

يناير

(كانون الثاني)

2001

السنة التاسعة

العدد الثاني

العدد 194

www.edara.com

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

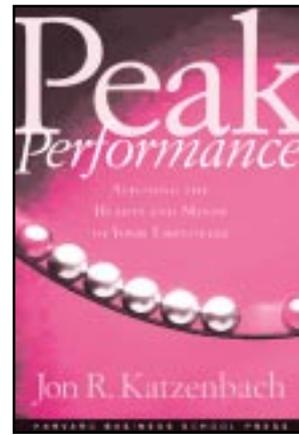
كتب المدير و رجل الأعمال

## الأداء الراقى:

كيف توائم بين قلوب وعقول موظفيك

لتفجر طاقاتهم الكامنة

تأليف: جون كاتزنباخ



### في هذا العدد

طريق المقاييس المقتنة

(2ص)

طريق الأعمال الحرة

(3ص)

فلسفة العمل

(4ص)

طريق التقدير والاحتفال

(5ص)

توليد الطاقة المعنوية

(6ص)

بناء الشخصية المستقلة

(7ص)

فرض السلوك المنظم

(8ص)

تواجه الشركات اليوم صعوبات جمة في إرضاء العملاء في ظل المنافسة المستمرة والمستوى المتدني للمتقدمين لشغل الوظائف الهامة، في الوقت الذي وصلت فيه نسبة البطالة حدودا لم يعرفها التاريخ من قبل.

فكيف يتسنى للشركات أن تحقق التوازن المطلوب الذي يمكن أن يرضي العملاء في ظل مناخ يصعب فيه إيجاد العاملين المتميزين؟

يكن حل هذه المعادلة في تطوير القوى العاملة المتاحة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة، والسعي إلى تعيين أيدي عاملة جديدة وجديدة وراغبة في العمل في مؤسسات تحقق التوازن بين حاجة الموظفين لتحقيق ذواتهم وتلبية تطلعاتهم، وبين القدرة التنافسية والإنتاجية للمؤسسة ككل.

وسنبين فيما يلي كيف استطاعت بعض أفضل الشركات الوصول بموظفيها إلى مستويات غير مسبقة من الالتزام والكفاءة الوظيفية من خلال المرور بواحدة أو أكثر من الطرق الخمس التالية:

\* **طريق الرسالة والقيم والمفاخرة:** وعلى هذا الطريق تجد الغرض النبيل والتاريخ الحافل وروح الفريق والقيادة الموجهة بالمبادئ السامية.

\* **طريق المقاييس المحددة:** حيث المعايير الواضحة والعمليات الصممة لكي تعكس وجهات نظر العاملين وأولويات الأداء بالنسبة لهم.

\* **طريق الأعمال الحرة:** ويتميز بروح المخاطرة والفرص الحقيقية للموظفين الذين يصبحون شركاء في المؤسسة، ومسئولين عن النتائج بالتزامن مع الإدارة.

\* **طريق الإنجاز الفردي:** يهتم بالنمو الشخصي وتوفير الفرص للأفراد.

\* **طريق التقدير والاحتفال:** ويركز على تقييم مستوى أداء الموظفين وتقديرهم مما يبيت فيهم روح الحماس ويدفعهم إلى آفاق أعلى.

ويمكن لهذه الطرق مجتمعة أن تمكنك من توليد الطاقة الشعورية اللازمة لوضع شركتك على الطريق السليم الذي يؤدي إلى الارتقاء بأداء موظفيك والوصول بهم إلى أرقى مستويات الأداء.

يكن سر الالتزام المعنوي للعاملين في القدرة على التوفيق بين متطلبات كفاءة الأداء من ناحية- والمتعلقة بحصة المساهمين في رأس المال ونصيب السوق ونتائج العمل وتطويره، وإرضاء العاملين في الشركة من ناحية أخرى، والتي تتعلق بالدخل والتفاعل الاجتماعي والاتجاه والسلطة والشخصية والهدف والقيم الذاتية. وقد تضطر أحياناً إلى اللجوء إلى أسلوب التهديد والعقاب لدفع مستوى الأداء، فلا يمكنك أن تعتمد على الجهود الكبير الذي يبذله الموظفون نتيجة للالتزام المعنوي فقط.

وتجني أفضل الشركات ثمار الكفاءة العالية في الأداء نظراً لإيمانها الشديد بقيمة الفرد العامل، والنتيجة هي النمو للموسم والمكاسب الكبيرة. والأمثلة على ذلك كثيرة: ففي شركة (هوم ديبو) اتضح أنه كلما تم تحسين مستوى الحياة الخاصة للعاملين، كلما زاد رضاء العملاء.

