GoldinKollar

ورقة منهجية

الدليل العملي لاستراتيجية الارتباط الوظيفي

من نتائج الاستبيان إلى إجراءين لكل منهما مسؤول، في 90 يوماً



تصل نتائج الارتباط الوظيفي في مارس. وبحلول أبريل، تكون هناك خطة تضم أربع عشرة مبادرة، وفعالية إطلاق، وشعاراً. وعند الاستبيان التالي لا تتحرك النتيجة، ولا يستطيع أحد أن يقول أي مبادرة من الأربع عشرة كان يفترض أن تحركها.

هذا الدليل العملي هو عكس تلك الخطة. يأخذ فريق أفراد وثقافة واحداً من مجموعة نتائج إلى إجراءين لكل منهما مسؤول، في 90 يوماً. هو منهجية عمل، وعندما يستند إلى أبحاث منشورة نذكر اسم الدراسة وندرجها في النهاية.

النسخة المختصرة

- **شخّص قبل أن تختار.** ثلاثة أنواع من الأدلة، تُقرأ حسب كل مجموعة. لا تتحرك إلا عندما يتفق اثنان منها.
- **سمِّ الخلل في جملة واحدة.** إن لم تستطع، فأنت غير مستعد لاختيار استراتيجية.
- **غيّر العمل قبل أن تضيف برنامجاً.** الأدلة تميل إلى تغيير ما يتاح للناس للعمل به، لا إضافة أنشطة.
- **احتفظ بإجراءين.** لكل منهما مسؤول، ومجموعة، وخطوة أولى، ومقياس متفق عليه مسبقاً.
- **نفّذ الخطة عبر المديرين،** ثلاثين دقيقة في الشهر.
- **تحقق في اليوم 90، من المحرّك الذي استهدفته.** ثم أبقِ عليه، أو عدّله، أو أوقفه.

ما الذي تستطيع استراتيجية الارتباط الوظيفي تغييره، وما الذي لا تستطيعه؟

ابدأ بتوقعات صريحة. فهي التي تحدد ما تعد به الرئيس التنفيذي.

- **يمكن رفع الارتباط الوظيفي، بقدر متواضع.** وجد تحليل تلوي لتدخلات مضبوطة في الارتباط الوظيفي أثراً إجمالياً صغيراً لكنه إيجابي (Hedges g = 0.29، من 14 دراسة)، مع أثر متوسط إلى كبير للتدخلات التي نُفّذت مع مجموعات (Knight, Patterson and Dawson, 2017).
- **نصف المحاولات تقريباً لا تُظهر شيئاً.** وجدت مراجعة لاحقة شملت 40 دراسة تدخل أن 20 منها حققت أثراً إيجابياً ملحوظاً، و18 لم تُظهر أي أثر، واثنتين كان لهما أثر سلبي. وقد صنعت مشاركة الموظفين ودعم المديرين فارقاً، وكانت المبادرات الصاعدة من الموظفين الأفضل أداءً (Knight, Patterson and Dawson, 2019).
- **الارتباط الوظيفي مرتبط بالنتائج، لكن بحدود.** وجد تحليل تلوي شمل 7,939 وحدة عمل في 36 شركة علاقات بين رضا الموظفين وارتباطهم الوظيفي داخل الوحدة وبين رضا العملاء، والإنتاجية، والربحية، ومعدل دوران الموظفين، والحوادث (Harter, Schmidt and Hayes, 2002). ووجدت مراجعة تجميعية شملت 214 دراسة أن الأدلة هي الأقوى في أداء المهام، وحذّرت من أن معظم الدراسات لا تستطيع إثبات السببية (Bailey and colleagues, 2017).

لذلك عِد بالاتجاه والمنهجية. ولا تَعِد بنقاط على مؤشر في تاريخ محدد.



ميسّر يفتتح جلسة مع زملاء يجلسون حول طاولات مستديرة.

الخطوة 1: ماذا تقول الأدلة، مجموعة بعد مجموعة؟

الأسابيع من الأول إلى الثالث. اجمع ثلاثة أنواع من الأدلة لكل مجموعة يمكنك عرض تقاريرها بأمان: موقع عمل، أو إدارة، أو فئة وظيفية، أو مدة خدمة.

