموماً.

تجرى هذه المقابلات عادة كجزء من إجراءات الصرف من الخدمة، حيث يستلم الموظف راتبه الأخير، مرفقاً بالنصح والإرشاد حول التعويضات التي يتلقاها من الشركة أو الحكومة. وبعد إنهاء الإجراءات القانونية بين الطرفين توجه إلى الموظف المستقيل سلسلة من الأسئلة، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، لتحديد الأسباب التي دفعته إلى ترك العمل.

هناك الكثير من الإشكالات الخطيرة في اعتماد تلك الآلية. أولها أن الوقت غير مناسب أبداً للحصول على مثل تلك المعلومات الهامة. فالهدف الرئيسي لمقابلة إنهاء الخدمة هو الحصول على أكبر قدر ممكن من المعطيات، لا عن سبب استقالة هذه الموظف تحديداً، بل عن الظروف الموضوعية التي أدت إلى اتخاذه قرار الاستقالة.

لكن حتى المقابلات التي يتم الإعداد لها بالشكل الأمثل لا تظهر الحقائق ذات الصلة إن جرت خلال تلك الفترة. فالموظف الذي قرر ترك الشركة غالباً ما يحجم عن ذكر القصة كاملة في ذلك الوقت، وغالباً ما يكون لصيق الصلة بثقافة الشركة السائدة لدرجة تمنعه من تقييمها بشكل موضوعي. وقد يشعر بالقلق أحياناً أخرى خشية أن تعكس أقواله سلبيات على رسالة التزكية التي يطلبها من الشركة، أو قد يرفض التورط في قضايا إشكالية لا تعود عليه بفائدة مباشرة أو تتسبب بإزعاجه.

وجدت بعض الشركات أن إجراء المقابلات مع الموظفين السابقين بعد ستة أو ثمانية أشهر من تركهم العمل، يستتبط معلومات أشمل وأوفى من تلك التي يمكن استخلاصها في مقابلات إنهاء الخدمة التقليدية، سيما وأن الموظف خلال تلك الفترة يكون قد أمعن النظر غالبا في تجربته مع الشركة، وتضاءل خوفه من الانتقام أو من جرح مشاعر مشرف سابق. أضف إلى ذلك أن مقارنة العمل الجديد بالقديم توفر أرضية أكثر موضوعية لإطلاق الأحكام. في السنوات القليلة الماضية، أجرينا اختبارا غير رسمي لمعرفة مدى صحة هذه الفكرة، وتم أخذ عينة عشوائية من الموظفين الذين تركوا وظائفهم خلال مدة تراوحت بين ستة أشهر وسنة قبل الاختبار. ثم قمنا بإجراء مقابلات جديدة مع هؤلاء الموظفين وعقدنا مقارنة بين ما عرفناه آنذاك وما تم جمعه من معلومات خلال مقابلة نهاية الخدمة.

علاوة على الأسئلة المطروحة في مقابلات نهاية الخدمة، أضفنا عدة أسئلة لتوضيح الإجابات السابقة والاستفادة من خبرات الموظفين بعد ترك العمل (وسوف نقدم نماذج عن الأسئلة المناسبة لاحقا في هذا الفصل).

رغم أن المقابلات الأصلية لإنهاء الخدمة قدمت معلومات مفيدة، إلا أن المقابلات اللاحقة التي أعقبت الصرف من الخدمة بستة أشهر أضافت رؤى مهمة وقيمة حول جوانب محورية تتعلق بجو العمل، وثقافة الشركة، ومواقف الموظفين من مشرفيهم ورؤسائهم التي جرى التقليل من شأنها عند الاستقالة.

على سبيل المثال، أعريت ساره في مقابلة نهاية الخدمة عن رغبتها بترك العمل لقضاء وقت أكبر مع أطفالها، وتمسكت بموقفها ذاك طيلة أشهر ثلاثة، ثم وجدت وظيفة أخرى تعمل بها الآن بدوام كامل. حين سئلت عن السبب، أفادت بأن إمكانياتها وقدراتها على الابتكار في العمل لم تكن قط موضع تقدير في الوظيفة التي تركتها، وأنها شعرت أن من الأفضل الاهتمام بأسرتها

وأطفالها. لكنها أحست بالضجر بعد بضعة أشهر وهي تعمل الآن في مجال تحبّه شخصياً. أضافت بعد ذلك أنها ما كانت لتفكر بترك عملها السابق لو استطاع رب العمل توظيف إمكاناتها والاستفادة منها بشكل أفضل.

أحد المشاركين في الدراسة التي أجريناها أعلم شركته السابقة في مقابلة نهاية الخدمة أن سبب تركه العمل مادي بحت، وفي الواقع انتقل بيتر إلى عمل آخر براتب أعلى. ورغم أنه أقر في المقابلة اللاحقة أن الحصول على المزيد من المال كان أمراً مهماً بالنسبة له، وأنه أحب العمل في شركته السابقة، إلا أن أحد أسباب تركه العمل كان نظام التعويضات الذي يعتمد على الأقدمية لا على الأداء، وبالتالي «كان وصولي إلى الوضع المادي الذي أصبو إليه يقتضي سنوات طويلة من العمل في تلك الشركة». وحين سئل عن سبب عدم الإفصاح عن ذلك في مقابلة إنهاء الخدمة، أجاب بأن ذلك ما كان ليغير كثيراً في طبيعة الأمور، لأن الثقافة السائدة في الشركة كانت تقليدية ومحافظه، ولأن الإدارة لم تكن مستعدة للاستماع إلى اقتراحات الموظفين.

أعرب الموظفون السابقون في إحدى الشركات عن استيائهم لهيمنة «الدوائر الداخلية المتنفذة» على مقدرات الشركة وإدارتها بأسلوب ديكتاتوري، وكانوا يخشون من أن مجرد ذكر ذلك في مقابلة نهاية الخدمة سوف يستخدم ضدهم وضد أصدقائهم ممن تابعوا العمل في نفس الشركة.

هل يعني ذلك أنه يتوجب تأجيل مقابلات نهاية الخدمة ستة أشهر؟ ليس بالضرورة، إذ إن مقابلة نهاية الخدمة، إن جرى الإعداد لها بشكل جيد، تعطي الشركة رؤية واضحة عن الطريقة التي ينظر فيها الموظفون إلى مؤسستهم؛ كما يمكن لها أن تشير إلى مكامن الخلل التي يجب تصحيحها فوراً، مثل خرق بعض القوانين والأنظمة المرعية. لكن الحصول على تحليل عميق وجوهري لماهية الأسباب التي دفعت الموظف السابق إلى الاستقالة أو حتى التفكير بترك

العمل يقتضي إجراء مقابلات لاحقة بعد ستة أشهر. وسوف نتطرق في الفصل الحالي إلى مناقشة كيفية إجراء مثل هذه المقابلات ونوعية الأسئلة التي يتوجب طرحها .

أسئلة يتوجب طرحها في مقابلة إنهاء الخدمة

شهدنا عددا كبيرا من مقابلات إنهاء الخدمة، وكان للأسئلة في معظمها طابع سطحي لم يقدم أية معلومات مهمة. وللحصول على مثل هذه المعلومات الهادفة والجوهرية التي ستساعد الشركة على جون بيلنغ، تحديد ومعالجة المشاكل التي أدت إلى ترك الموظفون الأكفاء لأعمالهم، لا بد من الإعداد المسبق والدقيق للمقابلة.

من الأقوال الماثورة

«إن المشكلة لا تكمن في أن الناس لا يعرفون، بل في أنهم يعرفون الكثير من الأشياء المغلوطة».

جون بيلنغ،

كاتب أمريكي ساخر

بادئ ذي بدء، يجب أن لا يقوم المشرف المباشر على الموظف المستقيل بإجراء مقابلة نهاية الخدمة، بل يستحسن أن يقوم بأداء تلك المهمة شخص أكثر موضوعية وحيادية، كأحد موظفي قسم الموارد البشرية أو مدير آخر من مدراء الشركة.

ومثلما هو الحال في مقابلات التوظيف أو التقييم الدوري للعاملين، يفضل بدء مقابلة إنهاء الخدمة بعملية بناء الثقة والتواصل، وذلك بطرح أسئلة عامة لا تضع الموظف موضع الاتهام أو تدفعه لاتخاذ موقع الدفاع عن النفس. وينبغي أن لا يكون السؤال الأول حول سبب ترك الموظف أو الموظفة العمل في الشركة، بل يفضل المبادرة بسؤال من قبيل: «أخبرني عن طبيعة العمل الذي كنت تؤديه في آخر مهمة أو كنت إليك» . من شأن سؤال كهذا فتح باب الحوار، ومساعدة الشخص الذي يجري المقابلة على تقييم ما إذا كانت

تلك فعلا طبيعة العمل التي يتوقع المرء القيام بها في وظيفة كهذه، ذلك أن أحد أهم أسباب ترك الموظفين الأكفاء أعمالهم يكمن في الهوة الفاصلة بين ما توقعوا القيام به وبين ما قاموا به فعلا على أرض الواقع. قد تجد باحثة متخصصة في أوضاع السوق نفسها غارقة في جمع إحصائيات تستهلك كل وقتها وجهدها، في حين كانت تتوقع القيام بتحليلات متعمقة في مجال تخصصها.

معلومات وإرشادات تكتيكية

استخدم الأسئلة المقترحة كدليل عمل لاستخلاص العبر من مقابلة نهاية الخدمة، وأعد صياغة الأسئلة تبعا للوضع الخاص والمحدد للشخص الذي تجري مقابله. بعد كل جواب اطرح المزيد من الأسئلة اللاحقة للحصول على المزيد من المعلومات.

نقدم فيما يلي بعض الأسئلة المهمة التي يتوجب طرحها في مقابلة نهاية الخدمة، وبعض الإشارات الدالة على ما يجب البحث عنه لتفسير الإجابات.

أسئلة حول طبيعة العمل

• ما هو أكثر/أقل شيء أعجبك في عملك السابق؟

هل ينبع ذلك من عوامل شخصية أم متعلقة بطبيعة العمل؟ تشكل إجابة الموظف المستقيل، ومجموعة الإجابات المأخوذة من المقابلات مع موظفين آخرين تركوا نفس العمل، نموذجا واضحا يقدم رؤية شاملة حول ماهية هذا العمل وطبيعته.

• ما هو رأيك بالتعويضات التي حصلت عليها؟

يترك الكثير من الموظفين أعمالهم بحثا عن راتب أعلى، ويشعر آخرون أنه كان عليهم الحصول على المزيد من المال، رغم أنهم كانوا يتقاضون معدل الراتب العام لتلك الوظيفة. يجب أخذ هذا الأمر بعين الاعتبار وتقييم

الإجابات عن هذا السؤال في ضوء سياسة التكافؤ في رواتب العاملين تبعا للفئة الوظيفية، وأساليب منح العلاوات، وتطبيق نظام تعديل التعويضات في الشركة بشكل صحيح، الأمر الذي سيساعد من يجري المقابلة على تحديد الآليات المتبعة في منح العلاوات ومقارنتها مع ما تدفعه باقي الشركات في نفس المنطقة أو النشاط التجاري.

- ما هو رأيك بمدى التقدم الذي أحرزته في هذه الشركة؟

يدعي عدد كبير من الموظفين أنهم تركوا العمل لعدم توفير الشركة الفرص المناسبة للحصول على ترفيعات وترقيات. وغالبا ما تخفي هذه الإجابة وراءها الأسباب الحقيقية لترك العمل. مع ذلك، يجب دراسة توقعات كل موظف فيما يتعلق بدرجة التقدم التي سيحققها في الشركة، وربطها بالفرص الفعلية المتاحة للتقدم في الوظيفة التي كان يؤديها. وقد يشير ذلك إلى الممارسات الخاطئة في عمليات اختيار الموظفين أو وضعهم في المكان غير المناسب، إذ غالبا ما تبحث الشركات عن أشخاص يتمتعون بكفاءات أعلى من متطلبات الوظيفة، نتيجة إصرارها على ضرورة أن يكون جميع الموظفين لديها مدراء محتملين في المستقبل. لكن لسوء الحظ، فإن فرصة تحقيق ذلك الهدف كثيرا ما تكون محدودة جدا، مما يؤدي إلى نفاذ صبر الموظف وشعوره بالإحباط، الأمر الذي يدفعه إلى ترك العمل. إذا تكررت الشكوى من الفشل في إحراز تقدم في العمل خلال مقابلات إنهاء الخدمة، فإن ذلك قد يكون مؤشرا يدل على حاجة الشركة لإعادة تقييم معايير وإجراءات التوظيف، وبرامج التأهيل، وخطط المستقبل المهني لجميع العاملين لديها.

- ما رأيك بشروط العمل المتوفرة في الشركة؟

أتاحت الإجابات عن هذا السؤال جمع معلومات وافية عن قضايا لم تكن الشركات تعتبرها مهمة، لكنها أزعجت الكثير من الموظفين لدرجة دفعتهم إلى ترك العمل، رغم أنها قضايا بسيطة ويمكن تصحيحها ببسر وسهولة.

أسئلة حول الإشراف على العمل

- ما هي أكثر - أقل الأشياء التي أعجبتك في أسلوب الإدارة الذي يتبعه

المشرف المسؤول عن عملك؟

نظرا لأن العديد من المشاكل التنظيمية في الشركات تنتج عن إشكالات مع المشرفين المسؤولين عن العمل، يجب البحث بإسهاب في هذا المجال، خصوصا في حال ترك عدد كبير من الموظفين عملهم في قسم من الأقسام. وسوف يكشف ذلك عما إذا كان المشرف متشبثا برأيه أو عنيدا أو سلطويا، وهل يشجع روح التعاون والمشاركة أم لا. حاول التمهيع بشكل أعمق في طريقة تعامله مع شكاوى الموظفين، إذ يميل بعض المشرفين إلى وضع أنفسهم موضع الاتهام واعتبار أية شكوى أو ملاحظة بمثابة إهانة شخصية؛ في حين يأخذ آخرون الوقت الكافي لمناقشة أدق تفاصيل المظالم والشكاوى. كما يساعد ذلك على إبراز الجوانب الإيجابية لكل مشرف أو رئيس فريق عمل، حيث يمكن تعزيزها لدى إعلامه بنتيجة المقابلة.

. هل يميل مشرفك أو رئيس فريق عملك إلى محاباة بعض الموظفين

وظلم بعضهم الآخر؟

المحاباة من جهة، والتحيز من جهة أخرى، سببان رئيسيان لشعور العاملين بالاستياء. وبمقدور السؤال أعلاه تحديد المجالات التي تتجسد فيها مظاهر «الشللية»، والتسامح، أو الإجحاف والتحيز، سواء كان السبب في ذلك دينيا أو قوميا أو عنصريا، أو تمييزا ضد المرأة وكبار السن. وقد تساعد معرفة ذلك في تجنب الشركة مشاكل قانونية محتملة وبالغة التعقيد والخطورة، كما تمنحها الفرصة لتصحيح تلك الأخطاء المسلكية.

. علاوة على مشرفك المباشر ورئيس فريق العمل، ما هي تجربتك في

التعامل مع رؤسائك الآخرين أو باقي مدراء الشركة؟

يتيح هذا السؤال فرصة الحصول على معلومات حول أشخاص آخرين في مواقع قيادية في الشركة، من وجهة نظر مرؤوسين لا يتبعون لهم مباشرة. وقد يوفر ذلك رؤية مشاكل أخرى ربما تؤدي إلى ترك الموظفين الأكفاء أعمالهم لأسباب لا علاقة لها بالمشرف المسؤول. على سبيل المثال، كان السبب الأساسي في ترك العديد من الموظفين أعمالهم يرجع إلى تكبر وتعجرف المدير المسؤول عن رؤساء فرق العمل، والذي رفض العديد من الأفكار الخلاقة والمبتكرة بعد موافقة رئيس الفريق المباشر.

معلومات وإرشادات تكتيكية

ليس بمقدور رئيس فريق العمل أو المشرف المباشر على الموظف المستقل إجراء مقابلة إنهاء الخدمة بشكل موضوعي، بل يجب أن يقوم بهذه المهمة أحد كوادر قسم الموارد البشرية، أو شخص آخر من الإدارة، أو مستشار من خارج الشركة.

أسئلة إضافية لاكتشاف مشاكل محددة

. ما الذي كان بالمستطاع فعله بطريقة مختلفة في هذا السياق؟

إن إجابة صريحة عن هذا السؤال قد تكشف بعض أو كل الأسباب الحقيقية الكامنة وراء استياء الموظف من عمله، الأمر الذي يلفت الانتباه إلى وجود مظاهر سلبية في مناخ العمل لم تكن الشركة على علم بها.

. ما الذي كان سيقنعك بالبقاء في العمل لفترة أطول؟

عندما طرح أحد المدراء هذا السؤال على عامل تقني عالي الكفاءة، أصابته الدهشة حين علم أن العامل قد ناقش أسباب استيائه عدة مرات مع مشرفه المباشر، وتلقى وعودا كثيرة بحل الاشكالات دون اتخاذ أية إجراءات عملية.

أسئلة تختصر فحوى المقابلة

. لو سئمت لك الفرصة لتناقش مع أعلى الكوادر القيادية رأيك بهذه

الشركة، فما الذي كنت ستقوله ؟

كثيرا ما ينجم عن هذا السؤال المفتوح رؤى وآفاق جديدة ومثيرة للاهتمام. دع الشخص يتكلم بصراحة، وتجنب توجيه الأسئلة التي تقوده إلى رد محدد أو تؤثر في إجاباته. شجعه على التعبير عن حقيقة مشاعره ومواقفه واقتراحاته ومشاكله ومخاوفه وآماله المرتبطة بالشركة. إن كان الموظف قد قبل عرض عمل من شركة أخرى فاسأله:

. ما الذي يمنحك إياه عملك الجديد ولم تستطع الحصول عليه في

هذه الشركة ؟

لربما تكرر الإجابة عن هذا السؤال بعض الحقائق التي تم استخلاصها من قبل، لكنها قد تكشف أيضا بعض الآليات والطرائق التي فشلت الشركة من خلالها في تحقيق آمال الموظف وأهدافه وتوقعاته.

إن لم تكشف الإجابات عن الأسئلة السابقة الأسباب الحقيقية لترك

الموظف عمله، فاطرح السؤال التالي بشكل مباشر ومحدد:

- لماذا تترك الشركة في هذا الوقت بالذات ؟

قد تكون بعض المشاكل التي كشفت خلال مقابلة إنهاء الخدمة موجودة منذ فترة طويلة، ولربما اعتبر غيرها ثانويا إلى أن اتضحت خطورته الآن. يجب العمل في هذه الحالة على اكتشاف الأسباب المباشرة التي دفعت الموظف إلى الاستقالة في هذا الوقت تحديدا. هل ساءت الأمور أكثر؟ هل يمكن تقديم توصيات للإدارة باتخاذ الخطوات التي من شأنها منع تكرار أو تفاقم المشاكل لدرجة دفع الموظفين إلى الاستقالة؟

تستغرق مقابلات نهاية الخدمة التي جرى الإعداد لها بصورة جيدة ساعة أو أكثر في معظم الأحيان، ويمكنها تقديم رؤية واضحة حول آراء الموظفين المستقلين بالشركة، وكيفية التغلب على السلبيات ودعم الجوانب الإيجابية في محيط العمل.

أسئلة تطرح على الموظفين العاملين لفترة قصيرة

من الأقوال المأثورة

«المهم معرفة كيفية تقبل كافة الأمور بهدوء».

نظرا لأن عددا كبيرا من الموظفين

يتركون العمل في الأشهر القليلة الأولى من تعيينهم، يبدو من الأهمية بمكان تقصي هذه المشكلية بكامل أبعادها. قد يؤدي ذلك أحيانا إلى كشف حقائق تنعكس إيجابا على برامج

التأهيل، أو الأساليب المتبعة في عملية التوظيف، أو مراحل عملية التوجيه، أو احتمالات المبالغة في إغراء المرشحين بالانضمام إلى الشركة.

تقدم فيما يلي بعض الأسئلة التي يمكن طرحها على الموظفين الذين تركوا العمل خلال سنتين يوما من تعيينهم :

- عندما باشرت العمل هنا، ما الذي أعجبك في هذه الشركة وكيف تغير

ذلك؟ ولماذا؟

يشعر معظم الناس بالإثارة والحماس لدى مباشرة العمل في أي وظيفة جديدة. وغالبا ما يعتبرها الكثيرون تحديا شخصيا وفرصة لإثبات الذات. لكن لسوء الحظ، يخيب ظن بعضهم فور استلام العمل تقريبا، في حين يحافظ آخرون على تفاؤلهم وموقفهم الإيجابي لفترة أطول، وسرعان ما يصدمهم واقع الحال فيبهت حماسهم، وينقلب تفاؤلهم تشاؤما، ويعتقدون بأنهم ارتكبوا خطأ فادحا بقبول الوظيفة، فيختارون الاستقالة والانتقال إلى موقع آخر يحقق لهم

الرضا والقناعة. والمؤكد أن تحديد العوامل التي أدت إلى كل هذا يمكن الشركة من تصحيح أو تلاقي الأخطاء مستقبلا لمنع استقالة الموظفين الجدد في فترة مبكرة.

- إلى أي مدى وضعتك الإدارة في صورة العمل الجديد قبل قبوله؟ متى بدأت العمل؟ ومتى تم تدريبك عليه؟

يجب أن يكون الشرح وافيا وشاملا لكل جوانب الوظيفة، ويفترض بقسم الموارد البشرية في الشركة إعطاء المتقدم معلومات كافية للتأكد من أنه تفهم تماما نوعية العمل الذي استخدم للقيام به. كما يفترض بالمسؤول عن توجيه الموظف الجديد تزويده بكافة التفاصيل عن الشركة عموما وعن عمله المحدد فيها. في حين يجب على المختص بشؤون التأهيل أو المشرف المباشر تدريب الموظف الجديد بدقة على الجوانب العملية والإجرائية التي يتوجب القيام بها. إذ ينجم العديد من أسباب الاستياء عن فشل المؤسسة في شرح طبيعة العمل بوضوح والتأكد من أن الموظف الجديد قد فهمها تماما.

- أخبرني عن وظيفتك السابقة قبل مجيئك إلى هذه الشركة. ما هي الجوانب التي استمتعت بها في ذلك العمل مقارنة بالمهمة التي أوكلت إليك في شركتنا؟

تساعد الإجابة عن هذا السؤال في تحديد مواضع الفشل في إجراءات التوظيف، فلو تم التدقيق برغبات المتقدم خلال مقابلة التعيين لوferت الشركة على نفسها المال، والوقت، والعناء، والجهد، والإرباك الذي يسببه توظيف شخص لا يجد متعة أو قناعة ذاتية في المنصب المعروض.

- متى بدأت تشعر أنك ارتكبت خطأ في قبول هذه الوظيفة؟ وما الذي حدث آنذاك فولد هذا الإحساس؟

غالبا ما يكون هنالك عامل واحد يعجل في تدهور وضع الموظف ويغير موقفه تجاه العمل الذي يؤديه. وقد يكون مرد ذلك إلى الطريقة التي يتعامل

بها المشرف أو رئيس فريق العمل مع الموظف الجديد، أو مجرد ملاحظة عابرة من موظف آخر حركت لديه مشاعر الاستياء والأفكار السلبية؛ أو ربما يكون السبب مهمة محددة أوكلت إليه. يجب الاستقصاء والبحث عن هذا العامل بجدية، مع الأخذ بعين الاعتبار احتمال أن لا يكون شيئاً محدداً بل مجرد شعور عام بالحنق. حاول تحديد السبب، واسأل:

- قلت إنك لم تكن سعيداً بالعمل هنا، هل لك أن تخبرني عما جعلك تشعر بالاستياء تجاه الشركة؟

ما تحاول فعله هنا هو التعرف إلى مآخذ الموظف على ثقافة الشركة السائدة، وقد يشكل ذلك مفتاحاً لتفهم الشعور العام بالاستياء وعدم الرضى. عليك تقصي الأسباب الدفينة لهذا الإحساس بدقة وحذر. تابع كل تعليق يبيده الموظف على النحو التالي :

الموظف: «شعرت أن الفريق يعتبرني غريباً دخيلاً، ورغم أن مهاراتي لا تقل شأنًا عن مهارات باقي أعضائه، وربما تبرزها أحياناً، إلا أنهم لم يسألوني رأبي قط، ولطالما قاطعوني عند عرض اقتراحاتي» .

المسؤول عن إجراء المقابلة: «أتفهم تماماً شعورك بالإحباط، لكن هل تصرف كل زملائك على هذا النحو؟» .

الموظف: «بعض الشباب والصبايا كانوا متفهمين، لكن الفريق بأسره واقع فعلياً تحت سيطرة تشاك ل.، وهو واحد من أولئك الأشخاص الذين يدعون المعرفة بكل علم. كان الجميع يخشون جانبه ولا يجرؤون على مخالفته. حتى عندما يتكلم بطريقة ساخرة وسليطة، كانوا يوافقونه الرأي علانية أو يلزمون جانب الصمت خشية إزعاجه. بعد أن أسكتني عدة مرات اشتكيت لرئيس فريق العمل لكنه على ما يبدو كان يخشى التدخل، فقد انحصر همه في تجنب المواجهة ومتابعة العمل» .

في كثير من الأحوال، يبقى السبب غامضا ولا يمكن إرجاعه إلى عامل محدد بعينه بل إلى الجو العام الذي يسود الشركة. على سبيل المثال، ترك العديد من الموظفين إحدى الشركات نتيجة الإحساس بأنهم واقعين دائما تحت ضغط العمل المستمر خلال الأشهر الأولى من تعيينهم، في حين استقال آخرون من شركتهم لأنها بيروقراطية جدا، بينما شعر الموظفون الجدد في مؤسسة ثالثة بأنهم لم يتلقوا ما يكفي من الإرشاد والتوجيه.

في إحدى الشركات المتخصصة بالتكنولوجيا المتطورة، كانت الحاجة ماسة لوجود موظفات وموظفين على درجة عالية من الإبداع والابتكار تؤهلهم لأخذ زمام المبادرة والعمل باستقلالية في العديد من المشاريع. لكن ثقافة الشركة السائدة لم تقدم إلا تشجيعا نظريا وكلاميا على الابتكار، ورغم إعلام الموظفين الجدد في مقابلات التعيين أن قدرتهم على الإبداع سوف يجري توظيفها والاستفادة منها، إلا أنهم شعروا بعد ستة أشهر من بدء العمل أن الشركة فرضت عليهم قيودا صارمة كبثت إبداعاتهم تحت ستار ضرورة الانتظار حتى «يتعرفوا إلى قواعد وأنظمة العمل» أولا. لسوء الحظ، نفذ صبر عدد من أكثر الأشخاص إبداعا وذكاء فاستقالوا حين تجاهلت الشركة أفكارهم وآراءهم.

بعد إجراء سلسلة من المقابلات التي تم الإعداد لها بشكل دقيق ومتعمق مع موظفين عملوا لفترة قصيرة لديها، استطاعت الشركة تعديل سياساتها لتتلاءم مع حاجات الموظفين الجدد، حيث سمحت لهم بالتعرف على «أنظمة وقواعد العمل» في فترة أقصر، وأتاحت لهم فرصة الاستفادة من قدراتهم الابتكارية والإبداعية خلال فترة التأهيل والتدريب.

المقابلة اللاحقة بعد ستة أشهر من إنهاء الخدمة

كما أشرنا آنفا في هذا الفصل، يمكن للمقابلات التي تجري بعد ستة أشهر من ترك الموظف عمله أن تزودنا بمعلومات قيمة ومفيدة لأبعد الحدود. ويمكن إجراء هذه المقابلات بطرق عدة:

١. بريديا: حيث ترسل استمارات استبيان إلى كل الموظفين السابقين ممن تركوا العمل طوعا بعد ستة أشهر من استقالتهم. تتشابه أسئلة الاستبيانات مع الأسئلة المطروحة في مقابلة نهاية الخدمة، مع إضافة أسئلة أخرى حول رأي الموظف الآن بشركته السابقة. تعتبر هذه الطريقة قليلة التكلفة لكنها أيضا قليلة الجدوى، ففي الاختبار الذي أجريناه لتقدير مدى فعاليتها، لم تتجاوز نسبة الردود التي تلقيناها ١٢٪ من مجموع الاستبيانات المرسلة، وتضمن معظمها معلومات سطحية ومستعجلة. وعندما تم إجراء مقابلات لاحقة على الهاتف مع من شملهم البحث، استطعنا الحصول على معلومات أكثر قيمة وأهمية.

٢. هاتفيا: كانت النتائج ممتازة في معظم المقابلات التي أجريناها بالهاتف، مستخدمين الأسئلة المذكورة أدناه كدليل عمل.

٣. شخصا: قدمت المقابلات الشخصية مع الموظفين السابقين أفضل النتائج وأكثرها قيمة وأهمية، رغم استهلاكها الكثير من الوقت والتكاليف. نسبة عالية من الفئات التي رغبنا بإجراء اللقاء معها رفضت أو اعتذرت أو لم تتمكن من الاجتماع بنا.

٤. عبر المجموعات المركزية: تمت دعوة العديد من الموظفين السابقين للمشاركة في مجموعات مركزية يتألف كل منها من ستة إلى عشرة أشخاص، بمشاركة استشاريين مختصين لمناقشة تجربتهم وموقفهم من شركتهم السابقة لقاء مكافأة رمزية نالها كل منهم. وفي الحوار المفتوح الذي أداره أحد الاستشاريين، عبر المشاركون عن مشاعرهم السلبية والإيجابية على حد سواء تجاه شركتهم، الأمر الذي عاد على الشركة بفائدة جمة من حيث كم ونوعية المعلومات. ومع ذلك تبقى جدوى المجموعات المركزية مشروطة بوجود أعداد كبيرة من الموظفين السابقين.

الأسئلة التي يتوجب طرحها

سواء أجريتَ المقابلة شخصيا أو عبر الهاتف، يجب البدء بشكر الشخص المعني على تعاونه لتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية خلال تجربته في العمل مع الشركة.

وحالما يتم بناء الثقة، يتوجب البدء بتوجيه نفس الأسئلة التي طرحت في مقابلة إنهاء الخدمة، مع الإصغاء بانتباه ومقارنة الإجابات الحالية بتلك الواردة في استمارة المقابلة الأصلية. كما يتوجب البحث والتقصي عن أية معلومات إضافية يمكن الحصول عليها.

إضافة إلى ذلك، يمكن توجيه الأسئلة التالية واستخدامها في أماكنها المناسبة خلال المقابلة:

- ما الذي يقدمه لك عملك الحالي ولم تستطع الحصول عليه في شركتنا؟

- ما هي الأشياء التي أعجبتك في شركتنا ولا تتوفر لك الآن في عملك الحالي؟

- من خلال تجربتك في الأشهر التي تركت فيها العمل في شركتنا، ما الذي تقترحه لجعلها مكانا أفضل للعمل؟

- هل تقبل تسلم منصب آخر في شركتنا إن توفر؟ إن كان جوابك بالإيجاب، ما هو نوع العمل الذي يثير اهتمامك؟

خلاصة وجوهر البحث

■ في كل مرة يستقيل فيها أحد الموظفين، يصبح من الأهمية بمكان تحديد السبب الحقيقي، وهذا ليس بالأمر السهل نظرا لعدم توضيح السبب أحيانا حتى بالنسبة للشخص المستقيل نفسه. وقد يكون السبب متأصلا في عمق ثقافة الشركة بحيث أثار استياء الموظف بشكل غير مباشر.

■ الهدف الأساسي لمقابلة إنهاء الخدمة لا يكمن في معرفة السبب الذي دفع الموظف للاستقالة، بل في استخلاص ما أمكن من معلومات حول الظروف المحيطة التي دفعته لاتخاذ قرار الاستقالة.

■ حتى المقابلات التي أعدت بشكل دقيق ومحكم قد لا تتجح في كشف أسباب الاستقالة الحقيقية إن تم إجراؤها فور إنهاء الخدمة. وقد وجدت بعض الشركات أن إجراء هذه المقابلات بعد ستة إلى ثمانية أشهر من ترك موظفيها السابقين العمل يستتبط معلومات أكثر أهمية وقيمة من تلك التي توفرها مقابلات إنهاء الخدمة التقليدية.

■ يجب إعداد الأسئلة إعداداً جيداً قبل طرحها في مقابلة إنهاء الخدمة، وذلك بهدف الكشف ليس فقط عن أسباب استقالة هذا الموظف أو ذاك، بل عن الأسباب الأساسية الكامنة وراء الشعور العام بالاستياء في الشركة.



١٢

القيادة: عامل أساسي في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء

لم يعد ثمة شك بعد الآن في وجود علاقة مباشرة بين أسلوب القيادة المتبع في الشركة غالبا وبين قدرتها الفاعلة على اجتذاب أبرز الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.

في تقرير صدر مؤخرا عن معهد «ساراتوغا» (Saratoga)، تبين أن علاقة الموظف برئيسه في العمل تحدد نسبة ٥٠٪ من مدى قناعته ورضاه بحياته وعمله. ولا ريب في أن الأسلوب الذي يتبعه المدير المسؤول أو رب العمل يترك آثارا عميقة في قدرة الشركة على الاحتفاظ بموظفيها. ولطالما أظهرت الدراسات المتكررة أن أسلوب الإدارة المرتكز على الرؤية الملهمة، وتقدير جهود الموظف، والاهتمام به شخصيا، يتفوق في معظم الأحوال على استراتيجيات الماضي الديكتاتورية، المؤسسة على التخويف والترهيب، والممارسات الظالمة بحق الموظفين.

عزز هذا الرأي استطلاع لمعهد «غالوب» (Gallop) أظهر أن معظم العاملين يعطون الأولوية لوجود مدير مسؤول أو رب عمل متفهم ومهتم بشؤونهم، على الراتب وتعويضات العمل. كما تبين في العديد من المقابلات التي أجراها المعهد مع مليوني عامل في سبعمئة شركة أن علاقة الموظف برئيسه المباشر تحدد مستوى إنتاجيته وطول/ أو قصر فترة بقاءه في العمل.

يقول ماركوس باكنغهام، كبير المستشارين الإداريين في معهد غالوب والمشرف الأول على تحليل معطيات هذا الاستطلاع: «يلتحق العاملون بشركات ويتركونها بسبب رؤسائهم في العمل».

