

السنة الثالثة

العدد السابع

أبريل

(نيسان)

١٩٩٥

إصدار الشركة

العربية للإعلام

العلمي (شعاع)

القاهرة

ع.م.ج

كتب المدير و رجل الأعمال

www.edara.com

الإدارة بضمير

تحسين الأداء من خلال الاستقامة والثقة والالتزام

تأليف: فرانك ك. سوننبرج

زمن اللاملموس

تشهد التسعينات تحولات عميقة وغير مسبوقة. فقد عبر العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات بسرعة فائقة. ومع تزايد أهمية الدور الذي تلعبه المعلومات في حياتنا، تغيرت محددات النجاح في عالم الأعمال، كما تغيرت قواعد اللعبة والقيم وعوامل البقاء. من هنا بدأت المنظمات تركز على مفاهيم جديدة، كانت مهملة حتى وقت قريب، وهي مفاهيم غير ملموسة أو هي غير قابلة للقياس رغم أهميتها. من هذه المفاهيم على سبيل المثال لا الحصر:

الاعتماد على فرق العمل، وتبني المخاطرة مع اجتناب الخوف، وتقليل الفاقد وتحسين العمليات الإدارية، وتشجيع التعليم والتدريب المستمرين، وفتح قنوات اتصال في مناخ يتسم بالانفتاح والصراحة، وتوطيد الثقة بين العاملين، وتعزيز العلاقات بين الموردين والعملاء، والاهتمام بصورة المنظمة، وتوجيه مواردها لتحقيق رسالة معلنه، والإدارة القائمة على المبادئ الأخلاقية والسامية.

وكما نلاحظ فإن كل العوامل السابقة غير ملموسة. فهي قيم معنوية في أغلبها تشبه المعلومات تماماً. ولكن المشكلة في بيئة العمل هي أننا نميل إلى إنكار أي شيء لا يمكن قياسه أو تلمسه. ترتبط هذه المشكلة بفكر الفيلسوف الإنجليزي

(جورج بيركلي) الذي قال: **"إذا سقطت شجرة في غابة، ولم يرها أحد، فلن يسمع لها صوت."** وهذا يعني أن تحسين الأداء في المنظمة، وبطريقة لا يمكن التعبير عنها بالأرقام، أمر لا يعتد به، ويعتبر كأنه لم يكن.

ومن المؤسف أن مثل هذه الفلسفة سيطرت على حياتنا رداً طويلاً من الزمن. فلم يكن لأحد أن يتصور أن تركيز اليابان وإصرارها على الجودة، سيؤدي إلى استحواذها على نصيب



وموظفيها ومورديها وعملائها، بهدف الحفاظ على أفضل الموظفين والعملاء والموردين.

من الإذعان إلى الالتزام

تتبع مشكلة الإدارة التقليدية من نظرة المديرين الفاصرة إلى الموظفين. فهم يعتقدون أن واجب الموظف تلخص في إطاعة الأوامر واتباع الأنظمة والتعليمات، وأنه ليس من حق الموظف أن يفكر لنفسه وب نفسه. وفي دراسة أجراها بيت خبرة أمريكي تبين أن أكثر من نصف الشركات الأمريكية تعتبر علاقتها بموظفيها مجرد علاقة مالية وإدارية فحسب، وليست علاقة أسرة واحدة مترابطة.

لكن الفئة الجديدة من الموظفين تبحث عن العمل في منظمة تشعر نحوها بالانتماء، وتفتخر بمثل هذا الانتماء.

منظمة ذات قيم ورسالة تتوافق مع قيم وتطلعات موظفيها. منظمة ترمي إلى استئصال شأفة الأمراض بدلاً من الاقتصار على علاج الأعراض. منظمة تولي اهتمامات متوازنة بالنواحي الأخلاقية والسلوكية، وتعمل كل ما في وسعها على إرضاء عملائها. منظمة تولي عناية خاصة بالبيئة التي تعمل فيها. هذه هي المنظمات ذات الضمير الحي التي يحبذها الموظفون، لإيمانهم أنها ستشملهم برعايتها وتهتم بهم إلى أقصى حد ممكن.

ومتلما تختلف المنظمات وتتفاوت في سماتها، فإن الموظفين يختلفون أيضاً في ولائهم وضمائرهم ومستويات أدائهم. وهناك ست فئات من الموظفين هي :

اللامبالون

وهؤلاء لا فائدة ترجى منهم. يتسم سلوكهم بعدم الاكتراث بالمنظمة. يتأخرون في الحضور إلى العمل، وعندما يحضرون تراهم يجلسون إلى مكاتبهم يقلبون الأوراق وينظرون إلى ساعاتهم، يترقبون لحظة الانصراف. ويحاولون الحصول على أكبر قدر من العطل والإجازات، وكثيراً ما يتغيبون دون عذر مقبول. أو يختلقون الأعذار لكي يتغيبوا. مثل هؤلاء لا يقدمون اقتراحات جديدة لتطوير العمل، ولا يتطوعون لعمل أي شيء. وهم قد يشيعون روح الكسل واللامبالاة في بقية الموظفين، وهنا تكمن خطورتهم.

الساخطون

هؤلاء يشعرون أن آمالهم

الأسد من أسواق الإلكترونيات والسيارات في العالم. ثم أدركنا مؤخراً أن الجودة تمثل ميزة جوهرية لا يمكن الاستهانة بها.