### أولاً: طريق الرسالة والقيم والافتخار

تعتمد المؤسسات التي تنجح في تطبيق هذا الأسلوب على تاريخ الشركة العريق وسمعتها الطيبة، الأمر الذي يعتبره الموظفون مدعاة للفخر. وفي هذه الحالات يتضح إيمان العاملين بالقيم والمعايير التي قامت عليها الشركة، والافتخار التام بأهدافها، فلا يشعر العاملون بها بفرق بين المصلحة العامة للشركة ومصالحهم الشخصية. أفضل مثال على تطبيق هذا الأسلوب هو ما نراه في شركة «جيت وي» للكمبيوتر. إذ نشأت الشركة في ظروف صعبة، لأن عدة شركات عملاقة سبقتها إلى مجال تصنيع الحاسبات الشخصية وبيعها عن طريق البريد أو شبكات التوزيع.

لكن الشركة نأت بنفسها عن التشابه والتقليد وقدمت نفسها لعملائها ولوظفيها بصفتها الشركة البسيطة التي تحافظ على القيم الريفية وتنتمي لمنطقة ومدينة بعيدة عن الزيف والمظاهر. وبدأت ترسخ هذه الصورة من خلال حملات التسويق، وأقنعت موظفيها بأهمية انتمائهم وافتخارهم بالعمل في هذه الشركة الريفية الفريدة.

بثت الشركة طاقة معنوية إيجابية في العاملين، وبدأت تفاخر بقرب قيادتها من العاملين العاديين وأزلت الحواجز بين المديرين وصغار الموظفين. وكانت في كل إعلاناتها وندواتها ومعارضها تؤكد على انتمائها الريفي. حتى أنها طبعت لون الأبقار المبرقعة المنتشرة في الريف الأمريكي على صناديق وأدلة وأغلفة منتجاتها.

وتلجأ الشركة إلى ثلاثة اتجاهات لتوظيف الطاقة الناتجة عن المصادر السابقة لتحقيق الاستفادة الكاملة منها في

الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الوظيفي، وتلك الاتجاهات هي:

### اتساع الأفق القيادي

تهتم الشركة بإعداد قادة أكفاء، فتقوم باختيار بعض الأفراد المتميزين على اختلاف قدراتهم القيادية ثم تغرس فيهم أسس الفلسفة الخاصة بالشركة الريفية التي عليها أن تنافس عمالقة الكمبيوتر. ثم تعمل على تطوير هذه الفلسفة بالتجربة والممارسة والمشاهدة والحديث عن البساطة.

### ترتيب الأولويات

ما أن ينضم أحد الموظفين الجدد إلى الشركة حتى يبدأ المديرين في غرس قيم المجموعة بداخله. فيتم منح كل عضو جديد بطاقة تحمل شعار الشركة وكلمات تحدد الأولويات التي ينبغي التركيز عليها، ومنها: العملاء والأمانة والجودة والالتزام.

ثم ينصب الاهتمام بعد ذلك على صقل تلك القيم وليس على تنمية المهارات فحسب، فكثير من الموظفين الذين يتقدمون للعمل في الشركة تكون قيمهم مختلفة عن فلسفتها، فلا يتمكنون من الأداء على المستوى المطلوب إلا بعد فهم رسالة الشركة وغايتها.

### نشر وتشجيع الجهد الجماعي

حيث يتم الاهتمام ببث الحماسة في الأعضاء الجدد عن طريق القدوة التي تتمثل هنا في المديرين الذين يغذون طاقتهم بالتغيير الإيجابي الذي يحدثونه في الأعضاء الجدد. بالإضافة إلى ذلك يتم توظيف واستثمار أقصى جهد يمكن أن يقدمه الفريق ككل دون تجاهل أي إنجاز فردي تم تحقيقه.

### ثانياً: طريق المقاييس المقننة

تلجأ الشركات إلى هذا الأسلوب المبني على تحمل المسؤولية والاعتماد المتبادل والإدارة بالتبعات والنتائج. فكل واحد مسئول بالنسبة لوظيفته ويشترك في تحمل تبعات أعماله في السراء والضراء. فيتم تحديد أهداف ومقاييس الأداء الوظيفي والدخل والربحية والتكلفة ومقارنتها ببعضها ومتابعة التقارير الدورية التي توضح موقع الشركة بين منافسيها. وتفضل الغالبية العظمى من الشركات هذا الأسلوب لتقييم أعمالها. ولكن هناك بعض الشركات التي يكون فيها مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً بالفعل وذلك لأنها تعتمد على أسلوب أو أكثر بجانب أسلوب القياس العملي. هذا بالإضافة إلى فتح باب المشاركة الإيجابية للموظفين في وضع الخطط وتصورها. ومن أشهر الشركات التي تبنت هذا الأسلوب في العمل شركة إفون العالمية لأدوات التجميل.

## طرق القياس والتقييم في إفون

تعرف شركة إفون بالعدد الهائل للعاملين الذين يقومون بالتسويق المباشر حيث تضم الشركة 2.6 مليون عضو عامل. ومن أبرز إنجازاتها عمليات الإنتاج المتميزة التي قامت بها. فمهمة الشركة هي إمداد العملاء بسلع وخدمات على مستوى عال خال من العيوب وفي الوقت المناسب من كل عام وبأقل تكلفة ممكنة.

