

تمهيد

من أجل كسب «الحرب» التي تخوضها الشركات المتنافسة لاقتناص الموظفين من أصحاب الموهبة والنبوغ، يتوجب على المؤسسة أن تجتذب - وتحافظ 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، وتقلصاً 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 الباحثين 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 ينتقلون بين عدة وظائف خلال حياتهم المهنية. في بعض الأحيان تكون الأسباب الموجبة لترك العمل قسرية. كأن يتعرض العامل للطرد، 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 ٢,٦ 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 ١٢٠ 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 وحثقا 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 فتباين وتتفاوت 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 تنفقه، 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 بثقافاتها 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 انخفاضا (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 وثقافته 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 متأسلاً 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 مرؤوسيتهم.

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 التعميضاات 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 بأخر 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 بـ «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، وسوف 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 هادئة 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 سيثجع 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 المزوم 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 بالمرنان 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 «فورتن» 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 المستقبليين الذين تركوا شركاتهم خلال السنة الفائتة، الأمر الذي زودنا برؤية إضافية متعمقة للأسباب الحقيقية التي تدفع الموظفين الأكفاء لترك شركاتهم. ما تعلمناه من مقاربة «ت. ت. م. م»، والمقابلات الشخصية المنفردة، إضافة إلى سنوات خبرتنا الطويلة في مجال الموارد البشرية، وفررنا 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 مقارنة «التصوير التنظيمي بالمرنان المغناطيسي». وسوف نبين له كيفية تطبيق كل جزء من المقارنة، ونقدم له الأدوات المناسبة لممارستها في شركته. ثم نراجع في الفصول ٤-٨ كيفية اجتذاب الموظفين الذين تريد 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 لتطبيقها بحيث تتاسب حاجاتك، علاوة على استخدام مقارنة «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.