لقد أعطانا العصر الصناعي منتجات مثل السيارات والمصانع الكبيرة والغسالات وأجهزة كمبيوتر ضخمة، وهذه كلها أشياء يمكن تلمسها وتجربتها. على العكس من ذلك نجد عصر المعلومات يتسم بالموارد المرتبطة بالذكاء والقدرة على التجميع والتحليل والتصنيف وتبادل الأفكار. فكانت النتيجة ولادة شركات جديدة تقوم على صناعات جديدة، تطرق أبواباً جديدة. هذه الشركات تعتمد في إدارتها على الخبرة والمعرفة والحدس والحاسة السادسة والضمير. ويبدو الفرق واضحاً بين شركات الأمس وشركات اليوم، من خلال اللغة الاصطلاحية والسمات الإدارية لكل من العصر الصناعي وعصر المعلومات.

الإدارة بضمير تعني تركيز الانتباه على العناصر الثمانية التالية والتي تمكن الشركات من المنافسة الجادة في القرن الحادي والعشرين. هذه العناصر لا توجد في العادة في دليل الإجراءات أو في التقرير السنوي للمنظمة، فهي ترتبط بقيم غير ملموسة ومن الصعب التعبير عنها بطريقة كمية. وهذه العناصر هي :

١- الدأب على تنمية وتطوير الموظفين الذين يظهرون التزاماً عميقاً برسالة المنظمة وقيمها ويتوقون لتحقيق أهدافها.

٢- السعي لخلق بيئة عمل محرضة على الإبداع والابتكار. مثل هذه البيئة تعيد تشكيل نفسها كل يوم.

٣- وضع أولويات بحيث تركز جهود المنظمة ككل وجهود كل فرد فيها على استثمار الموارد الرئيسية والكفاءات المحورية التي تحقق أعلى عائد ممكن.

٤- الإيمان بأن السبب الجوهري لوجود الشركة هو تقديم خدمات متميزة للعملاء.

٥- الرغبة والقدرة على التكيف مع كل المتغيرات التي تطرأ على الأسواق والسلع والخدمات.

٦- العمل من منطلق أن الوقت مورد ثمين وأصل ثابت يمكن استغلاله. ومن ثم فإن السرعة تعد مورداً تنافسياً لا يجب تجاهله.

٧- بناء منظمة مرنة ومتعاونة قادرة على التفاهم والتحالف مع غيرها من المنظمات.

٨- العمل على بناء جسور الثقة بين المنظمة

التفكير عبر العصور

يلاحظ أن عوامل النجاح في عصر المعلومات غير ملموسة. في حين كانت العصر الصناعي أكثر اعتماداً على الماديات والملموسات والمفاهيم القابلة للقياس.

عصر المعلومات	عصر الصناعة
كثافة في المعرفة	كثافة في رأس المال
الإففاق على التدريب	الإففاق على الآلات
الموارد البشرية	الموارد الطبيعية
البيانات والمعلومات	المخزون السلعي
تحسين العمليات الإدارية	تحسين العملية الإنتاجية
تمكين كل الموظفين	التسلسل الإداري
التحفيز المعنوي	التحفيز المادي
الإلتصاف المتبادل	إصدار الأوامر والتعليمات
الالتزام الذاتي	التخطيط من أعلى إلى أسفل
الجودة كل لا يتجزأ	الفحص والتفتيش والرقابة
مشكلة دوران العمالة	مشكلة فشل المعدات
توظيف طاقات العاملين	شراء ساعات العمل
إرضاء العملاء	المبيعات
الاهتمام بمعرفة العامل	الاهتمام بقوة العامل

المنافسة يقتضي وجود طرق تفكير جديدة . تفكير يرتفع بقيم المنظمة ومعتقداتها إلى القمة، تفكير لا يعتبر الموظف مجرد ترس في آلة ضخمة، بل يعتبره أصلاً ثميناً من أصول المنظمة.

٢- اتباع نموذج إداري جديد

يرى ستيفن كوفي أن عملية بناء الالتزام تمر بأربع مراحل:

* مرحلة الإدارة العملية .

في هذه المرحلة تنظر الإدارة إلى الموظفين على أنهم كيانات اقتصادية . وطبقاً لهذه الفلسفة فإن الإدارة تعتمد إلى الثواب والعقاب لتحفيز الموظفين.

* مرحلة العلاقات الإنسانية .

في هذه المرحلة تراعي الإدارة مشاعر الموظفين وعواطفهم، فتعاملهم بعدل ونزاهة ورقي.

* مرحلة الموارد البشرية.

هنا ينظر للموظفين على أنهم كيانات اقتصادية وأفراد لهم مشاعر وعقول أيضاً. أي أن الإدارة تحاول تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموظفين وخيالهم . وهنا تعمل المنظمة على بناء بيئة تستحث الإبداع وتستثمر كل الطاقات الكامنة في الموظفين.

* مرحلة نموذج الإنسان الكامل .

عندما تدخل المنظمة هذه المرحلة تكون قد بلغت قمة النضج، حيث تغمر أفرادها بما يجعلهم يحسون بأن لوجودهم معنى . وفي هذه المرحلة يتحول المديرون إلى قادة، مستلهمين القيم والمثاليات التي تعزز إشباع حاجات الأفراد وتلهمهم للسير نحو تحقيق رسالة المنظمة.

٣- استخدام أسلوب الإدارة بالمبادئ.

تقوم الإدارة بالمبادئ على وجود ميثاق يحترم حقوق الموظفين، ويعتبر هذه الحقوق جزءاً من كينونة المنظمة وليست مجرد حبر على ورق. ويمكن لهذا الميثاق أن يشمل ما يلي :

* من حق الموظفين أن يقرروا بأنفسهم أفضل الطرق لإنجاز أهدافهم.

* من حق الموظفين أن يعاملوا على أنهم روح المنظمة وقلوبها النابض، لا مجرد قطع غيار قابلة للاستبدال .

ورغباتهم لم ولن تتحقق. لذا فهم يسعون للتغيير من خلال تعبيرهم عن عدم الرضا . وعندما تستمع إليهم تحس في أصواتهم نبرات الضجر والأسى. وعندما تتجاهلهم يغادرون المنظمة من تلقاء أنفسهم، أو يتحولون إلى لا مبالين.

