

## الفصل الأول

### تفهم مستقبل العمل

في هذا الفصل سوف نتعلم:

✍️ العوامل المؤثرة في المسار الوظيفي.

✍️ ما الذي يبحث عنه أصحاب العمل حقا؟



## الفصل الأول

### تفهم مستقبل العمل

---

لمساعدتك على تحقيق الاستفادة القصوى من هذا الكتاب، دعنا نهيئ المناخ والعقل ونثير تساؤلاً: ما الذي يجري في دنيا الأعمال؟ وكيف يمكن أن يكتب لك النجاح في هذا النموذج الجديد؟

#### التغيير هو الثابت الوحيد

ليس التسارع في تقاعد مواليد سنوات ما بعد الحرب العالمية الثانية، وتفاقم النقص في العاملين ذوي المعرفة، إلا قليلاً من التوجهات التي تعيد تشكيل سوق العمل وتجعل التسويق للذات أكثر صعوبة من أي وقت مضى. لنصغ النصيحة الواردة في هذا الكتاب في سياقها الصحيح، أمعن التفكير في التغييرات الإضافية التالية والتي يمكنك أن تتوقع حدوثها في مشهد التوظيف في الألفية الجديدة.

التغيير قانون الحياة، وأولئك الذين لا ينظرون إلا إلى الماضي أو الحاضر؛ بلا شك سوف يضيعون المستقبل.

— جون كينيدي، الرئيس الخامس والثلاثون للولايات المتحدة.

## تقليص فترة الالتزام الوظيفي

في فترات الازدهار والانحسار الاقتصادي على حد سواء، تتزايد فترة البقاء في الوظيفة، وخلال فترات النمو الاقتصادي يحدث اقتناص الموظفين والتنقل بين الوظائف، بينما في فترات الركود تنخفض وتقلص فترة الالتزام الوظيفي. تأمل هذه الحقائق:

- طبقا لوزارة العمل بالولايات المتحدة، على مدى العقود القليلة الماضية، تزايد متوسط طول الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في نفس الوظيفة في كل قطاعات الأعمال الخاصة<sup>1</sup>. واليوم صار الموظفون يغيرون وظائفهم كل عامين، ويغيرون الشركات التي يعملون لديها كل ثلاثة أعوام، ويغيرون الصناعة التي يعملون بها كل أربعة أعوام.
- كشف استبيان أجرته ExecuNet في 2005، أن قيادات الشركات يغيرون الشركات التي يعملون بها كل 3.6 عام بعد أن كانت الفترة 4.1 عام كما في استبيان 2002<sup>2</sup>، وفي بعض الوظائف متوسط فترة الالتزام الوظيفي أقل من ذلك، انظر على سبيل المثال إلى رؤساء قطاع التسويق: في الشركات المائة التي تعتلي عرش العلامات التجارية عالمياً؛ لتجد أن فترة الالتزام الوظيفي لرؤساء قطاع التسويق أقل من ستين، بحسب الاستبيان الذي أجرته شركة Spencer Stuart في 2004<sup>3</sup>. والسبب في هذه التقلبات السريعة أن رؤساء قطاع التسويق أصبحوا الآن هم المسؤولون عن عائدات الاستثمار (ROI).
- في عالمنا القائم على المشروعات صار الولاء للمشروع القائم، فإذا لم يحقق المشروع النتائج التي توفر النهوض المباشر لصافي الربح، فلن تتورع أي منظمة عن إلغائه، فضلا عن فسخ تعاقدات توظيف فريق العمل بالمشروع. وهذا ليس بسر يخفى على غالبية المهنيين المحترفين من ذوي الطموح: إذ كشفت الدراسة التي أجراها مركز الأبحاث PEW في 2006 أن 62٪ من الأمريكيين يؤمنون أن الأمان الوظيفي انخفض في الحاضر عما كان منذ 20 أو 30 عامًا مضى<sup>4</sup>.

في هذه البيئة الديناميكية المععمة بالتغيير، انكمش الوقت المتاح لك لتترك أثرك، يجب أن يكون لديك رؤية واضحة وضوح الشمس حول القيمة التي تضيفها للمؤسسة التي تعمل لحسابها، وتحديدًا المشروع الذي تعمل عليه، يجب أن تستمر في تقديم تلك القيمة،

وفي نفس الوقت كن دائم الاستعداد للتغيرات، التي قد تطرأ على مهمتك أو مؤسستك. وبمجرد اعتماد المديرين التنفيذيين لخطة المائة يوم الأولى، يجب عليك مراجعتها مع كل تكليف جديد.

