

## نظرة عن كتب إلى فصل الموظف





عاجلاً أو آجلاً، يضطر كل صاحب ضمير حي يدير مؤسسة  
لمدة معقولة من الزمن إلى القيام بالمهمة الشاقة عينها: فصل  
أحد العاملين.

– باربارا كيت ريبا

### متى يحدث الفصل؟

يحدث الفصل متى قرر المدير أن أداء موظف أو سلوكه يثير  
مشكلات لا أمل في حلها. في بعض الحالات، يخرق أحد الموظفين  
القانون، أو يخالف سياسات الشركة مخالفة صريحة، كأن يسرق  
مثلاً، أو يتحرش تحرشاً جنسياً بموظف آخر، فيفصل في الحال.  
أما في حالات أخرى، فنرى المدير يعمل مع الموظف عدة أشهر  
محاولاً مواجهة مشكلات أدائه أو سلوكه، لكن مساعيه تبوء بالفشل  
فيفصله. وصفوة القول هي أنك أنت من يقرر فصل الموظف، وأنت  
من يبلغه هذا القرار أيضاً، فأنت مديره.

### ما هي المشاعر المرافقة للفصل؟

يولد فصل الموظف الذي يسبب مشكلة شعوراً بالارتياح عند  
معظم المديرين، فهو عادةً ما يكون حلاً لمشكلة قائمة. ومع ذلك،  
قد يشعر بعض المديرين بالإخفاق، إذ يحملون أنفسهم مسؤولية  
عجزهم عن تحسين الوضع. أما الموظف المفصول فقد تتقلب

مشاعره بين الغضب والحزن، وبين الاستسلام لإحساسه بالخزي أو الإحباط أو الغيظ، بل حتى الارتياح. وهذا كله متعلق بالفرد المعني، وبالظروف المحيطة بالفصل.

وقد يعاني الموظفون الباقون انفعالاتٍ ومشاعرٍ عنيفةً أيضاً. هذا رهناً بعلاقتهم مع الموظف المفصول. فقد يشعر أصدقاء عضو الفريق السابق ومساندوه بالغضب. أما من كان أداءه المتدني يحبطهم فلعلهم يشعرون بالارتياح.

### ما هي الآثار القانونية للفصل؟

يمكن أن يحدث الفصل في أي مؤسسة وفي أي صناعة. ومع ذلك، تختلف تشريعات الفصل على نحو واسع من مكان إلى آخر في العالم. إن القوانين وسياسات الشركات الناضجة للفصل أمور معقدة. ويضاف إلى هذا التعقيد تباين أشكال وضع الموظف (كأن يكون مستثنى من أحكام قانون العمل أو غير مستثنى منها، أو أن يكون نقابياً أو غير نقابي). ويمكن للانتباه إلى هذه التفاصيل عامةً أن يعينك عند دراسة قرار الفصل.

---

فكرة مفيدة: اتبع سياسات الشركة المتعلقة بالفصل  
اتباعاً دقيقاً. واطلب المشورة القانونية من محامي  
الشركة، سواء كان من داخلها أو لم يكن. فقد تجد

الشركة نفسها أمام القضاء بدعوى الفصل التعسفي.  
لذلك عليك التماس مشورة الدائرة القانونية في  
شركتك في كل خطوة تخطوها.

---

### ما مدى فعالية الفصل في حل المشكلات؟

عادة ما يحل الفصل المشكلة المطروحة، سواء كانت مشكلة تدني أداء الموظف أو مشكلة سلوكه السيئ الذي يوقع الفوضى في أداء فريق العمل. لكن الفصل يكون ناجماً في بعض الأحيان عن إخفاق المدير في إعطاء الموظف المعني دعماً كافياً في الوقت المناسب.

---

فكرة مفيدة: عليك التأني في التعلم من الفصل.  
فعليك أن تعرف ما الذي كان بوسعك أن تفعله (إن كان بوسعك حقاً) حتى تساعد الموظف على التحسن.  
وإذا لم تفعل ذلك فقد ينشأ في فريقك أو قسمك نهج من حالات الفصل غير الضروري.

---



انتبه لنفسك في أثناء عملية الفصل





إن اتخاذ القرار بفصل موظف يفرض على أي مدير توتراً انفعالياً، مهما كانت تجربته وخبرته كبيرتين. وقد يساعدك الاعتراف بالجوانب الصعبة لهذه الحدث على ضبط انفعالاتك ومقدار الشدة التي تتعرض إليها ضبطاً أكثر فعاليةً.

## الاعتراف بالأثر الانفعالي

قد تشعر في أثناء عملية اتخاذ القرار بواحد أو أكثر من المشاعر الآتية:

- القلق بشأن مدى صحة قرار فصل الموظف؛ فهل عليك القيام بمزيد من الجهد سعياً لحل مشكلته في الأداء أو تقويم سلوكه المثير للمتاعب؟
- الحزن لاحتمال فقد موظف قد يتمتع بمزايا شخصيته إيجابية، بل لعله من أصدقائك أيضاً.
- القلق من احتمال معاناة الموظف المعني ضائقة مالية حادة إن فصل.
- الخوف من مطالبته الشركة بالتعويض، أو من اتخاذ إجراء قانونياً ضدها.
- الارتياح لأنك تتخلص أخيراً من موظف أعياك أمره.

