

نيسان
إبريل (2005 م)
ربيع الأول (1426 هـ)
السنة الثالثة عشرة
العدد السابع
العدد 295
www.edara.com

الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط
nasim@edara.com



رئيس التحرير: نسيم الصمادي

الأسباب السبعة الخفية للاستقالات الوظيفية

تأليف : لي برانهام

شهادات خبرة وتوصيات تؤهلهم للحصول على وظائف جديدة. ومن ثم يكتفون بتدوين عبارة " حصلت على فرصة أفضل" أو "راتب أعلى" في أسباب استقالاتهم. ولكن تشير الدراسات إلى أن 89 ٪ من المديرين يرجعون أسباب استقالة مرءوسيهم أو حتى بقائهم في وظائفهم لأسباب مالية. لكن الواقع ليس كذلك، إذ يترك الموظفون عملهم بسبب طبيعة العمل أو شخصية المدير أو الثقافة السائدة في المؤسسة أو لأسباب شخصية.

وهناك خطوات ومؤشرات متتالية تطرأ على الحياة المهنية للموظف، تجعل انسحابه وتركه للعمل أمراً متوقفاً. ومع ذلك يعجز كثير من المديرين عن ملاحظة أعراض انسحاب موظفيهم.

وتمثل أعراض ترك العمل في التواجد المزيف داخل المؤسسة - حيث يتواجد الموظفون دون أن يعملوا - مع البطء في تنفيذ المهام أو التنصل من قبول مزيد من المسؤوليات، فضلاً عن تزايد المواقف السلبية.



الموظفون بين الانسحاب والاستقالة:

يعلم المديرين النابهون أن من الموظفين من ينسحب ويستقيل، وأن منهم من ينسحب ولا يستقيل، بل يظل عالقاً ومتواجداً في وظيفته، ولكن دون أن يضيف شيئاً. وقبل أن نتعرف على السر وراء هذه الازدواجية، علينا استيعاب خلفيات عملية الانسحاب ذاتها.

لا يوجد موظف على الإطلاق ينسحب من وظيفته فجأة؛ فالموظف لا يتخذ قراره بتلك السرعة

التي يتخيلها بعض المديرين وخبراء الموارد البشرية، بل قد تستغرق عملية الانسحاب أياماً وأسابيع، وقد تمتد لشهور وربما لسنين.

لكن معظم الموظفين لا يفصحون عن الحقيقة الكاملة والكامنة وراء تركهم وظائفهم، مفضلين ألا يقطعوا أواصر الود والعلاقة مع مديريهم؛ حيث يحتاجون منهم

هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

This publication is available in both Arabic and English.

والاجتهاد نتائج إيجابية. ويعني الإحساس بالجدارة شعور الموظف بقيمته بالنسبة للشركة وأنه يفيدها أكثر مما يكلفها.

4. الإحساس بالكفاءة: حيث يتوقع الموظف أن تتفق خبراته ومواهبه وقدراته مع مهام وظيفته، بحيث تستثمر طاقاته بشكل جيد، كما يحصل على التدريب والتقييم اللازمين لتطوير أدائه وجعله أكثر سعادة وتقبلاً لعمله.

الأسباب المعلنه لاستقالة الموظفين:

عندما يطلب من الموظف إبداء الأسباب الحقيقية لاستقالته فذلك يعني أننا نحته على مصارحتنا بما كان ينقصه من متطلبات أساسية لم يجدها في بيئة عمله. وهناك عشرة موضوعات يكثر تداولها عندما يستقيل الموظف:

1. سوء الإدارة وافتقارها للجدارة.
2. قلة فرص الترقى الوظيفي أو تطوير المهارات.
3. سوء الاتصال.
4. انخفاض الراتب.
5. غياب التقدير المعنوي.
6. ضعف أو غياب القيادة والإدارة العليا.
7. ضعف التدريب.
8. زيادة المهام وارتفاع ضغوط العمل عن حدها الطبيعي أو المحتمل.
9. قلة الموارد.
10. غياب روح الفريق.

هل ترتب الاستقالة عن الراتب؟

ما الإداء بضعف الراتب سوى قناع يخفي السبب الحقيقي لاستقالة الموظفين. فننادرا ما يكون الراتب السبب الأساسي لأي استقالة. ولكن دعونا نعترف بأن الرواتب المغرية هي المدخل الرئيس للمؤسسات التي تهتم بتعيين أفضل الكفاءات والاحتفاظ بذوي المهارات. ومع ذلك، تبين الإحصاءات أن أغلب المؤسسات لا تتعامل مع الرواتب المغرية على أنها العامل الرئيس لاجتذاب الموظفين. هذا رغم أن كثيرا من الموظفين

وفيما يلي بعض الأسباب التي قد تؤدي إلى الإنسحاب:

1. خيبة التوقعات والآمال في بيئة وظروف العمل.
2. أن يطلب من الموظف القيام بعمل يتعارض مع قناعاته الأخلاقية.
3. أن يلاحظ تدني أجره مقارنة بآخرين ممن يؤدون نفس المهام.
4. أن يتخطاه زملاؤه في الحوافز والترقيات.
5. الضغط عليه ليضحي بجزء حيوي أو شخصي من حياته في سبيل العمل.
6. تخفيض راتبه بشكل مفاجئ أو عدم تقاضيه أو تأخير رواتبه في وعمولاته في بعض الشهور.