### الحدود المبهمة بين العمل والحياة الشخصية

نجم عن استخدام البلاك بيري والواي فاي المنتشر في كل مكان علاوة على الهواتف المحمولة عالمًا يمكن فيه "العمل في أي وقت ومن أي مكان". وعدم وضوح الحدود بين الحياة العملية والحياة الشخصية سوف يتزايد فقط في حالة قلة التواجد في مقرات العمل وقلة الحاجة إلى الموظفين ذوي خبرة. ومن جديد، توضح لنا الحقائق والأرقام هذا الأمر جليًا:

- باستثناء فرنسا (حيث تم تقليل أيام العمل خلال الأسبوع)، زاد عدد الساعات التي نعملها في كل أسبوع. ففي عام 1969، كان الموظفون في الولايات المتحدة الأمريكية، والذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و54 عامًا، يعملون بمجموع ساعات قدرها 56 ساعة كل أسبوع. وبحلول عام 2000، أصبحوا يعملون لمدة تصل إلى نحو 70 ساعة.
- انتشرت خدمة الواي فاي في الفنادق والمطارات والمطاعم والمقاهي بشكل كبير، وهذا ما يسر على الكثيرين إمكانية العمل من أي مكان. كما انتشرت خدمة الواي فاي في مدن بأكملها، مثل فيلاديلفيا وسان خوسيه. ومن المتوقع أن تنتشر خدمة الواي فاي في المطارات والعديد من الأماكن العامة في الأعوام المقبلة. وهذا ما جعل الشركات أصبحت تتوقع استعداد الموظفين "الدائم" للعمل.

كلما قضيت وقتًا أطول في العمل من الأماكن البعيدة (أي البعيدة عن مقر العمل)، فإن رؤيتك للمكتب سوف تتضاءل بصرف النظر عن زيادة ساعات العمل التي أصبحت تعملها. ومن ثم، لا بد وأن تكون شخصيتك قوية ومؤثرة بالقدر الذي يكفي لأن تؤثر على زملائك ومديريك حتى عندما لا تكون موجودًا فعليًا في مقر العمل. تمنحك تلك الحرية القدرة على العمل من أي مكان وفي الأوقات التي تناسبك، بيد أنه أصبح عليك الآن أن تحاول توصيل قيمتك وقيمة عملك مع كل رسالة بريد إلكتروني ترسلها ومع كل

مكالمة هاتفية تجربها. وإذا كنت ستعمل طوال الوقت، فسوف تود بلا شك أن تزيد من تحقيقك لأهدافك ومكاسبك من عملك، وهذا بما يتماشى مع قيمك ومشاعرك.

يعد هذا الكتاب دليلاً واضحاً للغاية على فرق المشروعات الافتراضية. فمؤلفو هذا الكتاب لم يلتقوا في المدينة نفسها وفي الوقت نفسه سوى مرتين طوال فترة تأليفهم لهذا الكتاب. كما أننا لم نلتق بالمحرر شخصياً قط، ولم نلتق قط أيضاً شخصياً بمصممي الرسومات الذين صمموا الصور المعروضة في هذا الكتاب. كما أن معظم كلمات ويليام كُتبت أثناء سفره في إحدى الطائرات أو انتظاره في صالة الانتظار بأحد المطارات. ولكن، وبمساعدة نظام إدارة المشروعات الإلكتروني وخدمة الواي فاي وبرنامج سكايب، تمكنا من تجميع جميع خيوط هذا الكتاب معاً في وقت قصير.

### تسارع التغيير التنظيمي

في ظل الضغط المتزايد من وول ستريت لزيادة الإيرادات والأرباح، تواصل الشركات مساعيها الجادة والمتواصلة لتوسع من أنشطتها بالدخول في مجالات عمل جديدة، هذا علاوة على التوسع على النطاق الدولي والاندماج مع والاستحواذ على شركات وكيانات أخرى، والاستعانة بمصادر خارجية وإعادة النظر من جديد في منتجاتها والخدمات التي تقدمها. انظر إلى الاتجاهات الآتية:

تواصل الشركات الرفع من مستوى التكنولوجيا التي تعمل بها لتضمن تدفق المعلومات ووصولها إلى الجهات التي تلزمها. فاستخدام التكنولوجيا بشكل عام قلل من أهمية الحدود الجغرافية، مما جعل جميع المؤسسات والشركات عالمية وحول جميع الأعمال والعمليات إلى أعمال وعمليات إلكترونية.