عندما تكثر فرص العمل، يترك الموظفون شركاتهم حتما إن اعتبروا رؤسائهم في العمل أشخاصا غير جديرين بالاحترام، بل إن احتمال تركهم العمل يزيد بمقدار أربعة أضعاف على أولئك الذين يحترمون ويقدرّون رؤسائهم. ويشير استطلاع آخر أجرته شركة «سفيريون» (Spherion) للتوظيف والاستشارات في مدينة لودرديل بولاية فلوريدا، بالاشتراك مع مؤسسة «لو هاريس اند أسوشييتس» (Lou Harris & Associates)، إلى أن ١١٪ فقط من الموظفين الذين اعتبروا أداء رؤسائهم في العمل ممتازا قالوا إنهم قد يبحثون عن عمل جديد في العام القادم، في حين أن ٤٠٪ ممن اعتبروا أداء رؤسائهم سيئا أعربوا عن استعدادهم لترك الشركة في أول فرصة سانحة.

من الأقوال المأثورة

كثيرا ما يعتبر المدراء التنفيذيون أو

«يلتحق الناس بشركات ويتركونها بسبب رؤسائهم في العمل»..

على أنه لا يعمل على الإطلاق في واقع ماركوس باكنغهام،

مؤسسة «غالوب»، الأمر. يوفر الاختبار التالي (الشكل ١٠٢)

إحدى الوسائل المستخدمة في قياس مدى

فعالية أسلوب إدارة وقيادة جهاز الموظفين، وهو يمثل طريقة بسيطة نسبيا

لتبسيط الضوء على بعض الأسس المفتاحية في هذا الموضوع المهم.

من الأقوال المأثورة

يستند الاختبار التالي إلى تجربة

خمسین سنة في مجال الاستشارات وتأهيل

العاملين، وعشرة أعوام من الأبحاث. لم لا

تأخذ قلما وورقة وتكتب إجابتك عن كل

سؤال؟ نحن على قناعة بأنك سوف تتعلم

بعض الأشياء في هذا الاختبار وقد يصيبك

بعضها الآخر بالدهشة.

«القائد الأعلى شخص فاعل

ومؤثر ومحفز، ورغم أن

الأمر لا تستقيم بدونه، فإن

نجاحها لا يدين بالفضل له.

ولأنه لا يأخذ الفضل، يبقى

دينه وفضله في أعناق

الآخرين أبدا».

لاوتسيه، اختبار أسلوب القيادة

فيلسوف صيني ضع إشارة «صح» أو «خطأ» إلى جانب كل

من البنود التالية:

١. بث الثقة في نفوس الآخرين أكثر الصفات شيوعا لدى الأشخاص المعروفين

بمواهبهم القيادية-----.

٢. يبرز القائد الناجح غالبا من صفوف أتباع مخلصين-----.

٣. القدرات القيادية مكتسبة أكثر منها فطرية-----.

٤. في أغلب الأحوال، يؤدي التعلق الشديد والولع بشيء ما إلى بروز المواهب

القيادية وتطورها-----.

٥- غالبا ما يستمد تنامي المواهب القيادية مصدر الإلهام من محنة، أو

تضحية، أو ظلم من نوع ما-----.

٦. معظم المتمتعين بمواهب وقدرات قيادية يعتبرون أنفسهم

«انبساطيين» ومنفتحين على الآخرين-----.

٧. يجري حاليا الاستثمار في تأهيل العاملين لاستلام مراكز قيادية أكثر من أية فترة أخرى في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية -----.
- ٨- تبدي النساءعاملات عموما مظاهر سلوكية تتماهى مع سلوك القادة الناجحين أكثر من الرجال -----.
٩. غالبا ما تتأتى عظمة القادة على مر التاريخ من ظروف خارجية أسبغت عليهم هذه الصفة (بفعل حادث ما) -----.
١٠. معظم الأشخاص الذين يمتلكون مواهب قيادية ممتازة يتمتعون بمعدل ذكاء فوق الوسط -----.
١١. في أكثر الأحوال، تحرك القادة البارزين رغبة بالسيطرة والتحكم -----.
١٢. غالبية القادة العظام في العالم برزوا بعد بدايات متواضعة -----.

الإجابات

السؤال الأول: (صح). يقدم معظم المشاركين عادة إجابة صحيحة عن هذا السؤال، إذ تؤكد كل الدراسات الصادرة منذ فترات طويلة على ضرورة استعادة ثقة العاملين وإيمانهم بالإدارة. إحدى تلك الدراسات التي اطلعنا عليها مؤخرا، وشملت ٢١٥ شركة، أشارت إلى أن ٧٥٪ من المدراء - وهي نسبة مخيفة - اعترفوا بأنهم يشعرون بتدني مستويات الثقة في شركاتهم خلال السنتين الماضيتين.

السؤال الثاني: (صح). على عكس ما يعتقد بعض الناس، يبرز القائد الناجح عادة من بين صفوف الأتباع المخلصين. ويقول علماء نفس إن هؤلاء الأشخاص يتفهمون أهمية الولاء، ويقتنعون تماما بأنهم إن عملوا بصمت وجد لخدمة رؤسائهم فلا بد أن يأتي الوقت الذي تتاح لهم فيه فرصة العمر لتكافئهم الظروف بالطريقة المناسبة. «الفكرة القائلة بأن للقادة العظام تاريخ حافل بالمشاكل مع رؤسائهم، أو أنهم لا يستهدفون إلا لعب أول الأدوار، فكرة

سخيفة تماما»، كما يقول روبرت مكارتي، المشرف على تدريب وتأهيل المدراء التنفيذيين. «لقد عملت مع عشرات القادة البارزين الذين بنوا سمعتهم على مر السنين باعتبارهم جندا مخلصين، ينتظرون الوقت الذي يسيطون فيه سلطتهم ويحتلون أعلى المناصب».

السؤال الثالث: (صح). يبدأ بعض الناس بإظهار مواهب وقدرات قيادية في مرحلة مبكرة جدا من العمر، لكن الغالبية العظمى تكتسب هذه المواهب وتطورها على مر السنين استجابة لتحديات وفرص ترتبط جدلا بتلك المواهب القيادية.

السؤال الرابع: (صح). تشير بعض الدراسات التي أجريت تحضيراً لهذا الكتاب إلى أن ٨٢٪ من المدراء التنفيذيين الذين جرى تصنيفهم على أنهم قادة غير عاديين قالوا إنهم طوروا مواهبهم القيادية نتيجة شعورهم بهوس أو ولع شديد بقضية أو مبدأ أو هدف محدد. ومن بين المشاعر التي تكرر ذكرها: الرغبة الجامحة بالتفوق والتميز، السعي لـ «رفع الظلم»، الحاجة إلى تحقيق العدالة، الطبيعة التنافسية، متعة الانتصار والتغلب على الأقران والأقرباء، الرغبة الدفينة بإرضاء أحد أو كلا الوالدين.

السؤال الخامس: (صح). تتبع الإجابة عن هذا السؤال منطقياً الإجابة السابقة، والفرق بينهما يقتصر على استخدام كلمات «محنة» و«تضحية» و«ظلم». يخبرنا علماء النفس أن معظم الناس يبقون سلبيين وقانعين بحياتهم طالما بقيت القيم التي يتشبثون بها والأفكار التي تستحوذ عليهم سليمة وغير معرضة للتهديد. أما حين يحدث شرخ في واحدة أو أكثر من هذه القيم أو تتعرض إحداها أو كلها للخطر أو للزوال، فغالبا ما يكون الرد فوراً وعنيفاً جداً.

«نعرف الكثير من الناس العاديين الذين كانوا على الدوام خجولين وطيعين بطبعهم، تحولوا فجأة إلى أشخاص قادرين على التركيز والاتصال مع الآخرين، ليتلاشى أي شعور لديهم بالخجل أو التردد أو التحفظ»، حسبما يقول الدكتور ريموند هاريسون الأخصائي بالطب النفسي السريري.

النموذج المثالي على ذلك تجسده السيدة كارولين مكارثي، ربة المنزل المحبة المولعة بأسرتها التي تسكن ضاحية مينيولا قرب نيويورك، وتعمل ممرضة بدوام جزئي في أحد المشافي. عاشت السيدة مكارثي طفلة حياتها مع أسرتها في لونغ ايلاند بسلام ودعة إلى أن دمر مسلح مختل العقل أركان عالمها الصغير في السابع من كانون الثاني/يناير عام ١٩٩٣، فقتل زوجها وأصاب ابنها بجراح خطيرة خلال هجوم جنوني دون أي استفزاز على ركاب قطار قادم من مانهاتن (اشتهر الحادث باسم «مجزرة قطار لونغ ايلاند»). ما عانته السيدة مكارثي، وغيرها من عائلات لونغ ايلاند، في الأسابيع والأشهر التي تلت الحادث من رعب وغضب حرك فيها مشاعر قوية أكسبتها قوة داخلية لم تعرف كارولين قط أنها تمتلكها. فقد وجدت نفسها فجأة في خضم واحدة من أكبر وأشد القصص بشاعة وترويعا في تاريخ لونغ ايلاند، أدت إلى تفجر موجة حقن عارمة استحوذت على سكان منطقة نيويورك لشهور طويلة، واحتلت عناوين الأخبار في كافة وسائل الإعلام العالمية. أظهرت كارولين قدرا هائلا من القوة والشجاعة خلال التحقيقات التي أجرتها الشرطة، وعبر جلسات المحاكمة التي انتهت بإدانة المتهم وإصدار الحكم عليه. فقد تحملت تبريح عدد لا يحصى من المقابلات التي أجرتها طوعية مع أجهزة الإعلام، لكن سكان لونغ ايلاند اكتشفوا فيها بعد كل ما حدث، وعبر كل المعاناة الطويلة، شخصية فريدة متميزة تتمتع بقدرات ومواهب قيادية بارزة .

في خريف عام ١٩٩٦، اختيرت ربة المنزل الهادئة الخجولة من مينيولا عضوا في الكونغرس عن مقاطعة ناسو بعد أن اعترف سكانها بجميل كارولين، وذلك في أبرز مظاهر التعاطف المتبادل وأكثرها إثارة في تاريخ الولاية. ومازالت أصدااء صوتها الحماسي وحججها الدامغة لصالح تشريع قوانين أكثر صرامة للحد من انتشار الأسلحة، والاعتراف بحقوق ضحايا العنف، تتردد في

قاعات الكونغرس حتى يومنا هذا، الأمر الذي أدى إلى إعادة انتخابها لولاية ثانية عام ١٩٩٨، وثالثة في كانون الأول/ديسمبر عام ٢٠٠٠.

السؤال السادس: (خطأ). في استطلاع أجري مؤخرا، قال ٦٥٪ من المدراء التنفيذيين إنهم يعتبرون أنفسهم انطوائيين لا انبساطيين، رغم إدراكهم أن الآخرين غالبا ما يعتبرونهم منفتحين واجتماعيين وميالين للتعامل مع الغير بتلقائية ودون تعقيد. ومن الملاحظ أن الدراسات الأخرى غير الرسمية التي أجريتها على مر السنين أظهرت نتائج مماثلة تشير إلى أنه برغم المظاهر الخارجية فإن نسبة عالية ممن يتمتعون بمواهب قيادية بارزة هم في الحقيقة أشخاص محافظون ومنعزلون بطبعهم وأقل اجتماعية مما نظن.

السؤال السابع: (صح). يقدر العديد من الاستطلاعات وعمليات المسح المبلغ الموظف حاليا بين ٦٠ إلى ١٠٠ بليون دولار سنويا، مع توقع نسبة زيادة تتراوح بين ٥ - ١٥٪ سنويا في المستقبل المنظور.

السؤال الثامن: (صح). تشير الدراسات الصادرة مؤخرا إلى أن النساء العاملات عموما يظهرن مواهب قيادية أساسية يتفوقن بها على الرجال، وأن الفجوة بين الجنسين تتسع باطراد. ومن بين هذه القدرات القيادية المختبرة: حسن الاستماع، أسلوب الإدارة المعتمد على القيم، اتساق عملية اتخاذ القرار، القدرة على إشاعة ودوام الثقة، المقدرة على الإلهام والتحفيز.

السؤال التاسع: (صح). من المثير إن الغالبية العظمى من كبار القادة على مر التاريخ قد أظهروا قدراتهم القيادية خلال حقب الأزمات العصيبة أو في فترات عدم وضوح الرؤية وعدم الاستقرار. وعمل بعضهم في الماضي على استخدام ذلك لإثبات حقيقة أن البشر جميعا يمتلكون خصالا ومواهب قيادية كامنة تنتظر تحفيزها بفعل حادث طارئ (مؤلم ومزعج في الغالب).

السؤال العاشر: (خطأ). في السنوات الأخيرة، أظهر الكاتب الذائع دانييل كولمان بصورة مقنعة أن الذكاء، برغم أهميته، لا يرتبط جدليا بالنجاح في القيادة. وتشير اكتشافات الدكتور كولمان (من بين العديد من المؤلفين) إلى أن النضج الشعوري والصحة النفسية يلعبان الدور الأهم، يتلوهما عدد من الاعتبارات التنموية والتطويرية للمهارات. النقطة التي يجب إثارتها هنا تكمن في أن الكثيرين، بمن فيهم العديد من العاملين في مجال التعليم والتأهيل، قد بالغوا في التركيز على أهمية اختبارات الذكاء كأحد عوامل التنبؤ بالنجاح. والحقيقة أن القيايين الناجحين يتوزعون على مختلف درجات السلم، مع وجود بعض من أفضلهم قرب قاع «مستوى الذكاء العادي»، وأسوأهم عند القمة.

السؤال الحادي عشر: (خطأ). لقد أظهرت الأبحاث باستمرار أن القادة العظام الحقيقيين تدفعهم الرغبة بخدمة الآخرين، مواطنين كانوا أم موظفين، لا الهيمنة عليهم.

السؤال الثاني عشر: (صح). قد تبدو الإجابة عن هذا السؤال بدهية للبعض، نظرا لحقيقة أن الغالبية العظمى ممن ولدوا قبل عام ١٩٠٠ عاشوا حياتهم في ظروف متواضعة، إن لم نقل في حالة من الفقر المدقع. ومع ذلك يشير عدد من علماء الاجتماع والمتخصصين في علم النفس الاجتماعي إلى نظرية حديثة مفادها أن فرض درجة من التضحية بالذات خلال مرحلة النمو، وما ينجم عن ذلك عادة من إحساس أكبر بالانضباط، قد تساعد على تحفيز القدرات الإبداعية لدى الأطفال وتزودهم بقدر أكبر من المرونة والطموح المستدام. وتبعا لبعض المختصين، لا تتوفر هذه الخصال عادة لدى أبناء الأسر الموسرة أو المتمتعة بالمزايا وذلك لتقلص الحاجة إلى التضحية والحفاظ على الموارد المتاحة.

وعلى الرغم من توفر أمثلة كثيرة لقادة تحدروا من أسر مرموقة وثرية، كآل كينيدي أو روكفلر أو بوش، فإن النسبة الأكبر من القادة السياسيين وكبار رجال الأعمال اليوم يبرزون من طبقة المهنيين (الياقات الزرقاء) وأبناء الجيل

الأول من الأسر المكونة حديثا. ويشتهر هؤلاء القادة المتميزون بالتزامهم العميق بقيم الأسرة، وبقدرتهم على تحدي المشاكل ومواجهة الصعاب.

دلائل ومؤشرات فشل القيادة

تبدو العلاقة وثيقة، على الصعيدين النظري والعملي كليهما، بين أسلوب الإدارة الناجح والقدرة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، فقد أظهرت الدراسات مرارا أن واحدا من أهم سببين أو ثلاثة لترك العمل يكمن في فقد العاملين ثقتهم بإدارة الشركة، الأمر الذي يجعل من الأهمية بمكان بقاء المدراء والمسؤولين التنفيذيين ذوي النوايا الطيبة متيقظين لالتقاط أية إشارات تدل على أن الموظفين الأكفاء بدؤوا يفقدون إعجابهم بأداء أو سلوك رؤسائهم في العمل (وهذا قلب واضح للمعايير، إذ درجت العادة على تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسيهـم).

نورد فيما يلي قائمة بتلك المؤشرات:

١. انخفاض مستويات التواصل مع الجهات العليا

تتجسد أوضح الدلائل على فقدان رئيس أو رب العمل مصداقيته في الانخفاض الحاد والمستمر في كم المعلومات والآراء التي يتلقاها، وفي انقطاع سبل الاتصال مع مكتبه في الشركة. وقد لا يبدو هذا الانخفاض في أحوال كثيرة مقصودا، لكن النتيجة تبقى واحدة، فرغم تمتع المدير بكامل سطوته ونفوذه يجري باطراد تهميشه ودفعه إلى خارج نطاق «الحلقة المؤثرة في صنع القرار».

٢. ازدياد الدلائل والمؤشرات على قلة احترام السلطة

غالبا ما تتخذ مظاهر استياء العاملين أشكالا بسيطة وغير مباشرة يصعب استشفافها في البداية، ثم ما تلبث أن تتبلور لتصبح أكثر وضوحا وجراة، كرفع الحاجبين بدهشة لدى سماع شيء ما قاله المدير مثلا؛ أو هزة رأس خفيفة وغير مقصودة تعبر عن الأسف والامتناع في لحظة حاسمة؛ أو

إشارة مشاكسة تعكسها لغة الجسد؛ أو تأخر وتردد في تنفيذ التعليمات؛ أو توقف عملية التواصل بالنظر ولغة العيون.. كل ذلك يعتبر دلائل أولية وغير مباشرة على تصاعد حدة الشعور بالاستياء بين العاملين وقلة احترامهم للإدارة.

٣. ازدياد الدلائل على تجاهل الموظف الأعلى مرتبة بهدف تصريف شؤون العمل. لا شيء يؤثر سلباً على علاقة الرئيس بمؤوسيه كتجاهل تسلسل التراتبية الوظيفية عمداً - ولو لمرة واحدة، وحتى في أجواء العمل الحديثة ضمن مؤسسات تتمتع بالمرونة وتكافلية الأداء. إذ تعتبر أولى الإشارات وأكثرها شيوعاً على وجود مشاكل جذرية مع المدير المسؤول أو رب العمل. حدث ذلك مثلاً في قسم التقارير التقنية في إحدى شركات الاستشارات الهندسية. كان ماكسويل، مدير القسم، شخصاً مسناً ولجوجاً وعتياً. ولم يؤد أسلوبه النزق في متابعة أفعه التفاصيل إلى إحباط موظفيه فحسب، بل تسبب غالباً في تأخير تسليم التقارير في مواعيدها المحددة، وبالتالي تعطيل العمل. وحين يطلب منه التوصل إلى قرار كان يماطل ويتلأأ أياماً في بعض الأحيان، مما دفع موظفيه إلى تجاهله وتسليم تقاريرهم مباشرة إلى رؤساء الأقسام المعنية لتصريف شؤون العمل. وهكذا اعتادوا تجاوز ماكسويل تماماً عند اتخاذ القرارات الحاسمة في حالات الضرورة القصوى، مما ولد الكثير من الخلافات في القسم وأدى إلى انخفاض الروح المعنوية وازدياد حدة استياء العاملين وخسارة أفضلهم.

٤. تزايد ظاهرة «الشللية» في العمل

رغم صعوبة إثبات ذلك إحصائياً، لاحظنا مراراً أن العاملين الذين يكونون احتراماً لمدراءهم يتصرفون غالباً بطريقة واثقة تعكس موقفاً تضامنياً متبادلاً بين الفرد والجماعة. بعبارة أخرى، يشعر الموظفون براحة أكبر عند تعاملهم

كأفراد وأعضاء ضمن مجموعة كبيرة مقارنة بأولئك الذين يعملون تحت إمرة «مدراء إشكاليين». في هذه الحالة الأخيرة، لاحظنا وجود دلائل على مزيد من الانقسامات إلى «شلل» و«معسكرات» تتذرر فيها الجماعة الكبيرة وتتقسم على نفسها. وكثيرا ما ترافق ذلك مع انخفاض في مستويات التواصل وازدياد حدة التوتر في جو العمل. فالشللية تؤدي إلى الخصومات والعداوات، وتحل فيها المنافسة على السلطة محل التعاون الضروري لتحقيق الأهداف المطلوبة.

هـ. السلوك «السلبى - العدوانى» في العمل

تستخدم عبارة «السلوك السلبى -

من الأقوال الماثورة

العدوانى» لوصف أعراض آفة مهنية تنتشر

«إم جوهر القيادة يكمن في ثقافة الشركات التي يتولى إدارتها امتلاك زؤى يجري التعبير رئيس يفتقر إلى الكفاءة والفاعلية. وفي عنها بوضوح وفاعلية في كل حالات كهذه يتردد العاملون - أو يرفضون مناسبة، إذ لا مكان للغموض عادة تحمل المسؤولية أو مواجهة تبعات والشك في سدة الرئاسة».

أعمالهم، لا بسبب تعمدهم العصيان

ثيودور هزبيرغ، والتحدي بل نتيجة إحساسهم باليأس

الرئيس الأسبق لجامعة والقنوط. في أحوال كثيرة، يتراوح سلوك

نوتردام الموظفين المرتبكين أو المحبطين بين الرغبة

في «الصراع» أو «تصحيح» المشكلة وبين

الاستكانة والتسليم باستحالة التغيير وعدم جدوى المحاولة. وغالبا ما تعكس

كلتا الحالتين الشعوريتين والسلوكيتين عدم احترام متأصل لرموز السلطة أو

بعض أفرادها.

٦. المبالغة في توثيق وتمحيص سجلات الموظفين

إن الرغبة في توثيق كافة جوانب وإجراءات التعامل مع الآخرين واحدة من أكبر المظاهر السلبية في مجتمع يكثر فيه الاحتكام للقضاء. فغالبا ما نلجأ اليوم إلى محامين وعقود معقدة لإبرام صفقات كانت تتم في الماضي بمجرد المصافحة أو إعطاء كلمة شرف، الأمر الذي يعكس مدى تدهور علاقات الثقة في المجتمع.

ليس من المفاجئ أن ينعكس ذلك على موقع العمل، حيث شاعت إجراءات توثيق التعامل مع الموظفين ورفع قضايا ضدهم بطريقة لم تشهدها الولايات المتحدة من قبل. ومن الطبيعي أيضا أن تزداد نسبة حدوث مثل هذه الإجراءات والسلوكيات في شركات تعاني من مشاكل تتعلق بالثقافة السائدة وأسلوب الإدارة المتبع.

٧. ازدياد الرغبة بتوجيه النقد الصريح أو السخرية من المسؤولين الأعلى مرتبة

لربما كان توجيه النقد اللاذع للمدراء وأصحاب العمل، أو السخرية العلنية منهم، أشنع وأخطر مظاهر عدم الاحترام، إذ غالبا ما يحدث في المراحل النهائية لعلاقة عمل إشكالية ورديدة، ويؤدي إلى انفصال من نوع ما. وقد تكون المجاهرة بتوجيه النقد والسخرية تطورا طبيعيا لما يجري في الخفاء من غمز ولمز. وحسب تقديراتنا، ليس لدى المدير الكثير ليفعله في إيقاف أو حتى التخفيف من غلواء الانتقادات العلنية. في معظم الحالات التي لاحظناها على مر السنين، أفرز كل ذلك بصورة حتمية تغييرات واسعة في مواقع ومناصب الموظفين والمدراء في آن معا. على سبيل المثال، بلغ إحساس تانيا بالإحباط والاستياء لعدم كفاءة مديرها حدا دفعها إلى الشكوى منه إلى كل موظف في الشركة تقريبا. لكن عوضا عن التحقيق في هذه الشكاوى واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الخلل، قامت الشركة بتسريح تانيا لعدم ولائها

للشركة. والمؤكد أن الإدارة، باتباعها الطريقة التقليدية في حماية واحد من أفرادها، لم تفشل فقط في معالجة الأسباب التي أدت إلى تفاقم المشكلة - أي عدم كفاءة المدير - بل أرسلت إلى كافة موظفيها إشارة واضحة بأن حفظ ماء وجه المدير أكثر أهمية من محاسبة التقصير وعدم الكفاءة.

معلومات وإرشادات تكتيكية

للمحافظة على الروح المعنوية، ورفع الإنتاجية، وتقليص نسبة استبدال الموظفين، يتوجب على الإدارة تشجيع كوادرها على التعبير عن أفكارهم بحرية ودون خوف من العواقب، حتى وإن تعارضت مع سياسات وممارسات الشركة.

تغيير دور الكوادر القيادية

مع تغير ديناميات الثقافة التنظيمية في الشركات خلال العقود القليلة الماضية، وظهور الابتكارات التكنولوجية الحديثة، وسرعة وسهولة وسائل الاتصالات، والأهم من ذلك، تغير جملة المواقف والبنى النفسية للعاملين، تحول الدور الذي تلعبه الكوادر القيادية من أسلوب السيطرة باستخدام السلطة والنفوذ إلى أسلوب التنسيق والتعاون من خلال الإقناع والتحفيز.

من الرؤية النظرية إلى أرض الواقع

يقول بويت وكون في كتابهما الرائج، «مكان العمل عام ٢٠٠٠»، إن على الكوادر القيادية في العقد القادم إشاعة الثقة المتبادلة وتطويرها مع العاملين في شركاتهم، بما في ذلك الاهتمام بالقضايا التالية :

■ بناء الثقة من خلال النجاح. فعبر إتاحة الفرص لتحقيق سلسلة من النجاحات البسيطة، سوف تتبنى الثقة وتتطور لدى العاملين لمواجهة أكبر التحديات والتغلب عليها.

■ تدعيم كافة النجاحات المتحققة بإعطائها القدر الكافي من الثناء والثواب والتقدير.

■ تحويل العمل إلى متعة.

■ التدريب والتأهيل والإشراف. لم يعد القيادي يتحكم، ويأمر، ويطلب، وينتقد. بل يسأل العمال عن الأسلوب الأمثل لحل المشكلات، ويصححها من خلال مزيد من التدريب والتأهيل. كما يتأكد من توفر ما يكفي من التدريب والمصادر والموارد للعاملين، ويناقش معهم الاتجاه العام الذي ينبغي اتباعه، ثم يتراجع ليترك أعضاء فريق العمل يستلمون زمام الأمور. وفي حال ظهور مشكلة ما، فهو متواجد على الدوام للتوجيه، والمناقشة، وإسداء النصيحة، وتوفير الدعم الإضافي المطلوب.

مشاركة الموظف: مفتاح القيادة الفعالة

في أحدث دراسة أجرتها كلية مارشال لإدارة الأعمال التابعة لجامعة ساوث كارولينا^(١)، قام الباحثون بتقييم الشركات تبعا لنسبة مشاركة الموظفين فيها، وذلك اعتمادا على معطيات قدمتها ٢١٦ من أفضل ١٠٠٠ شركة مدرجة على لائحة مجلة «فورتنش». وقارنوا انتشار هذه الممارسة مع عائدات الشركات وفق سلسلة من المؤشرات المادية - تشمل المبيعات، والأسهم، والأصول، واستثمارات حامل الأسهم - وتبين لهم في كل من هذه المؤشرات أن عوائد الشركات تتناسب طرذا مع ارتفاع نسبة مشاركة الموظفين.

في السنة المالية ١٩٩٦، على سبيل المثال، بلغ المعدل الوسطي للعائدات على استثمار السهم (سعر السهم الواحد حسب تقييم سوق العملات بعد حسم أرباحه) ٤٤٪ في الشركات التي ترتفع فيها نسبة مشاركة العاملين، مقارنة بنسبة ٢١٪ لدى الشركات التي تنخفض فيها هذه المشاركة. «يمثل هذا الفارق بلايين الدولارات من العائدات للمستثمرين»، كما يقول ادوارد لولر، كبير الباحثين وأستاذ المنظمات وإدارة الأعمال في كلية مارشال التابعة لجامعة ساوث كارولينا. ويؤكد لولر أن برامج مشاركة الموظفين تجعلهم يشعرون بمزيد من القناعة والرضى بوظائفهم، ويقلص بالتالي احتمال تركهم لها. وهذه نتيجة

مهمة في وقت تتزاحم فيه الشركات للحصول على العمالة الماهرة المؤهلة والاحتفاظ بها .

التحدي المتمثل في إيجاد كوادر قيادية للمستقبل

إن تحدي اكتشاف أفضل المواهب الإدارية

من الأقوال المأثورة

والاحتفاظ بها، والذي تكرر الحديث عنه مؤخرًا،

«يجب اعتبار القيادة وظيفية

ازداد وتنامى نتيجة نقص الكوادر القيادية

من الوظائف داخل الشركة لا

المؤهلة، وقلة الاهتمام بتطوير المواهب المتاحة

نزعة فردية لدى بعض

داخل الشركة، وارتفاع تكاليف استخدام الكوادر

الأشخاص فيها».

المهنية المؤهلة من خارجها. وكما يشير تقرير

ادوارد شلبيرغ،

مجلة «اتش. ار. ماغازين» (HR Magazine) في

معهد ماساتشوستس

عددها لشهر شباط/فبراير عام ١٩٩٩^(٢)، بيدي

للتقنية،

الخبراء المختصون الآن اهتماما أكبر بحاجة

Massachusetts Institute of

القرن الحادي والعشرين إلى الكوادر القيادية.

Technology)

ويقول وليم بيام، المدير التنفيذي العام لشركة «ديفيلوبمنت دايمانشنز انترناشونال»

(Development Dimensions International)، وهي شركة استشارات عالمية في

مجال الموارد البشرية يقع مقرها الرئيسي في مدينة بريدجفيل بولاية

بنسلفانيا، إن عدم وضع خطط محددة لإيجاد كوادر قيادية مستقبلية تحل

محل الكوادر الحالية ليس سوى قنبلة موقوتة توشك على الانفجار منذ عقد

ونيف. وهو يعترف بوجود فجوة قيادية تتسع باطراد وتهدد آثارها المتفشية

شركات العالم أجمع في العقود القادمة. يضيف بيام: «لقد أجرينا استطلاعاً

ميدانياً شمل ١٥٠ شركة من تلك المدرجة على لائحة مجلة 'فورتن' لأفضل

٥٠٠ مؤسسة في الولايات المتحدة، وكانت النتيجة تبعث على القلق، إذ إن

الشركة العادية تتوقع أن يترك ٣٣٪ من الكوادر القيادية والمدراء التنفيذيين

وظائفهم في السنوات الخمس القادمة، في حين أعرب ثلث مسؤولي الشركات عن شكوكهم في إمكانية إيجاد بدائل قيادية مناسبة تحل محلهم».

طلبت الشركة من ١١٠ مدراء ومسؤولين تنفيذيين وضع تقديرات للتكلفة التي تتحملها الشركات في العام الأول من محاولتها ملء إحدى الوظائف التنفيذية الشاغرة، فبلغ «المعدل الوسطي ٧٥٠ ألف دولار، بما في ذلك تكلفة العثور على المدير الجديد، وتأهيله، وتطوير إمكاناته، وإيصاله إلى المستوى المناسب من السرعة والفاعلية».

في استطلاع آخر أجرته شركة «ماكينزي & كو» (McKinsey & CO)، وهي شركة عالمية للإدارة والاستشارات في مدينة نيويورك، أعرب ثلاثة أرباع الموظفين الذين شملتهم الدراسة عن قناعتهم بأن شركاتهم لا تتوفر لديها المؤهلات القيادية، أو تعاني نقصاً مزمناً في المواهب في كافة المجالات. وتزداد حدة هذا النقص مع التغيرات الطارئة على نوعية المؤهلات القيادية المطلوبة اليوم، خصوصاً من حيث اعتمادها على تلبية الحاجات النفسية للموظفين والقدرة على تحفيزهم. ويتفق سندي هارتلي، نائب رئيس الموارد البشرية في شركة «سونوكو» (Sonoco)، مع هذا الرأي إذ يقول: «تحتاج القوى العاملة هذه الأيام نوعاً جديداً من الكوادر القيادية يختلف عن الطراز السائد قبل عشرة أعوام. إذ يتحتم على قادة اليوم امتلاك القدرة على إلهام المحيطين بهم وتحفيزهم، علاوة على قيادة فرق العمل. ونظراً لبروز مثل هذه الحاجات الجديدة تتضاعف توقعاتنا حول المؤهلات التي يجب توفرها لدى القياديين حالياً».

من الأقوال المأثورة

«قمنا بإجراء أكثر من مليون عملية مسح ميداني ووجدنا أن أسلوب الإدارة الديكتاتوري القديم لا يقارن بالأسلوب الحديث الأكثر إنسانية واهتماما بالعاملين. إن الموظف الذي يشعر بأن رئيسه يهتم بشؤونه يقدم أداء أحسن وإنتاجية أعلى، والنتائج المادية الملموسة دليل على ذلك».

دون كليفتون،

رئيس مؤسسة «غالوب»

(Gallop) في لندن

الصفات الاثنتا عشرة للقياديين الناجحين

تشير الأبحاث التي أجريناها في التحضير لهذا الكتاب وغيره من المشاريع إلى حقيقة مفادها أن النصائح والإرشادات التي قدمها «المرشدون الروحيون» في مجال الإدارة في الثمانينات والتسعينات كانت بمجملها صحيحة ومفيدة. لكنها تضمنت أيضا الكثير من المبالغات والتعقيدات.

ورغم أنه من المنطقي القول إن القيايين المتميزين هم أولئك الذين واجهوا/ وتغلبوا على مختلف المشاكل والصعوبات التي اعترضتهم في حياتهم المهنية، إلا أننا وجدنا أيضا أنهم يتمتعون بخصال وأنماط سلوكية متشابهة أسميناها «الصفات الاثنتا عشرة» للقياديين الناجحين حقا، وهي:

١. أتباع متحمسون يدينون لهم بالولاء

غالبا ما يفرض المسؤولون على مرؤوسيههم إطاعة الأوامر بسلطة وصلاحيات الوظائف التي يحتلونها. لكن هؤلاء ليسوا قادة حقيقيين. صحيح أن الأوامر ستنفذ، لكن ذلك يمثل كل ما يمكن تحقيقه. أما القادة الحقيقيون فيخلقون نوعا من الثقة في مساعديهم (لاحظ أنهم يعتبرونهم مساعدين لا مرؤوسين)، مما يولد لديهم رغبة ليس فقط بإطاعة الأوامر وتنفيذ التعليمات بل في أخذ زمام المبادرة والابتكار وتقديم أفكارهم الخاصة وتصوراتهم ضمن الإطار العام لأهداف الشركة المنشودة.