الدليل	ما الذي تجمعه	ما الذي يخبرك به
ما يقوله الناس بالأرقام	أقل ثلاثة محركات في الاستبيان، لكل مجموعة	أين يكمن الألم، ولمن
ما يفعله الناس	المغادرون في السنة الأولى، والغياب غير المخطط له، والتنقلات الداخلية، ومعدل الاستجابة للاستبيان	هل تنعكس النتيجة في السلوك
ما يقوله الناس بالكلمات	التعليقات المفتوحة، ومجموعتا تركيز، وخمس مقابلات بقاء	لماذا

القاعدة: تحرّك عندما يتفق اثنان من الثلاثة. انخفاض درجة التقدير دون صدى في السلوك أو التعليقات قد يكون مجرد مزاج شهر الاستبيان. أما انخفاض الدرجة في موقع واحد، مع ارتفاع معدل دوران الموظفين المبكر في ذلك الموقع، وتعليقات عن المحاباة، فهي مشكلة واحدة تراها ثلاث مرات.

إذا لم يكن عندك استبيان، فإن نماذج استبيان رضا الموظفين المجانية وحاسبة معدل دوران الموظفين تكفيان للبدء. وإذا انخفضت النتائج في كل مكان خلال عام صعب، فاقرأ لماذا تنخفض نتائج الارتباط الوظيفي في عام صعب قبل أن تشخّص أي شيء.

الخطوة 2: هل تستطيع تسمية الخلل في جملة واحدة؟

اكتبها بهذه الصيغة، مرة واحدة لكل مشكلة وجدتها:

في [المجموعة]، [المحرّك] ضعيف. نرى ذلك في [السلوك]. ويقول الناس: "[كلماتهم]".

على سبيل المثال: *في الوردية الليلية بمركز التوزيع، وضوح الأدوار ضعيف. نرى ذلك في أخطاء تسليم الورديات ومغادرة الموظفين في السنة الأولى. ويقول الناس: "كل مشرف يريد إنجاز العمل بطريقة مختلفة."*

جملة كهذه تحصر المشكلة في مجموعة يمكنك الوصول إليها، وتعطيك المقياس مسبقاً، وتمنع الاجتماع من القفز إلى الحلول. ويصبح السؤال التالي واضحاً: ما الذي يجب أن يتغير ليعطي كل مشرف التوجيه نفسه؟

الخطوة 3: أي نوع من الإجراءات يناسب الخلل؟

تخلط معظم قوائم أفكار الارتباط الوظيفي بين أربعة أمور مختلفة، ولا تستند كلها إلى نفس قوة الأدلة.

نوع الإجراء	ما الذي يغيّره	ما الذي وجدته الأبحاث	استخدمه عندما يكون الخلل في
تغيير ما يتاح للناس للعمل به	الوضوح، والتغذية الراجعة، والمشاركة في الرأي، والدعم، والأدوات، ووقت المدير	كانت موارد الوظيفة وحدها هي التي تنبّأت بالارتباط الوظيفي في أربع عينات (Schaufeli and Bakker, 2004). وقد يحسّن تدريب الموظفين على تحسين وظائفهم بأنفسهم، أو التدريب مع إعادة تصميم الوظيفة، كلاً من الرفاهية والأداء (Daniels and colleagues, 2017)	الأدوار، وتسليم المهام، والقرارات، والتقدير، والنمو
التصرّف بناءً على ما أخبرك به الناس	ما إذا كانت التغذية الراجعة تؤدي إلى تغيير ملموس	المجموعات التي وضعت خطط عمل من تغذية الاستبيان الراجعة تحسّنت أكثر في القيادة والالتزام من المجموعات التي تلقّت التغذية الراجعة فقط (Björklund and colleagues, 2007)	"لا شيء يتغير هنا"، وتراجع معدلات الاستجابة
بناء مهارة المديرين	كيف يوجّه المديرون، ويستمعون، ويتابعون	ثلاث دراسات فقط من أصل 40 دراسة في مراجعة 2019 اختبرت تدريب القيادة؛ وهو عدد قليل جداً لا يكفي لتصنيفه	فريق واحد أقل بكثير من البقية
بناء الموارد الذاتية للموظفين	الثقة، والتأقلم، وإعادة تشكيل الوظيفة	الإجراءات الصاعدة من الموظفين، ومنها إعادة تشكيل الوظيفة، حققت أفضل النتائج في مراجعة 2019	موظفون أكفّاء عالقون في وظائف جامدة

الفعاليات والهدايا والحملات ليست في الجدول. فهي تحمل رسالة وتحتفي بلحظة، وتستحق التنفيذ لهذا الغرض. لكنها لا تصلح خللاً في طريقة تنظيم العمل.