ترغم العولمة والتطورات التي شهدتها مجال التكنولوجيا الشركات على وضع هياكل تنظيمية أكثر سلاسة وتعقيداً في الوقت نفسه، وهي التي أضحت تتسم بشبكات وعلاقات وتحالفات عبر الحدود بالإضافة إلى الاستعادة خارجياً بأنشطة غير مركزية مع الوكالات المتخصصة.

كما نجم عن قوانين مثل ساربانس - أوكسلي توافر فرص عمل في المجالات المالية والقانونية، في الوقت الذي أصبحت فيه وظائف ومهام تكنولوجيا المعلومات تُنجز من خارج البلاد.

أصبح القدر الأكبر من العمل الذي يتم في الولايات المتحدة الأمريكية يتم من قبل أشخاص أقل، والذي شهد زيادة في الإنتاجية. وهذه الزيادة التي شهدتها مستوى الإنتاجية كانت نتيجة لتكنولوجيا المعلومات والضغط الواقع على الشركات لزيادة قيمة حصتها من خلال وفورات الحجم الكبير.

بمجرد أن تتمكن من فهم الكيفية التي تسير بها الأمور في مؤسستك أو شركتك الحالية، من المرجح أن تجدها تتغير. فمعدل التغيير يتزايد، وهناك أيضًا العديد من العوامل الخارجية التي تكون خارج نطاق سيطرتك تؤثر على الكيفية التي تعمل بها. كما أن القدر المتزايد من المرونة في الهياكل التنظيمية زادت من الخيارات التي يمكنك من خلالها إتمام مهام عملك.

الناس في مدينتك هم أنفسهم في المدينة المجاورة، أو الولاية المجاورة أو حتى الدولة المجاورة، وهكذا ستمكن من العمل في مشروعات مقرها باريس، حتى وإن كنت تقيم في Peoria. إن الأشخاص الذين يتبنون التغيير ويتقبلونه كحقيقة ثابتة هم من سيجنون ثمار هذه البيئة دائمة التغيير.

### قابلية التنقل المتصاعدة للموظفين

التحول من نظام رواتب التقاعد المضمونة التي ترعاها الشركات إلى خطط التقاعد التي يخطط لها الموظف، أتاحت للموظفين أن يكونوا أكثر قابلية للتنقل، فلم يعودوا مجبرين على التمسك بوظيفة لا يحبونها إلى أن يبلغوا الخامسة والستين من العمر. لقد مر وقت طويل، منذ أن التقينا بشخص يرغب حتى في العمل لدى نفس الشركة طوال حياته المهنية، علاوة على ذلك صار المهنيون المحترفون يبادلون بين العمل لحساب المؤسسات والعمل لحساب أنفسهم، وهكذا دعت الحاجة إلى وضع خطط تسويق ذاتي متواصل

وتنفيذها؛ ليكونوا على استعداد دائم للتكليف التالي، كل ذلك بالإضافة إلى المساهمات القوية مع أرباب أعمالهم الحاليين وعملائهم.

لم يعد الثبات خياراً متاحاً، وإعادة التنظيم المتواصل تعني الحراك المتواصل في القوى العاملة - بمعنى أن الموظفين على اختلاف المستويات يجب عليهم الاستمرار في إدارة مساهمهم الوظيفي، بدلاً من انتظار أرباب أعمالهم للقيام بذلك. لم يعد بالإمكان توقع أن تبقى الأشياء ساكنة على حالها، ولا بالإمكان توقع المستقبل بأكمله؛ لذا فالطريقة الوحيدة لتضمن تحقيق أحلامك وطموحاتك الوظيفية، هي أن تبني الطلب على سلعتك الفريدة، قد يكون لهذا الحديث وقع مثير على النفس، بينما هو في الحقيقة على عكس ذلك، إنه يمنحك الفرصة للتربح من عملك على الصعيدين المالي والشخصي، إنه يحثك على أن تقبض بإحكام على زمام مسارك الوظيفي لتوجه طاقاتك نحو أهدافك.

### ما الذي يبحث عنه أصحاب العمل حقاً؟

أصحاب العمل مثلك تماماً، يريدون التربع على قمة هرم المنافسة، إنهم يرغبون في أن يري عملاؤهم منتجاتهم مختلفة عن - وأفضل من - كافة الخيارات المطروحة في السوق، ويرغبون في فرض أعلى الأثمان الممكنة على سلعتهم المعروضة، إنهم يتوقون إلى القوى العاملة المبدعة من المهنيين المحترفين، والقادة القادرين على تقديم حلول مبتكرة قادرة على الوفاء باحتياجات العملاء الأكثر إلحاحاً، والابتكار يتطلب الإبداع - المستمدة بدورها من قوى عاملة متنوعة، تتكون من أفراد يستخدمون الحد الأقصى من قواهم الفريدة.