لقد استطاع العديد من القياديين في مجال الأعمال التجارية حشد عدد كبير من الأتباع المخلصين والمتحمسين الذين يعملون ساعات إضافية، ويضحون برغباتهم الشخصية، ويبدلون أقصى طاقاتهم الذهنية، للمساعدة على تحقيق الأهداف التي وضعها قياديون يتواصلون معهم، ويكونون لهم أعمق مشاعر الاحترام والإعجاب. على سبيل المثال، عندما طلبت شركة «ابل كمبيوتر» (Apple Computer) من ستيف جوبز العودة إلى العمل بعد سلسلة من الكوارث التي واجهتها، وافق على الفور، وهو يعرف أن هدفه ليس السيطرة على الشركة بل إعادتها إلى حالة الريحية. عمل ستيف ليل نهار لإعادة الشركة إلى سابق عهدها، وضرب مثالا يحتذى لكافة المدراء الآخرين الذين شملوا عن سواعدهم في كافة الأقسام ودفعوا الشركة قدما لتحقيق غاياتها: تطوير وتسويق نموذج الكمبيوتر «أي - ماك» (Mac-i) الذي أثبت نجاحه وفعاليته.

القادة العظام الحقيقيون يلهمون موظفيهم عبر تقديم أنفسهم كنموذج يحتذى، كما هو حال مايك بيتزي، الذي يتذكره فرانك أشبي (أحد مؤلفي الكتاب) كشخصية قيادية من هذا الطراز.

كان مايك بيتزي، مسؤول الشرطة في واحدة من أعنف المناطق وأكثرها خطورة في الولايات المتحدة الأمريكية (القسم الشرقي من مقاطعة مدينة نيويورك، الذي يضم أحياء بروكلين وكوينز وستاتون ايلاند وناسو وسفوك)، رجلا صلبا وحاذقا، لكنه أيضا ظريف وطيب القلب، نال عددا لا يحصى من الجوائز وشهادات التقدير. قليل ممن عرفوا مايك، أو يعرفونه الآن، ينكرون حقيقة أنه من أعظم الشخصيات التي طبقت القانون في تاريخ الشرطة الأمريكية في القرن العشرين.

يخصص روبرت صباغ حيزا واسعا من كتابه «أصلب من أن يموت» (Too Tough to Die) ^(٣) لسرد القصص والشواهد عن مايك بيتزي يفوق ما

خصص لأي رجل شرطة آخر، وهو محق في ذلك. فقد كان مايك موجودا على الدوام في مركز الحدث، واعتاد أن يلقي القبض على بعض عتاة المجرمين بمفرده، أو ينصب فخا للإيقاع بواحد من الذين وضعتهم العدالة على رأس قائمة المطلوبين العشرة في وقت متأخر من الليل، أو يتبادل الحديث مع رئيس الولايات المتحدة الأمريكية، أو يقدم النصح والمشورة لرجل شرطة غرير وجديد في المهنة.

أشاع مايك بين رجال الشرطة العاملين تحت قيادته إحساسا ملهما بالواجب والولاء والالتزام بالعمل، فاندفع كل منهم لأداء مهامه بحماس وتصميم، مدركا أن ذلك ما يتوقعه مايك منه، ولذلك لم يرغب بأن يخيب أمله.

٢. يتبنون نظرة إيجابية للعالم من دون القبول بالواقع المأزوم

القادة الحقيقيون لا يرضون بالقليل الذي تحقق. ولذلك فعيونهم اليقظة تبحث دائما عن آخر الابتكارات لتطوير أساليب العمل، وضمان استمرارية رضى الزبائن، وزيادة أرباح الشركات التي يديرونها. عقولهم مفتوحة أبدا للأفكار الجديدة وترحب بكل الاقتراحات؛ وحتى بعد إحداث التغييرات والتحسينات على الأداء، تراهم يتابعون البحث عن طرق أفضل لتحقيق الأهداف. قادة من هذا الطراز لا تعيق طموحاتها مشاعر القناعة والرضى الذاتي، بل يراجعون بشكل دوري كافة الإجراءات ويعدلونها لتناسب المقام، ولا يقعون في «غرام» أفكارهم، ولكن يتقبلون النقد والأفكار الجديدة المبتكرة.

٣. يعتبرون أنفسهم في حالة دائمة من التطور

مثلما يتبنى القادة الناجحون موقفا إيجابيا دون الاكتفاء بما أنجز، كذلك لا يرضون تماما عن أنفسهم، فتراهم يحضرون الندوات وبرامج تطوير الذات، ويستمعون إلى أشرطة التسجيل ويقرؤون أحدث الكتب والدوريات، ليس فقط للاطلاع على آخر الابتكارات في مجال اختصاصهم بل أيضا لزيادة معارفهم

وفهمهم للأمور في شتى المجالات. القادة الحقيقيون لا يقصرون مواهبهم على أعمالهم ووظائفهم، فهم يلعبون أدوارا فاعلة في الجمعيات والنوادي المهنية والتجارية التي ينتمون إليها للبقاء على اتصال بآخر التطورات، وتبادل الرأي مع زملاء المهنة في شركات أخرى. إضافة إلى مشاركتهم في المؤتمرات والاجتماعات لإيجاد شبكة من الأصدقاء المهتمين الذين يمكن اللجوء إليهم على مر السنين للحصول على المعارف والأفكار الجديدة والخلاقة.

٤. يظهرون تميزهم في المواقف الصعبة

كلنا سمع بالحكمة الماثورة: «لا يولد القادة قادة بل تصنعهم الأيام بحداثاتها الجسام»، وكمعظم الأقوال الماثورة هناك جزء كبير من الحقيقة فيها. لكن يبدو أن العديد من الأشخاص قد ولدوا قادة، وتولوا الريادة منذ نعومة أظفارهم، فاختيروا رؤساء لفرق الألعاب الرياضية، وانتخبوا لتولي مناصب قيادية في الحركات الطلابية، وتولوا مسؤولية كافة الأنشطة التي انخرطوا فيها. وبطريقة ما بدا الأمر (على الأقل من وجهة نظر آبائهم الفخوريين بهم) وكأن القدر يعدمهم للعب أعظم الأدوار في الحياة. إلا أن هناك فئة أخرى من كبار القادة لم يولدوا كذلك، بل أصبحوا عظماء عندما تولوا مواقع قيادية، والتاريخ متخم بقصص رجال ونساء عاديين برزوا فجأة من بين الزحام وتذروا قمم المجد حين دعت الحاجة للزعامة. ولربما كان ليخ فاليسا خير مثال على ذلك، فحين أضرب العمال في مصانع لينين لبناء السفن في مدينة غدانسك البولندية عام ١٩٨٠، مطالبين بتحسين ظروف العمل، قمعتهم الحكومة الشيوعية آنذاك بشدة. كان فالسيا كهربائيا في حوض بناء السفن وأحد قادة نقابة «تضامن» المستقلة. لم يأخذ الرجل حظا وافرا من التعليم، ولم يعتبر نفسه أكثر من مجرد حرفي، لكن مواهبه القيادية تفجرت في الوقت المناسب وحين كانت الحاجة ماسة إليها، فجاهر بالتعبير عن مواقف العمال

وتحديدهم للسلطة. ورغم اعتقاله وسجنه مرات عدة، إلا أن قيادته لإضراب العمال ألهمت كافة فئات الشعب البولندي للعمل على قلب نظام الحكم. نال الكهربائي المغمور جائزة نوبل للسلام عام ١٩٨٣، وانتخب رئيساً لبولندا عام ١٩٩٠.

٥- يتفهمون الناس العاديين

يفهم القادة العظام أفعال وردود أفعال الناس العاديين، ويدركون تماماً أهمية دورهم كعامل محفز ومثير - حين يحتكمون إلى بواعث ومشاعر وأحاسيس الآخرين. كما يبدون اهتماماً أصيلاً بالناس الذين يتعاملون معهم، وقد عبر ديل كارنيجي عن ذلك بعبارة جذابة حين قال: «اهتمامك الحقيقي بالآخرين يكسبك خلال شهرين عدداً من الأصدقاء لا يمكنك اكتسابه في سنتين من العمل الدؤوب لإثارة اهتمام الآخرين بك».

٦- يتوقعون الأفضل من أنفسهم ومن الآخرين

يضع أفضل القياديين الذين نعرفهم معايير عالية لأنفسهم ويعملون جاهدين لبلوغها وتجاوزها. ويدرك هؤلاء أن الأضواء مسلطة عليهم وأنهم محط أنظار الآخرين، فيأخذون على محمل الجد القيام بمسؤولياتهم بطريقة ستصبح نموذجاً يحتذى. كما يؤمنون بطلب العلم «من المهد إلى اللحد»، ومع أن لهم أخطاءهم كغيرهم من البشر، إلا أنهم يعتبرونها تجارب يستخلصون منها العبر والدروس، ويحاولون جهدهم تحويلها إلى نجاحات وانتصارات.

يقدم المدير التنفيذي الأسبق لشركة «كوكا كولا» (Coca Cola)، روبرت غويزيتا، خير مثال على ذلك. فحين اتخذ قراراً بتغيير اسم الـ «كوكا كولا» المعروفة عبر الأجيال إلى «الكولا الجديدة» (New Coke)، أدهشت ردة فعل الجمهور الشركة. وبرغم أبحاث خبراء السوق، لم تعجب «الكولا الجديدة» الزبائن، وأرادوا العودة إلى الصيغة القديمة. إن أي مدير قيادي لا يتمتع

بحصافة روبرت كان سيتشبت بقراره على الأرجح ويضخ ملايين الدولارات في حملات دعائية لإنقاذ فكرته ومعاودة الواقع، لكن غويزيتا تجاهل كرامته وكبرياءه وأعاد المنتج القديم تحت اسم جديد، «الكولا الكلاسيكية» (Classic Coke). وكان قراره صائبا هذه المرة، فبعد فترة وجيزة اختفت «الكولا الجديدة» من الأسواق واستعادت «الكولا الكلاسيكية» موقعها الريادي الذي احتفظت به على مر الأجيال.

من الأقوال الماثورة

٧ - يعتمدون على مجموعة ثابتة من

المعتقدات والقناعات الراسخة التي تهديهم
سواء السبيل

«إن لم تركيب أخطاء فأنت لم
تتخذ قرارات».

يلتزم السير جون تمبلتون، مؤسس

كاتب مجهول

«صندوق تمبلتون» (Templeton Fund)، أحد

أكثر الصناديق التعاونية ربحية في العالم، بالفلسفة القائلة إن أكثر الناس نجاحا أشدهم إيمانا بالبواعث الأخلاقية. ويقول إن مثل أولئك الناس يمتلكون أعمق فهم لأهمية المبادئ الأخلاقية في العمل التجاري، ويمكن الاعتماد عليهم لإعطاء كل ذي حق حقه والابتعاد عن الغش والتلاعب في التعامل مع زبائنهم. لكن أكثر المبادئ أخلاقية، كما يصر السير جون، تتبع مما يدور في خلد المرء، «فإن ملأت عقلك بأفكار ودودة سمحاء تهدف إلى مد يد العون للآخرين، تكون قراراتك وأفعالك أخلاقية». تشكل الأمانة والصبر مع العمل الجاد مفتاح هذه «الفلسفة التمبلتونية»، ذلك «أن الأفراد الذين تعلموا استثمار وتوظيف أنفسهم كليا في عملهم هم الناجحون. فقد عرفوا ما لديهم، ولم يدركوا قيمة المال فقط بل قيمة أنفسهم أيضا».

٨ - يمتلكون الصلابة والقدرة على السخرية من الذات في آن معا

القادة الحقيقيون ظرفاء يتمتعون بروح الدعابة ولا يأخذون أنفسهم كثيرا على محمل الجد. خير مثال على ذلك، فيكتور كيام، المدير العام

وصاحب شركة «رامنغون شيفر» (Ramington Shaver). يذكر فيكتور أنه في أول عمل قام به، حين كان بائعا لأحزمة الـ«بلايتكس»، راودته فكرة خالها حيلة رائعة لتسويق المنتج. كان يعرف صعوبة تنظيف الأحزمة القديمة فأعلن عن عرض خاص: «استبدلي حزامك القديم بحزام 'بلايتكس' الجديد بسعر مخفض». نجحت الفكرة على ما يبدو أكثر من اللازم، إذ تكومت أعداد هائلة من الأحزمة القذرة على أرض متجر الشركة في نيويورك، وكادت الشرطة تلقى القبض على فيكتور لخرقه قواعد النظافة والصحة العامة.

٩. لا يثنيهم عن عزمهم لا الإحباط ولا الرفض ولا الفشل، لأنهم

يمتلكون «توازنا داخليا، رغم أفكارهم القوية

أحد القياديين الناجحين الذين لم يدعوا الفشل يثنيهم عن عزمهم هو توم موناهاان، مبتكر «بيتزا دومينو» (Domino Pizza)، الذي قضى ثلاثين عاما في تطوير المشروع من مطعم صغير إلى سلسلة من آلاف المنافذ التي تباع وتوصل البيتزا إلى المنازل. في عام ١٩٨٩ قرر توم بيع شركته الناجحة الشهيرة والتفرغ للأعمال الخيرية. لكن خطته فشلت، فبعد سنتين ونصف واجهت الشركة التي اشترت سلسلة المطاعم مصاعب كبيرة وعجزت عن الاحتفاظ بنفس الزخم، فاضطر توم للعودة إلى العمل لإنقاذ الشركة التي بناها بنفسه.

تطلبت إعادة بناء الشركة وتوسيعها جهدا مضنيا وصبرا طويلا، لكن الإصرار العنيد الذي أنقذ توم من الفقر والحرمان وسوء المعاملة في طفولته ليصبح واحدا من كبار رجال الأعمال، مكنه أيضا لا من إعادة «بيتزا دومينو» إلى شهرتها السابقة فحسب، بل من توسيع الشركة لتشمل ستة آلاف متجر، ينتشر ألف ومائة منها خارج الولايات المتحدة.

١٠. يفكرون بطريقة إيجابية

يساعد التفكير الإيجابي على زيادة الفاعلية في أداء العمل لسببين رئيسيين: أولاً، يكتشف قدرات كانت كامنة، ويظهر بالتالي موارد مجهولة؛ وثانياً، يبقى الذهن في حالة توازن بعيداً عن الخوف والقلق، وهما ألد أعداء النجاح والكفاءة في العمل. التفكير الإيجابي يضع الذهن في حالة مناسبة للنجاح، فيشحذ الملكات ويحفز القدرات. ولأنه يعطي فهماً جديداً للحياة، فهو يوجه الإنسان نحو غايته المنشودة، ونحو اليقين والثقة، بدل الشك والخوف والمجهول.

يعزو مايكل جوردان سر نجاحه إلى التفكير الإيجابي؛ ففي عالم كرة السلة، كغيره من مجالات الحياة، يسهل التخاذل والتراجع عندما لا تسير الأمور على ما يرام. يقول جوردان: «بعض الناس يشلهم الخوف من الفشل والتفكير في احتمال النتائج السلبية. فهم يخافون من الظهور بمظهر سيئ أو التعرض للإحراج والارتباك. أنا من جهتي أدركت بأنني لو شئت تحقيق أي شيء في الحياة فعلي أن أكون جريئاً، أن أبادر إلى الحصول على ما أريد. إذ لا أعتقد بأنك قادر على تحقيق شيء إن كنت مستكيناً وسلبياً. ورغم إدراكي أن الخوف يشكل عقبة أمام الآخرين، إلا أنه ليس سوى وهم بالنسبة لي. وحين تبدأ المباراة لا أفكر بشيء سوى ما أحاول تحقيقه».

لا تختلف قيادة الفريق الرياضي عن قيادة فريق العمل، فالقائد الملهم في كلتا الحالتين يفكر بشكل إيجابي، وينقل ذلك الموقف إلى كافة أعضاء الفريق، فيجدد حماسهم والتزامهم بتحقيق الأهداف المتوخاة.

١١. يركزون على إنجاز العمل

لقد صادفنا جميعاً أشخاصاً في مواقع قيادية يتمتعون بكافة صفات القيادي الناجح، لكنهم لسبب ما لم ينجحوا. خلل بسيط في مكان ما أضع عليهم فرصة التميز. ما هو هذا السبب وما الذي حدث لهم؟

قبل عدة سنوات أتاحت لنا فرصة دراسة هذه الظاهرة عن قرب، إذ إن أحد عملائنا كان متحمسا جدا لتوظيف مدير مبيعات إقليمي في شركته، فقد زكاه الكثيرون على أعلى المستويات، وخلال عملية الاختيار ترك انطبعا إيجابيا لدى كل المشاركين في مقابلة التعيين، نتيجة سعة إطلاعه ومعرفته الدقيقة بالأسواق التي تتعامل الشركة معها، وشخصيته الجذابة، وأفكاره الخلاقة حول كيفية زيادة المبيعات. استطاع المدير الجديد في الأشهر القليلة الأولى من تسلمه مهام منصبه تطوير برنامج تسويق شامل ومبتكر، وقضى أسابيع طويلة في تكييفه وتعديله، وكتابة مواد إضافية وإيجاد رسوم بيانية توضح مراحلها. الأمر الذي ترك انطبعا إيجابيا لدى الإدارة والعاملين، خصوصا في العديد من الدراسات وأوراق العمل والعروض التي قدمها. المشكلة أنه اكتفى بذلك ولم يستطع الخروج إلى عالم الواقع لتطبيق البرنامج على أكمل وجه. تبين لنا في الاستقصاء الذي أجريناه لحل المشكلة أن المدير الجديد كان يعمل باحث تسويق يجمع البيانات والمعطيات الإحصائية ويحللها، ولم يتحمل يوما مسؤولية عملية على أرض الواقع. لقد أبدع المدير الجديد في مجالات التسويق النظري لكنه لم يكن يتمتع بتلك السمة المفتاحية للقيادة. إنجاز العمل فعلا على أرض الواقع.

١٢. يفهمون مدى أهمية البنى غير الرسمية

لا يثق العديد من الناس بالمدراء أو الرؤساء - سواء نتيجة تجربتهم الشخصية مع المدراء الحاليين أو السابقين. ولذلك يلتجئون إلى قياديين غير رسميين من زملاء العمل يحترمونهم ويعجبون بأفكارهم وتصرفاتهم ويعملون على محاكاتها. يدرك المدير الناجح أهمية هؤلاء القادة غير الرسميين ومدى تأثيرهم في قبول الأفكار الجديدة بين أتباعهم.

على سبيل المثال، كانت باربرا، المشرفة على قسم يتألف من ١٥ عاملة خياطة، محل إعجاب وتقدير رئيسها لنجاحها في إدارة وحدة إنتاجية عالية الأداء. وفي اجتماع العمال، أثى عليها قائلاً إن قسمها كان السباق دائماً في تقبل الأفكار الجديدة، والتلاؤم مع المتغيرات في طرائق التشغيل، إضافة إلى أنه يتحلى بروح معنوية عالية. ثم طلب من باربرا مشاركة المشرفات الأخريات بـ «سر نجاحها»؛ فردت بكلمة واحدة: «ريتشيل». وأضافت بأن ريتشيل أفضل عاملة لديها، فبعد أن أمضت في الشركة ثلاثة عشر عاماً، أصبحت بمثابة «أم روحية» للعاملات الشابات الجديرات في القسم. حيث اعتدن عرض مشاكلهن أمامها، وقبول نصيحتها، سواء في القضايا الشخصية أم في القضايا المتعلقة بالعمل. وعندما استلمت باربرا وظيفتها كمشرفة قبل بضع سنوات، أدركت أهمية الدور الذي تلعبه ريتشيل، ولم تأل جهداً في كسب ودها ودعمها. وعلى مر السنين، ناقشت معها المشاكل التي تواجهها مع العاملات، والتغيرات التي يتوجب إدخالها على العمل، وقررتا معاً كيفية التعامل مع هذه المشكلات. أما النتيجة فكانت إدارة ناجحة ومرنة وبعيدة المدى للقسم.

من الأقوال المأثورة

«على عكس الرأي الشائع،
القادة لا يولدون قادة بل
يكتسبون ملكة القيادة والريادة
ببذل الجهد والمثابرة».

في معظم الشركات الأخرى هناك بنية غير
فنس لومباردي، رسمية موازية للتنظيم الهيكلي الرسمي،
مدرب كرة قدم والقادة الأكفاء يتعاملون مع هذه البنية بدل
محاولة مواجهتها. فهم يحددون ويرعون

القادة غير الرسميين ثم يعملون معاً لتحقيق الأهداف المشتركة.

الأساليب المبتكرة لتطوير المهارات القيادية

تبدو التحديات الراهنة أمام توفير كوادر قيادية مستقبلية تحديات كمية ونوعية في آن معا. فهناك حاجة ملحة للاستعداد ملء الشواغر التي لا بد أن تظهر قريبا؛ لكن الأمر الأكثر أهمية هو تحدي اختيار رجال ونساء يتمتعون بسجاي شخصية تجعلهم قادة ناجحين في القرن الحادي والعشرين، وتطوير برامج تأهيلية وتدريبية تكفل صقل مهاراتهم القيادية.

في شهر كانون الثاني/يناير عام ١٩٩٨، شارك كل من «الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير» «ASTD»، و«المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة» (American Productivity and Quality Center)، وجيمس كوزيز، مدير البرامج التعليمية المعروفة باسم «TPG»، والأستاذ الدكتور روبرت م. فولر من كلية «وليم وماري» (William and Mary College)، بإجراء دراسة لتحديد وتفحص الجوانب الإبداعية والمجالات الأساسية في برنامج تطوير المهارات القيادية الحالية. شملت الدراسة المتعمقة خمسا وثلاثين مؤسسة معروفة بقدرتها على توفير برامج فاعلة ومبتكرة لتطوير الكوادر القيادية لديها^(٤). دعونا نطلع على أهم ما جاء في هذه الدراسة:

■ لا يمكن النظر إلى تطوير المهارات القيادية بمعزل عن الاستراتيجية العامة للشركة.

■ يجب أن ينخرط المدراء التنفيذيون الذين يتمتعون بخبرة عملية شاملة في برامج تطوير المواهب القيادية، بحيث يتم الجمع بين خبرتهم ومعرفتهم وخبرات ومعارف المتخصصين بالموارد البشرية، والتعليم التجاري، والأكاديمي، لخلق مزيج يوالف بين التجارة والتعليم بهدف إيجاد برنامج يعتمد على المفاهيم النظرية السليمة والخبرة العملية في مجال الإنجازات التجارية.

■ تطوير نموذج للكفاءات القيادية يتساقق في كافة مرافق وأقسام الشركة، ويعكس قيمها.

■ الأسلوب الأمثل يكمن في قيام الشركات بتطوير كوادرها القيادية من الداخل بدل تجنيدها من الشركات الأخرى.

■ الهدف الأساسي لبرامج تطوير الممارسات القيادية هو الناتج العملي وليس المعرفة النظرية. إذ لا يوفر البرنامج للقادة المعلومات والمعارف فقط، بل يزودهم بالمهارات والخصائص الضرورية، إضافة إلى أساليب تطبيق المعرفة التي يمتلكونها على أرض الواقع وفي مجالات مختلفة. ومن خلال دفع المشاركين إلى حل المشاكل الفعلية في عالم التجارة والأعمال، يمكن تكييف التجربة المكتسبة لتتناسب تطوير الشركة والمتدرب على حد سواء.

■ ترتبط عملية تطوير المهارات القيادية بخطط الشركة لـ «خلافة» المدراء المتقاعدين وملء الشواغر المتوقعة قريبا، الأمر الذي يجعل من العملية عنصرا مهما في الحفاظ على تدفق سيل المعلومات عبر كافة أقسام الشركة لضمان متابعة وتنمية أفضل المواهب لديها.

■ عملية تطوير المهارات القيادية أداة تكافلية تحتاج دعما من أعلى المستويات لإنجاحها؛ وبالمقابل، فإن نجاح البرنامج يولد دعما وتأييدا مستمرين من قبل الإدارة العليا.

■ يجري باستمرار تقييم البرامج القيادية الناجحة. ورغم أن الدراسات قد أظهرت استخدام الشركات لطرائق تقييم مختلفة، فإنها جميعا قيمت النتائج بانتظام، وأعملت التفكير فيها، وأجرت التعديلات المناسبة، وتابعت الإصغاء والتعلم.

الطرائق الثماني لتسريع وتيرة تطوير القدرات القيادية

كثيرا ما يطلب منا إسداء النصح حول أنجع الطرق لتسريع عملية تطوير المؤهلات والخصائص المشتركة لدى القياديين الناجحين. لكن ذلك ليس بالأمر اليسير نظرا لاختلاف طبائع البشر، ولا يبدو أن هناك استراتيجية مثلى تناسب كل الأشخاص.

مع ذلك، تشير الدراسات التي أجريناها إلى أن هناك طرقا فعالة تزيد من احتمالات نجاح تطوير المهارات القيادية بشكل أسرع . نعرض فيما يلي هذه الطرق :

١. الفهم الكامل للأساسيات

ما يثير دهشتنا على الدوام كثرة الناس الأذكياء الذين ما زالوا يؤمنون بالحل السحري، أو بوجود طريقة فائقة السرعة وفائقة السهولة لبناء الكوادر القيادية. وبرغم ما يقوله بعض المرشدين في مجال الإدارة والتدريب أحيانا، فإن ورشات العمل والدورات المكثفة التي تستمر يوما أو يومين وتعد المشاركين فيها بتحقيق نتائج مذهلة، لا تقدم إلا فهما مسطحا وساذجا لمشكلة معقدة. إذ يحتاج الناس إلى فترة زمنية طويلة لاكتساب عادات جديدة، كما يحتاجون قبل كل شيء إلى تفهم أهمية العودة إلى الأساسيات التي تتجسد في خلق نظام قيم سليم، وبناء الثقة بالنفس، وتطوير مهارات التواصل مع الآخرين، وتعلم كيفية التعامل مع الضغط والقلق الشديدين، والمحافظة على المواقف الإيجابية، إلخ.. وما لم يتم التعامل مع هذه الأساسيات أولا، سيكون من الصعب جدا، إن لم يكن من المستحيل، مواجهة المشكلة، في حين إنه لو تم امتلاك هذه الثوابت فإن احتمالات بروز كوادر قيادية حقيقية تزداد بشكل كبير.

أفضل الطرق للبدء بامتلاك أساسيات القيادة الناجحة تكمن في إجراء تقييم موضوعي لنقاط القوة والضعف في مختلف المجالات. ومثل هذه المراجعة الذاتية المتأنية مفيدة جدا في كثير من الأحيان ولأسباب عديدة، خصوصا عندما تضاف إلى نتائج تقييمات الـ « ٣٦٠ درجة»، أو تترافق مع تقييم أطراف محايدة.

من أجل الحصول على رؤية متعمقة ومتبصرة لما تملكه شخصيتك القيادية من نقاط القوة وما تعانيه من مواطن الضعف، فكر بإجراء

تقييم الـ « ٣٦٠ درجة » الخاص بك. ضع قائمة تتضمن النقاط التي تعتبرها إيجابية والنقاط التي تعتقد أنها بحاجة إلى تحسين أو تعديل، ثم ادع اثنين أو ثلاثة أشخاص على معرفة وثيقة بك (الزوجة، الوالدين، الأقرباء، الأبناء، الأصدقاء المقربين) لوضع لوائح مماثلة عن الجوانب القيادية في شخصيتك. وبعد توفر كافة المعطيات قارن بينها وبين تصورك لنقاط الضعف والقوة في داخلك. لسوف تفاجئ. إن لم تصعق. بالاختلافات على الأقل في بعض النتائج، لكنك بالتأكيد سوف تتعلم أشياء لم تكن تعرفها عن ذاتك.

٢. تركيز الانتباه على الهدف الصحيح. كن شخصا ممتازا أولا وقائدا

ممتازا فيما بعد

يرتبط هذا البند الثاني جدلا بسابقه، ففي غالبية الحالات التي عرفناها يبرز القادة على المستوى العالمي من صفوف أشخاص على نفس المستوى. يمتلكون الدوافع الصحيحة، والاهتمام الحقيقي بالآخرين، وروح التعاون التي تلجم الأنا وتبقيها تحت السيطرة. وليس من الغريب أبدا أن ينخرط أشخاص يعتبرهم أقرانهم قادة حقيقيين في خضم حياة مجتمعاتهم المحلية، بل غالبا ما عرف القادة الحقيقيون بمد يد العون للآخرين الأقل حظا، لكن بهدوء وبعيدا عن أضواء الدعاية وكاميرات التصوير.

من الأقوال المأثورة

«لا مرأ في أنه لا حكمة بلا
تجربة».

ستانلي غولشتاين،

إحساس أصيل وصادق. وسرعان ما تتكشف الحقيقة فتتغير مشاعر الناس تجاههم.

كاتب

والتاريخ مليء بالشواهد عن أشخاص

اعتبروا من القادة العظام الملهمين دون أن يطمحوا لتولي مناصب قيادية؛ كانوا

بكل بساطة أشخاصا متميزين صعب على الناس تجاهل الأعمال الخيرة التي قاموا بها، فشكّلوا مصدر إلهام للآخرين دون نية أو رغبة بلفت الانتباه، بل نتيجة الاهتمام الطبيعي الذي أثاره النموذج البارز الذي قدموه لهم. من هؤلاء مثلا، البرت شفائتزر، الطبيب والفيلسوف واللاهوتي الذي كرس حياته لرعاية المرضى في أفريقيا، ونال جائزة نوبل للسلام عام ١٩٥٢؛ والأم تيريزا التي حظيت باحترام وتقدير قادة العالم للخدمات التي أدتها لفقراء الهند؛ وإلي فايتزل، الذي فاز بجائزة نوبل أيضا، بعد أن استطاع التغلب على أهوال وعذابات معسكرات الإبادة لإلهام البشر من كافة الأمم والأديان للنضال ضد التعصب الأعمى والطغيان.

مثل هؤلاء القادة ليسوا بالضرورة معروفين عالميا، إذ نجدهم في كل المجتمعات المحلية، وأحيانا في الشركات وعالم التجارة - رجال ونساء يجمعون بين ذكائهم واجتهادهم وبين استقامتهم وأمانتهم واهتمامهم بالآخرين. ابحثْ عن مثل هؤلاء، فقد يكونون مركز القيادة المستقبلية لشركتك.

٣- الانصراف إلى الاهتمام بقضايا أكبر

من الذات. قضايا تشعر بشغف شديد بها
من أفضل الطرق لتسريع عملية
تطوير القدرات القيادية الانخراط في
قضية تؤمن بها، أو المشاركة في مشروع مهم
يترتب عنه فوائد محتملة أو مضامين تخرج
عن نطاق العادي والمألوف، كإدارة حملة
لجمع التبرعات، أو تنظيم اجتماع أو احتفال
بمناسبة حدث مهم، أو العمل في حملة
انتخابية لأحد المرشحين، أو مناصرة قضية اجتماعية هامة، أو الترشيح
لعضوية مجلس إدارة المدرسة في الحي الذي تقطنه.

من الأقوال الماثورة

«حين ينجز القادة العظام
عملهم على أكمل وجه، يقول
الشعب هذا ما حققناه
بأنفسنا».

لاوتسه،

فيلسوف صيني

لقد شاهدنا على مر السنين المئات - وربما الآلاف - من الناس العاديين يتألقون فجأة ويظهرون قدرا عظيما من المهارات القيادية نتيجة الحماس الذي شعروا به تجاه قضية أو هدف يسعون إليه. المثير في هذه الطريقة الهادفة إلى تسريع عملية تطوير المواهب القيادية، هو أن مثل هذه الفرص متاحة أمامنا في حياتنا اليومية، لكن قد لا نراها دائما. ومع ذلك فما هي تعلن عن حضورها الصارخ. في صحيفة نطالعها، أو برنامج نسمعه من الإذاعة أو نراه على شاشة التلفزيون، أو في أحاديث الناس العادية. العامل المفتاحي، بالطبع، هو اتخاذ القرار بالانخراط في عمل يهيج عواطفنا وانفعالاتنا، وفي ذات الوقت يساعد على تحقيق هدف مهم بالنسبة لنا.

ما نظهره هنا من شغف وانفعال واهتمام لا يرتبط كثيرا بالعمل الذي نؤديه. وقد ينبع من جانب آخر من جوانب حياتنا اليومية، لكن آلياته أو نتائجه يمكن نقلها إلى مكان العمل. كليف، على سبيل المثال، موظف مبيعات في إحدى الشركات التي تتعامل معنا، لكنه بنفس الوقت يعيش الكتابة. عندما كان شابا نظم الأشعار وحاول كتابة القصص القصيرة. وبعد استقراره في مهنته، استغل هوايته ومواهبه في كتابة مقالات عن المجال الذي يعمل فيه وباعها إلى المجلات المهنية المتخصصة. قرأ رئيسه إحداها فأعجب بنوعيتها وجودتها، وأدرك أن مهارة كليف بالكتابة ومعرفته بحاجات الزبائن وخبرته في التعامل معهم تؤهله جميعا للعمل بنجاح في قسم التسويق. وفعلا كانت نقلة نوعية، فهو يت رأس اليوم قسما إنتاجيا ناجحا ويجري إعداداته لاحتلال مناصب أعلى في الشركة.

أما استيل فقد شغفت بالمرح. كانت عضوا فاعلا في فرقة مسرحية محلية، وطالما لعبت دور البطولة في مسرحياتها. عندما شاهدت مديرتها في الشركة أحد العروض تساءلت عن كيفية الاستفادة من مواهب استيل في الشركة. بعد عدة أشهر دعي العديد من المدراء التنفيذيين للمشاركة في

مؤتمر عالمي، وطلب من استيل تدريبهم على أفضل الطرق لتقديم أبحاثهم وعرضها أمام الحضور. وبعد النتائج الممتازة التي حققها جميع المدراء المشاركين، تمت ترقية استيل إلى منصب أعلى في قسم العلاقات العامة، وهي تترأس اليوم هذا القسم.

٤. الانشغال بقضايا مهمة

يقتسم القادة الحقيقيون معارفهم مع الآخرين، ويتذكر فرانك آشبي، أحد مؤلفي هذا الكتاب، كيف تعلم من رئيسه الأسبق الدكتور بول مكلي، آلية التركيز على القضايا والأشياء المهمة. «كان بول في ذلك الوقت نائب مدير قسم التعليم والتوجيه في مؤسسة ديل كارنيجي & اسوشيتيس (Dale Carnegie & Associates, Inc.)». كانت وظيفة مهمة، لا تحمل بول مسؤولية أن يكون واحدا من أفضل المعلمين والمدربين في الولايات المتحدة فحسب، بل أن يقدم في مظهره، وطريقة تدريسه، ومسلكه، نموذجا يحتذى للمدرب والمدرس المجاز من قبل مؤسسة بسمعة ديل كارنيجيس. كنا ننتقل بالسيارة من منزلنا المتجاورين إلى المكتب يوميا، وكانت الرحلة تستغرق ساعة في الذهاب وأخرى في الإياب. تعلمت الكثير خلال هذه الرحلات. كنت أصغي بانتباه إلى بول وهو يفكر بصوت مسموع. ويرشف القهوة. بعدد كبير من المواضيع. أذكر أنني ذهلت دائما بمدى فهمه العميق لعدد لا حصر له من القضايا. نعم، لقد كان بول ولا يزال تلميذا يتعلم من هذا العالم الرحب».