المطيعون

هؤلاء يؤدون عملهم بضمير حي وبصورة جيدة، لكنهم لا يرتقون إلى مستوى الإبداع والتميز. إنهم مثل الجنود الذين يطيعون الأوامر الصادرة إليهم دون نقاش. وهم عادة لا يفعلون شيئاً يمكن أن يجعل المنظمة أكثر نضجاً أو نجاحاً.

المحفزون

وهم يشعرون بالرضا عن وضعهم الراهن، ولكن مثل هذا الإحساس قد يكون مؤقتاً. فقد يعتبرون الحوافز التي تقدم لهم اليوم .. من المسلمات في الغد. ومثل هذه الفئة قد تهتم بنجاحها الشخصي أكثر من اهتمامها بنجاح المنظمة.

الموالون

هؤلاء يستمتعون بالعمل ويدركون أنهم يقدمون مساهمة جوهرية للمنظمة. يشعرون أن الإدارة تعترف بجهودهم وتكافئهم بعدالة، لذا فهم يبذلون جهودهم لإنجاحها. لكن الولاء وحده لا يشجع - دائماً - على التفكير الابتكاري المستقل، وقد لا يدفع بعض الموظفين إلى المبادرة الذاتية.

المتفانون

وهؤلاء يذهبون في عملهم خطوة أبعد من زملائهم الموالين . فهم يتحركون وفق قيم المنظمة ، ويسعون - دائماً - للبحث عن طرق جديدة تساعد على تطوير العمل ونمو المنظمة . كما يبادرون إلى نقل هذا الإحساس المتدفق بالرغبة في الإنجاز والتميز إلى الآخرين.

ويمكن للمدير أن يشعل جذوة الالتزام في العاملين من خلال المفاهيم والمبادئ التالية:

١- اعتبار الموظفين أهم أصول الشركة

يرى روبرت هاس رئيس شركة (ليفي شتراوس) أن : "بناء منظمة ناجحة يستدعي التخلي عن السياسات التي لا حصر لها والتي تعوق حركة الموظفين. وكذلك التخلي عن العقليات الرقابية الأمرة التي تهيمن على فكر وتصرف العديد من المديرين. كما يجب أن يصغي المديرون لآراء الموظفين، فتجاهل آراء الموظفين يعني انخفاض معامل ذكاء المنظمة إلى النصف." أي أن النجاح في عالم تستخدم فيه

الضمير المبدع

الحقائق والمفاهيم والخبرات والمشاعر، هي المادة الخام التي نصنع منها الأفكار الجديدة. ويتحقق الإبداع في ضمير الفرد من خلال لعبه لأربعة أدوار هي:

* دور المستكشف: الذي يسبر الأعماق بحثاً عن مادة يبني منها أفكاراً جديدة.

* دور الفنان: الذي يتساءل: هل الأفكار ذات جدوى؟ وهل تستحق أن ترى النور؟ وهل ستحدث الأثر المرجو؟ وهل تتوفر الموارد اللازمة لتنفيذها؟

* دور القاضي: الذي يصدر الأحكام ويتخذ القرارات بذهن صافٍ وحضور واع.

* دور المقاتل: الذي يجاهد ليصل بأفكاره الوليدة إلى بر الأمان. لأنك سرعان ما تكتشف أن العالم من حولك لن يكون مؤملاً - دائماً - لاستيعاب و تقبل الأفكار الجديدة.

- * من حق الأفراد على المنظمة أن تعتبرهم أفراد متميزين.
- * من حق الأفراد أن يؤديوا أعمالاً تشعرهم بالتحدي لتوسيع نطاق قدراتهم.
- * من حق الموظفين أن يحاولوا كثيراً ويخفقوا أحياناً.
- * من حق الموظفين أن يعرفوا أن أصحاب العمل والمديرين يتقنون فيهم ويقدرتهم .
- * من حق الموظفين أن يحظوا بمعاملة عادلة.
- * من حق الموظفين أن يحصلوا على تقدير الإدارة للجهود الإضافية التي يبذلونها.
- * من حق الموظفين أن يتمتعوا بحرية التعبير عن أفكارهم وآرائهم وأمانهم.
- * من حق الموظفين الحصول على معلومات دقيقة عن كل أنشطة المنظمة.
- * من حق الموظفين أن يتصلوا بالإدارة كلما أرادوا.

أهمية الاتصالات الداخلية

تغير العالم بصورة جذرية خلال السنوات العشر الماضية. وكان من نتائج هذا التغير أن أصبح العدد الأسبوعي من أي صحيفة واسعة الانتشار، يحتوي على معلومات تزيد عما كان بوسع الإنسان العادي الذي عاش في القرن السابع عشر استيعابه طوال حياته.

وفي هذا الصدد يقول " ألفي سميث" وكان مديراً للمعلومات ونظم الاتصال في شركة (جنرال موتورز): " تعد المعلومات بمثابة دم الحياة الذي يجري في العروق، وبدون تلك المعلومات تموت الشركة . " فمن واجب مدير المستقبل أن يباشر الاتصالات الواضحة والفعالة حتى يتمكن من تدعيم قيم المنظمة و معتقداتها ويعكس ضميرها المؤسسي على مرأى من الجميع. وعليه أيضاً أن ينشر سياسات المنظمة ونواياها الحسنة ، وأن يجسد - بوضوح - صور أولئك الأبطال المتميزين داخل المنظمة والذين يجب أن يحاكمهم كل الموظفين .

والمدير ذو الضمير البقظ، يدرك أن نظم الاتصالات الداخلية الفعالة تنسم بما يلي:

* متعددة الاتجاهات: أي أن عملية الاتصال تتم من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى. كما أن هناك اتصالات جانبية ودائرية في نفس الوقت.