دور إدارة الموارد البشرية:

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دوراً هاماً في إبلاغ الإدارة العليا بظروف وملابسات ومسببات استقالة الموظفين، كما تشارك المديرين في إيجاد حلول لمشكلاتهم أو تعديل وتحسين أوضاعهم في الشركة بوجه عام.

ومن هنا لا يجب إلقاء مسؤولية استبقاء الموظفين الموهوبين على عاتق إدارة الموارد البشرية وحدها، إذ تعتبر هذه الإدارية مجرد شريك في عملية الاختيار والاستبقاء وليست هي المسئول الوحيد عنها.

لماذا يستقيل الموظف من العمل؟

تتمثل الأسباب الجوهرية لاستقالة الموظفين من عملهم في عدم وفاء الوظيفة بوحدة أو أكثر من احتياجاتهم الأساسية مثل:

1. **الثقة والطمأنينة:** وتنتج عن وفاء الإدارة بوعودها أو استثمارها لطاقات موظفيها والعدل بينهم في المعاملة والمكافأة.
2. **الأمل:** أو قناعة الموظف بقدرته على تنمية مهاراته وصعود السلم الوظيفي والوصول لمنصب أعلى والحصول على راتب أعلى.
3. **الإحساس بالجدارة:** وهي تعني الثقة في جدوى العمل الذي يؤديه الموظف، والإحساس بأن للالتزام

استقالة مع سبق الإصرار والترصد

فترة الإصرار والترصد هي الفترة الوظيفية التي تقع بين قرار الموظف بالإنسحاب وبين قراره بالاستقالة من وظيفته بالفعل. فما يحدث هو أن الموظف يفكر مليا ويخطط ويدبر أمره قبل تقديم استقالته. وهكذا يجب أن ينتبه المديرين لموظفيهم الأكفاء: محافظين على مشاعرهم من الصدمات أو المضايقات، فالموظفون عادة لا يعبرون عن مشاعر التبرم والقلق والضيق بوضوح، بل يكتمونها، مما يحرم المديرين من فرصة اكتشافها. ولذا يجب على المديرين أن يجتمعوا بمرءوسيهم المباشرين بين الحين والآخر، وأن يسألوهم عن أحوالهم، وذلك بغرض اكتشاف أية أسباب أو أعراض قد تؤدي إلى الإنسحاب. ولثل هذه الأسئلة البسيطة أثر كبير على الحالة النفسية للموظفين، وهي تساعد على انخفاض معدل ترك الموظفين لأعمالهم، فلا تخسر المؤسسة موظفيها الأكفاء وتتكد أموالا طائلة في مكافآت نهاية الخدمة. ذلك فضلاً عن نفعات تعيين موظفين جدد وما يتطلبه ذلك من وقت وجهد ومال.

الجدير بالذكر أن الوفاء بالتوقعات السيكولوجية المشتركة بين الموظف والمؤسسة، يتم فقط في حالة زيادة الإنتاجية وإنخفاض نسبة استقالة الموظفين من العمل.

أهمية الثقة في علاقات العمل:

تقوم علاقات العمل على أساس من الثقة، وبدونها لن يتحقق النجاح. وفي حالة غياب الثقة، يتعرض المديرون لخطر فقدان أهم مقومات عناصر الإنجاز والتي تتمثل بالمرءسين الأكفاء.

أفضل ممارسات المديرين للاحتفاظ بالموظفين:

فيما يلي استعراض لأربع وخمسين ممارسة إدارية. ويمكنك أن تتخير منها ما تعتقد أن على مؤسستك التأكد من وجودها وفهمها وممارستها قولاً وفعلاً :

ممارسات التوفيق بين الواقع والمتوقع:

1. استعراض مبدئي واف ومفصل لكل بنود الوظيفة مع المرشحين الجدد.
2. اختيار النسبة الأكبر للتعين من الموظفين المؤقتين أو العاملين لنصف أو بعض الوقت، خاصة عند استقالة الموظفين الدائمين.
3. اختيار النسبة الأكبر للتعين من المرشحين الذين تتم تزيكيتهم من قبل الموظفين الحاليين.
4. وضع توصيف وظيفي واقعي ووافي، يتضمن أهم متطلبات كل وظيفة.
5. إتاحة الفرصة للموظفين الحاليين لحضور المقابلات الشخصية مع المرشحين الجدد لإعطائهم فكرة واقعية عن بيئة العمل.
6. إعادة تعيين من انتهت عقودهم إذا كانوا أكفاء.
7. اختيار وسائل اختبار المرشحين من عينات فعلية من بيئة العمل الواقعية.
8. متابعة أداء الموظفين الجدد، ومقابلتهم بشكل منتظم لتقليل عدد المفاجآت التي تزعج الموظف الجديد وتؤثر على أدائه.

يهتمون بالراتب أكثر من بقية العوامل. إلا أن كل الموظفين يهتمون ببقية العوامل الأخرى مثل: الثقة والأمل والإحساس بالجدارة والكفاءة والانتماء للمؤسسة. وحرى بالمديرين أن يقدروا اختلاف اهتمامات الموظفين، بحيث يمنحوا كل موظف ما يحتاجه، قدر الإمكان، بحيث يتفادوا الأسباب الخفية لاستقالات الموظفين وهي :

السبب الأول:

خيبة التوقعات في بيئة العمل:

في كثير من الأحيان، تصطدم توقعات الموظفين وتتحطم طموحاتهم بالنسبة لظروف العمل عند الاصطدام بالواقع. إذ تكلف خيبة أمل الموظف في المؤسسة مبالغ طائلة قد تصل لملايين الدولارات، وذلك في حالة فقدان المؤسسة لموظف مبدع أو مدير كفء: إذ يبلغ ما يدفع له كمكافأة لنهاية الخدمة أضعاف ما كان يتقاضاه في عام واحداً فإن فقدت المؤسسة عشرين موظفاً، يبلغ إجمالي رواتبهم السنوية خمسين ألف دولار، فإن محصلة خسارتها عن هؤلاء الموظفين مضروبة في إجمالي الرواتب، تبلغ حوالي مليون دولاراً وكل هذا فقط بسبب خيبة الأمل وعدم تحقيق التوقعات! وتعتبر خيبة الأمل في بيئة العمل من أهم أسباب استقالة الموظفين، في الأيام أو الشهور الأولى من تسلمهم العمل.

التوقعات المشتركة بين الموظف والمؤسسة: العقد النفسي:

تعمل التوقعات المشتركة بين الموظف والمؤسسة كما لو كانت نوعاً من التعاقد السيكولوجي غير المعلن بينهما. إذ يتوقع كل من الطرفين قيام الطرف الآخر بالوفاء بما عليه من واجبات والتزامات، قبل الحصول على ما له من حقوق. فهي علاقة أخذ وعطاء أو اتفاقية ربح/ربح. فإن لم يف طرف بتوقعات الآخر تحولت العقد النفسي إلى علاقة ربح/ خسارة، كأن يتوقع الموظف الترقية بعد عام من العمل الجاد، بينما يخذله رئيسه بعدم ترقيته، فيحدث الخلاف. أو يتوقع الرئيس أن يؤدي الموظف بطريقة أفضل لكي يستحق الترقية.

كيف يكشف المديرون خيبة توقعات المرءوسين؟

هناك عدة أعراض لبداية ضيق الموظف بعمله وانسحابه منه يجب أن ينتبه إليها المدير حتى لا يفقد موظفاً جديداً أو جيداً. ومن هذه الأعراض :

- حدوث تغير مفاجئ في سلوك الموظف، مصحوب بغضب مكتوم وتنحي عن أداء بعض المهام.
- تفادي الموظف مقابلة المدير، حتى في إلقاء التحية وتجنب النظر إليه وجهاً لوجه.
- توقف الموظف عن المشاركة الفعالة في الاجتماعات في إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات.
- إنخفاض مستوى أداء الموظف بشكل لافت ومنتظم لفترة طويلة من الزمن، أو تذبذب الأداء دون أسباب واضحة.
- تكرار ظاهرة غياب الموظف.

السبب الثاني:

عدم توافق الموظف مع الوظيفة:

- الحل : لتحقيق التوافق بين الموظف والوظيفة ولوضع الموظف المناسب في المكان المناسب، عليك بما يلي :
9. الالتزام بتطوير وتنمية مواهب ومهارات الموظفين الحاليين.
 10. تأكد من اتباع كل المديرين لنظام ثابت في استقطاب المواهب المطلوبة ووضع معايير لقياس الكفاءة والفاعلية.
 11. توسيع دائرة البحث ومد شبكة المرشحين للتعين بهدف إيجاد أفضل الموظفين.
 12. اتباع نظام دقيق وهادف للتعرف على أهم جوانب شخصية الموظف قبيل تعيينه وأثناء المقابلة الشخصية.
 13. متابعة وتطوير مقاييس عملية التوظيف وتقييم الأداء.