«أغرم بول برواية إحدى القصص عن أمه، فقد مات أبوه وهو طفل صغير واضطرت أمه إلى الكد والكفاح سنوات طويلة للمحافظة على الأسرة وإطعامها. ومثل كل أم، كانت تحلم بحياة أفضل لأبنائها، لكنها، كما يقول بول، لم تركز على إقناعهم بأهمية التعلم فقط، بل ألحت باستمرار على ضرورة تعلم الأشياء المهمة. الأشياء التي تتفهم في المستقبل».

من الأقوال المأثورة

«التجربة بالنسبة لمعظم الناس تشابه أضواء مؤخرة السفينة، فهي لا تثير إلا المسار الذي عبرته».

صموئيل تيلور كولريدج،

شاعر وكاتب إنكليزي

«بدا لنا أن هذا الفارق المميز، الذي وضعته والدته بول، بين التعلم وتعلم أشياء مهمة، وثيق الصلة بعالم اليوم، كعهده أبدا. فكل منا يتعرض لصقصف متواصل من المعلومات والرسائل التي تنهمر علينا ليل نهار، لكن معظمها لسوء الحظ ليس له سوى أهمية ضئيلة على المدى البعيد. أتذكر صديقا من أيام الدراسة الثانوية، اسمه جيمي ر.، كان متوسط الذكاء في أفضل

الأحوال، لكنه حفظ عن ظهر قلب أسماء فرق دوري 'البيسبول' في أمريكا، واسم كل لاعب فيها، وموقعه، ومتوسط عدد رمياته وركضاته الناجحة! استطاع جيمي تذكر كل هذه الأشياء لأنه مهتم بها ككل أترابه. لكن لأنه قضى معظم أوقاته في قراءة المجلات الرياضية ومشاهدة مباريات «البيسبول» على شاشة التلفزيون، حتى بعد تجاوزه مرحلة الطفولة، لم يتمكن أبدا من تطوير تلك النظرة الشاملة والراسخة التي يحتاجها لفهم القضايا الأكثر التصاقا بالحياة».

٥. النظر إلى الذات على أنها مشروع مستمر وغير مكتمل بعد: لا ترضَ

عن نفسك ولا تسخط عليها

اعتبار المرء نفسه مشروعا مستمرا لم يكتمل بعد، يمثل طريقة أخرى لتسريع عملية تطوير المهارات القيادية. والحقيقة أننا جميعا في حالة تطور دائم، نتعلم أشياء جديدة كل يوم، ونتمثل أجزاء من تلك المعلومات الجديدة وندمجها ضمن ما أصبح على مر السنين جوهر معتقداتنا ومدركاتنا عن العالم. نحن على قناعة أكيدة بأن أكبر العقبات التي تعترض تطوير المهارات

القيادية هي العادة التي تمثل طبيعة ثانية للبشر. فنحن جميعا نطور، بوعي أو بدون وعي، روتيننا معيناً وطرائق معتادة لتصريف شؤوننا، تبعداً - بمرور الوقت - عن التفكير بأساليب أخرى لفعل الأشياء قد تجعلنا أكثر فاعلية.

بعض أفضل القادة الذين خبرناهم على مر السنين يتخذون موقفاً معاكساً تماماً. فهم يعتبرون أنفسهم جيدين لكنهم أبعد ما يكون عن الكمال؛ أكفاء لكن بحاجة إلى التطوير والتحسين في مجالات عدة؛ خبراء لكن يجهلون العديد من الأمور. هذا الشعور بعدم الرضى عن الذات هو الذي يوفر الدافع المحفز في الكثير من الحالات لاستمرارية النمو والتطور على الصعيد الشخصي وعلى الصعيد القيادي في آن معا.

من الأقوال الماثورة

يجسد هاري نموذجاً للشخص المنفتح

أبداً على كل آفاق تطوير الذات. فعندما «نتجنب نصف الخطر بدأت شركته تسويق منتجاتها في أمريكا الجنوبية، أدرك أن من مصلحته التحدث مع بتوقع حدوثه».

توماس فوللر، زبائنه بالإسبانية، رغم أن معظمهم يفهم

لاهوتي بريطاني من الإنكليزية. سخر أصدقائه وزملاؤه في

القرن السابع عشر العمل من فكرة قيام رجل في الخمسينات

من عمره بتعلم لغة جديدة، لكن ذلك لم يشته

عن عزمه، فانتسب إلى دورات مكثفة لتعلم الإسبانية واستطاع بعد وقت

قصير التحدث بها بسهولة وطلاقة. لكن حتى ذلك لم يرض هاري. ومن أجل

تحسين مهارته اللغوية الجديدة، انضم إلى مؤسسة ثقافية إسبانية - أمريكية

التقى فيها العديد من مواطني دول أمريكا اللاتينية الناطقين بالإسبانية،

واستغل الفرصة للتحدث معهم وتحسين طريقة لفظه وقدرته على الاستيعاب،

الأمر الذي أعطاه ميزة كبيرة في التعامل مع عملائه بلغتهم الأم، وكانت عاملاً

مهما في نجاح الشركة في سوق أمريكا اللاتينية.

يتوجب على الجميع اليوم اكتساب المهارات الضرورية لاستخدام الكمبيوتر من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي. قبل سنوات قليلة فقط، كان المدراء التنفيذيون يعتمدون على المختصين في الكمبيوتر لإجراء الدراسات وإطلاعهم على النتائج. لكن ذلك لم يعد عمليا اليوم، حيث يمتلك كل مدير تنفيذي جهازه الخاص وعليه إتقان استخدامه لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب. أما أولئك المدراء الذين فشلوا في إدراك أهمية كل ذلك، أو قنعوا بما يعرفونه عن العمل، فقد تخلفوا عن الركب. فلكي تتجح وتزدهر أعمالك - بل كي تستطيع الصمود والبقاء، عليك بتطوير نوع من الشعور البناء بعدم الرضى عما تحقق. إذ لا مكان اليوم للقناعة والرضى الذاتي أو التراخي في عالم التجارة الدينامي. عليك أن تداوم على التعلم، واكتساب مهارات جديدة، وفوق كل شيء إبقاء المجال مفتوحا لإحداث التغييرات التي سوف تساعدك على تطوير وتقديم شركتك وحياتك المهنية.

٦- مغالبة موقفك

تزخر الكتابات المعاصرة، خصوصا في ميادين علم النفس، بدلائل جديدة عن أهمية الدور الذي تلعبه أفكارنا ومدركاتنا اليومية في قدرتنا على تنمية وتطوير مهارات جديدة. رالف نيكولز من مدينة ديترويت في ولاية ميتشيغان، مثلا، يعتبر واحدا من أنجح رجال الأعمال المعتمدين لببيع برنامج «دليل كارنيجي» التعليمي. يختصر رالف تجربته في عالم التجارة بعبارة بسيطة: «الموقف هو كل شيء».

في الحقيقة، الموقف هو المهم، لأننا قبل كل شيء نتاج لما نفكر فيه. فالأشخاص الذين يستيقظون في الصباح ورؤوسهم مليئة بأفكار سلبية سيكونون بالتأكيد أقل حماسا وإنتاجية من أولئك الذي يبدؤون نهارهم بنظرة إيجابية متفائلة على ما سيحدث فيه.

معلومات وإرشادات تكتيكية

لا تنس أبدا أن المُدرِّك حقيقة واقعة في ذهن المدرِّك.

تتجسد واحدة من أفضل الطرق لتنمية الثقة بالنفس وبناء موقف إيجابي في التركيز على الأشياء الجيدة في حياتنا . الأشياء التي يجب أن نبقى ممتنين لوجودها، وندرِّك أنها تسير على ما يرام. ما الذي يمنع أن يضع كل منا قائمة بهذه الأشياء الإيجابية ويحملها في محفظته، ثم يراجعها مرتين أو ثلاثا كل يوم ليتذكر الأسباب التي تدفعه لأن يكون متفائلا وسعيدا . الأبحاث الطبية أظهرت أن هذا النوع من الدعم المستمر مفيد جدا لتقوية مواقفنا ودفاعاتنا النفسية، فهو يؤدي إلى إفراز الجسم هرمونات ترفع معنوياتنا وتزيد إحساسنا بالسيطرة على مختلف جوانب حياتنا .

في الحقيقة، ينذر أن نجد قائدا عظيما لا يتحكم بمواقفه؛ وينذر أيضا أن نفكر بقائد ملهم لا يرى الأشياء فعلا من منظور متفائل وسعيد ومتحمس . من حسن الحظ أننا نستطيع التحكم بمواقفنا . كما نفعل مع العديد من الأشياء . وتعلم التفكير بطرائق أكثر إيجابية، وتدريب أنفسنا على العيش بأسلوب أشد تفاؤلا وحماسة للحياة. هناك العديد من الكتب الرائعة التي تقدم اليوم النصح والإرشاد حول التوصل إلى مثل هذا الموقف الفكري، ومعظمها يعتمد على أعمال كتاب من أمثال نورمان فنسنت بيل، ونابليون هـل، وديل كارنيجي .

من الأقوال الماثورة

٧. خلق الظروف الموضوعية التي تدعم

تطور الفرد كشخص ثم كقائد

من أهم الصفات اللازمة للقادة الحقيقيين قدرتهم الدائمة تقريبا على خلق الأجواء التي ترعى وتشجع النجاح المستمر. هذه الحقيقة الواقعة التي لاحظناها على مر

«لا يمكن القول عن إنسان أنه حر ما لم يمتلك زمام نفسه» .

ابيقطيتس،
فيلسوف يوناني

السنين تعني أنهم قادرون على إيجاد الظروف الموضوعية ضمن حياتهم الشخصية والمهنية بطريقة تزيد احتمالات النجاح الذي يسعون فعلا إلى تحقيقه.

يلعب الأشخاص المحيطون بك دورا مهما في إنجاح هذه العملية، لأن «المرء على دين خليله». فإن شئت، مثلا، الإقلاع عن التدخين، من الأفضل لك قضاء أوقات أطول مع رفاق توقفوا عن التدخين أو لم يجربوه أصلا، وإن أردت تخفيض وزنك بضعة كيلو غرامات فمن الحكمة أن تحيط نفسك بأشخاص غيروا عاداتهم في الأكل واتبعوا حمية غذائية جديدة ولجؤوا إلى ممارسة التمارين الرياضية.

النقطة الأساسية في هذا السياق هي أن النجاح يجر النجاح، وفي سبيل خلق الظروف الموضوعية التي تزيد احتمالات حدوث الأشياء المفضلة لدينا، من المهم تهيئة البيئة المناسبة لذلك. هذا ما يفعله بشكل روتيني كل القادة الحقيقيين الذين نعرفهم، والاستراتيجية ذاتها تنطبق على كل من يطمح لأن يكون قائدا عظيما.

من الأقوال المأثورة

حتى أكثر الناس نجاحا سوف يعانون

«أحذية جديدة.. خطوات من الخيبات والإخفاقات، فمن السهولة بمكان فقد الثقة بالنفس حين يثبت أن أكبر».

مثل صيني. قراراتك كانت خاطئة، أو أن عراقيل غير

متوقعة تعيق تقدمك. هنا تحديدا تكمن

أهمية الاستعانة بخبرات الأشخاص الناجحين، فكل واحد منهم واجه الفشل وتغلب عليه. تذكر أنه حتى بيب روث، الذي حطم الرقم القياسي في عدد الركضات الناجحة التي سجلها في مباريات «البيسبول»، حطم الرقم القياسي أيضا في أخطائه عند ضرب الكرة؛ وأن ستيف جوب أجبر على ترك منصبه

كمدير عام في شركة «ابل كمبيوتر»، لكنه عاد بعد بضعة سنوات وأعاد الشركة إلى الحياة بعد أن قطع الكثيرون الأمل بنجاحها. قصص النجاح بعد الفشل كثيرة في كاة مجالات الحياة، في السياسة والرياضة والفنون والعلوم والتجارة.

٨. قرر أن تكون سعيدا

قد تبدو هذه الطريقة لتسريع عملية تطوير المهارات والمواهب القيادية واضحة ومبتذلة لدرجة لا تستحق حتى إضافة الوقت في التفكير بها، لكن الواقع عكس ذلك تماما. فحين سئل الرئيس الأسبق رونالد ريغان عن سر احتفاظه بنظرته الإيجابية إلى الأمور وبذلك الابتسامة الشهيرة التي لا تفارقه، رغم أنه كان محاصرا بالمشاكل المعقدة من كل حذب وصوب، ومعرضا في أغلب الأحيان للهجوم الشخصي من خصومه السياسيين، أجاب: «أنا أيضا عاجز عن إيجاد تفسير. كل ما أعرفه أنني كنت أستيقظ سعيدا كل صباح».

كثيرون أيضا يستيقظون سعداء دون معرفة السبب. وتشير الدراسات إلى أن الأشخاص الذين يمتلكون هذه الميزة تحوي أجسادهم غالبا مستويات عالية من عناصر كيميائية معينة ترفع روحهم المعنوية وتساعدهم كل يوم على الاحتفاظ بتوازنهم واستقرارهم وتفاؤلهم.

أما بالنسبة للأغلبية العظمى من الأشخاص الآخرين فيتوجب عليهم اتخاذ قرار واع ومتعمد بأن يكونوا سعداء، وهذا القرار الإرادي يؤدي نفس الغرض تقريبا ويعود عليهم بنفس الفائدة. إننا جميعا نمتلك في الواقع مجموعة أشياء نسعد بها ونشعر بالامتنان لتوفرها، كما نملك بلا شك لائحة طويلة بالهموم والمشاكل المحتملة. وكما قال ونستون تشرشل مرة خلال أحلك لحظات الحرب العالمية الثانية: «كل منا له كامل الحق في أن يكون يائسا لدرجة القنوط وسعيدا لدرجة النشوة في كل يوم من هذه الأيام العصيبة».

قائما بسبب الأهوال التي رأيناها وقد نراها ثانية، وسعيدا لأننا مازلنا على قيد الحياة ونعيش على الأقل مع بعض من نحب. عندما نستيقظ صبيحة كل يوم نواجه خيارا يتوجب علينا اتخاذ، أن نذبل ونذوي تحت وطأة الحزن الهائل والمشاكل التي تحاصرنا، أو نتشجع ونشعر بالامتنان والفرح بالنعمة التي ما زالت بين أيدينا. من أجلي ومن أجل بلدي أختار أن أكون ممثنا وشجاعا».

لن نفاجأ إذا تمنى أكثر قادة هذه الأيام حيوية وفاعلية امتلاك القدرة على اكتساب مزاج ريفان، واتباع نصيحة تشرتشل بحذافيرها. فالحقيقة البسيطة هي أن الأفعال تتبع الأفكار، ولو تقبلنا فكرة أننا قادرون على تحسين أفعالنا بتحسين أفكارنا،

من الأقوال الماثورة

«معظم الناس سعداء بالقدر الذي يقررون أن يكونوا سعداء فيه».

ابراهيم لينكولن

فإن من الحكمة بدء يومنا بمجرد قرار إرادي بأن نكون متفائلين وسعداء. هنالك بالتأكيد أوقات عصيبة نشعر فيها بالإحباط والضياع. وكما اقترحنا آنفا في هذا الفصل، فإن إحدى الطرق التي تساعد على التخلص من هذه الحالة تكمن في تأمل تجارب الآخرين ممن تغلبوا على الفشل والهزيمة. الطريقة الأخرى هي التركيز على النجاحات المتحققة، فالفشل يولد الفشل كما النجاح يولد النجاح. وحتى لو لم ينجح مشروعك الأخير كما أملت، فإن ذلك لا يعني بأنك فاشل. لقد نجحت مرارا وتكرارا في الماضي. ركز تفكيرك على هذه النجاحات السابقة عوضا عن التفكير مطولا بالفشل الحالي.

يمكنك الاحتفاظ بما يسمى «ملف النجاح»، وفيما يلي طريقة إعدادة: في كل مرة تتلقى فيها رسالة ثناء من رئيسك أو أحد زبائنك أو أي شخص آخر، احفظها في ملف نجاحك. وفي كل مرة تحقق فيها إنجازا تفخر به، اكتب ملاحظة لنفسك تصف فيها ماهية الإنجاز وضعها في الملف. وعندما

لا تسير الأمور كما تشتهي، فتشعر بالالاكتئاب، والإحباط، وبأنك فاشل، اخرج ملف النجاح، واقرأ ما ورد فيه، فهو دليل على قدرتك وتميزك. لقد نجحت في الماضي وبإمكانك النجاح ثانية في المستقبل.

معلومات وإرشادات تكتيكية

شجع موظفيك على إعداد «ملفات نجاح» خاصة بهم، وساعدهم بكتابة ملاحظات تثني فيها على إنجازاتهم. اقترح عليهم وضعها في «ملفات النجاح»، واعمل على تذكيرهم في لحظات الإحباط والفضل بأنك تثق بهم، والدليل على ذلك موجود في الملف. لقد نجحوا في الماضي ويمكنهم النجاح في المستقبل.

تدريب المدراء على أن يكونوا قادة ناجحين

يتوجب على كل شركة اعتماد برنامج مستمر للتدريب على المهارات القيادية، وذلك لضمان أن يصبح/ ويبقى المدراء، ورؤساء فرق العمل، وغيرهم ممن يمتلكون سلطة من نوع ما على الموظفين، قادة حقيقيين. يشمل البرنامج (لكن لا يقتصر على) حلقات دراسية، وتدريبات شخصية، وغير ذلك من الوسائل الخاصة. صحيح أن مثل هذه البرامج مهمة وتعتبر جزءاً لا يتجزأ من محاولة الوصول إلى الأهداف المتوخاة، إلا أن من المتوجب تدعيمها وتعزيزها بالمتابعة اليومية المباشرة والاهتمام المتواصل بالأسلوب القيادي لكل مدير على حده. لتحقيق ذلك نوصي باتباع الطريقة التالية:

الخطوات الخمس للالتزام بخطة التطوير القيادي

١. التلقين

يجب إخضاع كل مدير جديد لعملية تدريب شاملة على أساليب التواصل مع الآخرين. كما يجب إعطاؤه فكرة واضحة عما ينتظر منه كمدير، بما في ذلك سياسات الموارد البشرية في الشركة، والأنماط الذهنية والسلوكية الكفيلة بتطوير بيئة من التعاون والتكافل، وتقنيات العلاقات الشخصية المتبادلة، والعوامل المحددة القابلة للتطبيق في الوظائف.

٢. التطبيق

في الأسابيع الأولى من استلام الوظيفة، يجب تعيين مرشد لتوجيه المدير الجديد ومراجعة نشاطاته ومهامه يوميا. وللموجه الحق في التوصية بإخضاع المدير الجديد لدورات تدريبية إضافية، أو اقتراح تقديم مزيد من المعلومات للقراءة والاطلاع على جوانب محددة من العمل. مع مرور الزمن يخفض عدد ومدة اللقاءات مع المشرف إلى اجتماعات أسبوعية أو شهرية.

٣. التقييم

يجب استخدام تقييم الـ ٣٦٠ درجة بشكل دوري لقياس مدى نجاح المدير الجديد في عمله. كما ينبغي توفير المعلومات الكافية ليعرف في وقت مبكر الجوانب الإيجابية، وأين تكمن الحاجة إلى إدخال التحسينات.

٤. المكافأة

يجب مكافأة المدير الجديد على أدائه. وهذه تأخذ شكل علاوات إضافية لأنه تمكن من تحقيق معدلات مرتفعة من الاحتفاظ بالموظفين لديه، أو استطاع تخفيض عدد شكاويهم، أو زيادة مقترحاتهم، أو رفع روحهم المعنوية، وذلك تبعا لنتائج تقييمات الأداء. ويجب أن تلعب هذه العوامل دورا هاما عند مراجعة أداء المدير وتحديد التعويضات والزيادات التي يحصل عليها.

٥. التنفيذ

في حال فشل المدير في الارتقاء إلى المعايير المطلوبة، يجب منحه فرصة كاملة لتحسين أدائه. لكن إن أخفقت عملية إعادة تأهيله يجب إقالته، إذ لا يمكن التساهل مع الأداء الهزيل للكوادر القيادية. أما الموظفون القدامى الذين جرت ترقيتهم فيجب منحهم الفرصة للعودة إلى مناصب غير إدارية في الشركة. بعض الشركات تعتمد إلى نقل المدراء متوسطي الأداء من قسم إلى آخر على أمل أن يصبحوا أكثر فاعلية وتأثيرا عبر التعامل مع أشخاص

آخرين. لكن من النادر أن تتجح هذه الطريقة، ولا يجب على الشركة التساهل في هذا المجال بل التعامل مع الأمر بحزم.

إن الرئيس المباشر أو المدير أو المشرف شخص بالغ الأهمية بالنسبة لرضى الموظف عن وظيفته. وتشير دراساتنا وملاحظاتنا إلى أن تدعيم المهارات القيادية يحسن إلى حد كبير معدل الاحتفاظ بالموظفين، ويلعب دورا مفتاحيا في كسب الحرب في سبيل اقتناص أصحاب الكفاءة والموهبة.

الخلاصة وجوهر البحث

■ في أغلب الأحوال، يظن المدراء أن أسلوبهم في القيادة يعمل على أكمل وجه، في حين أنه في الحقيقة لا يعمل أبدا. لذلك يجب على المدير ألا يعتمد على معتقداته الخاصة المتعلقة بمدى النجاح الذي يحققه أسلوبه القيادي.

■ مع تغير ديناميات الثقافات التنظيمية في الشركات خلال العقود القليلة الماضية، تغير أيضا دور المدير والكوادر القيادية. وتحت تأثير الابتكارات التكنولوجية الحديثة، وسرعة وسهولة الاتصالات، والأهم من كل ذلك المواقف والأنماط السلوكية والنفسية للموظفين، تحول دور المدير من السيطرة باستخدام سلطة المنصب، إلى التنسيق والتعاون عن طريق الإقناع والتحفيز.

■ تقدر التكلفة الوسطية لاستبدال المدير الذي يغادر الشركة بـ ٧٥,٠٠٠ دولار. يشمل ذلك نفقات اختيار وتعيين وتدريب المدير الجديد والإشراف عليه، علاوة على الخسارة في الإنتاجية إلى حين يكتسب سرعة وفاعلية سلفه.

■ القادة الحقيقيون:

١. لديهم أتباع مخلصون.
٢. يتبنون نظرة بناءة للعالم، لكنه لا يرضون تماما عما تحقق.
٣. يعتبرون أنفسهم مشروعا مستمرا لم يكتمل بعد.
٤. يثبتون تميزهم وتفوقهم في الأوقات العصيبة.
٥. يظهرون تضهما للآخرين.

٦. يتوقعون من أنفسهم أكثر مما يتوقعونه من الآخرين.
 ٧. يعتمدون على مجموعة ثابتة من المعتقدات والمبادئ الراسخة التي يعتبرونها مشعلا هاديا.
 ٨. يمتلكون صلابة نفسية وقدرة على السخرية من أنفسهم في آن معا.
 ٩. لا يشيهم الفشل أو الرفض عن عزمهم.
 ١٠. يفكرون بطريقة إيجابية.
 ١١. يركزون جل اهتمامهم على إنجاز العمل.
 ١٢. يتفهمون أهمية وقوة البنى غير الرسمية في الشركة.
- ثماني طرائق لتسريع عملية تطوير قدراتك القيادية:
١. التطلع من الأساسيات الجوهرية.
 ٢. التميز كشخص أولا ومن ثم كقيادي.
 ٣. الانصراف إلى الاهتمام بقضايا أكبر من الذات . قضايا تشعر بشغف شديد بها.
 ٤. التفكير بالأشياء المهمة.
 ٥. اعتبار الذات مشروعا في طور النمو لم يكتمل بعد، إضافة إلى ضرورة عدم الرضى عن الذات دون الوصول إلى حد الاستياء منها.
 ٦. مغالبة المواقف والتحكم بها.
 ٧. خلق الظروف الحياتية التي تساعد على تطوير مؤهلاتك كفرد وكقائد.
 - ٨- اتخذ القرار بأن تكون سعيدا.
- الرئيس المباشر أو المشرف أو المدير شخص بالغ الأهمية بالنسبة لرضى الموظف عن وظيفته. لقد أظهرت أبحاثنا وملاحظاتنا أن دعم المواهب والمهارات القيادية يحسن إلى حد بعيد مستويات الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين، ويلعب دورا مفتاحيا في كسب الحرب الدائرة لاقتناص أصحاب الكفاءة والموهبة

هوامش

- 1-Miccio, Linda, Empowering Employees Pays Off, SHRM, HR News On Line, April 1999.
- 2- Byham, William C., "Growing Leaders: Case Studies Grooming ,Next-Millennium LeadersHR Magazine, February 1999, pp. 46-50.
- 3- Sabbagh, Robert, Too Tough To Die: Down and Dangerous with the U.S. Marshals, New York, Simon & Schuster, 1992.
- 4 - Fulmer, Robert, and Wagner, Stacey, "Leadership: Lessons From The Best, " Training & Development, March 1999,pp. 29 - 32.Full Report: Leadership Development :Building Executive Talent be obtained From ASTD Service 1 - 800 - NAT - ASTD.



١٣

التدريب الجيد

حسب نتائج المسح السنوي للقطاعات الاقتصادية، أنفق في الولايات المتحدة مبلغ هائل تجاوز ٥٤ بليون دولار على تدريب العاملين في الشركات الأمريكية خلال الفترة الواقعة بين عامي ١٩٩٩-٢٠٠٠. وبالرغم من صعوبة مقارنة نتائج هذا المسح الذي نشرته مجلة «تريننغ» (Training) في عددها لشهر تشرين الأول/أكتوبر عام ٢٠٠٠، مع معدلات الإنفاق في السنة الحالية أو في الأعوام السابقة (بسبب تغيير المنهجية والمعايير التي اعتمدتها المجلة في تقديراتها)، إلا أن من الواضح أن نسبة أكبر من الشركات الأمريكية تزيد حجم استثماراتها في ميدان تدريب العاملين وتأهيلهم في الفترة التي شملها المسح.

لقد أدى ارتفاع حجم الاستثمارات في التدريب من قبل الشركات الأمريكية الكبيرة والصغيرة إلى قراءات مثيرة للموضوع في السنوات العشر الماضية أو نحوها. إذ كان معظم المدراء التنفيذيين يعتبرون تأهيل العاملين «ترفاً» كمالياً، وحتى «شراً مكلفاً لا بد منه». لكن أهمية مساعدة الموظفين على تحسين مهاراتهم باستمرار، والبقاء على اتصال دائم بكافة المتغيرات في عالم التكنولوجيا بشكل خاص، وفي كافة المجالات عموماً، أوجدت واحدة من أسرع الصناعات نمواً على ظهر الأرض.

وتبعا لمجلة «ترينغ»:

■ بلغت حصة الشركات والوكالات المتخصصة بتدريب العاملين ٣, ١٩ بليون دولار (من أصل ٥٤ بليونا).

■ أنفقت الشركات على رواتب الكوادر التدريبية ٧, ٣٤ بليون دولار.

■ ٩٩٪ من الشركات الأمريكية تُدرّب موظفيها على استخدام تطبيقات الكمبيوتر.

■ ٥٥٪ من إجمالي عمليات التدريب على الكمبيوتر مخصصة لتعليم مهارات استخدامه.

■ تتفق ٣٥٪ من الشركات الأمريكية بمبالغ مختلفة على تعليم بعض موظفيها تقنيات الحساب/ الرياضيات الأساسية.

تمحور التدريب الذي قدمته غالبية الشركات الأمريكية حول ثلاثة مواضيع رئيسية هي: توجيه الموظفين الجدد، وتطوير المهارات القيادية، ومعالجة مسألة التحرش الجنسي. أما تطوير مهارات المدراء التنفيذيين فشكل حوالي ١٣٪ من كافة الدورات التدريبية. في حين أن ٤٠٪ من التدريب الذي تلقاه الموظفون صمّمته وكالات أو مصادر من خارج الشركة، لكنها لم تقدم سوى نسبة ٣١٪ من التدريب الفعلي. أما نسبة التدريب الذي وفرته الشركات عن طريق مدرب أو مدربة فبلغت ٧٣٪، بينما استخدم الحاسب في نسبة ١٢٪ منها.

يمكن لبرامج التدريب المعدة بشكل جيد أن تفرز آثارا دراماتيكية ودائمة ومقوية للنشاط التجاري، وتحقق عوائد هائلة على الاستثمارات الموظفة فيها، وذلك مع ازدياد خبرات العاملين الحالية واكتساب مهارات جديدة. الأمر الذي يؤدي إلى تنامي الأفكار المبتكرة، وزيادة المقاربات الإبداعية لحل المشكلات، كما تمثل عاملا رئيسيا في الاحتفاظ بأفضل وأكفأ الموظفين. وعلاوة على التأهيل في مجالات تخصصية ومهنية، يوفر التدريب في مجال المهارات العامة - كالقدرات القيادية، وفنون التواصل مع الآخرين، والعلاقات الشخصية

المتبادلة - أدوات وأساليب أكثر فعالية وفائدة في إقامة علاقات أوثق مع زملاء العمل، والمرؤوسين، والمشرفين، والزبائن، والبائعين، والناس عموماً.

عملية تطوير المهارات

من الأقوال الماثورة

«غالباً ما يكون التدريب كرس مؤلفاً الكتاب جزءاً كبيراً من عملهما عملية أحادية الاتجاه، حيث يقدم المدرب المعلومات ويأمل بأن يستوعبها المتدرب. أما حين يستبدل التدريب بالتعليم، يتركز الاهتمام على تطوير قدرات المتدربين على تحديد المشاكل وحلها، والبحث عن المعرفة، وأخذ المبادرة في متابعة عملية تطوير الذات».

ايروين س. ستانتون، فعلياً، وهي:

عالم متخصص في علم ١. تكييف مواقف المتدربين

النفس الصناعي ما لم يتم توجيه وتهيئة المتدربين المشاركين ليصبحوا مستعدين للتعلم، فإن فرص النجاح تبقى عند الحد الأدنى. لا يعني ذلك فقط أن تكون عقولهم مفتوحة لتلقي وتقبل المعلومات والأفكار الجديدة، بل يجب أن يكونوا متحمسين لها. ولتحقيق هذه الغاية، لا بد من عملية توجيه شاملة للمشاركين تكون بمثابة مقدمة تمهيدية للتعلم الفعلي. تتضمن العملية الخطوات التالية:

إعطاء المشاركين صورة واضحة عن برنامج التدريب

يشمل ذلك إلقاء نظرة عامة على المواد التي يتم تدريسها في البرنامج، والأسباب الكامنة وراء أهميتها، إضافة إلى ملخص تمهيدي عن الأساليب والمنهجيات التي ستطبق. على سبيل المثال، يجب إعلام المشاركين مسبقا بورشات العمل، والمشاريع المشتركة، والجلسات التي تستثار فيها أفكارهم المبدعة، إن كانت ستستخدم. كما ينبغي إثارة اهتمامهم وحماسهم حول أدوات ووسائل التدريب هذه.

توضيح كيفية استفادة المشاركين من التدريب

يجب إظهار كيف سيحسن البرنامج حياة المتدربين المهنية، ويجعل العمل أكثر سهولة، ويسمح لهم بأداء واجباتهم بشكل أكثر ذكاء وأقل صعوبة.

تذكير المشاركين بأنهم أسهموا في تحديد حاجتهم الخاصة من التدريب يجب تذكير المشاركين بأن مدخلاتهم مهمة جدا في إعداد برنامج التدريب، نظرا لأنه انطلق من مقارنة «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» (انظر الفصل الثالث)، التي أسهموا فيها بفاعلية.

إثارة اهتمام المشاركين بما سيتعلمونه، والرضا الذي سيحصلون عليه من المشاركة الكاملة في عملية التدريب

يجب تحفيز المتدربين على المشاركة الفاعلة، وجعلهم يشعرون بأن التعلم متعة أيضا.

إظهار إمكانية التغيير والنمو والتطور

يتوجب على المدرب إيضاح حقيقة أن التغيير قد نجح في الماضي، وذلك باستخدام أمثلة راهنة مستمدة من واقع الشركة إن أمكن. إضافة إلى نماذج مشابهة تجسد نجاحات تحققت في شركات أخرى.

إظهار الحماس لعملية التدريب برمتها

من خلال حماس المدرب والإدارة، يمكن أن يصبح كل مشارك راغباً في بدء التدريب - بل متلهفاً له.

٢. تقديم وعرض المضمون

لقد ثبت منذ أمد بعيد أن نجاح التدريب مرهون بالمشاركة الفاعلة ومساهمة مجموعة المتدربين بكاملها. إذ لا تبدأ مرحلة التعلم الحقيقي إلا في حال انخراط المجموعة برمتها في العملية. وبدون ذلك، لا يمكن الحصول إلا على معلومات سطحية لا قيمة لها. كما تؤدي المشاركة الفاعلة - سواء عبر دراسات الحالة الميدانية (case studies)، أو لعب الأدوار المشابهة، أو المحاكاة، أو تأدية المهام العملية، وغيرها من التمارين المشابهة التي تضفي الحيوية والمتعة على المواد المقررة - إلى تعلم أفضل، واحتفاظ بالمعلومات لمدة أطول. أما المقارنة بين ما يتم تعلمه في غرفة الصف وفي موقع العمل فتكشف للمتعلمين كيفية تطبيق المواد التي تعلموها على عملهم الفعلي. يتوجب تشجيع كافة أفراد المجموعة على الاشتراك في المناقشات، والحوارات، والآراء المختلفة، والتفكير والتشاور. كما يجب تشجيع المعارضين على التعبير عن آرائهم، إذ لا يمكن الوصول إلى الإجماع الكامل ما لم يتم حل الخلافات وإزالة الشكوك، ومن ثم تقبل وتمثل المعلومات الجديدة.