* موضوعية: فهي تعبر عن كافة وجهات النظر وتعكس جوانب أي قضية تتولى نقلها .

* شاملة: وذلك سواء من ناحية اتساع الموضوع الذي تناوله أو عمقه.

* مناسبة: أي تعبر عن قضايا ذات مغزى. فقد توضح أسباب اتباع سياسة معينة في

المنظمة، وانعكاسات هذه السياسة على مستقبلها.

* صادقة: أي أن الاتصال يتم من خلال دوائر علمية وموثوق بها.

* نزيهة: أي بعيدة عن المغالطات والمهاترات والأخطاء . والنزاهة هنا ترتبط بالصراحة ونقل الأخبار الجيدة والسينة على حد السواء.

* حديثة: أي مواكبة لمشاريع المنظمة و تغيرات الأسواق بحيث تغني الموظفين عن طلب المعلومات من مصادر أخرى .

* متسقة: أي تتطابق فيها الأقوال مع الأفعال.

* متواترة: أي يتم بث المعلومات بصورة منتظمة ودون انقطاع بحيث لا تترك فترات ترقب وانتظار وتخمين لدى المتلقين.

* متطورة: أي أن عملية الاتصال تتم من خلال شبكة اتصال حديثة وذات تقنيات إلكترونية متقدمة.

* قابلة للقياس: أي أن نظام الاتصال يخضع لتقييم دوري منظم لبيان مدى فعاليته، وقياس مدى الاستجابة لرسائله.

الضمير في خدمة العملاء

بعد تكريس ثقافة رعاية الموظفين وخدمتهم على أكمل وجه، تلقت المنظمة لرعاية العملاء وخدمتهم بنفس الدرجة من الاهتمام والتميز. حتى لو كان لدى شركتك أعداد زائدة من العملاء، وهي في غنى عنهم - وهذا أمر لا يحدث أبداً - وحتى لو كان بعض هؤلاء العملاء صغار ولا يشكلون إلا نسبة لا تكاد تذكر من مبيعات الشركة، فإن كل واحد منهم يجب أن يلقي نفس المعاملة، وكأنه عميلك الوحيد.

لقد كان مفهوم الجودة حتى عهد قريب مرتبطاً بجودة الصناعة. ومع تطور تقنيات الإنتاج واستخدام نظم التصنيع الآلي بدأت الفروق بين جودة المنتجات تتلاشى بالتدريج، حتى أصبح أثرها ضئيلاً جداً عند المفاضلة بين المنتجات المختلفة. ومع تراجع أهمية جودة الصناعة، زادت أهمية جودة الخدمات بنوعيتها: الخدمات الموجهة لدعم منتجات معينة بعد البيع، أو الخدمات المستقلة التي تقدمها الشركات الخدمية المتخصصة.

ولأن خدمة العملاء هي طريقة في التفكير، مثلما هي نشاط، فمن المهم اكتشاف طبيعة الثقافة التي تحدد نظرتك المبدئية لعملائك وطرق تعاملك معهم. هذا وبإمكانك تحديد موقع العملاء من ضمير منظمتك من خلال الإجابة الصريحة على الطروحات التالية:

* هل شركتك على استعداد لتغيير بعض السياسات لجعل خدمات العملاء تتم على نحو أفضل ؟

الشخصية المثالية

كن عملياً في مثاليته، وكن سخياً فيها أيضاً. صوب بصرك باتجاه السماء ، دون أن تتعثر قدمك في الأرض. الشجاعة والمثابرة والذكاء وكبح جماح الذات، كلها سمات ضرورية للحياة الناجحة. والشخصية الفذة التي تتشكل عبر ربح طويل من الزمن، هي العامل الحاسم في حياة الأفراد و حياة الأمم على السواء.

الفروق الثقافية

تتشكل العلاقات بين المنظمات عندما يعجز طرفاها عن التكيف مع أنماط وأساليب العمل المختلفة لدى بعضهم بعضاً. فالمنظمة التي تتسم بقدر كبير من المرونة والسرعة، ستقتل في التعامل مع منظمة بيروقراطية بطيئة، تمر عملية اتخاذ القرار فيها بمستويات إدارية متعددة.

سوء الإدارة

تتشكل العلاقات بين منطمتين، عندما تعجز إدارة إحدهما عن تقدير العلاقة حق قدرها. فما لم تشجع الإدارة قيام واستمرار العلاقة، فإنها ستتجمد أو لا ثم تقتل وتموت ببطء.

سوء الاتصالات

تتشكل العلاقات بين المنظمات التي تعوق تدفق المعلومات داخل المنظمة وخارجها. فما لم تقم فلسفة المنظمة على مبدأ الاتصال الصريح والمباشر، فإن أسباب اتخاذ القرارات ستكون غير مفهومة، مما يؤدي إلى أخطاء لا مبرر لها، وسوء فهم متبادل.

فشل العلاقات الفردية

قد تشكل العلاقة بين منطمتين لأن الأشخاص الذين تناط بهم مهمة بناء العلاقات يفتقدون للمهارات الشخصية الضرورية لتنمية العلاقات مع الآخرين. أي أنهم يفتقدون القدرة على التفاعل الإنساني من خلال الاتصال الفعال.

