



## 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 يعمد 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 موظفاته 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 صبورا 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 تجانب 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 تلتخ 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 قولا للموظفين، تبين أن نسبة الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء في الشركات التي تتمتع بسمعة أخلاقية عالية أكبر بـ ستة 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».

استطلاعات الرأي الصادرة مؤخرا إلى أن

بيتر دروكر،

كاتب واستشاري في ٨٠٪ من الموظفين الذين قرروا تغيير وظائفهم في السنة الماضية، قالوا إن أحد

شؤون الإدارة والتربوية

الأسباب التي دفعتهم إلى ذلك كان إحساسهم بأن جهودهم لم تتل حقا من الاهتمام، أو استخف بها مدراؤهم. يقول بوب مكارتي، رئيس شركة: «ر.ج.م. اسوشياتس» (RJM Associates) في مدينة رونفورد 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».

وصادقا، فالمجاملات والأكاذيب سرعان ما تتكشف ولا يمكن إخفاؤها بكلمات معسولة

آرنولد غلاسو، كاتب

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«التبلد» أحد أهم أسباب ترك العمل واستقالة الموظفين الأكفاء، فقد أوردته 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 للضيق 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 مثلا، 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 تماما أن نجاح مرشحهم يعود

«الآخرون ليسوا ضدك بل مع أنفسهم».

جين فاوئر،

كاتبة

عليهم بفوائد شخصية تنعكس في مزيد من النفوذ والمكانة والتعويضات المادية. أما السننات اللتان سبقتا اتخاذ القرار فقد حفلتا بالمشاحنات، «والحيل القذرة»، وحتى بالتخريب المتعمد. وعندما تم اختيار أحد المتنافسين أخيرا، 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 دائما إلى انخفاض الروح المعنوية في الشركة، وتدني مستوى الإنتاجية، وخسارة الموظفين المؤهلين الذين لا يتقنون الأعياب السياسة 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 عرضا مغريا براتب وتعويضات أفضل في شركة أخرى. وقد أظهرت أبحاثا والمقابلات التي أجريناها صحة هذا الاعتقاد في عدد كبير من الحالات يقول ترفيز 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 باعثا 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 الرائدة كتكنولوجيا المعلومات والقطاع الصحي. كل شيء يخضع للعرض والطلب، ومع ازدياد الطلب على الموظفين الأكفاء يبدو أن العامل هو الربح 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 استقالتي».

### 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) أقرروا 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».

تحدث حالات مشابهة حين تعلن

#### من الأقوال المأثورة

الشركة عن إغلاق أحد المصانع أو تشهر إفلاسها. وغالبا ما يتوجب حينئذ الإبقاء على عدد محدود من العاملين لإنهاء

«من السهولة بمكان اقتراح

الحلول عندما لا تعرف الكثير عن المشكلة».

المشاريع التي يجري العمل بها أو تنفيذ

ما لكوم فوريس،

العقود التي أبرمتها الشركة في مراحل

ناشر

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 ناجح 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، مثلا، قررت إغلاق العديد من مرافق الشركة المنافسة في المدينة، ونظرا 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 بكاليفورنيا 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 عاملا رئيسيا 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 «اكزيكيوتف 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».

يبدو أن هناك علاقة مباشرة بين

رحيل زملاء الموثوقين وبين ارتفاع مستوى

### من الأقوال المأثورة

«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 محددته 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 متدرجا 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 نجاحاً واضحاً في ذلك المنصب، إلا أنه لم يكن سعيداً. ولذلك خطط للبحث عن وظيفة أخرى في مجال تكنولوجيا المعلومات، لكنه قرر أولاً زيارة توم، مدير الموارد البشرية في الشركة، وإعلامه بنيته: «أحب حقاً 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 حالياً 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 لننظر 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 الكيماائية 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، ويضطر 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 حينما 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 & اسوشييتس»، 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 اسوشييتس» 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 تولى 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» (*Brook-lyn Distribution Centre*)، وهو شركة تبيع 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

يتصفون بالأمانة والاستقامة.

#### من الأقوال الماثورة

«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 «أي. 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 «انتيل» (Intel)، و «نورتل» (Nortel)، و«ديل كمبيوتر» (Del Computer)، حيث أضافت الولاء إلى قائمة أهدافها الاستراتيجية المستقبلية.

### من الأقوال الماثورة

يَعْرِفُ مَعْجَمُ «وَيْبِسْتِر» (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 لزيادة 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

٣. «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».

هارمون م. غير،  
كاتب

٣. عادة تقدير ومكافأة الأداء المتميز الغالبية الساحقة من الشركات التي تتمتع بمعدلات عالية من ولاء عاملها تولى 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

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 يتبثون 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 «نيشنوايد 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 الترقيات، وما يرافقهما غالبا من زيادة في الرواتب والتعويضات والنفوذ في الشركة.

## ٩. الالتزام بإبعاد شبح الخوف والتخفيف من حدة الانقاسامات في

### مكان العمل

لا يقل البند الأخير أهمية، بنظرنا، عن البند الأول في بناء ثقة العاملين بشركاتهم وضمنان ولائهم لها. والحقيقة إن أشد ما يدمر ثقافة الشركة، وبالتالي قدرتها على اجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم، وجود جو عمل يسوده الخوف والانقاسامات 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 تحسبنّ 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

يستتكرون 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، اعمل 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 تلبى 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.*