سوف تستمر أهمية التوسع في التمدد إلى أن تصل إلى المستوى الفردي، ولما كان التطابق عدو الابتكار، صار لك أن تطمئن إلى حصولك على الفرصة لتبرز تفردك فتحقق النجاح. عندما تكون مجرد فرد وسط الكثيرين ممن يملكون المهارات نفسها والقدرات، فهذا يعني أنك لا تساهم في التنوع الذي تحتاجه المؤسسة التي تعمل بها لتنتج أفكاراً إبداعية مبتكرة، بل وعلى العكس سوف تصبح سلعة، والناس لا يتحمسون للسلع، هل سبق وأن سمعت شخصاً يقول: "إنني أحب النفط الخام" أو من يقول "أحب أحشاء

الذبيحة"؟ انتبه، فلم يعد من المجدي في عالم الأعمال الحديث أن تكون مهنياً محترفاً، أو مديراً، أو مسؤولاً تنفيذياً من "وأنا أيضاً كذلك"، المغزى من وراء ما نقول: كن نفسك!

كانت خطتنا الأصلية الموضوعة لهذا الكتاب هي تقديم عدة فصول من دراسات تحليلية مفصلة، تظهر كيف تحول نموذج التوظيف لنوضح سبب الحاجة إلى تغيير استراتيجيتك في إدارة مسارك الوظيفي، ثم أدركنا أن المهنيين المحترفين يدركون تماماً - أحياناً بالطريقة المؤلمة - أن عهد زي الشركات الموحد وخطط التقاعد قد ولى منذ زمن، أدوات إدارة المسار الوظيفي التقليدية القديمة أصبحت أقل فاعلية، في حقيقة الأمر أصبح من الشائع أن يقر الناس في سيرهم الذاتية بالتسويح من الوظيفة وبفترات البقاء دون عمل، حتى زالت - افتراضياً - أي وصمة عار مرتبطة بتلك الأحداث.

في مستوى فكري ما، ربما تدرك أنه يتوجب عليك أن تتولى مقود مسارك الوظيفي، وكأنك تتحكم في شركتك الخاصة، فبالرغم من أي شيء فإن فكرة امتلاك شركتك الخاصة كانت تحوم في الأجواء لأكثر من 10 سنوات، ومع هذا فإننا، خلال مسارنا الوظيفي وممارسات التسويق الذاتي، مازلنا نلتقي مهنيين محترفين لم يتشربوا هذا المبدأ بما يكفي ليغيروا سلوكياتهم في إدارة مساراتهم الوظيفية. بعض هؤلاء الأفراد يدركون أنه يجب عليهم التفكير والتصرف على نحو مختلف، ولكنهم متشككون حول ما هي أدوات وتقنيات إدارة المسار الوظيفي الأكثر فاعلية، والبعض الآخر لم يبدأوا بعد إدارة مساراتهم الوظيفية، فقد تقدموا بسهولة من خلال توصيات إيجابية من أشخاص في شبكة معارفهم، وفرصة تلو الفرصة، ليتمكنوا من النهوض على أقدامهم، وما يزال هناك آخرون لا يتمتعون بالحنكة التكنولوجية، فعلى سبيل المثال، الشخص الذي لم يبحث عن وظيفة في السنوات الخمس الماضية ربما سيكون على غير دراية بألية استخدام الإنترنت بفاعلية للبحث عن فرص جديدة. انعدام خبرة اقتناص الوظائف عبر الإنترنت آخذ في التفاقم، بسبب أن العديدين من يفترضون خطأً أن بإمكانهم نشر سيرهم الذاتية على بوابة توظيف إلكترونية، ثم الجلوس بانتظار الفرصة المثالية لتدق أبوابهم.