إدارة التغيير

يتقدم المستقبل نحونا بأموح متتالية. إذ أننا نعيش عصرًا مغلفًا بغلالات الاضطراب والغموض وعدم التأكد. وهذا ما دفع (جاك ولش) رئيس شركة جنرال إلكتريك إلى القول بأن: "مسار التقدم واتجاهات التغيير في التسعينات، ستجعل سنوات الثمانينات مجرد نزهة قصيرة للراحة والاستجمام." ولكي تستطيع المنظمة التواء مع التغيير والتكيف مع معطيات العصر، يجب أن تبني ثقافة منافسة تركز على المحاور التالية:

التعلم المستمر

لكي تستمر الشركة في المستقبل، عليها أن تعتبر التغيير فرصة سانحة يجب اقتناصها. من هنا تبدأ

* هل تميل شركتك لاعتبار ولاء العملاء أمراً مسلماً به مجرد أنهم يشتركون منها منذ أمد طويل؟

* هل يعرف موظفوك أن أول وأهم واجباتهم هو خدمة العملاء؟

* هل تتوجه سياسات شركتك لتحقيق نجاح عملائك على المدى الطويل، أم هي موجهة لتحقيق أرباح سريعة ومؤقتة؟

* إلى أي مدى تعرف نشاطات عملائك وطبيعة أعمالهم، وما الذي يعرفه عملاؤك عنك؟

* هل تدرك ما الذي يجعل عملاءك سعداء بخدماك، أو ما الذي يجعلهم ينصرفون إلى منافسيك؟ وما خطوات التي اتخذتها لتعرف موقف عملاؤك من خدماتك؟

* هل يمكن لعملائك الوصول إليك بسهولة.. عندما يرغبون في الحديث إليك؟ أم أن هناك أعمال أكثر أهمية تحرمك من التحدث إليهم شخصياً؟

* هل تعامل عملاءك الآن بصورة مختلفة عن معاملتك لهم إبان فترة سعيك لاجتذابهم؟

* هل تخشى حقاً أن تفقد بعض عملائك لدرجة أنك صرت تخاف تغيير نمط الخدمة أو تقديم مبتكرات جديدة قد لا يقبلونها؟

* هل تشجع وتكافئ الموظفين على أدائهم الذي يحقق رغبات العملاء ويبهجهم؟

بعض أسباب الفشل

لماذا تخفق بعض الشركات

أحياناً في الاحتفاظ بعملائها؟

لكي تتمكن من توثيق علاقات منطمتك بالعملاء يجب أن تعرف الأسباب التي تصرف العملاء عن منتجاتك وخدماتك.. إلى منتجات وخدمات منافسيك. هذه المعرفة هي الخطوة الأولى في تصحيح المسار. ولعل من دواعي انفصام عرى التعاون بين المورد والعملاء ما يلي:

نقص الالتزام

تتشكل العلاقة بين الطرفين أحياناً بسبب عدم وجود التزام متبادل ومتكافئ. فقد يلتزم أحد الطرفين بجدية ولا يحصل مقابل ذلك على عائد مناسب يوازي التزامه. وبهذا تتحول العلاقة بين الطرفين من ربح/ربح، إلى ربح/خسارة، أو خسارة/ربح.

مقاييس العملاء العشرة للحكم على جودة الخدمة

الجوانب الملموسة: وتشمل المظهر الخارجي للمعدات والأفراد، ومواد ووسائل الاتصال.

الوثوق: أي القدرة على الوفاء بالوعد المقطوعة، وتقديم الخدمات المطلوبة بصورة يمكن الاعتماد عليها.

الاستجابة: الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم الخدمات لهم فور طلبها.

الكفاءة: امتلاك القدرة والمهارات اللازمة لتقديم الخدمات التي يطلبها العملاء.

اللياقة: أي توافر صفات اللباقة والتأدب ودماثة الخلق في شخص مقدم الخدمة.

المصداقية: أي الثقة المطلقة بمقدم الخدمة والاعتماد عليه والتسليم الكامل له.

الأمان: أي عدم وجود أية مخاطر أو شكوك مرتبطة بالخدمة.

الإتاحة: سهولة الوصول لمقدم الخدمة والاتصال به عند اللزوم.

الاتصال: إطلاع العملاء على كل التفاصيل بلغة سهلة.

التفهم: بذل الجهد لفهم رغبات العملاء واحتياجاتهم وطلباتهم.

تاريخها كله في آخر الصفوف، ولن يكتب لها الفوز أبداً.

والأمر لا يقتصر هنا على تحمل المخاطرة، أو مناقشة الأخطاء عندما تقع. بل يمتد الأمر إلى الجهد الذي يجب أن تبذله للتعلم من تلك الأخطاء. فعندما سنل (جو باترنو) بعد هزيمة فريق جامعة بنسلفانيا لكرة القدم الذي كان يدرسه، عن شعوره بعد الخسارة الكبيرة، أجاب: "أظن أن هذه الخسارة ستفيد الفريق، لأنها خسارة فادحة ستمكن كل لاعب من الوقوف على أخطائه والتعلم منها."

الاستعداد للطوارئ

الأحداث المفاجئة والأزمات الطارئة، تحدث بتتابع يفوق - في الغالب - ما هو متوقع. ولذا فإنه على الشركة أن تكون دائماً مستعدة للمفاجآت، بدلاً من الركون حتى وقوع الأزمة والبدء بمعالجتها. يقول كريس نولتون في مقالة نشرتها مجلة (فورتن) : " أنت لا تستطيع التحكم بالمستقبل، ولكنك تستطيع التحكم بردود أفعالك تجاهه. كذلك يفعل لاعبو الإيكيدو، وهي إحدى رياضات الدفاع عن النفس. هؤلاء يدركون أنهم قد يقتلون إذا تصدوا بعنف لضربات المهاجمين. لذا فهم يتراجعون مع الضربة ويمتصونها ببطء، بل ويوظفون قوة المهاجم لصالحهم."

