العدد (5) نوفمبر 2020

"خلاصة كتاب"

الفوز

تأليف: جاك ويلش وسوزي ويلش

زاد التنمية

إصدار : معهد العمران للدراسات وبناء القدرات
تمويل: مؤسسة نهد التنموية

مؤسسة نهد التنموية
NAHD DEVELOPMENTAL FOUNDATION

معهد العمران للدراسات وبناء القدرات
Al-Omran Institute
for studies and capacity building

(الفكرة والأهداف)

انطلاقًا من خطتها الاستراتيجية (2020 - 2024) وفي إطار الهدف الاستراتيجي (الإسهام في تحسين ممارسات العمل الإنساني) بادرت مؤسسة نهد التنموية بإطلاق (مشروع زاد التنمية) الذي يُعنى بإصدار الدراسات والأدلة والدوريات المتخصصة في جوانب التنمية المختلفة (الذاتية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية... إلخ) والذي يهدف إلى:

1- تزويد المهتمين والمشتغلين بالعمل التنموي والإنساني بالدراسات والأدلة المعرفية.
2- تبادل الخبرات ونشر أفضل التجارب في مجال التنمية.
3- تشجيع الباحثين والكُتَّاب على إنتاج المعرفة.
4- تعزيز الوعي المعرفي بقضايا التنمية في أوساط المجتمع.

ويتيح هذا المشروع نشر وتوزيع الإصدارات التي ينتجها؛ من خلال تسهيل الحصول عليها والاستفادة منها لجميع الأفراد والمنظمات (غير الربحية) والقطاع الحكومي والقطاع الخاص، وإتاحتها في الموقع الرسمي للمؤسسة من خلال خدمة التحميل الإلكتروني.

ويتضمن المشروع، مجموعة من الإصدارات المعرفية، أبرزها:

* ملخصات الكتب. * نشرة دورية.
* أدلة إجرائية ومعرفية في مجال العمل التنموي .* نشر الدراسات والأبحاث.

تأمل المؤسسة - من خلال هذا المشروع - مساندة ودعم المنظمات غير الربحية - على وجه الخصوص - التي تعاني من مشكلات عديدة تعيق عملها، تتعلق معظمها بأساليب ووسائل العمل ومنظومة المعرفة المؤسسية اللازمة لإحداث تدخلات ذات أثر تنموي وإنساني في المجتمع، يضمن استدامة هذه المنظمات واستمرار وجودها؛ الأمر الذي يتطلب المساهمة في التطوير المؤسسي لقدرات الأفراد المهتمين والمشتغلين في المنظمات غير الربحية بالأدلة وأنظمة العمل والإصدارات المعرفية الدورية.

تنفذ المؤسسة هذا المشروع بالشراكة مع معهد العمران للدراسات وبناء القدرات.

معهد العمران للدراسات وبناء القدرات

الرؤية:

التميُّز في الدراسات وبناء القدرات المواكبة لاحتياجات الحاضر والمستقبل محليًّا وخارجيًّا.

الرسالة:

نعمل على بناء القدرات الفردية والمؤسسية الفاعلة من خلال تقديم البرامج التدريبية وإصدار الدراسات البحثية والتطويرية وفق أفضل المنهجيات والمعايير.

الأهداف:

1. تطوير مهارات المتدربين بما ينسجم مع احتياجات سوق العمل.
2. تلبية احتياجات المنظمات في بناء القدرات والتطوير المؤسسي.
3. الإسهام في نشر المعرفة من خلال إصدار الدراسات البحثية والتطويرية.
4. تعزيز التنسيق والتعاون المشترك مع المنظمات المحلية والدولية في مجال التدريب والدراسات.
5. تحقيق عائد اقتصادي واجتماعي مستدام.

مميزات المعهد:

1. بيئة تعليم ممتعة وخلاقة للتطوير.
2. تطبيق منهجيات وأساليب تدريب متميزة وعملية.
3. مدرّبون مؤهلون ذوو كفاءة وخبرة.
4. برامج ودراسات بحثية وتطويرية وفق أفضل المنهجيات والمعايير.
5. نحظى بثقة وشراكة منظمات مؤثرة في المجتمع.