تكليف الشخص المناسب بالوظيفة المناسبة:

14. عقد لقاءات مع الموظفين الجدد بعد تعيينهم مباشرة.
15. العمل على إثراء وصل المهارات الإدارية والفنية.
16. تكليف الموظفين بأعمال تستنفر طاقاتهم وتشجدهم حماسهم.

طريق النجاح

يعتبر وضع الموظف المناسب في المكان المناسب من أهم مقومات النجاح المؤسسي : ويقال إن أكثر المديرين كفاءة هم الذين يشبهون "الخاطبة". أي هؤلاء القادرون على اختيار الموظف المناسب للوظيفة المناسبة. هذا واعترافا من المؤسسات بالأهمية القصوى لعنصر المهبة في صناعة النجاح يمكن تشكيل إدارة لشئون المواهب وتعيين "رئيس" لها. كما يمثل عدم استيعاب طبيعة مواهب البشر عائقا في طريق الالتزام بالتميز والنجاح في كافة الميادين.

دور الموظف في عملية التوفيق:

المدير ليس هو المسئول الوحيد عن استقالة الموظفين. حيث يلعب الموظف دورا هاما أيضا في التوفيق بين مواهبه من ناحية ومهام وظيفته من ناحية أخرى، وذلك من خلال :

- الاستفسار والتأكد من حسن استثمار المؤسسة لمواهبه.
- المبادرة بمناقشة المدير فيما يخص توافق الوظيفة مع مواهبه، ولو اقتضى الأمر تغيير وظيفته أو الانتقال لإدارة أخرى.
- أن يري الموظف عمله بعين مديره، محاولاً توضيح المزايا والنواحي الإيجابية لهذا التوافق، والتي ستعود بالنفع على الإدارة بل وعلى المؤسسة ككل.
- يجب أن يسعى الموظف للحصول على تقييم دوري واف لأدائه ليرى مدى توافق مواهبه مع وظيفته.

السبب الثالث:

غياب التوجيه والتقييم

ويتمثل علاج هذه الظاهرة في :

17. تكثيف برامج تدريب وتوجيه وتقييم الموظفين الجدد.
 18. بناء ثقافة تقوم على انتظام وتتابع تقييم أداء الموظف وتدريبه وتوجيهه نحو أفضل سبل النجاح.
 19. تدريب المديرين على توجيه موظفيهم.
 20. تحويل أسلوب تقييم الموظفين من عملية إدارية فوقية أو سلطوية إلى عملية يشترك فيها الطرفان ويتعاونان.
 21. إنهاء خدمة المهملين بعد ثبوت عدم صلاحيتهم واستيعابهم للتدريب.
 22. تحمل المديرين مسئولية تدريب الموظفين الجدد وتقييم أدائهم.
- يتضح مما سبق أن إهمال تدريب الموظفين وتقييمهم يعد من العوامل الأساسية لانسحاب الموظفين واستقالتهم. إذ تنجم قرابة 50% من مشكلات أداء الموظفين عن إهمال المديرين لإجراء تقييم واف لذلك الأداء، وإعطائهم تغذية مرتدة عنه. مما ينتج عنه أن يستمر الموظفون في تكرار أخطائهم معتقدين أنهم يؤديون على الوجه الأمثل!

وتتمثل آليات التوفيق والاستبقاء في الإجابة عن أربعة أسئلة هي :

- إلى أين تمضي مؤسستنا؟
- كيف نخطط للوصول إلى أهدافنا؟
- كيف تتوقع مني أن أساهم كموظف في تحقيق هذه الأهداف؟

- كيف ترى مستوى أدائي؟
- تحمل الإجابة عن الأسئلة سאלفة الذكر المعنى الجوهرى لما يبذله الموظف من جهد وتوضيح قيمة وفعالية مواهبه في تحقيق أهداف المؤسسة.

كيف يؤدي الموظفون الجدد أدوارهم؟

لكي يتعرف أي موظف جديد على واقع بيئة العمل، عليه أن يبادر بطرح أسئلة عن رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها وتاريخها. ولكن لا يجب أن ينتظر المديرين حتى يبادر الموظفون الجدد بطرح تلك الأسئلة. بل عليهم تشجيع ذلك من البداية وبكافة الطرق والوسائل.