ومن الطرق التي يمكن أن تستعد من خلالها المنظمة لمجابهة الأحداث غير المتوقعة، هي تشجيع الموظفين على التفكير بمنطق: ماذا لو؟. فذلك يساعدهم على التفكير (خارج الصندوق) وتخيل كل الاحتمالات الممكنة واستشراف المستقبل، وتوقع ما يعجز عن توقعه الآخرون. وهنا يشير (نولتون) إلى أن طرح أسئلة من قبيل:

ما هي أكثر التوقعات احتمالاً؟

ما هي الخيارات المتاحة لنا؟

كيف يجب أن نتصرف فيما لو حدث كذا؟

مثل هذه السيناريوهات ساعدت شركة (شل) العالمية على توقع كثير من الأزمات والاستعداد لها فقد استخدمت الشركة أسلوب محاكاة المباريات أو المعارك الحربية. حيث تقوم بطرح ومناقشة سلسلة من السيناريوهات التفصيلية التي تعدها إدارة التخطيط في الشركة، وتقدم هذه التوقعات مجموعة من البدائل المتناقضة والتي تركز على تصور شكل العالم بعد عشر سنوات، ثم تختار الشركة أكثر السيناريوهات احتمالاً، وتبني خططها الإستراتيجية على هذا الأساس.

دع ضميرك يقودك: ثلاثون نصيحة للتفوق

١- الأشياء غير الملموسة يصعب التعبير عنها رقمياً، لكنها ضرورية لتحقيق النجاح والقيمة المضافة. من الصعب قياس القيمة التي يضيفها خيال (بل جيئس) مؤسس شركة

الشركة بتشجيع أفرادها على مزيد من التعلم وتطوير الذات وتصمم لهم البرامج الملائمة للنمو الوظيفي، بدلاً من أن تتركهم نهياً للخوف من غموض المستقبل. لكي تحقق الشركة ذلك، عليها أن تؤسس بيئة يشيع في أرجائها روح الثقة والولاء والالتزام. مثل هذه البيئة تدفع الموظفين إلى تكريس معظم وقتهم نحو مزيد من التعلم وتطوير المهارات بدلاً من الخوف والارتباك وإخفاء الأخطاء.

في البيئة التي تشجع على التعلم يتطلع إلى مواجهة التحديات المقبلة ويقابلونها بشغف ورغبة في التغيير. ألف (جيمس ميشنر) خمسة وثلاثين كتاباً، وعندما سئل عن أفضل كتبه، أجاب: "إن أفضل كتبي دائماً هو الكتاب القادم الذي سأشرع في كتابته. فأنا لاعب جولف محترف، وقد تعلمت أن أتطلع دائماً إلى الأمام." ومن البيهبي أنه كلما زادت مشاركة المعلومات داخل المنظمة، كلما زادت معرفة الجميع. فليس هناك شخص بعينه أو إدارة بالذات يمكنها أن تكتنز المعلومات لذاتها وتحجبها عن الآخرين. وتحقق هي المنفعة المطلقة منها. يقول (ايكوجيرو نوناكا) في دراسة بعنوان: "الشركة صانعة المعرفة" نشرتها مجلة جامعة هارفارد: "في عالم ليس فيه شيء مؤكد إلا عدم التأكد، فإن مصدر التنافس الثابت الوحيد هو المعرفة. فعندما تتحول الأسواق، وتتولد تقنيات جديدة، ويتضاعف المنافسون، وتنتهي صلاحية المنتجات بين عشية وضحاها، فإن الشركات الناجحة، هي تلك التي توصل صناعة المعارف الجديدة، وتنتشرها بسرعة في كل أقسامها ثم تحولها بسرعة أيضاً إلى تقنيات جديدة ومنتجات جديدة."

ويشير نوناكا إلى: "أن صناعة المعرفة ونشرها في كافة أرجاء المنظمة تتجاوز المعالجة المجردة للبيانات. إذ أن صناعة المعرفة الحققة تتطرق من أرواح وضمائر كل العاملين في المنظمة، بحيث يتم صهر أحاسيسهم ورواهم وأفكارهم في بوتقة واحدة، ومن ثم إتاحة نتائج هذا التفاعل الفكري والروحي للجميع وإخضاعه للاختبار والاستخدام من قبل المنظمة ككل."

تقبل المخاطر

بعض الشركات تخاف التغيير بسبب الخوف من المخاطرة. في هذا النمط من المنظمات المحافظة يعاقب الموظفون الذين قد يخفقون إذا جربوا شيئاً جديداً. في حين أنه على المنظمة أن تعرض المشكلات كفرص للتعلم، كما يجب أن تثنى المحاولات الابتكارية حتى لو لم يكتب لها النجاح.

المنظمة الناشئة تشبه الطفل الصغير عندما يبدأ بالحركة فيجرب على يديه وقدميه. ثم ينتصب واقفاً، ويكرر المحاولة مرة بعد مرة.. وهو يدرك أنه سيقع. وكلما زادت محاولاته وإصراره على الوقوف، كلما تمكن من السير والنقدم في وقت مبكر. وبالمثل فإن المنظمة التي تخاف الوقوف السريع والسير إلى الأمام، ستقتضي دورة عمرها وهي تزحف ببطء، وستعيش

ضياح اللاملوس

لعل أكثر أنواع الفاقد تكلفة بالنسبة للمنظمة، هو ذلك النابع من سوء تقديرها أو سوء استغلالها لأهم أصولها على الإطلاق. تلك الأصول المتمثلة في الخبرة والمهارة والاتجاهات الإيجابية للأفراد العاملين بها.

ميكرو سوفت ، لكن من السهل أن نقول أن غيابها عن قيادة الشركة لأي سبب كان، سيهبط بقيمة أسهمها عدة مليارات من الدولارات.