## كيث ديني، مدير شركة، صناعة الأحذية

قصة كيث ديني هي القصة النموذجية: كيث صاحب مسار وظيفي لشخص مسؤول تتصاعد نجوميته في شركة نايك Nike Inc. ، بعد التخرج في الجامعة أدار المتجر الافتتاحي Niketown وشق طريقه صعودا ليشغل منصب مدير شركة أحذية رأس ماها 350 مليون دولار، بعدها عمل بشركة لتصنيع ملابس ما خارج المنزل ومقرها نيو إنجلند، وانتقل مع عائلته عبر البلاد، وأصبح نائب الرئيس في شركة Global Brand Management للقطاع الأكثر ربحية في الشركة، وطوال 18 عامًا متواصلة حظي كيث بترقيات ناجحة كان السبب ورائها علاقاته المتينة داخل مجال عمله مع أشخاص يعرفون، ما يشتهر به من امتياز وموهبته في تطوير من يهملون تحت مظلته، كيث لم يحتاج أبدا إلى البحث عن وظيفة أو السعي نحو ترقية، لم يعد سيرة ذاتية إلا لمرة واحدة - وكان ذلك عندما تم توظيفه خارج شركة نايك.

بعد أن أمضى كيث 3 سنوات في الشركة الجديدة، تغير فريق إدارة الشركة وتغيرت أهدافه، وأدرك كيث العلامات التحذيرية بأن وظيفته أصبحت على المحك، ولأول مرة استعان بمساعدة مستشار مهني للتخطيط لأهدافه طويلة المدى، وتخطيط خطواته القادمة، وكرجل في متوسط العمر، كان كيث يرغب وبشدة في حياة عملية متوازنة والشعور بأنه حقق الكثير كنتيجة لعمله، وبالرغم من أن شركته كانت تشتهر بمبادراتها لخدمة المجتمع، إلا أن كيث نادرا ما كان يجد الوقت للمشاركة في أي منها، وكنتيجة لهذا لم يشعر بالرضا عن دوره.

في محادثة مع مستشاره المهني أدرك أنه غير مدرك للتطورات في الطرق الحديثة للبحث عن الوظائف، لأنه لم يضطر إلى استخدامها يوما، وكشخص انطوائي شعر كيث بعدم الراحة تجاه إقامة شبكة علاقات والعمل على الترويج لكفاءته. لم يمر على بدء كيث ومستشاره العمل على سيرته الذاتية سوى يوم واحد، حتى استدعت إدارة الموارد البشرية كيث ليخبروه أنه سيتم تسريحه من الوظيفة قريبا. بالرغم من أن كيث كان قد اتخذ بعض الخطوات المؤقتة على الطريق الصحيح، إلا أنه كان ما يزال بعيدا عن أن يكون مستعدا لبدء بحث استراتيجي عن وظيفة.

## عالم أعمال جديد - فرص جديدة

اليوم في عالم الأعمال الجديد، أصبحت الوتيرة متزايدة العنف والمنافسة متصاعدة القسوة، ومع ذلك فاحتشاد القوى الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية، التي غيرت وجه عالم الأعمال يقدم لك قدرا عظيما من الفرص، بمجرد أن تفتح عينيك على ما يجري في عالم الشركات، سوف تزيد من فرصك في تحديد أنواع الفرص الأكثر ملاءمة لك، وستضع نفسك موضع الاستعداد، لاغتنام تلك الفرص، عن طريق أن تتأكد أن المحيطين بك يعرفون تحديدا ما الذي بإمكانك أن تقدمه.

كثير من الناس يفكرون في الأمان بدلا من الفرص، كما لو أنهم يخشون الحياة أكثر مما يخشون الموت.  
— جايمس إف. بايرنس، سياسي وحقوقي، الولايات المتحدة.

### ملاحظات

- 1- وزارة العمل بالولايات المتحدة، الدليل الوظيفي الفيدرالي الأمريكي الباسيفي الآسيوي، 10 مايو 2006، [www.dol.gov/\\_sec\\_federl\\_career\\_guide.pdf](http://www.dol.gov/_sec_federl_career_guide.pdf).
- 2- النشرة الصحفية لـ ExecuNet، "متوسط فترة الالتزام الوظيفي للتنفيذيين أقل من 4 سنوات" 15 يونيو 2005، [http://www.execunet.com/m\\_releases\\_content.cfm?id=3096](http://www.execunet.com/m_releases_content.cfm?id=3096).
- 3- Greg Welch, "CMO Tenure: Slowing Down the Revolving Door," July 2004, <http://www.spencerstuart.com/research/articles/744>.
- 4- Ruy Teixeira, "ما يريده العالم حقاً من الاقتصاد والعمل"، 26 أكتوبر 2006، <http://www.americanprogress.org/issues/2006/10/publicwants.html>.
- 5- مكتب الولايات المتحدة لإحصاءات العمل "العمل في القرن الحادي والعشرين"، <http://www.bls.gov/opub/working/page17b.htm>.