على المدرب مقاومة إغراء لعب دور الواعظ، فهو في الحقيقة المساعد على تسهيل أمور التدريب للمشاركين طيلة العملية. كما يجب عليه الابتعاد عن أسلوب تلقين المعلومات، فمهمته الأساسية هي تمكين المشاركين من تفحص، وتقييم، وتعلم المواد الجديدة والتفكير بها حقاً. وأفضل المدربين هم الذين يحسنون الإصغاء، ويراقبون بيقظة وانتباه أفعال وردود أفعال المشاركين، ويتمتعون بالمهارة اللازمة لاستقبال المدخلات والمعطيات وتقديم المخرجات والمعلومات.

معلومات وإرشادات تكتيكية

عملية التطوير الناجحة تتألف من أربع خطوات:

- ١- تهيئة المشاركين لقبول حقيقة أن التدريب سوف يشمل تغييرا في سلوكهم.
- ٢- تقديم وعرض مضمون التدريب بطريقة مثيرة، وتشاركية، ودينامية.
- ٣- يجب أن يمارس المشاركون ما تعلموه.
- ٤- ينبغي متابعة التدريب وتعزيز السلوك الجديد الذي تبناه المشاركون.

٣. الممارسة

تمثل قاعة التدريب الخطوة الأولى في العملية التعليمية. وما لم يتم تطبيق المعلومات النظرية في مكان العمل فمن غير الممكن تحديد ما إذا كانت المعلومات قد ترسخت أم لا. ولا يمكننا الانتظار إلى حين انتهاء التدريب لقياس ذلك. إذ يجب تصحيح الأخطاء وسوء الفهم فورا قبل أن تتحول إلى ممارسات وعادات سيئة؛ كما يجب الإقرار بالنجاح مباشرة لإعطاء المشاركين في برنامج التدريب دعما إيجابيا ومعنوياً.

لتحقيق ذلك يمكن تخصيص فترة محددة في بداية كل جلسة يقوم فيها كل واحد من المشاركين بتقييم محاولته تطبيق ما تعلمه في الجلسة السابقة والنتائج المترتبة عن ذلك. لقد نظمنا مؤخرا برنامجا تدريبيا لموظفي المبيعات في إحدى الشركات، قدمت فيه مقاربات جديدة لتسويق خدماتها. طلبنا من المشاركين تطبيق واحدة من التقنيات الجديدة التي تعلموها في الجلسة الأولى خلال الأسبوع الذي يفصل بينها وبين الجلسة التالية، ومن ثم كتابة تقرير عن واقع سير الأمور. وعندما قدمت التقارير، انتقد المشاركون بعضهم بعضا، فكانت الفائدة شاملة. إذ حصل كل فرد على معطيات إضافية عن تجربته

وأدائه من بقية المشاركين، وتعلمت المجموعة بأسرها من تجربة كل فرد فيها. كما عرف المدرب أيضا الجوانب الناجحة في التدريب وكيفية تطويرها وجعلها أكثر فاعلية وتأثيرا.

٤. المتابعة والدعم

صادفنا العديد من المؤسسات التي تحسرت على فشل برامج التدريب، وشكّت من أن كل المال الذي أنفقته عليها ذهب هدرًا، نظرًا لأن المشاركين ما لبثوا أن عادوا بعد فترة وجيزة إلى عاداتهم القديمة. مع أن للحسرة والشكوى ما يبررهما، إلا أن الخطأ لا يكمن في برامج التدريب عادة، بل في نقص عمليات المتابعة. فكما تضرر العضلات إذا لم تُمرن، تفقد المهارات والمعارف إن لم تستخدم.

وللتغلب على هذه المشكلة، يجب أن تتضمن خطة التدريب برامج محددة للمتابعة. اجتماع المتابعة الأول يعقد عادة بعد ثلاثين يوما من انتهاء جلسات التدريب. يهدف هذا الاجتماع، المصمم حسب صيغة مثيرة وممتعة، إلى دعم وإعادة تحفيز المشاركين، كما يشمل عرض تقاريرهم المتعلقة بسير العمل، وإتاحة الفرصة لطرح الأسئلة ومناقشة المشاكل الطارئة في وظائفهم، علاوة على تمارين التحفيز والتشجيع، بحيث يغادر كل منهم ممتلئًا بالحماس والنشاط لضمان استمراره بالالتزام بنتائج التدريب. ويمكن عقد اجتماعات دورية كل شهر أو شهرين حسب الحاجة.

من المهم أن يظهر الممثلون عن الإدارة العليا دعمهم للبرنامج. كما يجب عليهم التأكيد لكل المعنيين - قولا وفعلا - على أن تطبيق المهارات الجديدة المكتسبة، وتغيير المواقف والثقافة السائدة اعتمادا على النتائج التي خلصت إليها هذه البرامج، تصل آثارهما الإيجابية إلى الإنتاجية، والتقدم، والأرباح.

التوجيه والإرشاد

من الأقوال الماثورة

يمثل المرشدون مصادر ثرة وغنية لتطوير مهارات أتباعهم ومواءمتهم مع جو الشركة وثقافتها. لكن معظم الشركات اليوم لا تعتمد برامج رسمية لتشجيع عملية التوجيه والإرشاد. بعض المدراء يرغبون فعلاً بتقديم خبراتهم ومعارفهم للقادمين الجدد؛ بعضهم الآخر ينجذب إلى أحد هؤلاء ويصبح مرشداً وموجهاً له؛ في حين يأخذ بعض الموظفين الشبان زمام المبادرة ويطلبون من مدير يكون له الإعجاب أن يصبح موجهاً لهم.

لكن تبني برنامج توجيه رسمي يحدد ويدرب بشكل منهجي المدراء على أساليبه وفنونه وخباياه، ثم يجمع الموجه ومن يوجهه، يبقى أفضل وأكثر فعالية من العملية العشوائية.

«وجدت في المشاركة الإيجابية، لا السلبية، في العملية التعليمية مفتاح نجاحها. وعندما يعلن المتعلم عن مواقفه أو أفعاله - والأسباب الكامنة وراءها - عندها فقط، يمكن مساعدته على رؤية عاداته ومواقفه الحالية ومحاولة تصحيحها».

آلن آ. زولي،
كاتب واستشاري في شؤون

الإدارة

من الأقوال الماثورة

وهذا لا يضمن فقط حصول الموظف الجديد على التوجيه الضروري فقط، بل يمنح المدراء فرصة المشاركة في البرنامج.

التدريب

لا يتوجب على المديرين استخدام أفضل أساليب التدريب فحسب، بل أن يكونوا هم أنفسهم مدربين موهوبين قادرين على تمييز نقاط القوة والضعف في كل متدرب، والعمل معه على مضاعفة إمكانياته إلى حدها الأقصى.

قد يقول المدير: «هذا ما يتوجب عليك فعله»، لكن المرشد أو المدرب يقول: «دعني أشرح عليك بعض الأسئلة التي تساعدك في تبني منظور مختلف - منظور قد يكشف لك مزيداً من الخيارات».

كيم هـ. كريسكو،
استشاري في شؤون الإدارة

تتضمن السمات والخصائص التي يفترض توفرها في المدرب الجيد ما يلي:

- الخبرة في تحفيز الآخرين، والقدرة على إظهار أفضل ما لديهم.
 - غرس الثقة بالنفس عن طريق دعم مواطن القوة لدى أفراد الفريق المشارك، وتعزيز تصميمهم على النجاح.
 - توفير الأدوات والخطط والأساليب التي ستمكن المتدربين من تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف فريق العمل في آن معا.
 - تقديم أنموذج يحتذى عبر ممارسة ما يبشرون به.
- لا يفترض بالمدرسين أن يكونوا خبراء بكل جوانب الوظائف التي يشرفون عليها. إذ إن بعض العاملين أفضل أداء من المشرفين عليهم، لكن قدرة المشرف أو المدرب لا تكمن في مقدرته على التفوق في كل جانب من جوانب العمل، بل في إظهار أفضل ما لدى أعضاء الفريق.

معلومات وإرشادات تكتيكية

المدرّب :

- يحفز الفريق بأكمله.
- يساعد أعضاء الفريق على امتلاك وتطوير الثقة بالنفس.
- يعلم الموظفين الطرائق المادية والمعنوية الضرورية لأداء العمل.
- يعتبر نموذجا يحتذيه الفريق بأكمله.

تدريب المدراء التنفيذيين

اقتصر التدريب في العديد من الشركات على مساعدة العاملين على زيادة فاعليتهم في وظائفهم، وانحصر في تهيئة صغار الموظفين لتسلم مناصب يتحملون فيها مسؤولية أكبر. في السنوات الأخيرة، وجدت الشركات أن كبار المدراء في كوادرها يمكن أن يستفيدون أيضا من التدريب. وغالبا ما تختلف الخصائص والمؤهلات الضرورية التي تساعد الموظف على تسلق السلم الوظيفي، عن تلك المطلوبة لنجاح المدير التنفيذي.

تبعاً لعملية مسح شملت كبار المدراء التنفيذيين، قال ٤٥٪ منهم إن كبار المدراء بحاجة للتدريب على تقنيات ومهارات الإدارة الحديثة.

وفي استطلاع آخر لمدراء الموارد البشرية، اعتبر نقص المهارات الاتصالية أول وأهم المشاكل في كيفية إدارة القوى العاملة، في حين مثل ضعف المهارات في إقامة العلاقات الشخصية المتبادلة المشكلة الأولى في كيفية اتصال المدراء مع الموظفين.

علاوة على ذلك، كشف كبار المدراء التنفيذيين الذين شملهم البحث عن أن أهم المهارات التي يودون تطويرها في الجهاز التنفيذي العامل لديهم هي: بناء فريق عمل متكامل، التفكير الاستراتيجي، القيادة، القدرة على تحفيز الآخرين، بث روح المغامرة التجارية، إيجاد الشخصية القيادية المتكاملة. ويعد التدريب التنفيذي أحد الأساليب الناجعة لتطوير هذه المهارات الخاصة لدى الأفراد. نعرض فيما يلي قائمة بعشر من أكثر المهارات التي تنقص المدراء شيوعاً وتحتاج إلى التدريب:

١- الإدارة: التأكد من أن المهام الموكلة إلى الموظفين واضحة، اعتبار الموظفين مسؤولين عن تنفيذها، تقديم التوجيه والدعم، التوصل إلى إجماع في الرأي، توفير الإرشاد المناسب، إشاعة الثقة، ومكافأة وتقدير حسن الأداء.

٢- الإصغاء الإيجابي: الإقلال من الكلام والاستماع باهتمام حين يتحدث الآخرون. إضافة إلى توجيه الأسئلة المناسبة، وعدم مقاطعة الآخرين كثيراً، وإظهار الحماس والتعاطف، والموازنة بين الجدية وروح الدعابة، والابتسام الدائم واستخدام اللغة الجسدية لإيصال الإشارات الصحيحة.

٣- التعاون: تطوير علاقات متينة مع المساعدين داخل وخارج فريق العمل، التعامل مع الآخرين بشكل متساوٍ، بناء التحالفات والعلاقات الجماعية، والحفاظ على روح المغامرة والرغبة في الفوز، التواصل مع الآخرين والاختلاط

٤. حل الخلافات: تطوير مقاربات بناءة لمواجهة الخلافات حال وقوعها، تقديم معلومات واضحة ومباشرة بطريقة غير عدوانية تظهر الاحترام والمؤازرة.
٥. المواقف الإيجابية: الاهتمام بآراء الآخرين ووجهات نظرهم بعقل مفتوح، إظهار الحماس، التركيز على الحلول الإيجابية لا السلبية للمشكلات، الضغط على الآراء المعارضة بمقاربة الرغبة في الفوز.
٦. الثقة بالنفس: الاستعداد للقيام بمغامرة محسوبة دون الخوف من الفشل ودون اللجوء إلى مواقف من يتعرض للهجوم، اتخاذ مواقف صلبة بطريقة حاسمة وقوية.
٧. الاحترام: إشعار الآخرين بأنهم قادرون على الإسهام بشكل فعال وإيجابي في مختلف المجالات، وإظهار احترام حقيقي لوجهات نظر الآخرين دون الظهور بمظهر المتعالي أو المتعجرف.
٨. القيادة الاستراتيجية: الاحتفاظ بمنظور شامل وبعيد المدى، وضع خطط استراتيجية، إيجاد الطرق والوسائل العملية لتنفيذها، تطوير مبادرات استراتيجية.
٩. تحديد الأولويات: استغلال الوقت بطريقة فعالة، وضع معايير معقولة، إعلام الآخرين بما هو متوقع منهم، تحميلهم المسؤولية دون التدخل في كل صغيرة وكبيرة من عملهم.
١٠. الاتصال مع الجهات العليا: الإبقاء على قنوات الاتصال مفتوحة مع كبار المدراء، إعلامهم عن وضع النشاطات المختلفة، معرفة أولوياتهم، إقناعهم بوجهة نظرك عندما تتأكد من أنها صحيحة، الترويج للإنجازات التي يحققها كل أفراد فريق العمل الذي تتأمله.

أساليب التدريب

من الأقوال المأثورة

في الأبحاث والدراسات التحضيرية للكتاب الحالي، أجرينا مقابلة مع ادوارد ج. فيرلاندر، وهو استشاري إداري معروف، لم ينجح في تدريب كبار المدراء التنفيذيين فحسب بل نجح في تدريب العديد من أفضل مدربيهم. يقترح ادوارد الخطوات الأساسية التالية لضمان نجاح التدريب:

الخطوة الأولى: إيضاح الهدف من النقاش:
لماذا: يجب التأكد من أن الشخص الذي يخضع للتدريب على دراية تامة بالأسباب الموجبة له. وعندما يكون هو من طلب التدريب، يصبح الهدف واضحا منذ البداية، أما حين يبادر المدرب بالعملية فعليه توضيح الدواعي والأسباب. يساعد الإعلان عن الهدف الرئيسي منذ البداية على تركيز انتباه المتدرب على مدخلات المدرب ويحسن من قدرته على التلقي.

«السؤال الذي يطرح نفسه مرارا: هل يمكن للناس أن يتغيروا حقا؟ إن التفكير بذلك لوهلة يذكرنا بأن كلا منا يعرف شخصا قد تغير بصورة جذرية أو تدريجية. والتاريخ والأدب متخمان بالكثير من الأمثلة والنماذج عن ذلك. ولربما كان أحرق بنا السؤال لماذا يتغير الناس، وتحت أية ظروف؟ لحسن الحظ، بدأ علم النفس المعاصر لتوه توفير بعض الإجابات الرئيسية والمهمة».

ريموند ب. هالدينغ،

خبير في تدريب المدراء

التنفيذيين

كيف: يتوجب على المدرب تفهم الغرض من عملية التدريب قبل بدئها، وتذكر أن أهم مبادئها تركيز الانتباه على أعمال وأفعال المتدرب وليس على شخصيته. ويمكن للمدرب ببساطة إخبار الشخص المعني أن هنالك بعض المعلومات حول شيء لاحظته في أدائه.

الخطوة الثانية: توصيف الملاحظات بدقة

لماذا: عندما يبدأ المدرب بتقديم توصيف لملاحظات محددة فإنه يساعد المتدرب على فهم القصد من وراء التدريب. هنالك ثلاث أفكار يجب التركيز عليها في هذا السياق: (١) الدقة والتحديد؛ (٢) التركيز على الملاحظات والمشاهدات المباشرة لا على الشائعات والآراء؛ (٣) الموازنة بين الملاحظات السلبية والإيجابية.

أولا، بدء عملية التدريب بتقديم معلومات عامة قد يربك المتلقي بدلا من أن يساعده. في حين أن الدقة والتحديد يساعده على فهم ما يريده المدرب. ثانيا، من المهم الفصل بين ما لاحظته المدرب فعلا وبين رأيه الشخصي أو آراء الآخرين، إذ غالبا ما يؤدي البدء بعرض موقف أو رأي ذاتي إلى فقد المتدرب الاهتمام بالتدريب، أو اتخاذ موقف دفاعي.

كيف: على المدرب تجنب العموميات وتقديم المعطيات والمعلومات التي يملكها بدقة، وتجنب التعابير التي قد تغضب المتدرب مثل «نعم، ولكن...» أو «أنت في العادة...» أو «أنت دائما...» أو «أنت لا تفعل أبدا»، الخ.. ثالثا، يتوجب عليه التأكيد على الملاحظات الإيجابية والسلبية على حد سواء، ويستحسن التركيز على حادث أو عمل معين في البداية وتحديد زمانه ومكان وقوعه والأشخاص المرتبطين به والنتائج التي ترتبت عليه. ينبغي على المدرب أيضا الالتزام بالملاحظات التي لاحظها شخصا، والابتعاد عن الأقاويل، فالمصدر الثالث للمعلومات لا يشكل معطيات موثوقة بل ثرثرة وإشاعات. كما يستحسن البدء بذكر النقاط الإيجابية، ثم المجالات والجوانب التي تتطلب إدخال التحسينات عليها.

الخطوة الثالثة: توصيف ما لاحظته المدرب من تأثير وفعل

لماذا: عندما توصف ردة فعلك على سلوك الآخرين، يتفهم هؤلاء تأثير سلوكهم وأبعاده. ويمكن لردود الفعل الشخصية أن تقدم معلومات مفيدة

لزملاء العمل، وتساعدهم على تفهم كيفية رؤية الآخرين لهم وأثر سلوكهم الذي قد يكون السبب وراء والمشاكل. ومن المفيد لفت انتباههم إلى ذلك عند الضرورة.

كيف: بعد تقديم الحقائق، يمكن وصف ردود الأفعال عليها. ويجب التأكيد على تعريف ردود الأفعال هذه باعتبارها تمثل وجهة نظر المدرب الشخصية. ومن المفيد أيضا وصف مشاعر المرء تجاه أفعال الآخرين، بإعطاء أمثلة عن كيفية التأثير بها، مع التأكد من ربط الرأي الشخصي مع إنجاز العمل.

الخطوة الرابعة: البحث عن الحل وطرح أفكار مفيدة

لماذا: بعد توصيف آثار العمل وإبداء وجهة النظر الشخصية، يحتاج الموظف إلى معرفة كيفية التصرف بهذه المعطيات. يمكن مساعدته عن طريق طرح الأفكار البناءة. وخلال تقديم المعلومات التي تساعد على تصحيح السلوك وتطويره، من المهم تضمين هذه الأفكار المفيدة لتحسين الأداء. إن طرح الأفكار يظهر أن المدرب حسن النية ويريد أن يكون ودودا، وبناء، وزميلا مخلصا.

كيف: يجب البدء بفتح حوار تطرح فيه الأسئلة وتبذل الجهود لإيجاد السبل لحل المشكلة. ويجب التأكد من أن الاقتراحات واقعية وبمقدور المتدرب القيام بها وتحقيقها. كما يتوجب إعطاء الأمثلة العملية، وطرح الأفكار بطريقة لبقة أبعد ما تكون عن توجيه الأوامر، كأن يقول المدرب عند اقتراح إدخال بعض التحسينات: «في المرة القادمة التي تحاول فيها القيام بذلك، اقترح اتباع ما يلي...»، أو «هل فكرت بفعل ذلك على هذا النحو؟».

الخطوة الخامسة: تحديد التوقعات وإظهار التشجيع

لماذا: من أجل التأكد من أن المستقبل أفضل من الماضي، وبعد جولة مفيدة من النقاش حول طرق حل المشكلة، والسلوك الجديد الذي سيساعد

الموظف على تحسين أدائه في المرة القادمة، والموافقة على المنهج، من المهم أن يشير المدرب بوضوح إلى أنه يريد رؤية هذه التغييرات والتحسينات تتحقق على أرض الواقع.

كيف: يجب مراجعة كافة النقاط/الأعمال/التغييرات التي تمت مناقشتها. وإن توفرت معطيات إيجابية، فعلى المدرب تأكيدها وتحديد نقاط القوة التي لاحظها. أما في حالة المعطيات السلبية التي تستوجب التصحيح، فعليه أيضا تحديد المظاهر الرئيسية التي يتوقع من الموظف تغييرها أو القيام بها بشكل مختلف، مع ضرورة الحفاظ على عنصر التشجيع والتحفيز الذي يساعد على إحداث هذه التغييرات، والتأكيد المستمر عن ثقة المدرب بقدرة الموظف على القيام بها.

علاوة على كل ذلك، إذا استغرقت الخطوة الرابعة (مناقشة الحل) وقتا طويلا وتضمنت حوارا مفصلا، فمن الأفضل تلخيص المعطيات بكاملها في الجلسة المخصصة للخطوة الخامسة، وبذلك يمكن توضيح ما قيل وما تم الاتفاق عليه، وتحديد نقاط الاختلاف وسوء الفهم بسرعة بحيث يمكن تصحيحها فورا. في هذا الوقت، يمكن استغلال الفرصة لإظهار الدعم للموظف المتدرب. ويجب إنهاء مناقشة المعطيات بملاحظة إيجابية تهدف إلى الحفاظ على علاقة إيجابية وبناءة معه.

التدريب الانتقالي

في معظم الأحيان، يواجه أكثر المدراء التنفيذيين نجاحا وحنكة أشد الصعوبات في إحداث التغيير. إذ إن من مصلحتهم المحافظة على أنماط نجاحاتهم الماضية، وغالبا ما يتمتعون بشخصية قوية تجعل من الصعوبة بمكان تغيير سلوكهم. علاوة على ذلك، بنى كل منهم سمعة عريضة داخل المؤسسة

من الأقوال الماثورة

باعتباره مديرا صلبا وقاسيا، ومن المرجح أن يتجاهل حتى أبسط التغييرات على أسلوبه في الإدارة، أو يعتبرها انحرافا عن السلوك أو العرف المعتاد. ولذلك لا يلاحظها أحد ولا تلقى الدعم والتشجيع، الأمر الذي يؤدي إلى العودة إلى الأسلوب القديم دون إحراز أي تقدم حقيقي.

في مقابلة أجريناها مع الدكتور ريموند هاريسون من شركة «أكزيكوتف ترانسفورمتركس»، اقترح اعتماد ثمانية مبادئ تجعل تدريب المدراء التنفيذيين أكثر فاعلية:

المبدأ الأول: استغلال الفرصة المناسبة للتعليم

هنالك فترات معينة في حياة كل المدراء التنفيذيين يمكن فيها لفت انتباههم إلى قضايا تتعلق بأسلوبهم في الإدارة. وقد تكون هذه لحظات يشعرون فيها بنشوة النصر، أو خيبة الأمل، أو يمرون فيها بأزمات شخصية عصبية، أو يقفزون فيها درجات السلم الوظيفي، باتجاه الأعلى أو الأسفل الخ.. تلك المحطات التي تتكشف فيها الحالة الشعورية

«إن جوهر القدرة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء يكمن في إقامة رابطة نفسية وثيقة تجمع الإدارة بالعاملين لدرجة لا يريدون فيها مغادرة الشركة، لأنهم على قناعة بأن بقاءهم يعود عليهم بفائدة تفوق مثيلاتها في أي مكان آخر. وفي حين يمكن تمتين أواصر هذه الرابطة بطرق شتى، يبقى التدريب أكثرها جاذبية وفائدة، لأنه يوفر أداة فعالة ومفيدة لكل من الإدارة والعاملين. إن آلية التدريب بطبيعتها تخاطب أهم بواعث السلوك الإنساني وأكثرها محورية - الرغبة في التعلم والتطور والنمو. وإن تم استخدام عملية التدريب والتأهيل بصورة فعالة، فإنها تخفف نسبة ترك العاملين الأكفاء وظائفهم وتساعد على الاحتفاظ بهم.

ادوارد ج. فيرلاندر،

استشاري في شؤون الإدارة

والنفسية وتتضاعف اليقظة والترقب، تزداد فيها أيضا فرص اكتساب المعرفة، وذلك مع تخطيط هؤلاء وسعيهم لاستعادة توازنهم، الأمر الذي يجعلهم أيضا أكثر تقبلا للأفكار الجديدة واقتراحات الآخرين.

المبدأ الثاني: توصل المؤسسات إلى انطباع عن المدراء في «الأحداث المصيرية والحاسمة».

يتمتع العديد من المدراء التنفيذيين بسمعة قائمة على أحداث معينة لاحظها الآخرون. لكن السؤال المحوري هنا: «كيف نعرف ما نزن أننا نعرفه عن المدير التنفيذي؟». في معظم الأحيان تتأتى لنا تلك المعرفة من أحداث محددة أدت إلى خلق ذلك التصور، فأناس يشكلون انطباعاتهم عن الآخرين نتيجة تفاعلهم معهم في أحداث معينة أو نتيجة مراقبتهم وهم يتفاعلون مع الآخرين.

المبدأ الثالث: خطأ الذاكرة عن الأحداث الحاسمة شائع وشنيع

أحد الأساليب الأساسية في تدريب المدراء التنفيذيين يتمثل في الحديث معهم عن أمور إشكالية حدثت في الماضي، ومن ثم التدخل لطرح الأسئلة عما كان بالمستطاع فعله بطريقة مختلفة، وعما يمكن فعله في المستقبل.

لكن المشكلة الرئيسية في هذه المقاربة تكمن في أن الناس غالبا ما يكذبون، أو يحتفظون بذاكرة انتقائية عما حدث، أو يشوهون ويحرفون ذكرياتهم، أو يختلفون بشكل لاشعوري أحداثا لا وجود لها على أرض الواقع.

ويترتب على ذلك عمليا أن معرفة الأحداث الحاسمة التي بنى عليها المدير سمعته غير كافية لتشكيل انطباع عن سلوكه، بل لا بد من الحصول على توصيفات لهذه الأحداث من عدة مصادر أخرى، وهو ما يسمى بـ «أسلوب روشومون» (Roshomon Technique)، تخليدا للقصة اليابانية القديمة التي تحمل نفس الاسم وتروي حادثة سطو واعتداء توصف من وجهات نظر

متعددة. إن سماع حادثة معينة يرويها عدة أشخاص من عدة زوايا يمنحها المزيد من العمق والواقعية، ويتيح بالتالي الفرصة أمام المدير التنفيذي للتعامل مع المدركات الجمعية للحادثة.

المبدأ الرابع: من الممارسة إلى الإتقان

يشير هذا العنوان إلى تعلم القيام بنشاط ما ليس فقط بكفاءة بل بدرجة من البراعة والإتقان يصبح فيها الأداء عملية أوتوماتيكية وفائقة السهولة، تماما كتعلم قيادة السيارة التي تعشق السرعة فيها يدويا، إذ ما إن يتم التضلع من العملية حتى يتوقف السائق عن التفكير الواعي بها ليؤديها بشكل تلقائي وأوتوماتيكي تقريبا.

عندما تتم ممارسة وتعلم القيام بعمل ما إلى درجة البراعة والإتقان، تزيد احتمالات الانتقال إلى التضلع من مهارات أخرى، أو ما يسمى «تحويل أو انتقال التدريب» (Transfer of Training). على سبيل المثال، إذا أنقن سائق قيادة سيارة مجهزة بناقل حركة من أربع سرعات، يمكنه عادة إتقان استخدام سيارة بخمس سرعات بسهولة. إن الانتقال من الممارسة إلى الإتقان يساعد على انتقال وتحويل التدريب إلى حالات وأوضاع لا يمكن للمدير أو مدربه التنبؤ بها، والمثال على ذلك أن إتقان أساليب إعطاء الموظفين معلومات دقيقة ومحددة وبناءة عن الأداء، يجعل من الأسهل على المدير استخدام نفس الأساليب مع أحد مرؤوسيه الراغبين بتلقي الإرشاد المهني.

معلومات وإرشادات تكتيكية

يجب تعلم المزيد من الضعاليات والنشاطات وممارستها باستمرار إلى الحد الذي يسمح للأفراد بإعادة إنتاجها بسهولة. وما إن يتم اكتساب هذه المهارات حتى يصبح من الضروري وضعها فورا موضع التطبيق في مكان العمل، وإلا أدى ذلك إلى نكوص إلى الأساليب والمهارات القديمة.

المبدأ الخامس: السلوك يتحكم بالمواقف

إن شئنا أن يكون التغيير جذريا ودائما، يصبح من المهم تغيير الأفكار والمواقف والافتراضات، علاوة على العواطف والأحاسيس والبواعث. الطرق المباشرة للإقناع الشفاهي غير مجدية في معظم الأحيان، إذ يؤكد علماء النفس أن ما يحدث حين يتعرض أحد الأشخاص لـ«ضغوط خطابية» تدفعه إلى اتخاذ منحى سلوكي معين، هو أن يواجه تهديد تضائل الخيارات الشخصية بردة فعل عكسية تتجلى بالمحاجة المضادة الصامتة، الأمر الذي يؤدي إلى الخروج من التجربة وهو أكثر تشبثا بمواقفه السابقة.

كيف يمكن تغيير المواقف إذن؟ ما يثير الاستغراب أن الطريقة اللفظية المباشرة التي تحث على تغيير السلوك ليست عقيمة فحسب، بل ضارة أيضا، كما تثبت الدراسات عن محاولة الإقلاع عن التدخين، مثلا. فحين يخضع المدخنون إلى محاضرات مطولة أو أفلام تسهب في تصوير أضرار وشورور النيكوتين، تتضاءل احتمالات توقفهم عن التدخين إلى مستوى أدنى من أولئك الذين لم يخضعوا لأي علاج أو حملة توعية. ويعلل علماء النفس ذلك بنفس الآلية المذكورة آنفا والتي تؤدي إلى تشبث مماثل بالمواقف السلوكية القديمة.

إن تغيير الموقف يجب أن يتبع تغيير السلوك. في مثالنا عن محاولة الإقلاع عن التدخين، ثبت أن لعب أدوار تمثيلية يتبادل فيها المدخنون عمليا أخذ سجائر ووضعها جانبا دون تدخينها، أو رفض سيجارة مقدمة لأحدهم، أدى إلى تزايد احتمال إقلاعهم عن التدخين. كما أظهرت الدراسات والأبحاث في هذا المجال أن تغيير الأفكار والمواقف والقيم ستجزم عنه تغييرات سلوكية بعيدة الأمد، ولكن يجب أن يسبق ذلك أولا تغييرات فعلية في السلوك.

المبدأ السادس: تحديد الأشخاص المحوريين ووضع خطة عمل

لا يعمل المدراء التنفيذيون وحدهم بل هم في تفاعل دائم مع الآخرين، من مشرفين، وزملاء، ومرؤوسين، وزبائن، الخ.. وتلعب عملية تحديد

الأشخاص المحوريين في العمل وإقامة علاقة مفيدة وبناءة معهم دورا جوهريا في نجاح هؤلاء المدراء.

وحالما يتم تحديد هذا الجانب المفتاحي، يجب ترك حرية المبادرة للمدير المدرب لوضع خطة التعامل مع كل من هؤلاء الأشخاص المحوريين على حده.

المبدأ السابع: قياس ما يراد تغييره

إن تقديم المعطيات عن أداء المدراء قضية حيوية لاستمرارية أي نوع من التعليم والتدريب. وإن شئنا لهذه المعطيات أن تكون مفيدة، فيجب أن تكون شبه فورية، وقابلة للتصحيح والتعديل بسرعة. وبغض النظر عن المنهجية المستخدمة، يبقى من الجوهري اختيار مظاهر السلوك المحددة التي تحتاج إلى تغيير. فالمدير التنفيذي الذي يقاوم تغيير الثقافة السائدة خشية فقدة السلطة والسيطرة على الآخرين، يجب أن يعمل مع زملائه على تحديد الأحداث الحاسمة التي أسهمت في إعطائهم تصورا سلبيا عنه. وبمساعدة المدرب، يتوجب على هذا الشخص أيضا ابتكار وتطوير سلوكيات جديدة تبدأ بتحدي تلك التصورات والمدركات، وتغييرها وفق معطيات دقيقة وضمن توقيت سليم.

المبدأ الثامن: المكافأة على التغيير

يحتاج الناس إلى دعم التغييرات التي يقومون بإجرائها، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي إيجاد برنامج مكافآت نظامي، يتخذ شكل مكافآت مادية ملموسة، كالعلاوات، والزيادات على الراتب، والمشاركة في الأرباح... أو معنوية، كالثناء وتقدير الإنجازات حق قدرها. ولجعل ذلك أكثر فاعلية، من الأفضل ربط المكافأة بتغيير مظهر محدد من مظاهر سلوك المدير التنفيذي في العمل، بدءا بحوار واضح بينه وبين رئيسه أو رب العمل يوجز أهداف التغييرات السلوكية وكيفية وزمان تحقيقها، وانتهاء بمراقبة سلوك المدير والإشارة إلى الانحرافات وآلية تصحيحها ومتابعتها. وما لم تحدث تغييرات حقيقية في

المدير المعني، لا يجب تقديم أية مكافآت - وفي الواقع، ينبغي اعتبار العجز عن التغيير عاملا سلبيا خطيرا في المراجعة الدورية التالية لأدائه.

إن طبقت هذه الخطوات فلن يقتصر الأمر على إتاحة الفرصة كاملة للشخص المعني لإحداث تغيير جذري وسريع في سلوكه، بل سترسل إشارة واضحة إلى المؤسسة برمتها حول ما هو مطلوب فعلا لنجاح المدير في عمله.

من الأقوال المأثورة

قياس فعالية التدريب

«عند تعليم الراشدين، يتوجب على المدرس ما يلي:

- تشجيع الاستقلالية، إذ إن الراشدين يودون التحكم بآلية تعليمهم وتدريبهم.
- ربط العملية التعليمية بالعمل اليومي، والتقليل ما أمكن من الجانب النظري، والتركيز على الممارسة العملية.
- التركيز على المتعلم لا على المادة الدراسية».

مالكوم نولز، المنطقي اعتبار آليات تقييمه عاملا حاسما تريوي وكاتب في ترسيخ ثقافة تساعد على الاحتفاظ بهم.

شكك العديد من المدراء التنفيذيين على مر السنين بأهمية وقيمة التدريب لانعدام المعايير الموضوعية التي تقيس نتائجه. وكانت المحاولات الهادفة لقياس مدى فعالية برامج التدريب تتم بشكل سطحي عموما، وذلك عبر الطلب من كل المشارك ملء استبيانات يعكس ردود فعله إزاء البرنامج.

