

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 كليا 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 شيوعا وانتشارا فهي: «يتحدث رئيسي عن ضرورة إحداث تغيير كبير في اللعبة، لكن عند الفعل الإجرائي، فإنه يمارس العمل كالمعتاد».

خلق مناخ من الفهم المتبادل على كافة المستويات داخل الشركة

من الأقوال المأثورة

«دعونا ندرب عقولنا على رغبة ما يتطلبه الوضع».

يشعر الموظفون في الشركات التي

تسودها الثقافات الراكدة بالحسرة والألم

نتيجة التشبث العنيد من جانب مدراءهم

بالطرائق والمفاهيم العتيقة المدمرة للروح

سينيكا

فيلسوف روماني

المعنوية. كما يشعر المدراء الذين يحتلون المناصب المتوسطة بالإحباط وخيبة الأمل حين يعارض رؤسأؤهم الأفكار الخلاقة. أما العمال على مستوى القاعدة فليدهم 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 أجرنا 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 التغييرات الثقافية لا يمكن أن تبدأ بممارسة تأثيرها الفاعل إلا إذا - وحتى - تقدر 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 نعاين 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 صورته 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 أعضاءها 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 ألغى 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 من منهم، حتى في عصر ما يسمى بالإدارة التشاركية بين الرؤساء والمرؤوسين، 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 المأثورة

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

والف وولدو 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 بقدره «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 مقابلته 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.

3- 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 مهنيًا محددًا ومتطوراً، إلا أن أولئك الذين يرون في الوظيفة فرصاً متاحة للتقدم والترقي سوف يبذلون الجهد اللازم لاغتنامها.

من الأقوال المأثورة

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

هوراس فليشر

والاحتفاظ بها؟ الجواب يعتمد على مقارنة التقدم والترقي التي تتبعها الهيئة الإدارية

التغذية

المسكة بزمام الأمور. فأصحاب الشركات الذين يتشبثون بمفهوم «الدم لا يصبح ماء»، ويحصرن 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 يمتون 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 السيكلوجي، 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 لها ذكروا 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 مكغرو، 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⁽¹⁾. 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 المهوبين 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 تعنتي 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 المهم للموظفين معرفة معايير

من الأقوال المأثورة

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

«معايير الأداء تحدد النتائج المنتظرة من عمل الموظف. ولكي تكون هادفة، يتوجب على كل من يقوم بالعمل أن يعرف ويتقبل تلك المعايير».

أحد المبحوثين في عملية المسح أجاب

د. ارثر آر. بيل،

بالقول: «يحابي كبير المدراء التنفيذيين في الشركة التي أعمل بها المتبجحين الذين يبكرون قليلا في القدوم، ويتأخرون قليلا

المشرف في « انفوبانك»
(Infobank)

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 اشتكت من أن مديرها التنفيذي رفض تعويضها على النفقات الدراسية التي تدفعها لكلية إدارة الأعمال لأنه شعر بأن من المفترض أن تضع كل طاقتها في العمل، وأن ما تبذله من جهد وتنفقه من وقت في «التدريب غير الضروري» يشتم 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: «لم 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: «حقوق 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 تنوي 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 تتسى: من الصعب أن يبادللك 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 مدراءهم، 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 فيطاع»، 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، وبينون 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.

٨- عدم مكافأة العمل المتفوق

من الأقوال المأثورة

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 الموضوعية 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 نافذة 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 مكافأتهم بأكثر مما توقعوا».

الإيجابي يوفر اعترافا فوريا بأن ما فعله الموظف ليس مجرد «تأدية واجب»، بل إن المدير والشركة يقدران ما تم إنجازه.

روبرت جي. مكارتي،
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، وألا يكتفوا بمجرد انتقادهم أو امتداحهم. إن التفاعل اليومي بين المدراء والموظفين يؤدي إلى إنجاز المهام ببسر وسلاسة، وملاحظة مستمرة للجوانب الجيدة والسيئة من عمل المستخدمين لدعم وتحسين الأداء، والالتزام الكامل بتحقيق الأهداف الموضوععة 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 مرارا وتكرارا 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 لمعرفةهم 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 المتدمرة 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 أبدا. كبير المدراء التنفيذيين في الشركة، تشارلز كولينز، يلقي باللائمة على المدرسة. ففي مجتمعه المحلي، كما يقول، يعطي المدرسون علامة النجاح للطلاب حتى وإن كان أداءهم 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 تحسن 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 الشرثرة 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 اغتنام 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».

٥- 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 الشفهية 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، ودرّب 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 المأثورة

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

مكسيم غوركي

روائي روسي

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

ينطبق على معظم الرجال والنساء. فمن

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. وسوف 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 مستقبلا مهنيا واضحا للمستخدمين.

٤- الأداء المتوسط يحظى بالقبول غالبا، 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.