وقد نجح أسلوب القياس والعمليات بشكل واضح مع إفون لأن صناعة أدوات التجميل تتطلب نظرة ثابتة للجودة والتكلفة معا. فالتقصير في الجودة يفقد العملاء الثقة في المنتج ويضع مندوبي المبيعات في مواقف حرجة. ولتحقيق الجودة المطلوبة كان على الشركة الاهتمام بمستوى الأداء ومقارنته بمعايير ثابتة. فصناعة التجميل عرضة للتغيير السريع في المنتجات والأذواق، وكان على إفون مراعاة ذلك.

ومن المصادر الرئيسية التي تمد العاملين في إفون بالطاقة، الطبيعة الحيوية للسوق العالمية لأدوات التجميل والإنجازات التي حققتها الشركة. وتلجأ الشركة لأساليب مختلفة لتوظيف تلك الطاقة، ومنها:

✳ من أهم أسرار نجاح إفون في تطبيق أسلوب القياس والمتابعة الدقيقة هو اتساع قاعدة القيادة وتوزيعها على كل المستويات. فالعاملون مساهمون والرؤساء مستشارون. وبالإضافة للوظائف القيادية، يكون على الكبير قبل الصغير بذل الجهد والابتكار بهدف زيادة الدخل.

✳ من ناحية أخرى تهتم إفون بجوهر عملها وتوضيح أكثر ما يهم عملاءها، وذلك من خلال معايير

ومقاييس موضوعة بعناية. فالعاملون يعرفون جيدا ما هو المطلوب منهم، فينجحون في تحديد الطريقة المثلى للوصول إليه.

✳ وتعد شفافية الأداء أحد أسباب النجاح: حيث يكافأ العاملون على تحقيق الأهداف ويتم رسم خريطة توضح معدلات الأداء بصفة أسبوعية، وتظهر فيها كل محطة إنتاج وكل خط توزيع، وعمليات التعبئة حتى تتضح معدلات الإنتاج اليومية والأسبوعية وأنشطة الجودة والأمان. وتعد تلك الخريطة عرضا مكشوفاً للمعلومات الخاصة بمعدلات الأداء. بالإضافة إلى كونها مدعاة للفخر بما تم تحقيقه من إنجازات.

ويشترك العاملون في إفون في الإحساس الأسري الذي يجمع بينهم والرغبة في الوصول بشركتهم إلى أعلى مستوى، فالغالبية العظمى منهم على استعداد للعمل لدى الشركة حتى سن التقاعد مع الوضع في الاعتبار أن متوسط السن القيادي هو خمسة عشر عاما.

## ثالثاً: طريق الأعمال الحرة

قليلون هم الذين يملكون روح المغامرة التي تتطلب القدرة والشجاعة والحس الإبداعي للجمع بين التصور السليم لفرص العمل الفريدة من ناحية، والمخاطرة المالية المطلوبة لتحقيق تلك الفرص من ناحية أخرى. فهي لعبة محاطة بالمخاطر والصعوبات.

وهؤلاء الذين ينجحون في تطبيق هذا الأسلوب يفعلون ذلك ليس سعياً وراء المال فحسب ولكنهم ببساطة

## وازن بين احتياجات المؤسسة والموظف

لكي تضمن أعلى مستوى للأداء لا بد أن تكون هناك مجموعة متميزة من الموظفين الذين يظهرون نوعاً من الالتزام المعنوي نحو الشركة بشكل يوجد روح المنافسة الشريفة في العمل.

ويمكن لشركتك الاستفادة من القوى العاملة عندما يتحقق الآتي:

- ✳ أن يتعدى عدد الموظفين الذين يتجاوزون توقعات رؤسائهم وعملائهم ثلث عدد الموظفين العاملين في الشركة.
- ✳ أن يكون مستوى أداء الموظف أعلى من المستوى العادي بالمقارنة بالعاملين في نفس المجال، ويرجع ذلك إلى البرامج والأنظمة الإدارية الحافزة على العمل.
- ✳ أن يبدي الموظفون نوعاً من الالتزام المعنوي يدفعهم للتطور والوصول إلى أعلى مستويات الأداء.
- ✳ أن يكمن السر الحقيقي للمنافسة في الأداء الجماعي للقوة العاملة في الأقسام الرئيسية بالشركة، بحيث يصعب على المنافسين معرفة مزيج النجاح، أو خلطته السرية.

✳ أن يرسخ لدى الرؤساء إيمان حقيقي بأن هذه المجموعة من الموظفين هي الباب الأول المؤدي إلى النجاح فيحرصون على مشاركتهم العقلية والعاطفية في نفس الوقت. ويتعين على القادة أن يعملوا على تحقيق التوازن المطلوب بين الأهداف الوظيفية والشخصية بحيث لا يطغى هدف على آخر - وهنا يكون القول أسهل بكثير من الفعل.

للتعامل مع المكاتب الاستشارية الكبرى مما يتيح الفرصة للمشاركة الفعالة لشركة (هامبرست وكويست) ومعاونتها على النجاح.