كان الدكتور دونالد كيركباتريك، الذي أصبح الآن أستاذ شرف متقاعدا في جامعة وسكونس (University of Wisconsin)، أول من اقترح نموذجا لقياس فعالية برامج التدريب عام ١٩٥٩. ثم قام فيما بعد بتنقيح هذا النموذج وتحديثه في كتابه «تقييم برامج التدريب: المستويات الأربعة» (Evaluating Training Programs: The Four Levels)^(١). أما المستويات الأربعة كما يحددها دونالد، فهي:

المستوى الأول: استخدام صيغ التقييم التقليدية

مع أنها ليست طريقة متطورة كثيرا، إلا أن الحصول على معطيات التغذية الإرجاعية الفورية من الأعضاء المشاركين يسهم إلى حد بعيد في تحديد ردود أفعالهم تجاه البرنامج التدريبي، بما في ذلك جوانب مهمة كرايهم بمضمونه، ومدى فعالية المدرس، وما إذا كان المنهج الدراسي قد حقق توقعاتهم.

المستوى الثاني: تحديد ما تعلمه المتدرب

تماما كما تمتحن المدارس طلابها حول ما تعلموه في الصف، يمكن لهذا المستوى أن يأخذ شكل امتحان كتابي أو شفهي، أو يظهر المهارات التي تم اكتسابها.

المستوى الثالث : تقييم التغييرات السلوكية وتطبيق ما تم تعلمه على الوظيفة

قد تكون هذه أداة مهمة في تحديد فائدة وقيمة برنامج التدريب. هل طبق المتدربون ما تعلموه على وظائفهم؟ يسهل قياس ذلك لدى إجراء التدريب في مجالات محددة كزيادة الإنتاجية، أو تخفيض عدد «المرتجعات»، الخ.. لكن يصعب استخدام هذه الطريقة لتقييم المهارات الدقيقة، وسوف يتم تقديم أمثلة عن كيفية تحقيق ذلك ومناقشتها لاحقا في هذا الفصل.

المستوى الرابع: ربط التدريب بتأثيره في الشركة

هل أدى التدريب إلى نتائج ملموسة وتحسينات قابلة للقياس على النشاط التجاري؟ يركز هذا المستوى على النتائج الفعلية التي تحقّقها برامج التدريب داخل الشركة حين يتم بلوغ أهداف البرنامج بنجاح. علاوة على هذه المستويات الأربعة، يضيف الدكتور جاك ج. فيليبس، الاستشاري الرائد في تقييم برامج التدريب، مستوى خامسا.

المستوى الخامس: عوائد الاستثمارات

يتركز الاهتمام هنا حول ما إذا كانت القيمة المادية لنتائج البرنامج تفوق تكلفته. وقد تكون هذه أهم المقاييس وسوف يجري بحثها بشكل متعمق في فقرة لاحقة من هذا الفصل.

تطبيق نموذج كيركباتريك/ فيليبس

المستوى الأول: معظم الشركات تستخلص تقييمات برامجها عادة من المعطيات التي يقدمها المشاركون عبر استبيانات وتقارير تكتب فوراً أو بعد انتهاء برنامج التدريب بقليل.

المستوى الثاني: يمكن تقييم ما تم تعلمه أيضاً عن طريق امتحانات مكتوبة أو شفوية في نهاية فترة التدريب مباشرة.

أما طرائق تنفيذ المستويين الثالث والرابع فهي أشد صعوبة من حيث التطوير والتطبيق، وفيما يلي بعض الأساليب المتبعة في بعض الشركات.

المستوى الثالث: لربما كان البرنامج الذي طورته جامعة «موتورولا» خير مثال على قياس مدى تطبيق المهارات الجديدة. وكانت شركة «موتورولا» قد أنشأت جامعتها في الثمانينات لترسيخ ومتابعة التعليم المستمر كجزء لا يتجزأ من ثقافة الشركة، وسوف نتطرق إلى ذلك لاحقاً في الفصل الحالي. ولضمان نجاح البرنامج، طورت الجامعة برنامج تقييم المستوى الثالث. وتبعا لكارن

نيوهنجن، كبير المختصين في تقييم البرامج التدريبية في الجامعة، فإن الخطوة الأولى هي تحديد مظاهر السلوك المعينة التي تجسد المهارات المعنوية الدقيقة، كالمهارات القيادية، مثلاً، ومن ثم متابعة التغيرات التي يظهرها المدربون في السلوك.

من التقنيات المستخدمة لتقييم الـ «٣٦٠ درجة»، حيث أرسلت استبيانات إلى المدربين ورؤسائهم ومروؤسيهم، صُنّف فيها المدربون تبعاً لتواتر إظهارهم لتلك السلوكيات المتصلة بالقيادة. تلا ذلك نقاشات كل ثلاثة أشهر بين المدربين ورؤسائهم لتدعيم المبادئ المؤسسة لبرامج تطوير المهارات القيادية. أما محور الاهتمام فتركز على ما إذا كانت هذه البرامج قد أدت إلى إحداث التغييرات السلوكية التي صممت من أجل تطويرها.

تم تبني برنامج «موتورولا» التقييمي من قبل العديد من الشركات، بما فيها «فورد موتور كومباني» (Ford Motor Co)، و«تيكساكو ريفانينغ & ماركت» (Texaco Refining and Market Inc)، و«كاتربيلر كونستركشن & مايننج» (Caterpillar Construction and Mining)، و«غودير تاير اند ربر» (Goodyear Tire and Rubber Co)، و«انترنال ريفينيو سيرفيس» (Internal Revenue Service).

المستوى الرابع: ربط التدريب بالتأثير في الشركة

قبل عدة أعوام وحدثت ست وعشرون شركة جهودها في حملة لتطوير وسيلة لتقييم المستوى الرابع، وكانت النتيجة «نظام تقييم البرامج التدريبية»، الذي يبدأ بتحليل متعمق لظروف العمل، وينتهي بالفائدة المادية على التشغيل التي يمكن الحصول عليها عبر التدريب أو سواء من العوامل. ومن خلال هذه المقاربة، يمكن تحديد القيمة الحالية والمتوقعة للتغييرات قبل بدء التدريب، ثم تقاس القيمة المكتسبة بعد انتهائه، وفي حال فشل البرنامج في تحقيق النتائج المرجوة فإن المقاربة تبين الأسباب بوضوح.

خير مثال على ذلك ما قامت به شركة «البيرتا جنرال تليفون» (Iberty General Telephone A) في ادمنتون بكندا . فبعد أن قررت خفض النفقات باختصار مدة البرنامج التدريبي الذي يخضع له الموظفون الجدد في قسم خدمة الزبائن من أسبوعين إلى أسبوع واحد، قامت باقتفاء الأثر الذي خلفه قرارها .

من الأقوال المأثورة

باستخدام «نظام تقييم البرامج

«معظم الشركات تستخدم تقييمات لقياس مستوى القناعة والرضى بالعمل، لكن قلة منها تلجأ إلى إجراء تقييمات على مستوى عائد الاستثمارات الموظفة في برامج التدريب، مع أن كلا منهما مفيد وجوهري. وتشير الدلائل المتوفرة إلى أنه ما لم يتم إجراء التقييمات على كل مستوى، فإن من الصعب إظهار مدى التقدم الذي يمكن أن يعزا إلى التدريب».

الدكتور جاك فيليبس،
رئيس مركز جاك فيليبس للأبحاث،
Re- Jack Phillips for)
(search
التدريب الممتد لفترة أسبوعين (٢).

المستوى الخامس: المقاربة الجديدة لقياس عوائد الاستثمار

مع زيادة الإنفاق على التدريب ازدادت الأسئلة حول ما إذا كان صرف مثل هذه المبالغ الطائلة أمراً مبرراً. وحتى عهد قريب، لم يكن ثمة دراسات في هذا المجال الحيوي، لكن «الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير» (ASTD) نشرت عام ١٩٩٤ المقالة الأولى ضمن سلسلة مقالات تتحدث عن خبرة شركة محددة في قياس عائد الاستثمارات الموظفة في عمليات التدريب^(٣). ويصف الكاتب، الدكتور جاك ج. فيليبس، آلية العمل ومراحلها على النحو التالي:

هناك صيغتان شائعتان لحساب عائد الاستثمار في عمليات التأهيل والتدريب، وهما معدل كلفة الأرباح (Benefit Cost Ratio) والعائد على الاستثمار (Return On Investment). لإيجاد معدل كلفة الأرباح تقسم الأرباح الكلية على التكلفة؛ ولحساب عائد الاستثمار تطرح التكلفة من مجموع الأرباح الكلية لتحديد الأرباح الصافية التي يجري تقسيمها بعد ذلك على التكاليف.

على سبيل المثال، غلّ أحد برامج شركة «ماغنافوكس» (Magnavox) للتدريب على اكتساب مهارات جديدة في استخدام الكمبيوتر، مرباح بلغت ٢٢١,٦٠٠ دولار في حين بلغت التكلفة ٢٨,٢٢٣ دولاراً، وبهذا يكون معدل كلفة الأرباح (BCR) ٨,٤، أي أن العائد على استثمار كل دولار تم بلغ ٨,٤ دولار؛ أما الأرباح الصافية فكانت ٢٨٣,٣٦٧ دولاراً، أي حاصل طرح التكلفة البالغة ٢٨,٢٢٣ من العائدات الإجمالية البالغة ٣٢١,٦٠٠ دولاراً. من جهة أخرى، بلغ العائد على الاستثمار (ROI) ٧٤١٪، أي الأرباح الصافية ٢٨٣,٣٦٧ مقسومة على التكلفة ٢٨,٢٢٣ ضرب ١٠٠، وهذا يعني أن عائدات كل دولار تم استثماره في عمليات التدريب بلغت ٧,٤١ دولاراً.

في الحالة النموذجية، تكون هذه الأرباح (المدخرة أو المكتسبة) سنوية، بالطبع، وتحسب بعد انتهاء العام التدريبي. وقد تستمر بعد السنة الأولى لكن

تأثيرها يخف تدريجياً. في المقاربة المحافظة تحذف الفائدة بعيدة الأمد من الحسابات، أما في حساب التكلفة الإجمالية لبرنامج التدريب، فإن تكلفة التطوير تُحْمَل وتوزع بالتساوي على مدار السنة الأولى من التطبيق، أو يمكن تقسيم تكلفة التطوير الناتجة على كامل مدة البرنامج المتوقعة.

تتضمن الخطوات الأساسية لحساب عائد الاستثمار ما يلي^(٤):

١. تجميع المعطيات. تشمل المعلومات الضرورية لقياس مدى فاعلية البرنامج وهي:

أ - المعطيات المادية الملموسة، بما فيها:

. مخرجات الإنتاج (الوحدات المنتجة، الأنماط المعالجة الخ..).

. نوعية المنتج (خرقة، فاسد، مرفوض لعيوب في التصنيع، مرتجع، الخ..).

. زمن إيقاف الأجهزة والمعدات.

. ساعات العمل الإضافي للموظفين.

. زمن التدريب

- التكاليف (النفقات العامة، نفقات المبيعات، نفقات الحوادث، الخ..)

ب - المعطيات غير المادية، وتشمل:

. تغيب الموظفين، ترك العمل، التلكؤ في الأداء، الخ..

. شكاوى ومعاناة الموظفين، الاتهام بالتمييز والتحيز، القناعة والرضى بالعمل، الولاء، الخ..

. تطور الموظف مهنيًا (ترقية، برامج التدريب التي حضرها، تقييم الأداء، المهارات المكتسبة، الخ..).

٢. عزل أثر التدريب عن غيره من العوامل التي أسهمت في تقديم النتائج الحالية، بما فيها:

. التغييرات في الوضع الاقتصادي العام.

. التغييرات في الحقل التجاري.

. التغييرات الإدارية.

. تركيب معدات جديدة.

. اعتماد مراحل وآليات عمل جديدة.

. تغييرات أساسية في العاملين.

٣. تحويل النتائج إلى فوائد ومربح مالية.

يقترح فيليبس خمس خطوات لتحويل المعطيات إلى قيم مالية:

الخطوة الأولى: التركيز على إحدى وحدات الإنتاج. بالنسبة للمعطيات المادية الملموسة، يجب تحديد وحدة معينة شهدت تحسناً في المخرجات (خدمات، مبيعات، منتجات)، أو الجودة (تقاس عادة تبعاً للأخطاء في الإنتاج، أو إعادة تصنيع المنتج، أو عيوب المنتج، أو المرتجعات)، أو الزمن (الذي يقتضيه إكمال مشروع أو تلبية طلبات أحد الزبائن). أما بالنسبة لوحدة المعطيات غير المادية، فيمكن اعتماد إحدى مشاكل وشكاوى العاملين، أو إحدى حالات ترك العمل، أو إحدى نقاط التغيير على لائحة خدمة الزبائن.

الخطوة الثانية: تحديد قيمة كل وحدة. يجب تحديد قيمة كل وحدة تم اعتمادها في الخطوة الأولى، وهو أمر سهل فيما يتعلق بقياس الإنتاج، والجودة، والزمن، والتكلفة. ومعظم الشركات تسجل قيمة وحدة الإنتاج أو تكلفة العيب في المنتج، لكن يصعب تحديد تكلفة غياب أحد الموظفين، مثلاً، بنفس درجة الدقة.

الخطوة الثالثة: حساب قيمة التغير في الأداء. يجب تحديد قيمة التغير في الأداء بعد حساب العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر في نتائج التدريب. وهذا التغير هو نتاج الأداء الجديد، ويتم قياسه تبعاً للمعطيات المادية وغير المادية المرتبطة بالتدريب مباشرة.

الخطوة الرابعة: الحصول على الحجم السنوي. المعايير المستخدمة في تقدير تغير الأداء السنوي في صناعة ما تعادل التغير الكلي في الأداء خلال

سنة واحدة. وقد تتباين المزايا الفعلية تبعاً للفترة المحددة من السنة، أو تمتد لفترة تتجاوز السنة الواحدة.

الخطوة الخامسة: تحديد القيمة السنوية. القيمة السنوية لتحسن الأداء تساوي تغير الأداء السنوي مضروباً بقيمة الوحدة. يجب مقارنة ناتج هذه المعادلة مع تكلفة البرنامج، وذلك باستخدام المعادلة الرياضية التالية: العائد على الاستثمار = القيمة السنوية الصافية لتحسن الأداء - تكلفة البرنامج^(٥).

وهكذا نرى أن تقييماً عائد الاستثمار تستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب أموالاً طائلة. لقد وجدت دراسة «الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير» (ASTD)، أن من غير المجدي أو الضروري إخضاع كل برنامج تدريبي لتقييمات المستوى الخامس. لذلك يطلب معظم الشركات تقييم برامجها التدريبية على المستوى الأول، و٤٠-٧٠٪ من النشاطات التدريبية على المستوى الثاني. ويسهل استخدام كلا المستويين بتكلفة قليلة نسبياً، أما المستوى الثالث (التطبيق خلال العمل) فيتطلب وقتاً أطول وتكلفة أكبر، ولذلك لم يتم استخدامه إلا في ٣٠.٥٠٪ من البرامج. ١٠٪ فقط من البرنامج التدريبية تم تقييمها على المستوى الرابع (نتائج العمل) و ٥٪ من البرامج على المستوى الخامس (العائد على الاستثمار)، نظراً لأن كلتا العمليتين تتطلب موارد وموازنات كبيرة.

نماذج البرامج التدريبية الناجحة

يعتمد العديد من الشركات برامج ونشاطات تدريبية ناجحة جداً، ومن بينها:

منتجعات والت ديزني العالمية (Walt Disney World Resorts)

لا يمكن اعتبار «جامعة والت ديزني» (Walt Disney University) مجعماً

أكاديمياً بل مؤثلاً لعملية تدريبية شاملة لكل العاملين في هذا المشروع. تعلق جين باركر، مديرة قسم التدريب والتطوير في الجامعة، قائلة: «إن تجاربنا في

مجال التدريب تدعم الأسس التي جعلت وتجعل من ديزني مؤسسة متميزة، وأول ما نريدكم أن تدركوه هو قيمنا وثقافتنا. وبهذه الطريقة، يمكن لكافة الموظفين، بغض النظر عن مواقعهم في الشركة، أن ينقلوا هذه الثقافة وتلك القيم إلى كل الضيوف خلال عملهم».

يشمل الأسبوع الأول من البرنامج التدريبي ورشة عمل تسمى «التقاليد» (Traditions)، يأخذ المشاركون فيها، عن طريق تقنيات الوسائط المتعددة (multi-media techniques)، فكرة عامة عن تاريخ مؤسسة «ديزني»، وثقافتها، ورؤاها. أما المشرفون على تسهيل سير الأمور في الجلسات التدريبية فهم تشكيلة متنوعة من «الممثلين» (الاسم المتعارف عليه لكل العاملين في مدن الملاهي التي تملكها «ديزني»، سواء ارتدوا أزياء شخصياتها الشهيرة أم لا). أما المدربون المحترفون فلا يشرفون إلا على الجلسات التقنية والإدارية. في حين يشارك «الممثلون» المدربون في خبرتهم في التفاعل مع «الضيوف» (الاسم الذي تطلقه «ديزني» على زبائنهم).

ما يجعل هذا البرنامج فريدا من نوعه حقا هو أن المتدربين يختلطون بحشود الزوار في مدن الملاهي لمراقبة ودراسة أداء «الممثلين» وهم يقومون بعملهم. تضيف السيدة باركر: «إننا نشاهد أشخاصا يعيشون حلم حياتهم الخيالي في أحد أيام السنة.. والتدريب الذي تلقيناه جميعا يساعدنا على فهم ذلك، سواء كنا نرتدي أزياء شخصيات ديزني الشهيرة، أو نجلس وراء المكاتب، أو نعمل في قسم غسيل الثياب خلف الكواليس. إننا جميعا موجودون هنا لخدمة الضيوف، وهذا هو عملنا الحقيقي». النتيجة: نسبة استنزاف الموارد البشرية وترك الموظفين الأكفاء لأعمالهم في مؤسسة ديزني لا تتجاوز ١٥٪ مقارنة بنسبة ٦٠٪ في باقي مرافق السياحة الترفيهية (٦).

«شركة ساتيرن» (Saturn CO).

أوجدت شركة «جنرال موتورز» (General Motors) هيكلًا تنظيميًا جديدًا كلية لـ «مشروع ساتيرن»، يعتمد أساسًا على فرق العمل. وتعتبر جامعة «ساتيرن» التابعة للشركة معلمًا بارزًا لبرامج التأهيل والتدريب لكافة الموظفين، حيث تهدف إلى إيجاد فرق عمل مستقلة يتعلم أعضاؤها باستمرار وهم يعملون في وظائفهم في ذات الوقت.

يتضمن الجزء الأول من برنامج تدريب أو إعادة تدريب العاملين تحسين نوعية الإنتاج، والاهتمام بالشؤون المالية، وغيرها من المجالات التي يتم تعلمها في غرف الصف التقليدية. يقول غاري هاي، مدير تنمية وتطوير الموارد: «إن فرق العمل المختلفة تتعرف منذ اليوم الأول على مكانها المناسب في العملية الإنتاجية، كما تعرف موردي المواد الأولية، والزبائن الذين يستهلكون إنتاجها. إضافة إلى نتائج وتبعات حالات معينة، كأن يطلب زبون مائة قطعة من المنتج ولا يحصل إلا على خمس وتسعين.. يجب على فرق العمل أن تفهم عواقب حالة كهذه».

ما إن يتم الانتهاء من التدريب الأساسي حتى تصبح فرق العمل مسؤولة عن آليات تطورها الذاتي. يضيف هاي: «يقوم العاملون - كفريق - بإدارة شؤون نشاطهم التجاري بأنفسهم، بما في ذلك وضع الميزانية الخاصة بهم، وطلب المواد الأولية التي يحتاجونها، وقياس مدى التقدم الذي حققوه في ميدان التعليم».

يصبح كل موظف مسؤولًا عن وضع خطة تدريبه وتطوير إمكاناته، سواء شملت صقل مهاراته الحالية أو اكتساب مهارات وخبرات جديدة. كما يمكن أن تضم حضور حلقات دراسية، أو اتباع برامج تدريب متقدمة على استخدام الكمبيوتر، أو تأهيل أحد أعضاء فريق العمل لاكتساب مهارات متعددة تتقاطع مع مهام فرق العمل الأخرى .

يتركز نصف عمليات التدريب حول المهارات «المعنوية» غير المادية، وكما يقول هاي: «البشر هم الذي يصنعون الفرق هنا . لا التكنولوجيا . هؤلاء أشخاص أذكاء ومتحمسون لأداء عملهم كل يوم، ويتوجب علينا دعمهم وتوفير البيئة المناسبة لرعايتهم».

ويتكفل مشروع «ساتيرن» بأن يتلقى كل موظف ٩٢ ساعة تدريب كحد أدنى خلال أدائه مهام عمله، في حين أن المعدل الوسطي لمعظم العاملين يتجاوز ١٧٠ ساعة. يقول هاي: «إن فهمنا للشخصية القيادية مرهون بقدرتها على تعليم الآخرين». وخير مثال على التزام الشركة بوضع هذا المبدأ موضع التنفيذ، هو أن جميع المدراء، بمن فيهم المدير التنفيذي العام، يدرسون في جامعة «ساتيرن».

شركة «اولستيت إنشورنس» (Allstate Insurance Company)

في عام ١٩٩٦ قام فريق الإدارة العليا في شركة «اولستيت إنشورنس»، وهي أكبر الشركات العامة للتأمين الشخصي في الولايات المتحدة، بوضع الأسس الضرورية لمضاعفة النشاط التجاري إلى الحد الأقصى عن طريق إيجاد وتنفيذ برنامج منهجي وبعيد الأمد لتطوير المهارات القيادية. وكما تقول ترينا ستيفنز، رئيسة شركة «هيومن ريزورسز داينامكس» (Human Resources Dynamics) في بويلنج سبرنغز بولاية نورث كارولينا: «يشتمل البرنامج على عملية دائرية مؤلفة من أربع مراحل هي التقييم، والتغذية الإرجاعية، والتخطيط التنموي، والتطوير».

«تم إيجاد أداة تستمد المعلومات من تقييمات الـ ٣٦٠ درجة، أصبحت فيما بعد محور تقييم وتطوير الجهود بالنسبة لكافة الكوادر القيادية في الشركة. أما النتائج الأولية لدى نجاح البرنامج فقد جمعت بواسطة ربط المعطيات المقدمة من هذه الأداة الجديدة مع أداة أخرى متوفرة هذا السياق .

«المسح ربع السنوي لقياس المهارات القيادية» (The Quarterly Leadership Measurements Survey). وتشير النتائج التي تم التوصل إليها إلى وجود علاقة وثيقة بين السلوك القيادي وبين التفوق في ناتج النشاط التجاري، وأن بعض السلوكيات المعينة تؤثر بشكل أكبر من بعضها الآخر. وتستخدم شركة 'الستيت' هذه المعطيات بطريقة جريئة لتطوير مهارات عناصرها القيادية في المستقبل المنظور والمستقبل البعيد على حد سواء».

ما ساعد فعلا على جعل نموذج شركة «الستيت» ناجحا وقويا إلى هذا الحد هو حقيقة أن مساعي الشركة لم تقتصر على إيجاد معطيات أساسية حول علاقة فاعلية المدراء بسلوكهم فقط، بل وجدت أيضا طرقا وأساليب ناجعة لربط بعض مظاهر السلوك القيادي بأداء العاملين على مستوى القاعدة والنتائج النهائية لنشاط الشركة. وحسب تقديرات الخبير رون ستون من مركز «جاك فيليبس للأبحاث»، «يعتبر ذلك أحد الأسباب المهمة في نجاح الشركة على مر السنين في الاحتفاظ بموظفيها الأكفاء. إنها شركة تعرف ما تريده وتنتظره من سلوك مدرائها التنفيذيين. لقد استطاعت إيجاد آليات لقياس الأثر الذي تحدثه بعض مظاهر سلوكهم في فعالية وأداء وربحية الشركة. إنها بالفعل نموذج ممتاز».

«ج. ت. إي» (E T G)

قبل بضع سنوات كانت شركة «ج. ت. إي»، التي اندمجت مع شركة «بيل اتلانتيك» (Bbell Atlantic) لتشكلا معا شركة «فيريزون» (Verizon)، رابع أكبر شركة هواتف في الولايات المتحدة. تخصصت الشركة في تقديم خدماتها للمنشآت التجارية والزبائن العاديين في منازلهم. ولكنها واجهت مشاكل عديدة، فقد مرت بتجربة الاندماج مع شركة أخرى، وأجرت عملية واسعة لإعادة الهيكلة، ثم تقليص الحجم. التغييرات المقترحة في الأنظمة والقوانين

الحكومية كانت وشيكة، والموظفون على كافة المستويات عانوا من آثار تلك التغييرات دون أن يلمحوا بارقة أمل لتحسن أوضاعهم في المستقبل المنظور.

أظهر استطلاع لآراء الموظفين عام ١٩٩٦ إلى تدهور مستويات رضا الموظفين الذي يعملون بالساعة عن سلسلة واسعة من القضايا المتصلة بمكان العمل. ومن أجل تصحيح الأخطاء، شكلت شركة «ج. ت. إي» مجلسا ثقافيا مؤلفا من موظفين يعملون في كافة الأقسام. سعى المجلس للعثور على طرق لتبادل المعلومات، وتشجيع العاملين على المشاركة، وإظهار التزام الكوادر القيادية، ومكافأة الإنجازات المهمة.

شملت الخطوة الأولى مراقبة التغييرات الناجحة التي أحدثت في ثقافات باقي الشركات واعتبارها بمثابة نقاط علام تهدي بها الشركة، فقام المجلس بدراسة الممارسات التي اتبعتها هذه الشركات، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات في طبيعة وجو العمل. واستطاع من خلال ذلك تطوير «المبادرة الثقافية»، وهي عبارة عن برنامج شامل لتغيير الثقافة السائدة يتألف من العناصر التالية:

- «عيادات المدربين». وهي لقاءات تجمع المشرفين لمدة يوم واحد بهدف التدريب، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات، وتنمية المهارات.
- «تجاوز المقدمات». وهي لقاءات منظمة وممنهجة هدفها اجتماع فرق العمل من كافة الأقسام والمستويات وحل كافة القضايا والمشاكل التي تواجهها.
- عملية التحسن المستمر. عملية تستهدف تحسين نوعية الإنتاج، وخفض التكلفة، واختصار الزمن في تسع من مراحل العمل المفتاحية في الشركة.
- «الموظفون المتحمسون». يدخل هذا البرنامج مبادئ «تقدير التساؤل الإيجابي»، وذلك كمنهج لدراسة السبل الكفيلة بدعم حيوية الشركة وفعاليتها بدلا من التركيز على الجوانب السلبية.

من الأقوال المأثورة

«من الواضح أن الاستثمارات في عمليات التأهيل والتدريب سوف تزداد باطراد في السنوات القادمة، وذلك مع ارتفاع عدد الشركات التي تدرك الأثر البالغ الذي يتركه التدريب الجيد السليم، والتدخلات الاستشارية الناجحة، في النتائج النهائية لنشاط الشركة. وكما نعرف جميعا، لا شيء يعادل اليوم أهمية الاحتفاظ بأفضل أصحاب الموهبة والنبوغ بالنسبة للشركة، لذلك يتوجب على المدراء التنفيذيين تذكر حقيقة أن أفضل الأدوات التي في متناولهم لتحقيق هذه الغاية هي متابعة الاستثمار في ميدان تنمية وتطوير العاملين».

ريتشارد براوتي،
مدير تنفيذي واختصاصي
في تدريب الراشدين

إن تبني هذه المقاربة يمكن الشركة من اكتشاف أفضل ما في ماضيها وحاضرها، كما يساعدها على التخطيط لمستقبلها، كونه يشتمل على عملية تفصيلية رباعية الأجزاء:

١. الاكتشاف: تفهم وتقدير الوضع الراهن «كما هو».

٢. الحلم: تصور ما يمكن أن يكون.

٣. التخطيط: تحديد ما يجب أن يكون.

٤. تقديم النتائج: إيجاد ما سيكون.

لقد جرى تفعيل هذه العملية بواسطة برنامج تدريبي يهدف إلى زيادة معرفة موظفي الواجهة بنشاط شركتهم («ج.ت.إي»)، وبآخر التطورات في ميدانها التجاري، وبالأستفادة من مبادئ «تشجيع التساؤل الإيجابي» وتطبيقه في العمل اليومي.

تمثلت إحدى النتائج المبكرة لهذا البرنامج في اعتراف شركة «ج.ت.إي» مجددا بأهمية تفهم العاملين ودعمهم لوجهة نشاطها التجاري. ويتم حاليا اعتماد تقنيات محددة لقياس الأداء تتابع مدى تفهم

الموظفين لوجهة النشاط التجاري، ومدى إيمانهم بحجم تبادل المعلومات داخل الشركة. بخلاف سنة واحدة (١٩٩٦-١٩٩٧)،

ارتفع دعم العاملين لوجهة نشاط الشركة بنسبة ٥٠٪، وقفزت نسبة قناعتهم بأن المعلومات يتم تبادلها بشكل حر ومفتوح إلى حوالي ١٤٠٪.

وخير دليل على النتائج الإيجابية التي حققها برنامج التدريب هو ازدياد مشاركة وإبداع العاملين. وظهر ذلك جليا في عمل فريق جباية الأموال، مثلا، حيث استطاع في سنة واحدة (١٩٩٦) إدخال تحسينات واضحة على نظام تحصيل ديون الشركة فجمع ما يزيد عن ثلاثة ملايين دولار. كما عمل الفريق على تنظيم آلية المدفوعات، مما وفر على شركة مبلغا تراوح بين ٧.٨ ملايين دولار سنويا، ثم قام نفس الفريق بأتمة عملية التمويل، فوفر مبلغ ٤ ملايين دولار. ونظرا لأنها شركة كبيرة يزيد عدد العاملين فيها عن ستين ألف موظف وموظفة، كان بمقدور «ج. ت. إي» تخصيص موارد كبيرة (بلغت ٢,٤ مليون دولار عام ١٩٩٧) لإنجاح مشروع الـ «المبادرة الثقافية»، لكن أية مؤسسة أخرى قادرة على تبني العناصر التالية:

- تشكيل فرق عمل متعددة الوظائف والاختصاصات لتحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في ثقافة الشركة السائدة.
- استخدام العلامات القياسية التي تلجأ إليها باقي الشركات لاكتشاف أفضل أساليب وتقنيات حل المشاكل - كالتدريب، وزيادة إسهام العاملين في نشاطات الشركة، والتعاون الإيجابي مع جميع الموظفين لإنجاح الأنظمة التي تضعها الإدارة للتأكد من حسن الأداء.
- اعتماد مجموعة مشتركة من المبادئ لإشراك جميع الموظفين في عملية التغيير.

اعتبر برنامج شركة «ج. ت. إي» أحد أنجح البرامج حين فاز عام ١٩٩٧ بجائزة «الامتياز العملي» التي تمنحها «الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير» (٧).

في عام ٢٠٠٠، حين اندمجت شركة «ج. ت. إي» مع شركة «بيل اتلانك» لتشكلا معا شركة «فيريزون»، قام المسؤولون عن تنسيق عملية دمج الموارد البشرية بدراسة ما تم تحقيقه عامي ١٩٩٦ و ١٩٩٧، وكان لما تعلموه من هذه التجربة تأثير بالغ في الخطوات المتخذة لتوحيد وتكامل ثقافتي كلا الطرفين في المؤسسة الجديدة.

الخلاصة وجوهر البحث

من الأقوال المأثورة

■ مع تغير الثقافات السائدة في

«لا تخف من النمو التدريجي الشركات، تزداد الحاجة إلى تعامل الموظفين والبطيء، بل من المراوحة في مع الكثير من المهام والوظائف، والطريقة المكان».

الوحيدة لتحقيق ذلك تكمن في الالتزام

مثل صيني الكامل بعملية التدريب والتطوير على كافة المستويات.

■ تتألف «عملية التطوير الناجحة» من أربع خطوات:

١. يجب تهيئة المتدربين لتقبل حقيقة أن التدريب سيشمل إحداث تغييرات جذرية في سلوكهم.

٢. يجب تقديم وعرض مضمون التدريب بأسلوب ديناميكي وممتع.

٣. يجب أن يمارس المتدربون ما تعلموه نظريا في غرفة الصف على أرض الواقع في مكان عملهم.

٤. يجب متابعة التدريب ودعم التغييرات الجديدة في السلوك.

■ لا يجب على المدربين الاستفادة من أفضل تقنيات التعليم والتأهيل فحسب،

بل يجب أن يكونوا أيضا مدربين أكفاء يمتلكون القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في كل متدرب، لمضاعفة ما يملكه من إمكانيات إلى الحد الأقصى.

■ يشكل المرشدون/الموجهون مصادر ثرة وغنية لتطوير مهارات أتباعهم،

وتوجيههم وتكييفهم مع ثقافة الشركة السائدة.

■ غالبا ما يواجه أكثر المدراء التنفيذيين حنكة ونجاحا أشد المصاعب في إحداث التغيير، إذ إن لهم مصلحة مباشرة في الحفاظ على أنماط نجاحاتهم القديمة. وكثيرا ما يتمتعون بشخصيات قوية تجعل من الصعوبة بمكان تقبل التغيير في سلوكهم. «التدريب الانتقالي» يعتبر من الطرق الفاعلة في التعامل مع هذه المشكلة.

■ يزداد مردود استثمار الشركة في التدريب حين يُعتبر مسؤولا عن النتائج الجيدة، وحين لا يستخدم إلا بوصفه الأداة المناسبة،+ وحين يُربط باستراتيجية الشركة.

■ المستويات الخمسة التي اعتمدها طريقة «كيركباترك . فيليبس» لقياس مردود ونتائج التدريب هي:

المستوى الأول: استخدام صيغ وأشكال التقييم التقليدية. رغم أن هذه الطريقة ليست متطورة وفعالة بما فيه الكفاية، إلا أن الحصول على المعلومات الفورية من الأعضاء المشاركين في التدريب يساعد على تحديد ردود أفعالهم تجاه برنامج التدريب، بما في ذلك جوانب مهمة كراي المتدرب بمضمونه، ومدى فعالية المدرب، وما إذا كان المنهج قد حقق التوقعات.

المستوى الثاني: تحديد ما تعلمه المتدرب. كما تمتحن المدارس طلابها حول ما تعلموه في غرف الصف، يمكن لهذا المستوى أن يأخذ شكل امتحان كتابي أو شفهي، أو عرض للمهارات المكتسبة.

المستوى الثالث: تقييم التطبيق العملي لما تعلمه المتدرب. قد يمثل هذا المستوى أداة مهمة في تحديد فائدة وقيمة التدريب، إذ يمكن من خلالها معرفة ما إذا كان المتدربون قد طبقوا عمليا كل ما تعلموه على وظائفهم المختلفة.