مقدمة:

يعد (جاك ويلش) أحد أبرز رموز الإدارة في العالم، بدأ حياته المهنية بشركة (جنراك إليكتريك) عام 1960، وفي عام 1981 أصبح رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الثامن للشركة واستمر في إدارة الشركة حتى تقاعده عام 2001، وأثناء توليه هذا المنصب زاد رأس مال الشركة في السوق 400 مليار دولار، ما جعلها أكبر شركة على مستوى العالم.

وفي هذا العدد (5) – نوفمبر 2020م – نلخص أهم كتب (جاك ويلش) - بالاشتراك مع زوجته (سوزي ويلش) - وهو كتاب (**الفوز**) الذي يعرض فيه اتجاهه الفلسفي والعملي، حيث يجيب على أهم الأسئلة التي تشغل الناس في حياتهم العملية إلى جانب حياتهم الشخصية، ويوجه خطابه لكافة العاملين في مختلف المنظمات وعلى جميع المستويات. ويضم هذا الكتاب الكثير من التجارب والمواقف التي مر بها المؤلف خلال حياته الشخصية والمهنية.

يؤكد (جاك ويلش) أن ما جذبه لتأليف كتاب (الفوز) هو موضوع (الربح) حيث يعتبره شيء عظيم - فمن وجهة نظره – يرى أن الشركات عندما تربح، تزدهر أحوال الناس وتتحسن. حيث تزداد فرص العمل ويشعر الكثير من الناس بالتفاؤل تجاه المستقبل، فتكون لديهم الإمكانيات المادية لإلحاق أبنائهم بالجامعة، وللحصول على رعاية صحية أفضل... إلخ. ويمنحهم الكسب المادي فرصة رد الجميل للمجتمع بطرق أهم من مجرد دفع المزيد من الضرائب.

فعلى سبيل المثال: يستطيعون التبرُّع بالوقت والمال للجمعيات الخيرية أو التدريس في مدارس يعاني تلاميذها من مشكلات اجتماعية، فالكسب المادي إذن يعود بالنفع على الجميع... والعكس صحيح.

في مقدمة الكتاب وضَّح المؤلف طريقة عمل كتابه. فهو مقسَّم ومكوَّن من أربعة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: بعنوان (الأسس) يقدم بعض المفاهيم في الإدارة ويشرح فيها المؤلف أسلوبه في العمل ويتضمن أربعة مبادئ: (المهمة والقيم – الصراحة في العمل – التمييز – الصوت والكرامة).
- الجزء الثاني: بعنوان (شركتك)، وهو يتحدث عن ما يكمن بداخل المؤسسات المختلفة. فهو يتحدث عن الآليات والأشخاص والعمليات والثقافة، ويتضمن: (القيادة – التعيين – إدارة الأفراد – طرق الفصل – التغيير – إدارة الأزمات).
- الجزء الثالث: بعنوان (المنافسة) ويتحدث فيه عن العالم خارج المؤسسة، ويتضمن: (الاستراتيجية – الميزانية – النمو الطبيعي – اندماج وامتلاك الشركات التجارية – 6 سيجما).
- الجزء الرابع: بعنوان (حياتك المهنية) ويتحدث عن كيفية الارتقاء بمستواك المهني، وتتضمن: (الوظيفة المناسبة – الترقّي – المواقف الصعبة – الموازنة بين الحياة والعمل).

إنَّ هذه الخلاصة هي جهد شخصي يهدف إلى توصيل أبرز أفكار الكتاب للقارئ؛ للوعي بها والاستفادة منها، من خلال عرض انتقائي لنصوص وعبارات الكتاب أو تحويرها وتلخيصها بما يتناسب مع السياق والفكرة المعبَّر عنها. وهي بطبيعة الحال لا تغني عن قراءة الكتاب والاطلاع عليه.

الأسس

المهمة والقيم

المهمة: توضِّح لك وتعلمك بالضبط إلى أين أنت متجه، بينما تصف **القيم** سلوكياتك المتبعة للوصول لهذا الهدف، أو هذا الاتجاه.

تحديد المهمة من اختصاص الإدارة ومسؤوليتها وحدها ولا يجب أن يُنتدب أي شخص لوضعها باستثناء من يمكن مساءلته عنها. وتُعدُّ المهمة بمثابة نقطة الانطلاق لتفوّق أية منظمة.

القيم ما هي إلا سلوكيات محدودة... يجب أن يستخدمها الأشخاص عند تنفيذ الأوامر؛ لأنها تمثّل الكيفية التي تعمل بها المهمة، أو الوسيلة التي تتيح الوصول إلى الغاية، ألا وهي النجاح.