فالعاملون يملكون الحماس للعمل مع الشركات التي تسعى لتغيير أسلوب إنجاز الأعمال وتهدف إلى إيجاد الفرص المناسبة للعمل المباشر تحت إدارة ذات مستوى أعلى مما هو قائم. ويعد الإيقاع السريع للسوق نفسه والقيادة الحيوية للشركة من أهم مصادر الإلهام والحماس والطاقة.

### فلسفة العمل:

تعمل (هامبرست وكويست) على بناء قوة عمل كبيرة عن طريق توفير العديد من الفرص للعاملين الذين تسمح لهم بالمغامرة والخطأ. وتسعى الشركة دائما إلى توليد جهد جماعي بتشجيع المشاركة ودعم روح الفريق بدلا من الروح الفردية التنافسية السائدة في العديد من الشركات المالية والهيئات الاستثمارية الكبرى.

هذا إلى جانب نظرة الاحترام والتقدير التي يرى بها المسئولون موظفيهم. فالجو العام في العمل تخيم عليه الألفة والصداقة ويخلو من الفوارق الوظيفية إلى حد يسمح للعامل بتخطي المستويات الوظيفية للوصول إلى مكاتب الإدارة العليا لمناقشة إحدى القضايا، سواء كانت شخصية أو عملية.

تختار الشركة موظفيها بعناية فائقة وتفضل الأشخاص الذين تتوافق ثقافتهم الفكرية مع السياسة العامة للشركة. فالذكاء والشخصية والإيمان بالبادئ العامة للشركة تعد من المعايير الأساسية للاختيار. وتوفر الشركة فرصا فريدة للمستثمرين المستعدين للمغامرة في ظل جو آمن نسبيا.

ينشودون إبداع شيء جديد وترك بصمة لا تمحى في عالمهم.

واليوم يكثر الحديث عن تطوير الروح العملية والتركيز على النتائج المادية في دنيا الأعمال. وتظهر صعوبة هذه المسألة في حالة شركة (هامبرست وكويست) والنجاح الذي حققته في التحول من التفكير العملي والمادي البحت إلى الكيان المتكامل.

نجحت الشركة في إيجاد فريق عمل قوي عن طريق ربط المكافآت بمقدار المخاطرة التي يقوم بها الموظف وجعل العلاقة بينهما مباشرة.

### أسلوب المخاطرة في (هامبرست وكويست)

تركز الشركة على الاستثمار والنمو في قطاعات التكنولوجيا والصحة والمنتجات الاستهلاكية والخدمات. ويتلخص هذا الاتجاه في دعم الشركات المبتدئة في القطاعات السابقة. فتبدأ الشركة في تبني أعمال تلك المشروعات الصغيرة نسبيا والتي تتمتع بمعدلات نمو عالية ثم تقدم لها التمويل المالي اللازم خلال مرحلة الإنشاء والنمو، بدءا من إيجاد الأماكن المناسبة وحتى توفير الشركاء ودمج الشركات والمشروعات ببعضها.

ومن الأمثلة المعروفة للشركات التي استثمرت فيها شركات: أبل وأمازون وستاربكس.

وتستمد (هامبرست وكويست) الكثير من طاقتها من خلال عملائها، أي الشركات التي تسعى إلى إقامة أعمال تقودها فرق من العاملين الملتزمين.

ولا تكون هذه الشركات المبتدئة مؤهلة بما يكفي

### ابتكار لامتناهي في شركة «ثري إم»

«ثري إم» من أشهر الشركات التي تستخدم أسلوب الرسالة والقيم والفخار. تنتج (ثري إم) بما يزيد عن خمسة عشر مليار دولار من منتجات المكاتب والأدوات الصحية ومواد النظافة. وهي معروفة بابتكاراتها المستمرة.

خذ مثلا اختراعها لقصاصات الأوراق شبه اللاصقة Post-it-Notes. هذه المذكرات الصغيرة الملونة من أكثر الأدوات المكتبية مبيعا في العالم. تم اختراعها بواسطة «آرت فراي» أحد موظفي «ثري إم» عام 1980. كان «فراي» محبطا لأن القصاصات التي كان يفصل فيها النوتات الموسيقية وهو يمارس هوايته، كانت تسقط أثناء العزف. ثم تذكر أن الشركة رفضت صمغا ابتكره أحد الباحثين لأنه كان مؤقت اللصق. فاعتقد «فراي» أن هذا الصمغ يعتبر مثاليا لفواصل الكتب لأنه لا يترك أثرا على الكتاب. وكانت الفكرة عبقرية بالطبع.

رؤية شركة «ثري إم» التي ساعدت على اختراع القصاصات شبه اللاصقة تعود في تاريخها إلى عام 1948، عندما كتب المؤسسون في رسالتها:

«مع تنامي أعمالنا، يصبح لزاما علينا أن نفوض المسئوليات ونشجع العاملين على تنفيذ مبادراتهم. وهذا يتطلب تسامحا وتغاضيا غير محدود. فإذا كان هؤلاء الرجال والنساء الذي سنوكل إليهم السلطات ونحملهم المسئوليات، إذا كانوا أناسا صالحين، فإنهم سيتولون شئونهم بأنفسهم، وسينفذون أعمالهم بطرقهم الخاصة.»