لماذا يحجم المديرون عن توجيه الموظفين؟

- عدم رغبة المديرين في جرح مشاعر مرءوسيههم أو مضايقتهم بتوجيه اللوم لهم، مما يؤدي على اللجوء لوسائل دفاعية سلبية تضر بالعمل أو تدخلهم في جدل يؤدي إلى فقدان السيطرة على النفس والتصرف بطريقة عصبية أو سلبية.
- انشغال المديرين عن موظفيهم بسبب ضغوط العمل.
- عدم الحصول على آراء سديدة أو تعليقات مفيدة من الموظفين، وعدم تلقي المديرين للتدريب المناسب للقيام بمهامهم الإشرافية بطريقة إيجابية.

خمس خطوات للتوجيه الإداري:

- خطوة 1:** اتفق مع مرءوسيك على وجود مشكلة تستدعي الحل.
- خطوة 2:** اشرك الموظف في مناقشة المشكلة وطرح الحلول.
- خطوة 3:** الاتفاق على تطبيق القرارات التي تم اتخاذها.
- خطوة 4:** متابعة خطوات التنفيذ وقياس النتائج.
- خطوة 5:** مكافأة الإنجازات وقت حدوثها.

لا تهدف الخطوات السابقة إلى إلقاء المسؤولية على المدير وحده، في حالة الفشل - من خلال الاقتصار على معاقبة المخطنين ومكافأة المجددين. بل تهدف إلى تشجيع وتحفيز السلوك الإيجابي، الأمر الذي يعني إسناد كثير من المهام الإدارية للموظفين أنفسهم، وتمكينهم من إثبات كفاءتهم وفاعليتهم. وبهذا لا يضيع نصف وقت المديرين في حل مشكلات المرءوسين، بدلاً من العمل في تنفيذ المشروعات ذات الأهمية وتحقيق الأهداف الرئيسية.

السبب الرابع: قلة فرص الترقى الوظيفي وتطوير الأداء:

- يمكن للمديرين منح فرص الترقى للموظفين الذين تحتاج المؤسسة مواهبهم وجهودهم من خلال:
- 23. توفير وسائل تقييم وإدارة الذات والعلاقات والمهام لكافة الموظفين.
- 24. توفير الأدوات التي تعين المديرين على توجيه وتدريب وتقييم أداء موظفيهم.
- 25. توفير المعلومات عن مستوى الأداء المطلوب والمهارات المطلوبة لذلك.
- 26. إيجاد بدائل وأشكال مختلفة للترقى المهني والوظيفي بحيث لا يقتصر معني الترقى على الانتقال إلى وظيفة أعلى، بل يعني المساهمة بدور أكثر فعالية - حيث أن الترقية تكليف لا تشريف.
- 27. إخبار الموظفين بانتظام بخطط واستراتيجيات المواهب المطلوبة في المؤسسة.
- 28. توفير نظام فعال للإعلان عن الوظائف الخالية.
- 29. ترقية موظفي المؤسسة الموجودين لمنصب أعلى قبل ترشيح وتعيين موظفين جديدين لها.
- 30. توسيع نطاق ثقافة الإرشاد والتوجيه.
- 31. إزالة السياسات الإدارية المعقدة والروتينية التي تحجب ممارسات الموظفين واحتياجاتهم عن الإدارة العليا.
- 32. التمييز بين عمليتي الترقى المهني وتقييم الأداء.
- 33. تفعيل نظم مراقبة المواهب والخلافة في الإدارة.
- 34. الالتزام بتدريب الموظفين.
- من الجدير بالذكر أن الترقى الوظيفي والتطوير المهني يشغل بال العديد من الاستشاريين، لكن المؤسسات الناجحة لا تلجأ لهؤلاء الاستشاريين إذا كانت تعرف

خرافات وحقائق عن المواهب

الخرافة الأولى:

تقول هذه الخرافة أنه يمكن تبادل الموظفين بين الإدارات. إذ يعتقد كثير من المديرين أن باستطاعة أي موظف القيام بأي نوع من الأعمال وخاصة صغار الموظفين، معتقدين أن هذا يصقل مواهبهم ويشحذ قدراتهم. والحقيقة هي أن هذا مفهوم خاطئ حيث يثبت فيما بعد عدم فاعلية هؤلاء الموظفين في أداء عملهم في غير مجالهم، مما يزيد معدل دوران العمالة واستقالة أو انسحاب الموظفين.

الخرافة الثانية:

تقول بأن المهارات والمعلومات أهم من المواهب. وتبدأ المشكلة بقائمة المؤهلات المطلوبة وظيفية ما. وتتصدر تلك القائمة المهارات والمعلومات والشهادات وبرامج التدريب التي تحتاجها الوظيفة. والحقيقة هي أنه بينما تعتبر المؤهلات محاور أساسية لأية وظيفة، نجدها أقل أهمية وأدنى تأثيراً من المواهب الفطرية والطبيعية في نجاح العمل.