لا يُعدُّ وضوح القيم والسلوكيات شيئًا جيدًا إلا إذا تم دعمه. ولكي تؤتي هذه القيم ثمرتها بحق، فإن بعض المنظمات تلجأ إلى مكافأة الأشخاص الذين يلتزمون بها وتعاقب الذين لا يلتزمون بها.

إنَّ المهمة المحددة، والقيم التي تصف سلوكيات محددة شيء عظيم. ولكن لكي تتحد كل من القيم والمهمة بهدف تحقيق النجاح، يجب أن يساندا بعضهما بشكل متبادل.

إذا لم توضح مهمتك أو تجعل قيمك شيئًا ملموسًا على أرض الواقع فإنك سوف تخسر الكثير. بمعنى أن منظمتك لن تتمكن من الوصول إلى أهدافها المنشودة.. إذا كان كل ما يدفعها إلى الأمام أو يرشدها إلى طريق الازدهار هو مجرد قائمة من الشعارات الرنَّانة والأقوال المبتذلة.

إنَّ تحديد المهمة الجيِّدة ووضع القيم التي تدعمها يتطلب وقتًا كافيًا، والتزامًا كبيرًا.

الصراحة في العمل

أستطيع أن أُطلق على افتقار الصراحة أنه أصغر الأسرار وأحقرها في العمل. إنها مشكلة كبرى؛ فعدم وجود شفافية وصراحة في إبداء الرأي يحجب الأفكار الذكية، والعمل السريع، كما يمنع جميع الأشخاص أصحاب الكفاءات من إبداء إسهاماتهم البنَّاءة، إنه شيء قاتل.

لا أعني بـ(افتقار الصراحة) الكذب المضلل، ولكنني أعني أنَّ هناك الكثير من الأشخاص ينزعون وبشكل غريزي إلى عدم التعبير عن أنفسهم بصراحة. فهم فقط لا يعبّرون بصراحة عما يجيش بصدورهم، ولكنهم يمسكون عن إبداء أي نقد، أو يلتزمون الصمت حتى لا يضايقوا أحدًا أو لتجنُّب المشكلات، كما يهوّنون من الأخبار السيئة حتى يحافظوا على المظاهر. ويحتفظون أيضًا بالمعلومات لأنفسهم.

تقود الصراحة الجميع نحو الفوز، على النحو الآتي:

- تجتذب الشفافية الكثير من الأشخاص لتبادل الآراء والتحاور، وعندما يحدث ذلك، فإن أولى النتائج التي تحصل عليها هي صقل الأفكار وتنميتها.
- إن الصراحة تولّد السرعة، فعندما تتضح جميع الأفكار للعيان، فمن الممكن مناقشتها بسرعة وبيان تفصيلاتها، ويتم تعزيزها، ومن ثم يتم العمل بمقتضاها.
- إن الصراحة في العمل تقلل النفقات – أو الكثير منها في الواقع – رغم أنك لن تتمكن من تحديد الرقم بالضبط.

إن أية مؤسسة أو قسم أو فريق عمل يجعل الفرصة سانحة أمام المزيد من الأشخاص للتعبير عن آرائهم وأفكارهم من خلال مناقشتها مع الآخرين ستكون له مميزات فورية وملموسة.

يعتقد (إيمانويل كانط) أنه عندما يتجنّب الناس إبداء آرائهم بصراحة بهدف تملُّق الآخرين، فإنهم بذلك يدمّرون جسور الثقة بينهم، وبالتالي يحطّمون الروابط الاجتماعية.

يمكن تطبيق مبدأ الصراحة أو الشفافية في العمل، ويلزم - كي تحصل عليها - أن تتحدث عنها، وتمتدحها وتكافئها. وذلك بأن تجعل من يطبقونها بمثابة أبطال يراهم جميع العاملين. وأهم شيء أن تطبقها أنت أولًا، ويفضّل أن يكون هذا التطبيق بصورة مبالغ فيها.

صحيح أن التعليقات الصريحة تخيف الناس في البداية، إلا أنه في واقع الأمر، كلما اتسمت مؤسستك بمراعاة المشاعر أو البيروقراطية، فسوف يزداد ضيق الناس وتوترهم من الصراحة، وبالطبع قد يؤدي ذلك إلى تدميرك.