على كسب ثقة العملاء، حيث كان اهتمام الشركة منصبا على توفير خدمة متميزة للمستهلك بأقل سعر ممكن. ولعل من أهم مفاتيح نجاح الشركة هو إعطاء الموظفين شعورا بأنهم شركاء. فكل مدير لديه السلطة الكاملة للتحكم فيما يتم بيعه ومن يتم تعيينه والرتبات التي ستخصص لهم وكمية المخزون التي سيتسلمها وهكذا. وبهذا يتضح أن الشركة تشجع الإنجاز الفردي والتقدم العملي والشخصي، فتعطي الموظفين حرية غير مسبوقة في أسلوب تعاملهم مع العملاء ومنحهم العروض التي يرونها مناسبة. كما تسمح للموظف أن يصبح مساهما فعليا من خلال خطة بيع الأسهم.

### خامساً: طريق التقدير والاحتفال

تبذل الشركات الجيدة جهدا كبيرا في إيجاد وسائل لمكافحة وتقدير موظفيها بعيدا عن المقابل المادي. وتتنوع هذه الوسائل ما بين حفلات الأعياد والرحلات وجائزة موظف الشهر وخصومات على بعض المنتجات ومن بعض المحلات أو الأندية وبطاقات شكر من الإدارة العليا وهكذا. ولكن الذين يطبقون أسلوب التقييم والتقدير يذهبون أبعد من ذلك، حيث يستغلون كل الفرص للاحتفال بما يحققه الموظفون. وهناك شركات لا تقدم حوافز مادية مجزية، لكنها تطبق أسلوب التقييم والتقدير كحافز إيجابي للعاملين.

الجدير بالذكر أن تلك الشركات تقوم بدمج هذا الأسلوب مع أساليب أخرى لأنه لا يعد أسلوبا متكاملًا في حد ذاته. مثال ذلك شركة (ماريوت) العالمية التي تسلك طريق التقدير والاحتفال إلى جانب طريقي التفاخر والمقاييس العملية المقتنة.

### أسلوب التقييم والتقدير في ماريوت

أسست ماريوت عام 1927 وكانت عبارة عن محل صغير

حيث تمنح العاملين الفرصة لاستثمار بعض دخلهم في إحدى الشركات التي ترشحها لهم كمعونة لهؤلاء العاملين على بناء ثروة شخصية دون الحاجة إلى المخاطرة بإقامة شركات جديدة مستقلة.

### رابعاً: طريق الإنجاز الفردي

يعتبر مبدأ المبادرات الفردية في إنشاء المشروعات وتنميتها في رأي الكثيرين مفتاحاً لنجاح الأفراد والشركات على حد سواء. وهذا هو المقصود بأسلوب الإنجاز الفردي، لأن كل شيء ممكن مع المبادرة والثابرة.

وهذا ما يفسر رغبة العديد من المؤسسات في تعزيز المبادئ الثقافية للنجاح لدى موظفيها. فالأسلوب الفردي هو ما يجعل العاملين يقولون: «هذه الشركة تمنحني بالفعل الفرصة الحقيقية للمبادرة وتقدر ما أقوم به من إنجازات».

ولجعل أسلوب الإنجاز الفردي فعالاً يجب أن تتأكد أولاً من أن شركتك تعمل على تطوير الأفراد أنفسهم. فهنا يصبح للتدريب والإشراف والتقييم اليد العليا. وهذا يتطلب إيمان المسؤولين بقدرة كل موظف على المشاركة الفعالة في الأهداف العامة للشركة.

وتعد شركة (هوم ديبو) مثالا جيدا على الشركات التي تطبق أسلوب الإنجاز الفردي.

### تجربة الإنجاز الفردي في (هوم ديبو)

بدأت ديبوت كمخزن محلي لأجهزة الكمبيوتر وملحقاتها. وخلال عشرين عاما أصبحت من أنجح الشركات الأمريكية حيث وصلت مبيعاتها إلى ما يقرب من 24 مليار دولار. والجدير بالذكر هو أن مؤسسي هذه الشركة سبق فصلهما من عملهما في شركة في كاليفورنيا. وكانت علاقتهما الحميمة بالعاملين هي أهم مصادر الطاقة لدى العاملين. هذا إلى جانب قدرتهم

### مساحات الالتزام

القوى البشرية ذات الأداء الراقي تكون ملتزمة تلقائيا في عدة مجالات. منها:

- ✳️ الانضباط في المواعيد: يصل الموظفون في الوقت المحدد، ويحافظون على جدول الإنتاج ولا يتأخرون في الاستلام والتسليم.
- ✳️ التكاليف: يتعلم الموظفون كيف يقدمون الكثير مقابل القليل.
- ✳️ خدمة العملاء: يعرفون أن العميل هو جوهر العمل ومركز المؤسسة ويحتل رأس قائمة الأولويات.
- ✳️ التعيين والتدريب: يتم اختيار أفضل العاملين وتدريبهم حتى لو اضطرت المؤسسة للعمل في بعض الفترات بدون مسئولين في المواقع الحساسة.
- ✳️ لغة مشتركة: يتم تطوير أساليب خاصة للاتصال توحد مشاعر العاملين وتؤلف بين قلوبهم.