الخطوة 4: كيف تنتقل من أفكار كثيرة إلى اثنتين؟

اكتب كل إجراء يقترحه الفريق. وقيّم كل إجراء من 0 إلى 3 على أربعة أسئلة.

السؤال	0	3
هل يناسب الخلل الذي سمّيناه؟	فكرة لطيفة للتنفيذ	يغيّر الوضع المذكور في الجملة
هل تغييره في يدنا؟	يحتاج ميزانية أو قراراً لا نملكه	يستطيع المديرون البدء يوم الاثنين
هل يتولاه شخص واحد؟	لجنة	شخص مسمّى يملك الوقت
هل سيراه الناس خلال 90 يوماً؟	سياسة داخل مجلد	شيء يحدث في أسبوعهم

احتفظ بأعلى إجراءين. واكتب الباقي في قائمة "ليس الآن" واعرضها على القادة، حتى لا يضيف أحد إجراءً ثالثاً في الأسبوع الخامس. ومع تشغيل اثني عشر إجراءً معاً، لا يستطيع أحد أن يعرف أيّها نجح.

الخطة، في صفحة واحدة

البند	ما الذي تكتبه
الخلل	الجملة من الخطوة 2
المجموعة	من، وأين، وكم عددهم

البند	ما الذي تكتبه
الإجراء	ما الذي سيختلف في أسبوعهم
الخطوة الأولى	ما الذي يحدث في أول عشرة أيام عمل
المسؤول	اسم واحد
ما يفعله المديرون	ثلاثون دقيقة في الشهر: انظر أدناه
المقياس	بند المحرّك، في هذه المجموعة، يُسأل بالطريقة نفسها كما في خط الأساس
السلوك المتوقع	رقم واحد يفترض أن يتبع ذلك: المغادرون المبكرون، أو الغياب، أو معدل الاستجابة
التحقق	تواريخ اليوم 45 واليوم 90
ليس الآن	ما اخترنا ألا نفعله

90 يوماً، أسبوعاً بأسبوع

متى	ما الذي يحدث
الأسابيع 1 إلى 3	اقرأ الأنواع الثلاثة من الأدلة حسب المجموعة. اعقد مجموعات التركيز
الأسبوع 4	اكتب جمل الخلل. قيّم الخيارات. يعتمد القادة إجراءين وقائمة "ليس الآن"
الأسبوع 5	أطلِع المديرين قبل أي شخص آخر: ماذا سمعنا، وماذا سنغيّر، وماذا نطلب منكم
الأسبوع 6	أخبر الموظفين: ماذا قلتم، والأمرين اللذين سنفعلهما، ومن المسؤول عن كل منهما، ومتى نعود إليكم بالتحديث
الأسابيع 6 إلى 12	نفّذ الإجراءات. يرفع المسؤول تقريراً في صفحة واحدة كل أسبوعين
الأسبوع 9	رسالة قصيرة للجميع: ما الذي حدث حتى الآن، مع مثال واحد
الأسبوع 13	اسأل المجموعات المستهدفة خمسة أسئلة عن المحركات. وقرّر لكل إجراء: الإبقاء، أو التعديل، أو الإيقاف

رسالة الأسبوع التاسع مهمة. ففي أبحاث Gallup لعام 2024، وافق 8% فقط من الموظفين بشدة على أن مؤسساتهم تتخذ إجراءات بناءً على الاستبيانات، ولم يعرف 38% إن كانت تتخذ أي إجراء. وجزء كبير من الاستراتيجية هو جعل التحرك مرئياً.

ماذا يفعل المديرون، في ثلاثين دقيقة في الشهر؟

تموت الاستراتيجيات بين المقر الرئيسي والفريق. أعطِ كل مدير بطاقة واحدة.

1. **قل ما سمعناه،** من نتائج الفريق نفسه، في دقيقتين.
2. **قل الأمر الواحد الذي سيتغير لهذا الفريق،** ومتى.
3. **اطرح سؤالاً واحداً:** "ما الذي يعيقك عن تقديم أفضل ما عندك هذا الشهر؟"
4. **خذ معك أمراً واحداً،** وارجع إليهم بالنتيجة في المرة القادمة.