المستوى الرابع: تقييم الآثار الناجمة. هل أدى برنامج التدريب إلى نتائج ملموسة يمكن قياس آثارها في تحسين النشاط التجاري؟

المستوى الخامس: العائد على الاستثمار. يتركز الاهتمام هنا حول ما إذا كانت القيمة المادية لنتائج برنامج التدريب تفوق تكلفته. إن برامج التدريب المتواصلة، المنظمة بشكل جيد، المطبقة بعناية ودقة، تساعد الموظفين على الاحتفاظ بفاعلية أدائهم عند حدودها القصوى، وتعتبر عاملاً رئيسياً يساهم في تخفيض معدلات استبدال الموظفين عموماً، والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء على وجه الخصوص.



هوامش

- 1-Kirkpatrick, Donald L., Evaluating Training Program: The Four Levels, San Francisco, Barrett - Koehler, 1994.
- 2- Fitz-ens,Jac, "Yes, You Can Weigh Training Values," Training, July 1994,PP.54-58.
- 3- Phillips, Jack J."ROI : The Search For Better Practices," Training and Development, Feb1996,PP.42-47.
- 4- Phillips, Jack J."ROI : The Search For Better Practices," Training and Development, Feb1996,PP.60 - 61.
- 5- Phillips, Jack J."How Much is Training Worth?" Training and Development, April 1996, P.22.
- 6- Casey, Robert. "Five Top Training Corporations," Successful Meeting ,Feb 1995,PP.58-59.
- 7- Cheney, Scott and Jarrett,Lisa L, "Up - Front Excellence For Sustainable Competitive Advantage," Training and Development, June 1998,PP.45 - 46.



زراعة بذور النجاح المستمر

لا يبدو من المرجح في المستقبل المنظور أن يخف أوار الحرب المستعرة بين الشركات للحصول على أفضل المواهب، بل سوف تزداد الحاجة إلى الموظفين المؤهلين طرداً مع ازدياد تعقيدات التكنولوجيا المعاصرة؛ ولن تقتصر المنافسة على العاملين الشباب ممن يتمتعون بالمعرفة والدراية ويدخلون سوق العمل للمرة الأولى، ولكن سوف تتضاعف أيضاً المساعي الهادفة لـ«اقتناص» الاختصاصيين و«سرقتهم» من وظائفهم الحالية.

وهذا يفرض على الشركات التي تضع خططا مستقبلية للتوسع والازدهار في العقود القليلة القادمة تحديد رئيسيين، هما: أولاً، ما الذي يمكن لهذه الشركات فعله لتنمية المواهب التي تحتاجها بحيث يتوفر لها مصدر دائم من المرشحين الأكفاء لتلبية متطلبات وظائفها المتوسعة؛ ثانياً، كيف يمكن لهذه الشركات تحويل مؤسساتها إلى أماكن عمل مناسبة لاجتذاب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم.

بناء قاعدة صلبة من المواهب

لا يمكن مواجهة التحدي الأول - تطوير مصدر متجدد ومتنام للعاملين ذوي المواهب والمهارات المطلوبة - إلا بتضافر جهود الشركات والحكومة والمجتمعات المحلية، بدءاً بالمدارس الابتدائية وانتهاءً بأعلى مراتب السلم الأكاديمي والمهني.

تتمثل الخطوة الأولى في إثارة الاهتمام بالأدوات الأساسية التي تحتاجها مهن المستقبل منذ فترة الطفولة المبكرة (المدرسة الابتدائية). وسوف تثير المقاربات المبتكرة لتدريس الرياضيات والعلوم في صفوف الدراسة الأولى اهتمام الأطفال وتجذبهم لدخول هذه المجالات. كما يمكن تشجيع هذا الاهتمام المبكر، حالما يستثار، وتعهده بالرعاية والدعم مع انتقال الأطفال إلى المدارس الإعدادية والثانوية.

هنا تحديدا تأتي أهمية الشركات في العملية التعليمية، إذ إن العديد من المدارس لا تمتلك مخصصات كافية لبناء وتجهيز مخابر حديثة، أو استخدام آخر ما توصلت إليه تقنيات الكمبيوتر، أو حتى إيجاد مناهج وكتب مدرسية ومكتبات مناسبة. والدعم المالي الذي تقدمه الشركات للمدارس في مناطق تواجهها يساعد على سد النقص وتصحيح مثل هذه العيوب، وبالتالي تأمين مصدر دائم للمواهب المستقبلية.

علاوة على ذلك، يمكن للشركات التنسيق مع المدارس في المجتمعات المحلية بحيث يقوم بعض أعضاء الكادر الوظيفي بالاجتماع دوريا بالمدرسين والعمل معهم بصفة أساتذة أو محاضرين زائرين أو مرشدين للطلاب. ولن يؤدي ذلك إلى توفير المعرفة والخبرة العملية لمضاعفة وترسيخ ما يتعلمه الطلاب نظريا في صفوفهم فقط، بل سيجعل الشركة محط أنظار الطلاب الذين يجب اعتبارهم، برغم كل شيء، موظفين محتملين في المستقبل.

ليست الفكرة جديدة بالطبع، فبعض الشركات تقوم بذلك منذ سنين، وكثيرا ما تطلب من المدارس الثانوية أو الكليات المتواجدة في المجتمع المحلي تنظيم دورات أو تطوير مناهج تعليمية لتدريب الطلاب على مهارات تحتاجها الشركة أو تشعر بنقصها في سوق العمل. على سبيل المثال، عندما بدأت إحدى الشركات العاملة في مجال الصناعات الكيماوية في غرب ولاية

بنسلفانيا تعاني نقصا حادا في تقنيي المخابر، لجأت إلى المدارس المحلية وطلبت تطبيق سلسلة من المناهج والتقنيات لتدريب الطلاب على المهارات المطلوبة. وتبرعت الشركة بالمعدات الضرورية للمدارس، ورشحت موظفين للتدريس فيها. وحالما ترسخ البرنامج، استطاعت المدارس تأهيل عشرات الطلاب الذين وظفتهم الشركة فيما بعد في مخابرها.

الكليات والجامعات المحلية

من الأقوال المأثورة

توفر الكليات المحلية في العادة

مقررات تعليمية مصممة خصيصا لخدمة «التقدم نتاج الاستخدام الذكي للتجربة».

الصناعات المتوفرة في أماكن تواجدها. في

البرت هيوبارد، ولاية ساوث كارولينا مثلا،، حيث يتمركز

العديد من شركات النسيج، تقدم الكليات

المحلية دورات تدريبية ومناهج دراسية عديدة حول مختلف التقنيات المستخدمة في هذه الصناعة. وفي مدينة ويتشيتا بولاية كانساس، حيث تستقر مصانع طائرات «بوينغ» (Boeing) و«ليرجت» (Lear Jet) و«سيسنا» (Cessna)، تقوم الكليات بتدريب الطلاب على برامج الطيران والملاحة الجوية. أما في ولاية ميلووكي، فقد ابتكرت إحدى الشركات فكرة جديدة عادت عليها بفوائد جمة، إذ عرضت على خريجي الكليات المحلية ممن وظفتهم لديها تعويض رسوم وتكاليف الدراسة التي تحملوها إن هم تابعوا تحصيلهم العلمي في الكليات المحلية المسائية لمدة أربع سنوات.

علاوة على الكليات المحلية التي يمكن للشركات الاستفادة منها كمرافق

لتدريب وتأهيل العاملين، هنالك العديد من الجامعات التي توفر أيضا فرص متابعة التعليم في فروعها التي تمنح شهادات للالتحاق ببرامج تخصصية محددة في مختلف المجالات. قبل بضع سنوات قررت «جمعية وكالات

التوظيف» في نيويورك أن من المفيد إخضاع العاملين لديها لبرنامج تدريبي تخصصي في إجراء المقابلات مع طالبي الوظائف. وقام ممثل عن الجمعية بالاتصال بكلية متابعة التعليم في جامعة نيويورك، ثم عملت الجمعية والجامعة معا على تطوير برنامج يلبي حاجة الأولى ويحافظ على المعايير الأكاديمية للثانية.

نظام المنح الداخلية

إحدى أفضل الطرق لمساعدة الطلاب في الحصول على المهارات التي تحتاجها الشركات تكمن في وضع برنامج للمنح الداخلية، حيث يعمل الطلاب بدوام جزئي في الشركة خلال متابعة الدراسة. ورغم أن بعض الشركات تستخدم طلاب المدارس الثانوية كموظفين مرشحين، إلا أن غالبيتها العظمى تعطي منحا داخلية في الكليات المحلية والمدارس التجارية والمعاهد الأكاديمية التي تستغرق الدراسة فيها أربع سنوات. ولا يوفر هذا النظام للطلاب فرصة الحصول على الخبرة العملية فقد، بل يمكن الشركة من تزويد المدرسة أو الكلية بالمعلومات والمقترحات المتعلقة بكفاءة وفاعلية المقررات التدريسية، والتغييرات المطلوبة (إن اقتضى الأمر) لتحسين برامج التدريب. الميزة الأخرى التي يوفرها برنامج المنح الداخلية تتمثل في قدرة الشركة على مراقبة واختيار أفضل الطلاب المرشحين الذي ترغب باستخدامهم لديها بعد إنهاء البرنامج.

معلومات وإرشادات تكتيكية

هل تبحث عن خريجين متدربين للعمل في شركتك؟ ما عليك إلا الإعلان عن حاجتك إليهم على شبكة الإنترنت بأجر زهيد أو حتى مجاناً. ادخل إلى أحد المواقع التالية :

[www. Internshipprograms.com](http://www.Internshipprograms.com)

www. Jobweb.org.

www. studentsearch.com.

التعلم مدى الحياة

هل سمعت شكوى كهذه: «في الوقت الذي تخرجت فيه من المدرسة كان كل ما تعلمته قد تقادم عهده وانعدمت فائدته». للأسف، تلك حقيقة واقعة أحيانا. لأن التكنولوجيا المعاصرة ديناميكية لدرجة يصعب اللحاق بها. لكن هل يعني ذلك أن المعلومات التي تلقاها المرء في المدرسة كانت عقيمة ومضيعة للوقت؟ طبعاً لا، فكل ما نتعلمه يتحول إلى قاعدة مؤسسة لمعلومات ومعارف جديدة. لكن هذا الطرح يشكل تحدياً جديداً لإدارة الشركات التي تتحمل مسؤولية إبقاء موظفيها على اتصال بآخر التطورات التكنولوجية في مجالات عملها.

إن الممارسين العاملين في معظم المهن يحرصون على متابعة آخر المستجدات في ميادين تخصصهم، سواء عن طريق حضور الحلقات الدراسية، أو قراءة الكتب والمجلات التخصصية، أو متابعة البرامج على شبكة الإنترنت، أو الإسهام في أعمال واجتماعات الروابط والجمعيات المهنية المتخصصة لتحقيق ذلك الغرض. ويتوجب على الشركات تشجيع موظفيها ودفعهم إلى بذل نفس الجهد في متابعة آخر التطورات في ميادين تخصصهم.

ينزع معظم الشركات المتقدمة اليوم إلى تعيين أحد المدراء التنفيذيين بوظيفة كبير مسؤولي التعليم، وذلك للإشراف على توفير التدريب المستمر لكافة الموظفين في شتى المجالات المرتبطة بوظائفهم وتقديمهم. ومع ازدياد وعي الشركات بمدى إسهام التعليم المستمر في رفع الإنتاجية والقدرة على الاحتفاظ بأكفأ الموظفين، نتوقع لمنصب كبير مسؤولي التعليم أن يعادل في أهميته مناصب كبار المدراء التنفيذيين في شركات المستقبل.

ومثلما أشرنا في الفصل السابق، هنالك العديد من أساليب التدريب والتطوير التي يمكن للشركات استخدامها. ومع تنامي تطور المقاربة الحديثة

للتدريب، سوف تزداد حاجة الشركات إلى خبراء اختصاصيين من خارجها لإدخال أنماط التدريب المناسبة لموظفيها. كما نتوقع أن توفر الإنترنت العديد من أنواع التدريب الأساسية. فهناك الكثير من برامج الكمبيوتر الجديدة التي يجري تصميمها وتنفيذها واختبارها كل يوم لتمكين الشركات من تدريب كوادرها على مهارات التشغيل بطريقة أكثر سرعة وكفاءة وأقل تكلفة. أضف إلى ذلك تلك المقاربات الحديثة التي يجري تطويرها للتدريب في مجالات أكثر تعقيدا، كالتمنية الإدارية، وتطوير المهارات القيادية، وتسهيل الاتصال والتواصل، وإقامة العلاقات الشخصية المتبادلة، وغيرها من المهارات غير المادية. وسوف يزداد استخدام البرامج المصممة خصيصا لشركات محددة اعتمادا على تحليلات متعمقة لحاجاتها المتفردة. ومن المفضل تصميم وتنفيذ مثل هذه البرامج بواسطة استشاريين متخصصين في التدريب والتأهيل.

من الأقوال المأثورة

يشكل تدريب المدراء التنفيذيين (انظر

الفصل السابق) مجالا آخر وجدت فيه الشركات فائدة قيمة تساعد على الاحتفاظ بكوادرها على رأس أعمالهم الحالية، وتأهيلهم لتلبية حاجات خطط التوسع والنمو في المستقبل. ونتوقع أن تصبح هذه البرامج أداة أساسية ستستخدمها الشركات الناجحة في العقد القادم.

«ما لم تحدث كارثة حقيقية، سوف يشهد الاقتصاد الأمريكي نموا سنويا بمعدل وسطي يبلغ ٢,٤٪ حتى عام ٢٠٠٨، حسب تقديرات مكتب إحصاءات العمل في الولايات المتحدة. لكن نسبة نمو القوى

اجتذاب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم إن مواجهة التحدي الأول، بضمان مورد ثابت من أصحاب الموهبة والكفاءة، مهمة تقع على عاتق كل من المجتمع المحلي والشركة في آن معا. أما مجابهة التحدي الثاني، باجتذاب

العاملة في أمريكا لا تتجاوز ١,٢٪، ولا يتوقع أن تتغير في السنوات الثماني القادمة».

مجلة «فورتن»،

(٢٩ أيار/مايو ٢٠٠٠)

الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم، فمسؤولية الشركة وحدها، حيث تجد نفسها في خضم منافسة حادة مع الشركات الأخرى، سواء في مجالها التخصصي أو على المستويين القومي والعالمي، من أجل أولئك المبدعين الذين يصعب العثور عليهم ويصعب أكثر الاحتفاظ بهم.

اجتذاب وتوظيف العاملين

هل تذكر «الأخطاء الـ ٢٢» التي ترتكبها الشركات في عملية التوظيف؟ (راجع الفصل الرابع). لن نعمد الشركات، في محاولتها لزراعة بذور النجاح المستمر للعقد القادم، إلى اتخاذ خطوات عملية لتجنب مثل هذه الأخطاء فقط، بل ستصبح أيضا أكثر فاعلية ونشاطا في ضم أفضل «اللاعبين» المتفوقين إلى صفوفها.

وكما أشرنا في الفصل الرابع، سوف تجوب أقسام التوظيف شبكة الإنترنت لمدة ٢٤ ساعة في اليوم، وتزور مواقع الويب للشركات المنافسة لتحديد أفضل المنتجين والموظفين لديها وإغرائهم بترك وظائفهم. كما ستراجع اللوائح المتجددة في خدمات وكالات التوظيف في مواقع مثل (www.monster.com .)، و (www.careerpath.com .)، وغيرهما، وتبقى على أهبة الاستعداد لاقتناص المواهب التي تحتاجها شركاتها. ولربما ستشكل الإنترنت المصدر الرئيس للتوظيف + خلال السنوات القليلة القادمة. فتبعا للأبحاث التي أجرتها شركة «هنت ـ سكانلون & اسوشييتس» (HuntScanlon & Associates) في مدينة ستامفورد بولاية كنيتيكوت، سوف تزداد ميزانيات توظيف وتجنيد العاملين عن طريق شبكة الإنترنت من ٢٥٠ مليون دولار عام ١٩٩٩ إلى حوالي ٨ بليون دولار عام ٢٠٠٥. وأقسام التوظيف تهين شركاتها الآن للاستفادة القصوى من هذه الوسيلة التي تزداد نموا وانتشارا.

تلجأ أقسام التوظيف الناجحة إلى طرق مبتكرة لاجتذاب العاملين. بعضها يقدم حوافز تشجيعية للموظفين الحاليين الذين يرشحون أشخاصا يعرفونهم للعمل في الشركة. على سبيل المثال، تبنت إحدى الشركات أسلوب إجراء عملية سحب دورية كل ثلاثة أشهر يفوز بجوائزها الثمينة (أجهزة تلفزيون، وكمبيوتر وغيرها) كل الموظفين الذين أوصوا بمرشح للعمل في الشركة، سواء تم التعاقد معه فعلا أو وصل إلى مرحلة المقابلة الأولى، وذلك بالإضافة إلى العلاوات التشجيعية المقدمة لهم. الأمر الذي أدى إلى زيادة عدد التوصيات بالمرشحين وتوظيف بعض من أكفأ العاملين الموهوبين بتلك الطريقة.

من المؤكد أن التعويضات المجزية والحوافز المادية ستبقى عاملا مهما في اجتذاب الموظفين الأكفاء، ويتوجب على الشركات مواكبة ما يجري في سوق العمل وما تدفعه الشركات المنافسة لنفس نوع الكفاءات والمؤهلات. صحيح أن الحوافز المبتكرة قد تجتذب بعض العاملين، لكن العوامل المادية بحد ذاتها لن تكون السبب الرئيس في انضمام الموظفين الأكفاء إلى الشركة.

يبقى تحديد ما يحتاجه الموظف في عمله ومحاولة خلق الوضع الذي يسمح بمواءمة ودمج متطلباته مع أهداف الشركة وأغراضها، أكثر الوسائل فعالية في اجتذاب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم. لا ريب بأن تحقيق ذلك أمر صعب. إذ إن اجتذاب هؤلاء يعتمد على سمعة الشركة وقدرتها على إيجاد ثقافة تنسجم فيها أهدافها مع حاجات موظفيها. والعوامل التي تجتذب الموظفين المؤهلين هي نفس العوامل التي تمنعهم من مغادرتها.

من الأقوال المأثورة

الاحتفاظ بأفضل العاملين

يصعب العثور على أفضل العاملين،
ويصعب أكثر الاحتفاظ بهم. ومع تأسيس
شركات جديدة كل يوم، وازدياد الحاجة

«بإمكاننا فعل أي شيء نريده
إن واصلنا على المحاولة لفترة
كافية».

هيلين كليمر

الماسة إلى كوادرو وظيفية مؤهلة، تزداد عمليات استمالة أفضل العاملين وإغوائهم برواتب كبيرة، ومكافآت تعيين مجزية، وحوافز مبتكرة، وحصص من أسهم الشركة، ووعود لا حصر لها. كل ذلك يؤدي إلى حلقة مفرغة تعمل فيها الشركة على إغواء موظفي الشركات الأخرى لتعويض الخسارة التي واجهتها، وهكذا دواليك. فما الذي يمكن للشركة أن تفعله للحفاظ على أفضل موظفيها؟

العروض المضادة (رواتب أعلى، ترقية أسرع، حوافز أكبر، مهمات أفضل) مفيدة إلى حد ما، وقد ناقشنا كل ذلك في مختلف فصول الكتاب. لكن الرواتب والفوائد والعوائد المادية وحدها لا تحل المشكلة، فالقضية المفتاحية، كما أشرنا، تبقى ثقافة الشركة وأسلوب حياتها. ولذلك يجب على تلك الثقافة أن تشجع على الابتكار، وتخفف من البيروقراطية، وتشدد على روح التعاون، وتتحلى بما يكفي من المرونة لتقبل التغيير حين يكون للتغيير مسوغاته.

ما الذي يريده العاملون؟ برغم اختلاف الأفراد فيما يبحثون عنه في وظائفهم، إلا أن علماء النفس وخبراء الإدارة وأعضاء المجموعات المركزية يتفقون على أن معظم الرجال والنساء يتلهفون إلى تحقيق الذات واعتراف الآخرين بجهودهم، وإلى العمل في مناخ يستطيعون فيه تطوير مهاراتهم، ويتيح لهم فرصة القيام بعمل يشعرون بقيمته ومعناه.

فيما يلي بعض الأمثلة عن البذور التي يمكن زرعها الآن وجني ثمارها على مر السنين.

اعتماد مقارنة إيجابية لترقية الموظفين

كما أسلفنا في الفصل الرابع، تلعب الشركات الناجحة دورا فاعلا في مساعدة موظفيها الموهوبين على التقدم في حياتهم المهنية.

على سبيل المثال، كانت ديان م. محظوظة في العمل بشركة «كوزي كوشنز» (Cozy Cushions)، فقد التحقت حال توظيفها بقسم التسويق كمساعدة إدارية للمدير التجاري.

وحين وضعت الشركة خططا بعيدة الأمد للتوسع، طُلب من كل المدراء الانتباه للعاملين الذين يظهرون إمكانيات ومواهب تؤهلهم للحصول على ترقية لمنصب أعلى. مدير ديان، كيفن ل.، لم يفكر طويلا، فقد أدرك فورا أنها الشخص المناسب. إذ لم تكن تؤدي عملها على الشكل الأمثل فحسب، بل تسهم بأفكار خلاقة ومبتكرة لمعالجة المشاكل المعقدة.

وكان قسم الموارد البشرية يراقب باهتمام التقدم الذي يحرزه الموظفون من أمثال ديان الذي صنفوا ضمن فئة «أصحاب الإمكانيات العالية». واعتاد ممثلو القسم الاجتماع بهؤلاء من وقت لآخر وإجراء حوارات معهم حول الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها وتقديم المساعدة لهم في هذا المجال.

ورغم أن ديان كانت سعيدة بعملها وأرادت تسلق السلم الوظيفي في قسم التسويق، إلا أنها احتفظت بذهن مفتوح لكل الفرص التي تفيدها وتثير اهتمامها في الشركة. ولدى مراجعة سجلها الوظيفي، لاحظ مدير الموارد البشرية أنها تحمل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، لكن دراستها الجامعية الأولى كانت في الأدب الإسباني. وعند سؤالها عن سبب التناقض، قالت إنها كانت تخطط وهي طالبة لتدريس اللغة الإسبانية في المدارس الثانوية، إلا أنها غيرت رأيها بعد عملها في أقسام المبيعات والتسويق بدوام جزئي أو خلال العطل الصيفية.

سألها المدير:

«ما مدى طلائقتك باللغة الإسبانية الآن؟».

«لا بأس بها. ولا أحتاج إلا لدورة قصيرة وسريعة لاسترجاع المعلومات

يمكنني بعدها التحدث بطلاقة كبيرة».

أخبرها المدير بعدئذ عن خطط الشركة لدخول السوق العالمية، ونظرا لخبرتها وإنجازاتها في مجال التسويق، ومعرفتها بالإسبانية، اقترح المدير أن ذلك يمثل لها تحديا مثيرا.

النتيجة: اتبعت ديان دورة مكثفة باللغة الإسبانية، إضافة إلى سلسلة من الحلقات الدراسية حول التسويق الدولي، وأرسلت في مهمتين طويلتين إلى دول أمريكا اللاتينية للعمل مع ممثلي شركة «كوزي كوشينز» هناك. بعد أربع سنوات من عملها مع الشركة، ترأس ديان اليوم قسم التسويق لدول أمريكا اللاتينية. لكنها لم تتوقف عند هذا الحد، فهي منكبة حاليا على تعلم اللغة الصينية استعدادا لدخول الشركة المتوقع إلى تلك السوق الواعدة.

اعتبارات العمل والحياة

كما أشرنا في الفصل العاشر، يزداد إقبال أصحاب العمل على برنامج العمل - الحياة، وهو أحدث الأساليب المبتكرة لاجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم، عن طريق إقامة توازن بين متطلبات حياتهم الشخصية والمهنية في آن معا. والحقيقة أن التكنولوجيا المعاصرة لم تخفف عبء العمل، ولم تختصر مدته بالنسبة للكثير من العاملين، وما زالت أعداد كبيرة منهم تبحث عن طرق فعالة لإقامة توازن أفضل بين العمل والحياة. فحسب استطلاع جديد ظهر على موقع «كارييرباث» على شبكة الإنترنت (www.Careerpath.com)، سئل ١٨٦٢ مواطنا أمريكيا يعملون في شتى المهن والاختصاصات عن حياتهم المهنية، وكانت النتيجة تقرير «موازنة العمل والحياة». يخلص التقرير إلى أن معظم العاملين يودون الحصول على عمل بمرتب جيد ومرونة في ساعات العمل تسمح لهم بالاهتمام بشؤونهم الشخصية. وأعلن ٤٩٪ من المشاركين أنهم تعمدوا البحث عن وظيفة تتوفر فيها ميزة المرونة في جدول ومواعيد العمل، في حين قال ٧٤٪ أنهم يفضلون العمل من منازلهم. وتسود هذه النزعة خصوصا لدى العاملين في وظائف إدارية (أصحاب الياقات البيضاء) ممن تتراوح أعمارهم بين ٢٠ و ٣٩ عاما، أي الشريحة التي تشكل عصب الجهاز الإداري في المستقبل. وتأتي

الاهتمامات العائلية وقضاء وقت كاف مع الأسرة على رأس قائمة الأولويات بالنسبة إلى ٨٢٪ من الرجال و ٨٥٪ من النساء.

ما الذي يمكن للشركات أن تفعله لتلبية طلب العاملين بإقامة توازن أفضل بين الحياة المهنية والأسرية؟

فيما يلي بعض الاقتراحات التي تعتمد على ما وجدته بعض الشركات مفيدا وناجحا:

الاستخدام الأكثر فاعلية للتكنولوجيا المتوفرة

تستهلك الاجتماعات في معظم الشركات وقتا طويلا. إذ غالبا ما يتم استدعاء الموظفين إلى مكاتب الشركة الرئيسية لمناقشة مختلف القضايا في اجتماعات دورية أو طارئة، الأمر الذي يقتضي أحيانا سفرهم ليلا أو خلال إجازة نهاية الأسبوع، أو يهدر وقتا ثميناً كان يمكن استغلاله في القيام بأعمال أكثر أهمية وإنتاجية. لذلك تلجأ الشركات بشكل متزايد إلى استبدال الاجتماعات المباشرة - وجها لوجه - مع موظفيها بـ«الاجتماعات الهاتفية». فباستخدام شبكة الإنترنت، لدعم المكالمات بمعطيات مرئية، كالجداول والرسوم البيانية والمخططات والصور، يمكن إلغاء العديد من الاجتماعات وتقليص ضرورة السفر لحضورها إلى الحد الأدنى. بل يمكن الاتصال حتى بالموظفين المتواجدين في منازلهم أو غير المداومين في مكاتبهم كي يشاركوا بشكل فعال ودونما حاجة لحضورهم شخصا، مما يوفر لهم المزيد من الوقت لإنجاز أعمال خلاقة، أو قضاء مدة أطول مع أسرهم، أو الانصراف إلى شؤون حياتهم الخاصة.

الاتصال اللاسلكي (Telecommuting)

في السنوات القليلة الماضية، ازداد عدد الموظفين الذين يعملون في منازلهم ويتصلون «عن بعد» مع مكاتب الشركة (عن طريق حاسب شخصي، ومودم، وبرمجيات الاتصال). وحتى في الشركات التقليدية، يؤدي بعض

أعضاء فرق العمل القسم الأكبر من مهامهم في المنزل، في حين تعمل الغالبية العظمى منهم بدوام جزئي في الشركة وفي المنزل في آن معا.

لقد اكتشفت الشركات أن عمل الموظفين في منازلهم والاتصال بهم عند الحاجة يعود عليها بفوائد كثيرة في أغلب الأحوال، إذ يحرر مساحات كبيرة من مكاتبها، ويتيح لها فرص الاستفادة من خدمات عمال مهرة وخبراء متخصصين لا يستطيعون الدوام في المكاتب بشكل منتظم. هذه الفئة تضم آباء وأمهات يهتمون بأطفالهم الصغار، أو أشخاصا يعتنون بأقرباء مرضى أو طاعنين في السن، أو أفرادا يعانون من إعاقة دائمة أو مؤقتة، أو غيرهم ممن يفضلون العمل على الأقل جزءا من الوقت في المنزل. وقد مكن الكمبيوتر والإنترنت كافة الشركات من الاتصال بموظفيها وقت الحاجة وفي أي مكان يتواجدون فيه بصحبة أجهزة الكمبيوتر التي تتلقى الوثائق والرسومات والإحصاءات والبيانات والتي يمكن إرسالها لواحد أو عشرات من الموظفين بسهولة وبنفس الوقت.

لا يمكن استخدام وسائل الاتصال هذه في كل أنواع الوظائف بالطبع، فالعديد منها يتطلب تفاعلا مباشرا مع الآخرين في مواقع العمل، أو استخدام معدات تكنولوجية بالغة التعقيد والتكلفة ولا يمكن تزويد الموظفين بها في منازلهم. لكن في أحوال كثيرة، وبشيء من المخيلة الإبداعية، يمكن إعادة تصميم العديد من الوظائف وأداء مهماتها في المنزل.

جعل الاتصال اللاسلكي أكثر فاعلية

يعتقد المدراء والاستشاريون الذين عملوا مع شركات تستخدم أسلوب العمل عن طريق الاتصال اللاسلكي أن العامل المفتاحي في نجاح التجربة يكمن في إيجاد خطة محكمة لمواءمة وتدريب جميع الموظفين على آليات العمل الجديد، سواء تم التعاقد معهم كـ «موظفين يعملون عن بعد» في منازلهم، أو نقلوا إلى هذا النوع من العمل. ويجب متابعة هذه الخطة ودعمها بالتفاعل

المباشر بين المدير والموظف الذي يعمل من منزله. وفيما يلي بعض الاقتراحات لإنجاح التجربة:

■ يجب وضع ساعات محددة للعمل والالتزام بها.

■ رغم أن بعض الموظفين الذين يعملون من منازلهم يتلقون أجورا بالساعة، وعليهم بالتالي الاحتفاظ بسجل دقيق لساعات العمل، إلا أن الغالبية يشغلون وظائف برواتب شهرية يجري فيها احتساب العمل لا بعدد الساعات بل تبعا للمهام المنجزة والنتائج المتحققة في مجالات معينة. بعض الوظائف تتطلب تواجد الموظفين العاملين في منازلهم على الهاتف أو أمام جهاز الكمبيوتر خلال ساعات الدوام الاعتيادية، في حين أن العمل في وظائف أخرى لا يقتضي ساعات عمل محددة طالما تم إنجاز العمل المطلوب. في كل الأحوال يجب أن يعرف المدير متى يمكن الاتصال بالموظف.

■ يجب تحديد الأولويات كي يعرف كلا المدير والموظف المواعيد النهائية ومدى تقدم العمل في كل مهمة. ويمكن الاحتفاظ بلائحة للمهام التي يتوجب القيام بها في كل الأوقات، وإضافة المهمات الجديدة ومواعيدها النهائية والأعمال التي تم القيام بها. يجب أيضا الاحتفاظ بسجلات عن المعلومات أو المواد التي يحتاجها الموظف من بقية أعضاء الكادر الوظيفي أو ما يحتاجه المدير من الموظف.

■ يجب على المدراء معرفة مراحل تطور العمل في كل مهمة ويجب إعلامهم بالمشاكل حال ظهورها.

■ يجب توفير المساعدة في حال طلبها وتقديمها عن طيب خاطر.

الحفاظ على التواصل مع الموظفين العاملين من منازلهم

بغض النظر عن مكان تواجد عضو فريق العمل، فهو ما يزال جزءا منه ولا يجوز للمدير أو مساعديه في المركز الرئيسي تجاهله أو نسيانه، بل يجب الاتصال به بشكل دوري ومنتظم وعدم الاكتفاء بمجرد إرسال العمل إليه

وتسلمه منه . كما يجب دمج الموظفين العاملين من منازلهم بشكل كامل في أنشطة الفريق . نعرض فيما يلي بعض الاقتراحات لتحقيق ذلك :

١. يجب اعتبار كل الموظفين العاملين من منازلهم في المنطقة أعضاء في فريق عمل واحد لهم نفس الحقوق والواجبات ، لا كمواطنين من الدرجة الثانية . كما يجب إبقاؤهم على علم بكل الأمور التي يعرفها موظفو المركز الرئيسي ، بما في ذلك الأحاديث والأقاويل التي تدور عادة في المكاتب . بعض الشركات ترسل نشرات «إخبارية» أسبوعية ساخرة تتناول ما يجري خلف الكواليس في مكاتب الشركة و حياة موظفيها .

٢. يتوجب على المدير إظهار اهتمام شخصي بكل موظف يعمل من منزله ، والتحدث معه هاتفيا على الأقل مرة كل أسبوع للاطمئنان عنه وعن سير العمل أو لمجرد تبادل الأحاديث الودية . كما يتوجب عليه تهنئته إن حقق إنجازا مهما ، أو أن يرسل بطاقة تهنئة بعيد ميلاده ، أو تحية عبر البريد الإلكتروني . وفي المناسبات الخاصة كالزواج والولادة والأعياد السنوية ، يمكن للمدير أن يرسل باقة من الزهر ، أو علبة من الحلوى إلى منزل الموظف .

٣. إجراء اجتماعات دورية كي يتسنى للموظفين المتواجدين في مواقع مختلفة اللقاء وجها لوجه بشكل منتظم . على سبيل المثال ، تعقد إحدى الشركات التي تتعامل معنا مؤتمرا سنويا عاما لكل الموظفين ، وتدعمه باجتماعات إقليمية كل ثلاثة أشهر تضم ممثلي المبيعات من فروع مختلفة في جو أكثر حميمية من جو المؤتمر . مما يتيح لهم الفرصة لتبادل الأفكار ، والتعرف إلى زملاء العمل شخصيا ، وبناء روح جماعية تسود فريق العمل .

٤. تسهيل تبادل الآراء والأفكار بين كادر الموظفين ، سواء من العاملين في المنزل أو في مركز الشركة . إذ يجب تشجيعهم جميعا على الاتصال مع بعضهم بعضا عبر الهاتف والفاكس والبريد الإلكتروني ، والتشارك في المعلومات والخبرات والنصائح وأساليب التعامل مع المشكلات .