الإداري هو رد فعل العميل والذي يتم قياسه وتدوينه بصفة دورية - وهذا ما يتم عمله في الشركات التي تطبق أسلوب القياس المقنن. فعلى سبيل المثال يتم إفادة كل مساهم بتقارير دورية عن مستوى الخدمة المقدمة للعملاء لتقييم معدلات الأداء والتي يطلق عليها «دليل خدمة الضيوف».

### الدروس المستفادة

لا تسعى كل الشركات للوصول إلى المستوى الراقي من الأداء الوظيفي كما بينا سابقا. فهناك كثير من المؤسسات التي تركز تقدما معقولا من خلال التركيز على الأسلوب التقليدي في الإدارة وترضى في الوقت نفسه بما تحققه. ولكنك إذا استطعت تخيل وتصور القيمة الحقيقية للالتزام المعنوي والعاطفي لدى العاملين في شركتك فلن تتوانى في تطبيق أي أسلوب من الأساليب الخمسة لاستثمار الطاقات النفسية والحيوية والفردية لدى موظفيك.

وأيا كان الأسلوب الذي ستختاره فستظل المعادلة الصعبة هي تحقيق التوازن المطلوب بين مستوى الأداء الوظيفي وإرضاء العاملين. ويحتاج ذلك إلى أكثر من مصدر للطاقة الشعورية بالإضافة إلى الرغبة الحقيقية في تحويل هذه الطاقة إلى نتائج عملية ملموسة مع مرور الوقت.

### توليد الطاقة المعنوية

يمكن تصنيف مصادر الطاقة الشعورية للشركات إلى عدة فئات :

#### \* القادة المهرة

أو ما يبدو في بادئ الأمر كحل مستحيل. والأمثلة على ذلك كثيرة منها (مايكل دل) الذي قرر أن يبيع

في واشنطن. ثم توسعت إلى أن أصبحت سلسلة مطاعم، وأخيرا أصبحت إحدى الشركات العالمية الرائدة في مجال الفنادق. وضعت الشركة موظفيها في أعلى قائمة اهتمامها لتحقيق أعلى مستوى في الأداء الوظيفي. وأصبح هدف الشركة الأساسي ترسيخ وجودها المادي والمعنوي في السوق.

وفي مثل هذه الصناعات التي لا يمكنها الاعتماد على اجتذاب العاملين من خلال عائد مادي مجز. تلجأ الشركة إلى الثناء على الأعمال الجيدة مما يعطي الموظفين شعورا بالرضا والاعتزاز. مثال ذلك برنامج ماريوت للاعتماد على النفس، حيث تدرّب العاطلين ممن يتلقون المعونات الاجتماعية والمساعدات الحكومية وتحولهم إلى موظفين منتجين. ويتم منح المشاركين شهادات تقدير وبطاقات تحمل أسماءهم بالإضافة إلى توفير فرص العمل.

ومثل باقي الشركات يعمل في ماريوت كثير من الأفراد غير المدربين والذين ينصب اهتمامهم على توفير الاحتياجات الأساسية لأسرهم. وبما أن طبيعة العمل في هذه الشركات تجعل حياة العاملين أحيانا غير مستقرة، فكان على الشركة وضع بعض الأسس والمعايير لحفظ النظام والتوجيه السليم لهؤلاء العاملين، حتى يشعروا بالاستقرار الذي يساعدهم على تحقيق أهدافهم الشخصية المتعلقة بجوانب الحياة الأخرى.

ولأن القوى العاملة في ماريوت تتكون من أعراق وجنسيات وألوان مختلفة، فإن الشركة تؤكد كل يوم على أن العاملين ليسوا إلا جزءا من كيان واحد كبير ومترايط.

وتسعى ماريوت إلى تطبيق ثلاثة أساليب في نفس الوقت. وبعد إرضاء العميل هو المصدر الأساسي للطاقة في هذه الشركة، فالعامل الرئيسي في تشكيل الفكر

## إدارة الأداء الراقي

إذا كنت ترنو إلى الوصول بالعاملين إلى أعلى مستويات الأداء فلا بد من توافر مجموعة إدارية تتوافق مع هذا المستوى. فكثيرا ما يواجه المديرون في هذه الحالة تحديات من نوع خاص. فالسر في نجاحك كمدير يكمن في قدرتك على مواجهة ما نسميه «لحظات الصدق» أو (قول الحقيقة) عند التعامل مع العاملين. حيث يقوم المدير بتصرف معين يكسب من خلاله ولاء وجهد مرءوسيه لسنوات قادمة، حتى وإن تطلب الأمر اتخاذ قرار يتنافى مع سياسة الشركة.