٢- ينبغي أن تحتل الرؤية والقيم والمعتقدات قمة اهتمامك . السلطة والقدرة على الثواب والعقاب تتبع من المركز الوظيفي. لكن الثقة والاحترام والقيادة تتبع من الشخصية. السلطة تمنح للمدير لكن الاحترام يكتسب مع الوقت. السلطة تزول مع زوال الوظيفة. ويبقى الاحترام ما بقي الإنسان.

٣- على الشركات أن توازن بين احتياجات موظفيها وقيمتها الداخلية. موظفو اليوم يعملون من أجل المعنى والقيمة، لا من أجل المال والغنيمة. عندما تحدث الأزمات ، يتقدم الموظفون المحفزون وينطوعون للمساعدة وحل كل المشكلات مهما عظمت، ودون أن يطلب منهم ذلك.

٤- يجب تركيز الجهود لتحقيق هدف واحد كبير. محاولة أن تكون كل شيء في كل وقت، هي محاولة مصيرها الفشل. التركيز يعني أن تعرف نقاط قوتك، أو ما يسمى كفاءتك المحورية، وأن تعرف احتياجات عملائك، ومن ثم توظف تلك الكفاءات لتلبية احتياجات العملاء.

٥- إذا سرت على الطريق بلا هدف، ستجد من يسيرون وراعاك يكررون نفس ما تفعله. وسيقلدك الجميع حتى في ارتكاب الأخطاء.

٦- هناك فرق بين التقدم والتحرك. التقدم يعني الانتقال من النقطة (أ) إلى النقطة (ب) بأقل جهد ممكن. التحرك يعني أن تتخطى في اتجاهات شتى، تجر ذيلاً طويلاً، وتتوء تحت عبء جسد مترهل، وأن تلهث في كل خطوة تخطوها. التحرك يعني أن تجري هنا وهناك لمكافحة النيران. أما التقدم فيعني أن تمد يدك بسلام لتوقد الشموع أو لتطفئها وتنام بسلام.

٧- المرونة أمر لا مفر منه. ففي عالم بلا حدود، يجب أن تكون المنظمة بلا حدود. النموذج المثالي اليوم هو المنظمة الافتراضية - Virtual Organization - كانت المنظمات في الماضي تبحث عن مجموعة موردين وتشعل التنافس بينهم لتحصل على أفضل الأسعار. أما اليوم فهي تبحث عن أفضل الموردين لتتحالف معهم.

٨- إذا سعى كل من في المنظمة لتكون له اليد العليا، ستكون اليد السفلى من نصيب الجميع. تنجح الشركة فقط إذا استطعنا تحويل (أنا) و(هم) إلى (نحن). العقود الرسمية والصلاحيات لا تكفي وحدها لإقامة علاقات سوية. الذي يصنع العلاقات المتكافئة هم الناس.

٩- عندما تختفي العدالة تهبط الإنتاجية، وهنا لن يقدم الموظفون للشركة أكثر من وقتهم. أما جهدهم فيصرفونه على أمور أخرى، مثل البحث عن وظائف جديدة وتجهيز سيرهم الذاتية قبل المغادرة.

١٠- يرتقي الموظفون دائماً إلى مستوى توقعاتك منهم. والعكس صحيح أيضاً. خلق تحديات جديدة أمام الموظفين وتحملهم مسؤوليات إضافية، يجعلهم يستنفرون طاقتهم لتحقيق المستحيل.

١١- كما تعامل موظفيك، سيعامل موظفوك عملاؤك. هنا عليك أن تقدر التكاليف الخفية لسوء معاملة الموظفين. الموظفون غير المحفزين سيعطونك فقط إلى ذلك الحد الذي يجعلك تحجم عن فصلهم.

١٢- لكل فعل رد فعل. لكن ردود الأفعال في المنظمة ليست فردية. فعندما تمارس الضغوط على أفراد داخل المنظمة، فإن ردود الأفعال تأتي من مجموعات.

١٣- كما نقوم برعاية المعدات بالصيانة الدورية للمحافظة على قيمتها، يمكن أن نقوم أيضاً برعاية المواهب ومحاولات الابتكار. حتى العقول النيرة يمكن أن تصدأ إذا لم توضع في البيئة المناسبة.

١٤- لا يكون التقدم بدون أخطاء. حذر العاملين وعدم ارتكابهم للأخطاء قد يعني أنهم لا يغامرون ولا يجربون طرقاً جديدة.

١٥- تنجح المنظمات بجهود الكثرة لا بسلطة وقوة القلة. في الماضي كانت الإدارة العليا تتخذ القرارات، وكان الموظفون ينفذون. الآن تتخذ القرارات في كل مكان وتتخذ في كل مكان أيضاً.

١٦- ما لم تسكن المنظمة في عقول وقلوب موظفيها، فلن يكون لها وجود. لا يمكن للهياكل التنظيمية أن تعبر بصدق عن طبيعة العلاقات داخل المنظمة. فهي تقيم الحواجز بين الناس وتعوق الاتصال وتستثير الغيرة و المقاومة.

١٧- باستطاعة كل موظف أن يقدم شيئاً جديداً، وأن يساهم في نجاح المنظمة. انخفاض الإنتاجية مسؤولة الإدارة وليس مسؤولة العاملين. عندما تباعد الإدارة بينها وبين العاملين، فإنها تعزل نفسها عن الواقع.

١٨- البيروقراطية تقتل كل شيء، حتى العبقرية. فلا تسمح لها بالوجود في المقام الأول. فعندما تتراكم السياسات والنظم البيروقراطية يصعب اختراقها. أفضل أسلحتك لاختراق الحواجز البيروقراطية هي: السرعة والبساطة والتحسين المستمر.

١٩- الوقت هو مصدرك الأول للمنافسة. وكما تصمم السيارات والطائرات لمقاومة الرياح وتحقيق ميزة في السرعة، عليك تصميم الشركة بحيث تتخلص من الأعمال التي لا تضيف قيمة حقيقية.