الخرافة الثالثة:

وتقول بأن أي موظف يستطيع أداء أية مهمة إذا حصل على التدريب والتوجيه اللازمين. وهكذا يتحدى المديرون موظفيهم باستنفارهم لأداء مهام لا قبل لهم بها، مما قد يؤدي إلى فشل ذريع في نهاية الأمر. والحقيقة هي: أنه يجب على الرؤساء أن يكلفوا مرءوسيهم القيام بالمهام التي يتفوقون ويتميزون فيها، دون سواها.

- المدير من ارتفاع المكافآت والعمولات.
- عدم الاهتمام ببيئة العمل التي تعيق التقدم الوظيفي.
 - عدم توفير الأدوات اللازمة لتطوير أداء الموظف.
- يتقاعس المديرين عن ملاحظة العوامل السابقة بسبب:**
- عدم إلمامهم بطبيعة عمل موظفيهم بحيث يميزون بين الموظف المتفوق والموظف المعوق.
 - اعتقادهم أن مكافأة الموظف تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية فحسب.
- يترك الموظفون الموهوبون المؤسسات التي لا تقدرهم. مما يلفت نظر تلك المؤسسات لأهمية الاستثمار في طاقات ومواهب موظفيها والسعي لإقامة علاقة ربح/ربح بينها وبين موظفيها تتمثل في زيادة التواصل بين الإدارات وتكثيف التدريب والتوجيه وصرف الحوافز والمكافآت للمتميزين وإتاحة الفرصة لهم لامتلاك أسهم في الشركة.

السبب السادس:

الإرهاق وارتفاع ضغوط العمل:

- الحل:** تقليص الضغوط وتحقيق التوازن بين عمل الموظف وحياته الشخصية من خلال:
- 47. إقامة ثقافة أساسها التفاني في العمل قبل طلب المكافأة.
 - 48. تصميم الثقافة المؤسسية بناء على المواهب التي تحتاجها المؤسسة.
 - 49. تقدير الموظفين المجتهدين بطبيعتهم.
 - 50. مد جسور التواصل والتوافق بين الموظفين.
 - 51. تشجيع روح المرح في بيئة العمل.
- ضغوط العمل ظاهرة شائعة في البيئات والمؤسسات. لذلك فإن أخذ أسباب تلك الضغوط بعين الاعتبار أمر ضروري لتحقيق الأهداف. لأن الإرهاق في العمل والصراعات الشخصية والثروة والتحيز وسوء معاملة المدير لموظفيه وعدم مرونة ساعات العمل واضطراب الحياة الأسرية للموظف، ورعاية الأطفال تعتبر من أهم الضغوط التي تعوق الموظف عن التفاني والتركيز في عمله.

كيف تساعد موظفيها على تنمية مواهبهم والترقي في وظائفهم. إذ تقع مسؤولية هذا الترقي وتلك التنمية على عاتق الموظف والمدير والمؤسسة على حد سواء.

السبب الخامس:

الشعور بالدونية وانعدام التقدير:

- يمكن للمديرين أن يجعلوا المرءوسين يشعرون بالقيمة والتميز وتقدير مؤسساتهم لهم من خلال:
- 35. ربط الراتب بقدرة الموظف على الابداع والابتكار.
 - 36. مكافأة المتميزين نظير ما حققوه إنجازات.
 - 37. منح مكافآت مجزية لتحفيز الأداء المتميز.
 - 38. منح مكافآت مادية للتحفيز الفوري.
 - 39. تشجيع الموظفين على مشاركة مديريهم في وضع النظم الجديدة للمكافآت والحوافز.
 - 40. وضع رقابة موضوعية على الرواتب والأجور لضمان تكافؤ الفرص والدقة والثبات.
 - 41. وضع ثقافة تقوم على التكريم غير الرسمي القائم على تقدير المدير لمرءوسيه معنوياً.
 - 42. الترحيب بالموظفين الجدد واعطاؤهم دفعة ضرورية لبداية قوية.
 - 43. الاهتمام باقتراحات الموظفين وآرائهم.
 - 44. أهمية التواصل مع الموظفين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
 - 45. توفير وإتاحة الموارد والأدوات اللازمة لرفع مستوى أداء الموظف.
 - 46. تمهيد بيئة العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.
- من السهل أن تشعر مرءوسك بأهميته، ومع ذلك تسعى كثير من المؤسسات للتقليل من شأن موظفيها بشتى الطرق مثل:
- عدم تقديرهم معنوياً ومادياً.
 - الاهتمام بالأرباح أكثر من الأشخاص الذين يحققونها.
 - إهمال المدير لموظفيه وتجاهله لهم.
 - عدم الاستماع لآراء الموظفين واقتراحاتهم وشكاواهم.
 - تشكيك الموظفين في جودة ومستوى أدائهم.
 - التأخر في صرف الرواتب وتغيير معايير الصرف وتدمير

علاقة مصلحة الموظف بمستقبل المؤسسة

يعزى تزايد اهتمام المؤسسات بمصلحة موظفيها إلى قوة العلاقة بين حسن معاملة الموظف والاهتمام بمستقبله المهني وتحقيق المزيد من الربح.