اختيار أحد الأساليب للوصول إلى مستوى عال من الأداء أمر مطلوب، لكنه يبعث على القلق أيضا. فليست كل الشركات قادرة على هذا التحدي ولا على الوصول إلى هذا الهدف. محاولة الاحتفاظ بقوة الدفع تشبه محاولة إصابة هدف متحرك. وكثيرا ما تدفع الطبيعة الديناميكية للسوق، تدفع القادة لتفضيل ما قد تم بذله من جهد مسبقا. ولكن حينما يتعلق الأمر بهؤلاء الذين يفضلون التحديات والصعوبات التي لا مفر من مواجهتها، فإن المكاسب تكون بالفعل رائعة.

مستويات الأداء الوظيفي تلقائياً. فإيجاد المصدر المولد للطاقة يعتبر الخطوة الأولى. وهناك خطوات أخرى لاحقة تساعد على توجيه تلك الطاقة الوجهة الصحيحة، ومنها :

### بناء الشخصية المستقلة:

يشكل بناء الشخصية المستقلة للعاملين الأداة الأولى في توجيه الطاقة المعنوية، مع تذكيرهم من حين لآخر بأن كل ما يقومون به يعد واجهة للشركة وعملائها. ولذلك لا بد من منحهم الشعور بالتميز بغض النظر عن طبيعة عملهم. فلا بد أن يشعروا بقيمتهم الحقيقية لدى الشركة والعملاء وعائلاتهم وأنفسهم أيضاً. وبالتالي يكون هناك هامش معقول لتقبل الأخطاء وتفهمها مع التقدير المناسب للمبادرات الشخصية الجيدة.

فالعاملون بحاجة إلى تصور كامل للمحيط الذي يعملون فيه حتى يمكنهم استيعاب الطبيعة الداخلية والخارجية للعمل. ومن هنا كانت الاجتماعات الدورية والتقارير الخاصة بالعملاء والمنافسين من أهم الأدوات اللازمة لتحقيق ذلك الغرض.

### التركيز على الأداء

تأتي بعد ذلك أهمية إلقاء الضوء على مستوى الأداء في المؤسسة، مما يتطلب اختبار عدد هائل من أدوات الاختيار والتقدير والمكافأة وذلك لإلهام العاملين وتطويرهم وحثهم على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي.

ويبدأ الأمر بالاختيار السليم للعاملين الذين يتوافقون مع احتياجات الشركة مهنياً وشخصياً، ووضعهم في المكان المناسب. فلا بد من التوضيح لكل الموظفين أن طبيعة العمل تشكل تحدياً واضحاً للمهارات والأفكار والنظام الإداري وثقافة المؤسسة في نفس الوقت.

يأتي بعد ذلك ترتيب الأولويات وتحديد الغاية السامية والهدف العظيم، فيعرف العاملون ما هو المطلوب منهم. ففي وكالة أبحاث الفضاء (ناسا) يأتي الأمان في المرتبة الأولى، وفي ماريوت رأي العميل هو الأهم، وفي إفون توفير الطلبات كاملة وفي الوقت المناسب. فعلى كل شركة تحديد أولوياتها وتعريف ما يأتي على

أجهزة كمبيوتر دون الاستعانة بتجار جملة أو تجزئة. (مالكوم ماكلين) مؤسس شركة خدمات (سي لاند) الذي طور عمليات النقل البحري حول الكرة الأرضية وطريق الدمج بين السكك الحديدية وعربات النقل والملاحة عبر المحيطات. وهذا هو المقصود بالأحلام المستحيلة.

ومن الصفات الأساسية للقائد الماهر قدرته على سرد القصص والحكايات والمقارنات التي تعبر عن المواقف الإدارية المختلفة، بحيث يدفع العاملين إلى استنباط ما ينبغي عمله. ولكن القائد العظيم لا يستطيع الاستمرار طويلاً في العمل الروتيني، فهذا النوع ينجح في إمداد الشركات بقوة الدفع الأولى حتى تقف على أقدامها. ومع الإيقاع المتغير تظهر عوامل أخرى تحتاج لقدرة على التكيف والتعامل معها، فتستمر «أسطورة» القائد في إلهام الموظفين.

### \* الأسواق المنتعشة

من المصادر الهامة للطاقة النفسية في المؤسسات، طبيعة السوق المتقلبة والمتغيرة في اتجاهات غير متوقعة. مما يرتب على الشركات معرفة ما يحتاجه العميل بدقة حتى يمكنها التعامل مع السوق.

يضاف إلى ذلك النمو السريع الذي يعني زيادة فرص كل من يساهم في هذا النمو. ولكن ذلك النمو السريع لا يستمر إلى الأبد، فلا يمكن الاعتماد عليه كمصدر دائم للطاقة والحفز. ويمكن أن تشكل المنافسة الشرسة وقوداً جيداً للطاقة حيث تعزز الرغبة الإنسانية في الفوز والتي تدفع بدورها إلى تحقيق إنجازات تفوق ما يحققه الآخرون.

### \* العرافة

يمثل التراث الذي تفخر به الشركة أحد المصادر القوية للطاقة. فنجد في مركز جونسون لأبحاث الفضاء أن الطاقة الأساسية مستمدة من الأحداث السابقة مثل آخر هبوط على سطح القمر، والإنجازات التاريخية التي استحوذت على قلوب وعقول الملايين حول العالم. فالتراث تبعث على الفخر بالجهود الفردية والجماعية.