المدير الذي يفعل هذه الأمور الأربعة كل شهر هو من يحمل الاستراتيجية. أما المدير الذي يكتفي بإعادة إرسال الشرائح فلا.

كيف تعرف إن كانت نجحت؟

تحقق من ثلاثة أمور معاً في اليوم 90، وكلها في المجموعة التي استهدفتها:

- **المحرّك:** السؤال نفسه، بالصياغة نفسها، وللمجموعة نفسها كما في خط الأساس. يفترض أن يتحرك قبل أن يتحرك المؤشر العام.
- **السلوك:** الرقم الذي حددته في الخطة.
- **الكلمات:** ما يقوله الناس تلقائياً في مجموعة تركيز أو مقابلة بقاء.

تحرّك اثنين من الثلاثة في الاتجاه الصحيح يُعدّ نتيجة. وإذا لم يتحرك شيء بعد فحصين، فغيّر الإجراء بدلاً من الدفاع عنه. ثم اختبر الخطة أمام الممكّنات الأربعة التي وجدتها أبحاث David MacLeod وNita Clarke وراء نجاح الارتباط الوظيفي: قصة قوية عن الاتجاه الذي تسير إليه المؤسسة، ومديرون يشركون موظفيهم، وصوت للموظفين في كل أنحاء المؤسسة، وقيم تنعكس في السلوك اليومي.

ما الذي يجب ألا تَعِد به؟

- **رقم.** فالمؤشر يتحرك أيضاً مع دورات تعديل الرواتب، وإعادة الهيكلة، والأخبار.
- **عائد على الاستثمار مسبقاً.** العلاقة بين الارتباط الوظيفي والنتائج حقيقية على مستوى وحدات العمل، لكنها لا تعطيك رقماً لشركتك.
- **برنامج واحد للجميع.** الخلل في الوردية الليلية ليس هو الخلل في المقر الرئيسي.
- **أن النشاط يعني تقدماً.** الحضور في فعالية إطلاق ليس ارتباطاً وظيفياً.

قائمة تحقق للاحتفاظ بها

- ثلاثة أنواع من الأدلة، تُقرأ حسب المجموعة، ولا تحرّك إلا عندما يتفق اثنان
- جملة واحدة لكل خلل
- تغيير العمل قبل إضافة أي برنامج
- إجراءان، لكل منهما مسؤول واحد، وقائمة "ليس الآن"
- إطلاع المديرين قبل الموظفين، ورسالة للجميع في الأسبوع التاسع
- السؤال نفسه في اليوم 90 كما في البداية
- الإبقاء أو التعديل أو الإيقاف، بناءً على الأدلة

لمعرفة المنطق وراء كل استراتيجية، اقرأ مقالنا حول استراتيجيات الارتباط الوظيفي. ولاكتشاف أضعف محرّك في كل مجموعة، يطلب GK Engagement Survey من الموظفين الاختيار بين الأمور التي يريدونها.

المصادر

- Knight, C., Patterson, M. and Dawson, J. (2017), "Building work engagement: a systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions", *Journal of Organizational Behavior* 38(6), 792–812. doi.org

- Knight, C., Patterson, M. and Dawson, J. (2019), "Work engagement interventions can be effective: a systematic review", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28(3), 348–372. doi.org
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. and Hayes, T. L. (2002), "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology* 87(2), 268–279. doi.org
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. and Fletcher, L. (2017), "The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis", *International Journal of Management Reviews* 19(1), 31–53. doi.org
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004), "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study", *Journal of Organizational Behavior* 25(3), 293–315. doi.org
- Daniels, K., Gedikli, C., Watson, D., Semkina, A. and Vaughn, O. (2017), "Job design, employment practices and well-being: a systematic review of intervention studies", *Ergonomics* 60(9), 1177–1196. doi.org
- Björklund, C., Grahn, A., Jensen, I. and Bergström, G. (2007), "Does survey feedback enhance the psychosocial work environment and decrease sick leave?", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16(1), 76–93. doi.org
- Gallup (2024), "How action plans propel engagement", 12 November 2024. gallup.com
- MacLeod, D. and Clarke, N., "The four enablers of engagement", Engage for Success. engageforsuccess.org

GoldinKollar

هل تعمل على خطة للارتباط الوظيفي؟

أخبرنا بما تظهره نتائجك وأين تتعثر الخطة. نرد عليك خلال يوم عمل واحد بالنقطة التي سنبدأ منها.

goldinkollar.com/contact