وهذه بعض أساليب تحويل ضغوط العمل إلى مظاهر إيجابية:

- الاستماع لآراء الموظف ومشكلاته.
- المعاملة الإيجابية والبشاشة في وجه الموظف.
- تعزيز الصفات الإيجابية لدى الموظف.
- عدم مقارنة إيجابيات الموظف بسلبيات زملائه.

يعامل المدير الكريم موظفيه بطريقة إنسانية مدركاً أنهم بشر تختلف احتياجاتهم باختلاف ظروفهم. وعليه أن يقدر حقهم في التمتع بحياة كريمة وهادئة خارج حدود وسياسات العمل الصارمة.

السبب السابع:

فقدان الثقة في القيادة العليا:

يتسنى للقائد أو المدير كسب ثقة مرؤسيه من خلال :

52. نفاذ البصيرة وفعالية خطط العمل والمصادقية.

53. تحويل الأقوال إلى أفعال.

54. إبداء الثقة في المرؤسين، فما تقدمه تحصل عليه.

وما تزرعه اليوم تحصد غدا.

ويمثل بناء ثقافة الثقة في أية مؤسسة تحديا حقيقيا لكافة المديرين. فمن شأن تلك الثقافة توطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة الالتزام بالعمل وتحقيق الأهداف. ودائما تفشل جهود الموظفين الموهوبين والقادة الأكفاء في تحقيق أهداف المؤسسة في حالة غياب الثقة المتبادلة بين الطرفين.

وهذه بعض التصرفات التي تترك الموظفين وتفقدهم الثقة بقادتهم :

- عزلة المديرين وتجاهلهم لواقع بيئة العمل.
- عدم إصغاء الإدارة لمقترحات الموظفين وشكاواهم.
- جشع وأناية بعض المديرين.
- عدم تقدير المديرين لموظفيهم.
- غياب الثقة والاحترام بين المدير والموظف.
- سوء إدارة التغيير ومواجهة الظروف التي تطرأ على المؤسسة.
- سوء وضع قنوات الاتصال.

دور الموظف في بناء الثقة المتبادلة بينه وبين مديره :

- الإجابة بصدق وأمانة على نماذج تقييم الموظفين للإدارة وتوضيح نواحي تقصير الإدارة في تحويل الأقوال والوعود إلى أفعال.
- الصراحة في التعبير عن الآراء.
- رفض القيام بأي عمل غير أخلاقي كالاختلاس أو الرشوة، وإبلاغ الإدارة بذلك، مع الاستعداد للاستقالة لتحاشي الوقوع في مثل هذه الأخطاء الفادحة والأفعال الفاضحة.
- الاجتهاد في الحصول على ثقة المدير بالمبادرة لتطوير المهارات وتنمية القدرات.

كيف تجذب المؤسسة موظفين جددًا؟

لا يعني جذب المؤسسة لموظفين جدد اتباع مديريها للممارسات الأربع والخمسين السابقة بحذافيرها وتركيزها على عامل الموهبة فحسب، حيث يختص معظمها بأمر معنوية لا مادية. فقد أثبتت الدراسات أن العامل الأساسي لبقاء الموظف في المؤسسة وولاءه لها، يرجع لحسن معاملة مديره له، فضلاً عن اختيار المدير لأكثر الممارسات ملاءمة لأحوال مؤسسته وظروف موظفيه.

استراتيجيات جذب الموظفين الفاعلين

تشترك المؤسسات في عدد من الظروف والمشكلات والأمور الخاصة بحجم العمالة وتخطيط الموارد البشرية، والتي من شأنها تحديد استراتيجيات معينة لجذب الموظفين إليها :

1. حل مشكلات العمل بمجرد ظهورها.
2. تكريم وتقدير الموظفين الأكفاء ومحاولة استيعاب كافة احتياجاتهم وتلبيتها.
3. تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المؤسسة مما يسهل في تلبية احتياجات الموظفين.
4. متابعة التطورات لقياس معدلات التقدم ووضع معايير للنجاح.

ربط معايير النجاح النظرية بالنتائج العملية

يتسنى ذلك للمؤسسات من خلال :

- وضوح ودقة استراتيجيات العمل.
- توافق المهام الوظيفية الرئيسية مع الخطط الموضوعية.
- إلام المديرين الجديرين بالتطوير المهني للمهارات موظفيهم.
- أهمية اختلاف المكافآت والممارسات الإدارية المتبعة مع الموظفين الجدد عن أساليب التعامل مع الموظفين ذوي الخبرة.