### \* الممارسات الإدارية

لا تتمكن كل الشركات من الاعتماد على المصادر الثلاثة السابقة في توليد الطاقة اللازمة. وحتى إذا تمكنت من ذلك فقد لا تستطيع الوصول إلى أعلى

### المؤلف

#### جون كاتزنباخ

خبير ومدير واستشاري سابق مع شركة ماكنزي. يدير الآن شركة استشارية خاصة به. له مؤلفات عديدة في مجال القيادة وفرق العمل، وأشهر كتبه على الإطلاق كتاب: حكمة الفرق

The Wisdom Of Teams

#### Author

Jon R. Katzenbach

#### Title

Peak Performance:

Aligning the Hearts and Minds of Your Employees.

Publisher: Harvard

Business School Press, 2000.

ISBN: 0-87584-936-9

Pages:304



## خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:  
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة  
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع  
تليفون: 20 2 2633897  
تليفون: 20 2 4036657  
فاكس: 20 2 2612521  
مكتب الاسكندرية: 03 4254353

الأردن - شعاع ت: 5510492 عمان  
اليمن - سكاى نت ت: 206949 صنعاء  
الإمارات - إكومان ت: 263326 أبو ظبي  
لبنان - المستشار الدولي ت: 399400 بيروت  
الكويت - المجموعة للاستشارات ت: 2439291  
عمان - المعهد العماني للتدريب ت: 563303 مسقط  
السعودية - مصادر ت: 6504053/6500824 جدة

## للاشتراك في (خلاصات)

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



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:  
(سري وعاجل) وهي نشرة  
شهرية متخصصة في السكرتارية  
والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.

رأس تلك الأولويات من مبادئ تستحق التضحية.

أما المقصود بشفافية الأداء فهو أن يعرف العاملون ما هو المتوقع منهم وكيفية تقييم المواقف. وهذا المدخل يساعد على كسب ود ورضاء العاملين لأنه يحفزهم داخليا. وعند تخصيص مكافآت للعاملين لا يجب المساواة بينهم. بل يجب تمييز الأداء العالي عن المتوسط. هذا بالإضافة إلى ضرورة أن تكون المكافأة ذات قيمة للعامل نفسه.

## توفير الفرص والخيارات

يجب أن يشعر العاملون بنوع من التحدي الشخصي ويمكن تحقيق ذلك إذا استطعت إتاحة فرص عامة، ويسهل ذلك نسبيا إذا كانت شركتك في مرحلة نمو عالية. والافتراض للخروج على المعتاد لإيجاد وسائل تجعل العمل أكثر متعة وتحدياً وإثارة. ومثال ذلك المؤسسة الصناعية «هيلز» لأغذية الحيوانات الأليفة حيث يتم السماح للعاملين بشغل أكثر من وظيفة حتى أن بعضهم يعملون بالإرشاد السياحي إلى جانب وظيفتهم الأساسية.

وبأتي بعد ذلك توسيع قاعدة القيادة وتطبيق مبدأ القيادة بالمشاركة. فالقيادة الموزعة تعد من أسس الإدارة المستقبلية. وتوزيع القيادة يعني أن هناك أكثر من شخص في أكثر من موقع يقوم بالدور القيادي كما يجب، ومن ثم تصبح عملية القيادة فرصة ممكنة ومسئولية شخصية.

وأخيرا يأتي دفع العمل نفسه للأمام حتى يتحقق الاستمتاع بالأنشطة الوظيفية والشعور بأهميتها والرضاء عنها. فالناس يعملون أفضل إذا كان العمل ممتعا.

## فرض السلوك المنظم

قد تتغير مصادر الطاقة واتجاهات توظيفها. إلا أن هناك عنصرا ثابتا لا بد من وجوده إذا وجدت القوة العاملة التي تتميز بمستوى الأداء العالي، وهذا العنصر هو السلوك المنظم.

السلوك المنظم هو الطريق الرئيسي لتحقيق التوازن بين مستوى الأداء الوظيفي وارضاء العاملين. فلا يتحقق الانضباط والالتزام الشخصي لدى الأفراد في المؤسسات الكبرى بدون وجود نظام حكيم وملزم تفرضه الإدارة العليا. وقد يكون أفضل مثال على كيفية فرض الالتزام الشخصي هو ما نراه في البحرية الأمريكية. فبمزيج من الضغط والتدريب المنظم يتعلم البحارة كيفية ضبط أنفسهم. ومثال آخر هو ما تتميز به شركة (ساوث وست للطيران) حيث نرى الالتزام بالمواعيد على أعلى مستوى، سواء في عقد الاجتماعات أو تشغيل الطائرات. ففي هذه الشركة يتم تجهيز الطائرة للإقلاع في 18 دقيقة وتحميل الأمتعة في 10 دقائق، فكانت النتيجة أن تمكن كل موظف من خدمة 2400 عميل يوميا. في حين لم تتمكن الشركات المنافسة من خدمة نصف هذا العدد