٢٠- إذا لم تتقدم للأمام، فسوف تسقط إلى الخلف. إدارة الأعمال مثل قيادة الدراجة. إما أن تستمر في الحركة والتقدم أو تسقط مكانك.

٢١- الشيء الوحيد الذي يمكن أن نخافه هو الخوف نفسه. وكما يضر التلوث بالبيئة، فإن الخوف يسمم بيئة العمل. وسواء كانت مخاوفنا مشروعة أو متخيلة، فإن نتيجة الخوف واحدة: إخفاء الأخطاء والقلق وقلة الإنتاج، وسوء فهم وسوء تفسير لكل الحقائق، وتسويق وتهرب من المسؤولية.

٢٢- ما لم تتعلم شيئاً جديداً كل يوم ، فإنك تجهل شيئاً جديداً كل يوم. معرفة اليوم تصبح عديمة الفائدة غداً. وعندما تهتم بتدريب الموظفين فإنك تصطاد عصفورين حبر

فهرس الخلاصة

١	زمن اللاملموس
٢	من الإذعان إلى الالتزام
٢	اللامبالون
٢	الساخطون
٣	المطيعون
٣	المحفزون
٣	الموالون
٣	المتقانون
٣	١- اعتبار الموظفين أهم أصول الشركة
٣	٢- اتباع نموذج إداري جديد
٣	* مرحلة الإدارة العملية
٣	* مرحلة العلاقات الإنسانية
٣	* مرحلة الموارد البشرية
٣	* مرحلة نموذج الإنسان الكامل
٣	٣- استخدام أسلوب الإدارة بالمبادئ
٤	أهمية الاتصالات الداخلية
٤	الضمير في خدمة العملاء
٥	بعض أسباب الفشل
٥	نقص الالتزام
٥	الفروق الثقافية
٥	سوء الإدارة
٥	سوء الاتصالات
٥	فشل العلاقات الفردية
٥	إدارة التغيير
٥	التعلم المستمر
٦	تقبل المخاطر
٦	الاستعداد للطوارئ
٦	دع ضميرك يقودك: ثلاثون نصيحة للتفوق

بيانات الكتاب

Title: Managing with a Conscience.

Author: Frank K. Sonnenberg.

Publisher: McGraw-Hill.

Pages: 261.

ISBN: 0-07-059632-8.

Date: 1994.

واحد: تزيد قدرة المنظمة على المنافسة، وتكسب ولاء الموظفين.

٢٣- الاتصالات الداخلية ضرورة وليست ترفاً. تكمن أهمية الاتصالات الفعالة داخل المنظمة في مساعدة الشركة على تغيير ثقافتها واكتساب مواقع جديدة. كما تساعد أيضاً على التخلص من العادات الإدارية البالية التي تحول بين المنظمة وبين احتلال موقعها على القمة.

٢٤- الكلام سهل والفعل صعب، الاستقامة تعني الالتزام بالمبادئ في كل الأحوال. وتعني أن تتطابق أفعالك مع أقوالك. تخيل نفسك في آخر يوم من الشهر، وأرقام المبيعات غير مشجعة. هل تلتزم بالتوريد للعملاء في الوقت المحدد؟ أم تفكر في التوصل لأن هوامش الربح لم تعد مشجعة؟ هل تلتزم بمواصلة تدريب الموظفين أم تقرر توفير تكاليف التدريب لتعويض الخسائر؟

٢٥- يمكنك النظر إلى الأجل القصير إذا كنت تسعى للبقاء في عالم الأعمال لفترة قصيرة. القادة الفعليون يفكرون في المستقبل ويعملون لبلوغه. يفكرون بالحفاظ على ما في أيديهم قبل أن يفكروا بتحقيق مكاسب جديدة. يقدمون خدمات ممتازة ويبنون علاقاتهم وهم ينوون أن تستمر إلى الأبد.

٢٦- الجودة لا تتجزأ. الجودة والتعليم والتدريب والانفتاح والصراحة يجب أن تكون طريقة حياة، وليست نتيجة سعي مؤقت للحصول على شهادة الجودة، أو مرتبطة بحضور حلقة علمية حول الجودة أو المنافسة.

٢٧- النزاهة ليست أفضل سياسة، بل هي السياسة الوحيدة. الناس لا يحبون التعامل مع من يبيع نفس السلعة بأكثر من سعر. ومع من يفشي أسرار عملائه، ومع من يقتبس أفكار الآخرين وينسبها لنفسه.

٢٨- يجب أن تعرف متى تنسحب بشرف. هناك أوقات يكون فيها عدم البيع أفضل من البيع بكثير. ولا يجب أن تلتزم بشروط لا تستطيع تنفيذها. و عليك أن تتصح العميل بعدم شراء منتجاتك أو خدماتك إذا كنت تعرف أنها لن تفيده.

٢٩- مهما قلنا عن أهمية الثقة في الإدارة، فلن نفيها حقها. بدون الثقة يصبح النجاح مستحيلاً. فالناس يرتقون إلى مستوى توقعاتنا. وعندما نثق بهم، يصبحون بالفعل أهل للثقة.

٣٠- هناك علاقة مباشرة بين الاستقامة ومستوى الأداء في المنظمة. في عالمنا المعقد، لا بد من وجود عقود موثقة لحفظ الحقوق. لكن التعاقبات النظامية ليست بديلاً للشرف والنزاهة. في دراسة أجراها (بيت لندون الاستشاري)

تبين أن المديرين الشرفاء أعلى إنتاجية، لأنهم يعملون بضمير ودون خوف أو قلق. وهذا يعني أن الاستقامة تساعد على النجاح عملياً، بالإضافة إلى الإحساس الذاتي بالطمأنينة والاستمتاع بطعم النجاح.