نجاح الخطط ينبع من فاعلية التخطيط

لا تنجح المؤسسات بسرعة تنفيذ الخطط ولكن بتوخي الدقة والحذر في تنفيذها ؛ الأمر الذي يتطلب بذل جهد

الحكماء يفهمون المعنى الحقيقي للأجر

المكافآت المعنوية أهم من المكافآت المادية. فقد أصبحت الأجور المرتفعة والبدلات والمميزات الوظيفية سلعة غير تمييزية لأنها لا تختلف كثيرا من مؤسسة إلى أخرى، حتى أضحي المال بندا ثانويا من بنود التعاقد على أي وظيفة. ولم يعد استعداد المؤسسة لدفع راتب أكبر هو العامل الأساسي لاجتذاب الموظفين. فهناك ما هو أهم من الرواتب والبدلات والمميزات والمكافآت : إنه إضافة قيمة داخلية ومعنى ساميا للوظيفة ذاتها. ولو كان المال هو الدافع الأول للعمل، لما عمل أحد في الأعمال الخيرية والتطوعية على الإطلاق.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"



ص.ب 4002 - القاهرة

مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع

هاتف: 2633897 2 20

هاتف: 4036657 2 20

هاتف: 4025324 2 20

فاكس: 2612521 2 20

مكتب الاسكندرية: 3583958
مكتب بورسعيد: 010 5188643

الإمارات - شركة إدارة كوم ت: 2977111 ف: 2977110 - دبي
السعودية - شركة مصادر الرياض ت: 2919477 ف: 4749929
السعودية - شركة مصادر جدة ت: 02 6504053 - 02 6521147
الأردن - شعاع ت: 962 6 5515635 +962 6 5534291 - عمان
سوريا - شعاع الشام ت: 963112129582 +963112116929 ف:
ليبيا - دار الفضل ت: 2239671 61 218 5109297/+218 92 218
ليمن - سكلي ت ت: 967 1 465000 +967 1 212698 - صنعاء

للاستعلام: info@edara.com

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس
أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال
بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.

www.Edara.com

تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب
العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز
على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات
الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية.
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454

ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:

المختار الإداري

وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية
باللغتين العربية والإنجليزية. لأحدث ماتشره
مجالات العالم الإدارية.

كبير والصبر والتأني لتحقيق الأهداف العظيمة على المدى
البعيد. ويجب أن يبذل المدير جهودا جبارة ويتحملوا
مسئوليات أكبر حيال استبقاء الموظفين الأكفاء. وعليهم أن
يدركوا أن المال والراتب ليس السبب الأول لترك الموظف لعمله.
ومن هنا يتضح لنا أن هناك خيطا رفيعا يفصل ارتباط الموظف
بوظيفته وتكليفه بها، ولا يتحقق التوازن بين هذين العاملين
سوى بشعور الرئيس ومرءوسه أنهما شريكان في إنجاح المؤسسة
وفي تبادل الآراء وتقييم الأداء وتوجيه مسار العمل لبلوغ
الأهداف وتحقيق الإنجازات وبلوغ الغايات.

أربعة معايير لأداء المدير الجدير

1. **تبسيط الإجراءات:** مما يساعد المدير على انتقاء الموضوعات
الهامة وصياغتها ليتسنى للموظفين استيعابها.
2. **زيادة التفاعل بين الموظفين:** إذ يؤدي حسن تقييم الأدد
اء والتغذية المرتدة الإيجابية والفورية وسيلة أساسية لتحاشي
وقوع الزيد من الأخطاء.
3. **مناقشة الخطط المستقبلية قبل تطبيقها:** بحيث
تستثمر الجهود الإيجابية في تحقيق الأهداف المنشودة بدلا
من البكاء على اللبن المسكوب.
4. **إيجاد نظام من شأنه معاونة الموظفين على متابعة
أدائهم والتعلم من أخطائهم** مما يمنحهم شعورا إيجابيا
بالتميز ويساعدهم على استكشاف مواهبهم.

المؤلف

لي برانهام:



مؤلف ذاع صيته ونال شهرة
كبيرة بوصفه مرجعا لأفضل
الممارسات المؤسسية التي من
شأنها تطوير والاحتفاظ
بالمواهب المتميزة.

الكتاب

Author:	The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late
Title:	Leigh Branham
Publisher:	AMACOM 2005
ISBN:	0-8144-0851-6
Pages:	238

To buy this book, use this link

<http://www.amazon.com>