٥. يتوجب على المدير الحفاظ على صلة شخصية مع كل أعضاء الفريق، كما ينبغي أن يتضمن برنامج عمله زيارات للموظفين العاملين من منازلهم لمناقشة بعض المشكلات المحددة أو لمجرد السؤال عنهم والسلام عليهم.

أسرار النجاح

خلال الأبحاث التي أجريناها للتحضير لهذا الكتاب، سألنا العديد من قادة فرق العمل عن أسرار نجاحهم في التعامل مع الموظفين العاملين من منازلهم، وفيما يلي بعض الإجابات:

■ «أحرص على إبقاء كل الموظفين العاملين من منازلهم على دراية بكافة نشاطات الفريق، حتى تلك الأمور التي لا تتعلق بهم مباشرة».

■ «أدعوهم باستمرار لإجراء اجتماعات عمل في المكتب أو اتباع برامج تدريبية».

■ «نظرا لأن جميع الموظفين العاملين من منازلهم يسكنون أحياء مجاورة للمكتب، فأنا أشجعهم دوما على المشاركة في أنشطة ترفيهية خارج نطاق العمل، كالنزهات العائلية أو الألعاب الرياضية الخفيفة».

■ «تضع شركتنا كل العاملين من منازلهم على لائحة توزيع المعلومات، ويتلقون كل المواد والنشرات التي يتلقاها موظفو المكتب».

■ «أطلب منهم زيارة المكتب بشكل منتظم . لا لمجرد البحث في القضايا التي تتعلق بعملهم، بل أيضا لإجراء حوار شخصي حول نشاطات فريق العمل بأكمله وإتاحة الفرصة أمامهم للتفاعل مع كافة أعضائه».

■ «أحرص على أن أتواجد دائما للرد على اتصالاتهم الهاتفية، ورسائلهم القادمة عبر البريد الصوتي، أو غير ذلك من الوسائل. وأشجع باقي أعضاء الفريق على الاتصال بهم . هاتفيا . بشكل دوري، لمجرد إظهار الاهتمام الشخصي وإتاحة الفرصة لتبادل الأفكار حول مختلف النشاطات العامة . وليس لمناقشة مهام العمل وحسب».

■ «يرتبط أعضاء فريقنا عبر برنامج على شبكة الإنترنت يتيح لنا استقبال الرسائل الفورية من أي عضو إلى زميله أو إلى كافة الأعضاء الآخرين. ونظرا لأن موظفينا العاملين من منازلهم يبقون غالبا مسمرين أمام شاشات أجهزتهم، فإن ذلك يمثل طريقة أسرع وأقل هدرا للوقت من المكالمات الهاتفية».

■ «نقيم كل شهر احتفالا جماعيا بعيد ميلاد أعضاء الفريق الذين ولدوا في ذلك الشهر، وتبادل التهاني في مثل هذه المناسبات عبر البريد الإلكتروني».

معلومات وإرشادات تكتيكية

غالبا ما يشعر العاملون في مناطق نائية بالعزلة عن أنشطة فريقهم عموما. لذلك يجب أن يبقوا على اتصال بحقيقة ما يجري في مركز الشركة الرئيسي وفي فروعها. كما يجب تشجيعهم على المشاركة في الاحتفالات والإسهام بالنجاحات التي تحقّقها الشركة.

العمل من المنزل لا يصلح لجميع الموظفين

يجب الحذر من العديد من المشاكل المحتملة للعمل من المنزل. على سبيل المثال، تشتكي إحدى مبرمجات الكمبيوتر ممن يعملن في المنزل، من أن أصدقاءها وجيرانها يقتحمون بيتها بمناسبة وبدون مناسبة، ويتبادلون معها الأحاديث الودية، أو يطلبون منها استلام إرساليات نيابة عنهم، أو استقبال عمال الصيانة أثناء غيابهم، أو مراقبة أطفالهم. واضطرت لتوضيح حقيقة أنها موظفة تعمل من المنزل وليست سيدة عاطلة عن العمل تستمتع بأوقات فراغها. صحيح أن حزمها كلفها خسارة بعض «الأصدقاء»، ولكن لم يكن منه بد.

موظف آخر يعمل من منزله وجد أن الحرية النسبية التي يتمتع بها - لوضع جدول أعماله بالطريقة التي تتاسبه، بعيدا عن «زحمة السير في أوقات الذروة» - لم تعوضه عن متعة الحياة الاجتماعية في موقع العمل. كان يفقد

تفاعل الاتصال اليومي مع زملاء العمل، والأحاديث العابرة قرب جهاز تبريد الماء، بل حتى «المناوشات» مع رئيسه المباشر. من أجل كل ذلك، قرر الرجوع إلى المكتب.

شعرت بيتي ب. أيضا بسعادة غامرة حين وافقت الإدارة على طلبها العمل من المنزل. فقد كانت سيدة منظمة تعتمد على نفسها، وتعرف بأنها قادرة على إنجاز الكثير، حتى مع وجود طفليها الصغيرين في المنزل. استطاعت فعلا إنجاز الكثير. لكن رئيسها المباشر في فريق العمل حصل على ترقية إلى منصب إداري أعلى بعد سنتين، ولم يفكر أحد حتى بترشيحها لمثل الوظيفة الشاغرة. عندما اشتكت، أعلمتها الإدارة أن الوظيفة تتطلب التواجد في المكتب ونظرا لأنها موظفة تعمل من المنزل فلن يكون بمقدورها القيام بمهامها.

أقرت بيتي بحقيقة أن رئيس فريق العمل يجب أن يتواجد على رأس عمله، وأن ذلك يعني التخلي عن عملها من المنزل. لكن ما أزعجها حقا هو حرمانها حتى من فرصة الاختيار. تعلمت بيتي درسا قاسيا عن مساوئ العمل من المنزل. لذلك يتوجب على الإدارة التأكد من اطلاع الموظفين على كافة إيجابيات وسلبيات العمل من المنزل، ويستحسن أن تمنحهم فترة تجريبية قبل الموافقة على العمل بشكل دائم.

رغم إمكانية القيام بمهام بعض الوظائف القيادية من المنزل، إلا أن الغالبية العظمى منها تتطلب تواجد المدير بشكل منتظم في المكتب. ويتوجب على الموظفين المهتمين بتطور حياتهم المهنية أخذ هذه الحقيقة بعين الاعتبار لدى اتخاذهم قرار العمل من المنزل، فحتى العاملين في المنزل لمدة يوم أو يومين أسبوعيا يتمتعون بفرصة أكبر للحصول على الترقية من أقرانهم الذين يعملون من المنزل حصريا.

من الأقوال الماثورة

المشاركة في أداء مهام الوظيفة

تعتبر المشاركة في الوظيفة إحدى الطرق المساعدة على حل التناقض بين موقع العمل والمنزل. وحسب استطلاع أجرته مؤخرا «جمعية إدارة الموارد البشرية»، تستخدم ٢٣٪ من الشركات التي طالها المسح موظفين يعملون في وظائف مشتركة.

«كلما ازداد اعتماد المشاريع التجارية على تضافر جهود العاملين، دونما حاجة لتواجدهم فعليا معا . أي كلما ازداد الاعتماد على استخدام تكنولوجيا المعلومات . تزداد

تتلخص آلية العمل ببساطة في اشتراك شخصين بأداء مهام نفس الوظيفة. على سبيل المثال، تعمل كل من ثيلما ولويس موظفة في قسم خدمة الزبائن في إحدى شركات المرافق العامة. كلتاها تؤدي مهمات متشابهة، وتعمل بدوام جزئي

أهمية إطلاع كل العاملين على كافة المعلومات المتوفرة». بيترف. دروكر،

لأسباب عائلية. لذلك نسقت الموظفتان دوام العمل بينهما بالاتفاق مع الشركة، بحيث تعمل ثيلما من الثامنة صباحا حتى الثانية عشرة ظهرا، وتعمل لويز من الواحدة بعد الظهر وحتى الخامسة مساء.

بن وجيري يعملان أيضا بوظيفة مشتركة في مؤسسة للإدخار والإقراض. كلاهما موظف مسؤول عن القروض، ولا يستطيع العمل إلا بدوام جزئي. فقد قرر بن مشاركة زوجته في رعاية طفلها الوليد، في حين يداوم جيري في كلية الحقوق ويحتاج وقتا كافيا للدراسة. اتفق الاثنان على الاشتراك بنفس الوظيفة، بحيث يداوم بن أيام الاثنين والأربعاء ويداوم جيري أيام الثلاثاء والخميس ويتناوبان العمل أسبوعيا أيام الجمعة. يتقاسم الموظفان الراتب، والعلاوات تبعا لأنظمة الشركة وسياساتها المرعية.

أهم فوائد المشاركة في نفس الوظيفة تواجد موظف خبير على رأس عمله دوما لتأدية المهام المطلوبة، أما الجانب السلبي فيكمن في انعدام استمرارية واتساق سير العمل نتيجة الاختلاف في الرؤية والمنظور الشخصي. ويمكن التغلب على المشكلتين كليهما بالتدريب الجيد وبالترتيب للقاء الموظفين شخصيا أو «إلكترونيا» قدر الإمكان. معظم الشركات التي تبنت مبدأ المشاركة في أداء مهام نفس الوظيفة أعريت عن رضاها بالنتائج المتحققة حتى الآن.

الاعتماد على المصادر الخارجية

هنالك منحى آخر يتجسد في زيادة اعتماد الشركات على مؤسسات خارجية أو اختصاصيين مستقلين لإنجاز جوانب ومراحل متنوعة من العمل كانت في السابق تتم داخل الشركة نفسها.

يتيح ذلك للشركة أداء العمل بكلفة أقل، كما يعطي الإدارة حرية أكبر للتركيز على المجالات التي تتمتع فيها بالكفاءة والفاعلية. دعونا نعاين مثالا مأخوذا من شركة لتصنيع الصمامات اتصلنا بها خلال التحضير لهذا الكتاب. عمل روبرت في قسم التوزيع لمدة سبعة عشر عاما، ووصل إلى المنصب الثاني في القسم. وكان يقدم تقاريره عن التوزيع لنائب رئيس الشركة مباشرة. سمع ذات يوم إشاعة تقول إن الشركة تنوي إلغاء قسم التوزيع والتعاقد مع شركة خارجية للقيام بمهامه. أصاب الهلع روبرت وواجه رئيسه الذي أكد حقيقة أن الشركة تفكر جديا في اتخاذ ذلك الخيار. سأله روبرت مستكرا: «لكن ما الذي سيحدث بي؟».

أجابه المدير أن العملية لن تبدأ قبل سنة على أقل تقدير، وطلب منه التفكير بأن يكون هو نفسه ذلك الموزع الجديد. ولأن روبرت يعرف عن اختصاصه أكثر من أي شخص آخر، اقترح المدير أن تكون الشركة أول زبائنه، ولا بد أن يتمكن من الحصول على زبائن آخرين بعد ذلك. كما اقترح أن يتابع

روبرت عمله في الشركة خلال الفترة الانتقالية، ويعمل بنفس الوقت على تطوير شركته الخاصة في وقت فراغه. وبهذه الطريقة يمكنه المحافظة على سير الأمور بسلاسة خلال المرحلة الانتقالية، والاستعداد للعمل كموزع (من الباطن) فور وضع النظام الجديد موضع التنفيذ.

الشركات التي تخطط للتعامل مع مصادر خارجية يسعدها في الغالب أن تمتد يد العون لأحد موظفيها ليكون ذلك المتعاقد الفرعي. إذ يمكنها آنذاك التعامل مع شخص موثوق يعرف المشاكل الخاصة التي تعاني منها. كما تتيح هذه العملية فرصة ذهبية لتحسين الوضع المهني والوظيفي لأشخاص طموحين لا تستطيع الشركة توفيرها لهم داخليا. وبتغيير حالة هؤلاء الموظفين ذوي المواهب والكفاءة من مجرد عاملين إلى متعاقدين من الخارج، تستطيع الاحتفاظ بخدماتهم وإسهامهم في بناء الشركة بدل خسارتهم كليا.

شمل البحث الذي أجريناه شركات أخرى مرت بتجربة إعادة الهيكلة أو تقليص الحجم، واحتفظت في الحالتين ببعض أفضل العاملين وذلك بتحويلهم إلى استشاريين أو بالتعاقد معهم كعاملين مستقلين، الأمر الذي حقق هدفا مزدوجا: فمن جهة استفادت الشركة من خبرتهم دون الحاجة إلى دفع مرتبات دائمة لهم، ومن جهة أخرى حصل الأفراد على فرصة ذهبية لبناء شركاتهم الاستشارية الخاصة والتعامل مع شركتهم الأم كأول الزبائن.

لا يمكن للجميع التحول إلى رجال أعمال مستقلين بين عشية وضحاها بالطبع، فهناك مخاطر جمة وصعوبات كثيرة، تشمل تجميع رأس مال معقول، واستئجار مكان العمل، وشراء المعدات، وربما تعيين كادر موظفين. وهناك دائما احتمال الفشل، فأن يكون المرء صاحب مشروع تجاري فكرة جذابة ولكنها بنفس الوقت عملية مضيئة تتطلب ساعات عمل أطول وجهدا أكبر مما تقتضيه الوظيفة في إحدى الشركات. أضف إلى ذلك أن على صاحب العمل

الجديد تدبر أمور الضمان الصحي، وتعويضات التقاعد، والتأمين، وغيرها. لذلك كثيرا ما يشعر الناس بالراحة في العمل تحت مظلة شركة كبيرة ويجدون صعوبة في التلاؤم مع طبيعة العمل بمفردهم.

مرونة القوى العاملة

تعتمد الشركات حاليا إلى التقليل ما أمكن من عدد العاملين الدائمين لديها، وذلك في محاولة لتخفيض معدلات استبدال الموظفين الأكفاء. بدأت هذه النزعة للاحتفاظ بأدنى حد ممكن من الموظفين الدائمين في الثمانينات وأصبحت اليوم عرفا مألوفاً في العديد من الشركات الكبيرة. فلم تتكبد الشركات أعباء دفع الرواتب والتعويضات والحوافز لأشخاص لا تحتاج إلى جهودهم إلا في أوقات الذروة؟ بإمكان الشركات الحصول على مثل هؤلاء الموظفين من مصادر ثلاثة:

١. عمال تحت الطلب. وهم مجموعة موظفين وعمال سابقين دربتهم الشركة على اكتساب مهارات وخبرات محددة، ثم تقاعدوا أو سرحوا خلال عمليات تقليص حجم الشركات، ويمكن استدعاؤهم عند الحاجة، خصوصا في أوقات العمل الموسمي. تكمن ميزة هذا المصدر في توفر مخزون كبير من العمال المهرة الذين يسهل العثور عليهم والاتصال بهم عند الحاجة. أما جانبه السلبي فهو أن العمال والموظفين المتميزين يجدون في أغلب الأحوال وظائف دائمة تمنعهم من تلبية طلب الشركة عندما تحتاجهم.

٢. العمال المتعاقدون

هنالك شركات يتركز نشاطها الرئيسي على بيع خدمات موظفيها إلى شركات أخرى. على سبيل المثال، يزخر مجال الهندسة اليوم بـ «متاجر العمل» التي تقوم بتنفيذ مشاريع هندسية لشركات لا تمتلك أو تحتاج فريق عمل دائم من المهندسين. فقد تحتاج إحدى شركات البناء إلى مهندسين مدنيين

وكهربائيين وميكانيكيين لتصميم مشروع يستغرق أربعة أو خمسة أشهر، ولذلك تتعاقد مع أحد «متاجر العمل» الذي يقوم بتنفيذ المشروع في مكاتبه، أو يرسل فريقا من المهندسين للعمل على المشروع في مكاتب شركة البناء. وحال انتهاء العمل، ينتقل فريق المهندسين إلى مشروع آخر يتم التعاقد عليه.

في السنوات القليلة الماضية، قامت شركات عديدة بـ «استئجار» موظفين من مختلف «متاجر العمل» لأداء كافة أنواع المهمات، بدءا بإزالة آثار الدمار الذي يخلفه فيضان أو إعصار، وانتهاء بتلبية الطلبات المستعجلة لتوفير تكنولوجيا الكمبيوتر. بهذه الطريقة، توفر الشركات العميلة الكثير من الجهد والوقت والنفقات في توظيف كادر متكامل، سواء لأداء أعمال تستغرق وقتا قصيرا، أو لتنفيذ مشاريع وعمليات كبيرة وطويلة الأمد. ومثل هذه الشركات لا تملك سوى عدد محدود من الموظفين الدائمين لا يزيد في أحيان كثيرة عن حفنة من المدراء الأساسيين.

٣. الخدمات المؤقتة

خلافًا لعمليات التعاقد، توفر الخدمات المؤقتة كادرا من الموظفين للعمل في موقع الشركة لفترة قصيرة في العادة. ويتم اللجوء إلى موظفي الخدمات المؤقتة مثلا لإيجاد بديل لموظف مريض أو في إجازة. وهي مهمة تستغرق فترة قصيرة نسبيا تتراوح بين يوم أو يومين وبين عدة أشهر. يستخدم موظفو الخدمات المؤقتة أيضا للقيام بمشاريع خاصة أو تلبية طلبات مستعجلة. أما أجور العمل فتدفعها الشركة لمكتب الخدمات المؤقتة الذي يدفع بدوره رواتب الموظفين العاملين لديه. ورغم أن المبلغ يفوق عادة ما تدفعه الشركة للموظف النظامي، إلا أن العملية بمجملها توفر على الشركة نفقات التوظيف الباهظة، علاوة على أنها لا تدفع مكافآت أو تعويضات للموظفين المؤقتين. ونظرا لامتتع هؤلاء بخبرة واسعة في الأعمال المكتبية، فهم لا يحتاجون إلا لفترة تدريبية

قصيرة على أمور محددة تتعلق بطبيعة المهمة الخاصة التي تم استدعاؤهم لتنفيذها.

في السنوات القليلة الماضية، ازداد أيضا استخدام الموظفين المؤقتين في الأعمال الإدارية والمهن التخصصية. بعض الشركات استخدمت مدراء مؤقتين لقيادتها في الفترات الانتقالية، كما فعلت شركة صغيرة في لونغ ايلاند بنيويورك، مثلا، حين توفي رئيسها ولم يكن وريثه يتجاوز الخامسة والعشرين من العمر. وعندما أدرك مجلس الإدارة أن الشاب ليس مؤهلا بعد لاستلام منصب والده، وظف مديرا خبيرا من أحد مكاتب الخدمات المؤقتة لإدارة الشركة وتدريب المدير الشاب.

تشير إحصاءات «الجمعية الوطنية لخدمات التوظيف المؤقتة» إلى تزايد الطلب على الموظفين المؤقتين في القطاعات المهنية والتخصصية، كالمحاسبة والقانون والمبيعات والإدارة.

التقييم المستمر للثقافة السائدة

من الأقوال المأثورة

يجب أن نتقبل تغير الأشياء في خضم هذا العالم الحيوي والدينامي، فما يصلح اليوم قد لا يصلح غدا، وما يجعل الموظفين سعداء ومنتجين ومخلصين في السنة القادمة قد يختلف عما يحفزهم في السنة الحالية. لذلك يتوجب على كل

«عامل الناس كما يجب أن يكونوا، فذلك يساعدهم على بذل أقصى طاقتهم لتحسين صورتهم».

غوته

الشركات إعادة تقييم حالة الثقافة السائدة فيها بشكل دوري.

من بين العوامل التي تؤدي إلى حدوث تغيرات في مواقف الموظفين متوسط أعمارهم، وازدياد نسبة المهرة والمتقنين منهم مقارنة بالعدد الكلي للقوة العاملة، ونوعية التكنولوجيا المستخدمة، وأولويات الإدارة العليا.

ويمكن قياس التغييرات باللجوء إلى «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي» (MRI-O) بشكل دوري، كما بينا في الفصل الثالث. في الشركات المستقرة نسبيا، يجب إجراء تقييم «ت. ت. م. م» بصورة كاملة مرة كل خمس سنوات؛ أما في الشركات التي شهدت تغييرات جذرية فيجب إجراء التقييم خلال فترة لا تتجاوز ستة أشهر من تنفيذها.

ويتوجب على الإدارة العليا دراسة النتائج التي خلص إليها التقييم بدقة، ثم اتخاذ التدابير العملية لوضعها موضع التنفيذ والتكيف معها. على سبيل المثال، بعد ستة أشهر من استيلاء أحد عملائنا على شركة صغيرة منافسة، أجرينا تقييم «ت. ت. م. م» على موظفي الشركة الأم والشركة المنافسة. استطعنا تحديد عدة مجالات تتصارع فيها الثقافتان السائدتان في المؤسستين. الأمر الذي مكن الإدارة من وضع برامج تدريبية خاصة لردم الهوة بين الموظفين في المجموعتين، ونجحت البرامج في دمجها معا ضمن فريق عمل متكامل ومتماسك.

وضع العلامات القياسية

نجحت بعض الشركات أكثر من غيرها في الاحتفاظ بأكفأ الموظفين، وبإمكاننا جميعا الاستفادة من تجربتها. فهل تفشي الشركات «أسرار نجاحها؟». صحيح أن بعضها يتكتم على ما يعتبره معلومات خاصة وسرية، لكن غالبية الشركات تجد متعة في الحديث عن نجاحاتها. في أوج رواج فكرة «الإدارة النوعية المتكاملة» في التسعينات، مثلا، قام العديد من الشركات التي نالت الثناء والتتويج لتمييز أدائها النوعي بتشجيع باقي الشركات على زيارة فروعها للاطلاع على الإجراءات العملية لتطبيق أسلوب الإدارة الجديد. وفي الحقيقة، كانت إحدى الشروط الأساسية للفوز بـ «جوائز مالكوم بولدريدج» (Malcolm Baldrige Awards). التي تمنح للشركات المعروفة بجودة منتجاتها وخدماتها. إطلاع باقي الشركات على الأساليب التي أسهمت في نجاحها.

يجب البحث عن الشركات التي تتمتع بسجل حافل من النجاح في الاحتفاظ بأكفأ موظفيها. ويتيح هذا الأسلوب المسمى «وضع العلامات القياسية» الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى ومعرفة الأساليب والمنهجيات التي تتبعها، فمن المحتمل أن تؤدي العوامل التي أسهمت بنجاحها إلى نجاح شركات أخرى. المهم أن لا ننظر فقط إلى ما تفعله الشركات المنافسة، لأن الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء مشكلة شمولية ولا تقتصر على شركة أو صناعة محددة.

على سبيل المثال، اطلعت إحدى الشركات التي تتعامل معنا، وهي شركة متوسطة الحجم لبيع السيارات، على تجربة شركة «سيرز ريبوك» (Sears Roebuck) في رعاية موظفيها والتعامل مع همومهم من خلال برنامج العمل/الحياة. اتصل صاحب الشركة هاتفياً بأحد كبار المدراء التنفيذيين في قسم الموارد البشرية في المقر الفرعي لشركة «ريبوك» في منطقته، فقام المدير بدعوته لزيارة الشركة. في تلك الزيارة، أدرك صاحب الشركة أن مؤسسة «ريبوك» تقوم بإجراء مسح دوري لمواقف موظفيها فيما يتعلق بأعباء العمل، والضغط النفسي، والتوازن بين متطلبات العمل والحياة، وغير ذلك من مظاهر رضاهم عن العمل. كما دعي إلى حضور جلسة تدريبية لمعالجة بعض المشاكل التي حددتها المسوحات الميدانية، ثم تم تقديمه إلى المديرة المسؤولة عن تنسيق برنامج العمل/الحياة، حيث شجعتة على الاتصال بها هاتفياً في أي وقت للحصول على أية معلومات أو نصائح يحتاجها. ورغم أن شركته كانت ضئيلة الحجم بالمقارنة مع سلسلة متاجر «ريبوك» العملاقة، إلا أنه تمكن من تعديل وتكييف العديد من الأفكار التي تعلمها في تلك الزيارة لتطبيقها في مجال عمل شركته.

إن المسؤولية النهائية في كسب الحرب الدائرة من أجل المواهب تقع على عاتق الإدارة العليا في الشركة. ويتوجب على المدير العام وأعضاء الجهاز الإداري الوقوف بحزم إلى جانب مساعي تغيير ثقافة الشركة، وخلق جو من التعاون والتكافل بين الإدارة والعاملين.

ولسوف تنمو بذور النجاء في الاحتفاظ بأكفأ العاملين حين يشعر الأفراد أنهم محترمون في شركتهم، وأنها تستفيد من مواهبهم وطاقاتهم إلى حدها الأقصى، وأنهم مساهمون بشكل كامل في كافة النجاحات التي تتحقق، وأن التعويضات والمكافآت التي يتلقونها عادلة ومنصفة، وأنهم قادرون على بلوغ أهدافهم الشخصية من خلال عملهم لتحقيق أهداف الشركة.

هذه البذور تزرعها الإدارة العليا في تربة الشركة، وترعاها القيادات المتوسطة من مدراء ومشرفين ورؤساء فرق العمل؛ ولسوف تغل محصولاً غنياً يتجسد في ارتفاع الروح المعنوية، وانخفاض معدلات استبدال الموظفين، وازدياد في الإنتاجية، وتحسن ملحوظ في النتائج النهائية للنشاط التجاري.

الخلاصة وجوهر البحث

■ إن إيجاد وتطوير مصدر دائم ومتجدد للعاملين من ذوي المواهب والمهارات المطلوبة أمر لا يمكن تحقيقه إلا بتضافر جهود الشركات والحكومة والمجتمعات المحلية.

■ برامج المنح الداخلية تمثل أحد أفضل الوسائل وأكثرها فعالية لمساعدة الطلاب في الحصول على المهارات والمؤهلات المطلوبة.

■ العامل المفتاحي في الاحتفاظ بأكفأ الموظفين يكمن في ثقافة الشركة السائدة، أي أسلوب حياتها المتبع. لذلك يجب على هذه الثقافة أن تشجع على الابتكار، وتخفف من البيروقراطية، وتشدد على التكافل والتعاون، وتحلّي بدرجة كافية من المرونة لتقبل التغيير حين تكون للتغيير مسوغاته.

■ أكثر الوسائل فعالية في اجتذاب أكفأ الموظفين والاحتفاظ بهم هي تحديد الأهداف التي يطمح إليها هؤلاء في حياتهم المهنية، وخلق الوضع الذي يسمح بدمج حاجاتهم ومتطلباتهم مع أهداف الشركة.

■ أحدث الأساليب المبتكرة التي يلجأ إليها أصحاب العمل للاحتفاظ بأكفأ موظفيهم هو برنامج العمل/الحياة الذي يساعد العاملين على إقامة توازن بين متطلبات حياتهم الشخصية والمهنية على حد سواء.

■ بعض المقاربات التي استطاعت الشركات من خلالها النجاح بتخفيض معدلات استبدال الموظفين تشمل:

- الاهتمام بالمستقبل المهني للعاملين. تمكين أكفأ العاملين من تحديد المناصب والمواقع التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم المهنية داخل الشركة، وتأهيلهم لها، ومن ثم ترقيتهم إليها.

- العمل من المنزل. التنسيق مع الموظفين للعمل من المنزل بدوام جزئي أو كلي.

- المشاركة في نفس الوظيفة. اقتسام وظيفة واحدة بين عاملين بحيث يتاح الوقت الكافي لكل منها لتلبية متطلبات حياته الشخصية دون أن يؤدي ذلك إلى تدني مستوى الإنتاجية.

- توكيل الاستشاريين والخبراء المستقلين بمهمة إنجاز العمل. يضمن للشركة استغلال أفضل مصادر العمالة المتاحة دون الحاجة لتوظيف العمال بشكل نظامي.

■ يجب البحث عن شركات تتمتع بسجل حافل من النجاحات في الاحتفاظ بأكفأ موظفيها. يتيح هذا الأسلوب المسمى «وضع العلامات القياسية» الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى ومعرفة الأساليب التي

تتبعها، فلاحتمال كبير جدا في أن تؤدي العوامل التي أسهمت بنجاحها إلى نجاح شركات أخرى. المهم أن لا ننظر فقط إلى ما تفعله الشركات المنافسة، لأن الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء مشكلة شمولية وعالمية الأبعاد ولا تقتصر على شركة أو صناعة محددة.

■ في خضم هذا العالم الحيوي والدينامي، يجب أن نتوقع التغيير. فما يصلح اليوم قد لا يصلح غدا، وما يجعل موظفينا سعداء ومنتجين ومخلصين في الولاء في السنة القادمة قد يختلف عما يحفزهم هذه السنة. لذلك يتوجب على الشركات إجراء تقييم دوري لوضع الثقافة السائدة فيها.



الملحق

■ مصادر المقالات البحثية عن التوظيف والاحتفاظ بالعاملين

يفترض بالمدرء ورؤساء فرق العمل وغيرهم ممن يتعاملون مع مشاكل الموظفين مواكبة ما يجري على ساحة الموارد البشرية. أما أفضل الطرق للبقاء على اتصال بآخر المستجدات في ميدان تغيير الثقافة السائدة في الشركة فهي القراءة المنتظمة للمجلات والنشرات الدورية المعنية بتغطية مثل هذه القضايا.

إن لكل مهنة وكل صناعة تقريبا دورياتها المتخصصة، ومعظمها يحوي مقالات بحثية عن قضايا التوظيف والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء تظهر بين الحين والآخر وتشكل مصادر ممتازة للمعلومات.

نقدم فيما يلي قائمة بأفضل المطبوعات التي تخصصت بقضايا الموارد البشرية أو غطت جوانب مهمة منها:

Across the Board The Conference Board 845 Third Ave., New York, NY 10022 Phone: 212-339-0345 Fax: 212-980-7014 Web site: www.conferenceboard.org	Forbes 60 Fifth Ave., New York, NY 10011 Phone: 800-888-9896 Fax: 212-206-5118 Web site: www.forbes.com .
--	---

Business Week New York, NY 10020 Phone: 800-635-1200 Fax: 609-426-5434 Web site: www.businessweek.com.	Fortune Time-Life Building Rockefeller Center New York, NY 10020 Phone: 800-621-8000 Fax: 212-522-7682 Web site: www.fortune.com.
Harvard Business Review 60 Harvard Way Boston, MA 02163 Phone: 800-274-3214 Fax: 617-475-9933 Web site: hbsp.harvard.edu.	Success in Recruiting and Retaining National Institute of Business Management PO Box 9206 McLean, VA 22102-0206 Phone: 800-543-2049 Fax: 703-905-8040 e-mail cunstormer@nibm.net
HR Magazine Society for Human Resources Management 1800 Duke St.,	Training 50 South 9th St., Minneapolis, MN 55402

Alexandria, VA 22314 Phone: 703-836-0367 Web site: www.shrm.org	Phone: 612-333-0471 Fax: 612-333-6526 Web site: www.trainingsupersite.com
INC 477 Madison Ave. New York, NY 10022 Phone 212-326-2600 Fax: 212-321-2615 Web site: www.inc.com	Training and Development American Society for Training and Development 1640 King Street Alexandria, VA 22314 Phone: 703-683-8100 Fax: 703-683-9203 Web site: www.astd.org
Management Review American Management Association PO Box 319 Saranca Lake, NY 12983- 0319 Phone: 800-262-9699 Fax: 518-891-3653 Web site: www.amanet.org	Workforce 245 Fischer Ave., Costa Mesa, CA 92626 Phone: 714-751-4106 Web site: www.worforce.com
Nations Business 711 Third Ave. New York, NY10017 Phone: 212-692-2215 e-mail: edi- tor@nbmag.com	

مواقع مفيدة على شبكة الإنترنت

المعلومات عن الموارد البشرية

- للحصول على معلومات حول قوانين تكافؤ فرص العمل انظر:

(www.eeoc.gov)

- للحصول على إحصائيات حول الوظائف، اتصل بمكتب العمل الأمريكي على

موقع : (www.bls.gov)

- للحصول على معلومات حول قانون المعوقين الأمريكيين، انظر:

(www.Janweb.icdi.wvu.edu)

بعض الجمعيات المفيدة :

American Management Association	WWW.amaanet.org
American Psychology Association	WWW.apa.org
American Society for Training and Development	WWW.astd.org
American Staffing Association	www.staffingtoday.net
International Foundation of Employee Benefits Plan	e-mail: pr@ifebp.org
National Association of Personal Services	www.napsweb.org
Society for Human Resources Management	www.shram.org
H.R. News on Line	www.shrm.org/hrnews
Pro2Net	www.hrpro2net.com/x19137.xml
Industry Week Magazine	www.industryweek.com

إعلانات التوظيف

للإعلان عن الوظائف الشاغرة، أو البحث عن المتقدمين الذين قد

يحملون المؤهلات المطلوبة في شركتك، ابحث في المواقع التالية :

www.monster.com

www.careerpath.com

www.careerMosaic.com

www.headHunter.net

www.jobSearch.org

www.hotJobs.com

www.dice.com

www.careerBuilder.com

www.nationJob.com

www.Jobs.com



الكابتان لهما باع طويل في العمل الإداري الناجح، وهما مدرء لشركات كبرى بأمريكا. وهما يذكران الناس بأنه في هذا العصر التنافسي لم يعد الراتب الشهري هو العنصر الأساسي الذي يدفع الموظف للجلوس على كرسي العمل. بل إن هناك معايير أخرى مثلاً:

الإرشاد الأسري. الاهتمام بالوقت. التخطيط المالي. الاهتمام بالأولاد في الأسرة. التدريب للعاملين بمختلف مستوياتهم.

وعلى كل حال فهذا الكتاب هو مرجع أساسي للمدراء والمهتمين بالموارد البشرية.

كما كتبت عنه مجلة لايبيري جيرنال Library Journal ما يلي:

التعاقد والمحافظة على المتعاقدين هو تحد كبير للشركات والمؤسسات، هذان المؤلفان هما حقيقة قياديان لسنوات عديدة في مجال الإدارة، وهما يقدمان هنا دليلاً عملياً وموسوعياً لإستراتيجية العمالة وقدراتها الفعلية.

هذا البحث هو حقيقة يعكس العلاقة المباشرة بين المحافظة على العمالة وأصالة الشركات وثقافتها.

كما كتبت عنه دار بوك ديسكريشن Book description ما يلي بتوسع:

هذا الكتاب من أفضل الكتب على الإطلاق، ولا يهم السوق، فالسلعة الغالية لها طلابها. هناك كتب كثيرة في هذا الخصوص، وقد طالعنا بما فيها من موظفين أكفاء، لكن هذا الكتاب له ما يبرره، فهو يعرفنا على كيفية المحافظة على الموظف الكفاء.

AL - OBEIKAN



6000870

SR 0