---

فكرة مفيدة: فكر في اللجوء إلى خبير في التواصل كي يوفر لك دعماً نفسياً أثناء الفصل؛ إذ يمكن لخبير جيد أن يساعدك في تنظيم التعقيدات العاطفية التي تسم مثل هذه المواقف غالباً. كما يمكنه أن يساعدك في الاحتفاظ بالمنظور المطلوب، وأن يشحن طاقتك بمجرد الإصغاء إليك.

---

### الاعتراف بالغموض وغياب اليقين

لعلك أيضاً تشعر بشيء من التشوش أو الغموض إزاء كيفية اتخاذ قرار فصل أحد العاملين، أو إزاء كيفية تنفيذه فعلاً إذا بات من الواجب اتخاذ القرار. فقد تتساءل مثلاً:

- متى يكون فصل أحد العاملين قانونياً؟
- هل توافق لديك أساساً كافٍ لاتخاذ القرار؟
- كيف تبلغ الموظف المعني بفصله، ومتى؟
- كيف تعالج الفصل وفقاً للقانون وسياسة الشركة.
- كيف تصون ثقة أعضاء الفريق الباقين ومعنوياتهم، ممن قد يرتابون بقرار الفصل، أو ممن هم أصدقاء الموظف المعني؟

- كيف تعيد تنظيم أدوار العمل وأنظمته وعملياته ضمن فريقك أو قسمك بعد رحيل الموظف المفصول بحيث تتدبر على نحو ناجح أمر المسؤوليات التي كان يتولاها؟

## لو كنت في هذا الموقف، ماذا تفعل؟



- (استجماع الشجاعة لاتخاذ قرار صعب):

كانت كيا معجبة بحيوية مارشال ونشاطه عندما عينته. فقد كان متحمساً، وسرعان ما تعلم عملهم ومنتجاتهم. بعد مضي بضعة أشهر كانت كيا جالسة تنظر في تقارير مبيعات مارشال. لم يكن قد حقق أهدافه، بل هو لم يقترب من تحقيقها أصلاً. أما بقية أعضاء القسم فقد أنجزوا ما هو مطلوب منهم. إضافة إلى ذلك، كانت تقاريره ناقصة وغير منظمة. بل كان بعضها غير موجود.

هزت كيا رأسها آسفةً. كيف أمكن لها أن تكون مخطئة إلى هذا الحد؟ لعل مارشال يتمتع بشخصية ناجحة في المبيعات، ولكنه بالتأكيد يفتقر إلى التدريب والمهارات التنظيمية اللازمة حتى يكون ناجحاً حقاً. لعل الوقت حان حتى تضع حداً لخسائرها، وتفصل مارشال من العمل. فما الخيارات التي لديها؟

## تحكّم بنفسك

إنه لأمر أساسي أن تجد سبلاً للاهتمام بنفسك في هذا الوقت الصعب. عندئذ فقط يمكنك أن تكون في أفضل وضع ممكن حتى تعالج مسألة الفصل بكفاءة. ابدأ بهذه الخطوات:

- عليك إدراك أن فصل أحد الموظفين يمكن أن يكون صعباً على الجميع: عليك، وعلى الشخص المعني، وعلى بقية أفراد الفريق. وعند تنفيذ الفصل قد يكون الأمر صعباً حتى على أشخاص من خارج الشركة. فمثلاً، قد يتساءل المستهلك أو المورد اللذان أقاما علاقة مهنية مع الموظف المعني عن سبب فصله، ولعلهما يرتابان في أداء الفريق كله.
- اعترف بأنك حاولت حل المشكلة بكل جهدك سواء من حيث أداء الموظف أو سلوكه، وأنت قد بذلت ما بوسعك لمنحه فرصة منصفة حتى يتحسن. واعلم أيضاً أن الفصل قد يكون مريحاً للشخص المعني، لأن من يسرهم القيام بعمل لا تسير أحواله بشكل جيد قلائل جداً.
- تحدث عن مشاعرك بشأن هذا الموقف مع أشخاص من شبكة المقربين إليك من خارج المؤسسة مثل أفراد عائلتك، وأصدقائك، وزملائك، وغيرهم ممن يحسنون الإصغاء إليك، واسألهم كيف كان يمكنهم ضبط انفعالاتهم المصاحبة لهذا القرار لو كانوا مكانك.

---

ماذا كنت ستفعل؟



فلنعد إلى مشكلة كيا

يقترح المرشد هذا الحل:

على الرغم من أن الفصل قد يبدو الحل الوحيد للمشكلة، إلا أن ثمة بدائل أخرى يجدر البحث فيها. على سبيل المثال، قد تفكر كيا بتوجيه مارشال كي تتضح لها التوقعات المنتظرة من أدائه. كما قد تفكر بإرساله إلى دورة تدريبية كي يحسن مهارته في المبيع. وإذا لم يتحسن الحال، يمكنها عندئذ أن تقرر توجيه إنذار رسمي لمارشال، أو تعليق امتيازاته في العمل. ومن المهم لكيا أن توثق الأداء المتدني له، وأن تدون الخطوات التي اتخذتها لمساعدته على التحسن. وعلى كيا، أثناء هذه العملية، أن تستشير دائرة الموارد البشرية و(أو) محامياً حتى تضمن أنها تلتزم بسياسات وإجراءات الشركة بشكل صحيح.