إن الصراحة تساعد على إنجاز العمل بصورة أفضل لأنها تساهم في ترتيب وتنظيم هذا العمل.

التمييز

إذا سألتني أي القيم أراها أكثر تحفيزًا على العمل، سأقول لك إنها التمييز. وفي واقع الأمر أنا من أكبر مؤيدي سياسة التمييز في العمل. فلقد رأيتها بعيني تحول شركات بأسرها من البؤس إلى الرفاهية، كما

أنها سياسة ثابتة وهو ما يخولها أن تكون من مبادئ الإدارة.

التمييز هو التفريق بين الجيد والردئ، سواءً في المشروعات أو في أداء الموظفين. تحقق الشركات الأرباح عندما يفرّق مديروها جيدًا بين الجيد والردئ، وعندما يثيبون المجتهد ويستبعدون المتخاذل. تخسر الشركات الكثير عندما تساوي بين الجميع في المعاملة.

بخصوص تطبيق سياسة التمييز، سوف أؤكد على أنه لا ينبغي أن يتم تطبيقها بسرعة. ففي (جنراك إليكتريك) تطلب الأمر منا قرابة عقد من الزمان لإدخال مبادئ الصراحة والثقة التي جعلت من تطبيق سياسة التمييز أمرًا ممكنًا.

يُعدُّ تركيز سياسة التمييز على الأشخاص فقط واحدًا من أهم الأسباب التي تؤدي إلى سوء فهمها. ولكن هذه السياسة تعتبر أسلوبًا لإدارة كل من الأشخاص والمشروعات، فلا يمكن أن نتجاهل هذا الأمر، فهو مثل تجاهلنا لنصف الحقيقة.

إنَّ سياسة التمييز المتبعة في مشروعاتك أو خطوط إنتاجك تتطلب نظامًا واضحًا يستطيع كل الموظفين تفهّمه واستيعابه. وربما لا يرضون به أو يكرهونه، ولكنهم يعرفونه ويستطيعون العمل بمقتضاه.

بالنسبة لعملية التمييز بين العاملين، فإنها تتطلب من المدراء تقييم موظفيهم وتقسيمهم إلى ثلاث شرائح حسب الأداء:

٢٠% طبقة متميزة تمثل أفضل العاملين، يتم تكريمهم ومكافأتهم وترقيتهم.

٧٠% طبقة متوسطة الأداء من العاملين، يتم تحفيزهم وتدريبهم لتحسين مهاراتهم واسناد مهام لهم لزيادة خبرتهم ومعرفتهم.

١٠% طبقة ضعيفة الأداء من العاملين، يجب فصلهم حتى ينتقلوا إلى أعمال أخرى تناسبهم ويستطيعون التفوق فيها.

لا شك أن بعض الشركات تُفسد التمييز بالمحاباة والمجاملات. فالشريحة العليا (20%) تتكون من منافقي المدير ورفاقه، وتتكون الشريحة السفلى (10%) من الأشخاص الصرحاء الذين يطرحون أسئلة محرجة ويتحدّون الأوضاع الراهنة. أما الشريحة المتوسطة (70%) فتتكون من هؤلاء الذين يتجنبون المشاكل ولا يحتكون برؤسائهم!

يمكن تجنّب الوقوع في مساوئ استخدام التمييز عن طريق نظام عمل يعتمد على أهداف وتوقعات وجداول زمنية محددة وبرنامج تقييم محايد.

إذا كنت تريد أفضل الأفراد في فريقك، فعليك العمل بنظام التمييز. وأنا لا أعرف أي نظام لإدارة الأفراد يفعل ذلك بشكل أفضل – في ظل جو من الشفافية أو العدالة، والسرعة. وهو ليس نظامًا معصومًا من الخطأ. ولكن التمييز، مثل الصراحة، ينقّي بيئة العمل، ويجعله يسير بشكل أفضل في كل الأحوال.

الصوت والكرامة

كل شخص في العالم يريد أن يكون له صوت وكرامة، وكل شخص يستحق هذين الشيئين.

وبكلمة (صوت) فإني أعني الأفراد الذين يريدون فرصة للتعبير عن جنسياتهم أو جنسهم، أو عمرهم، أو ثقافتهم.

وبكلمة (كرامة) أعني أن الأفراد بحكم الطبيعة والغريزة يريدون أن يلقى عملهم ومجهودهم وشخصهم الاحترام الكافي.

لقد اتضح لي من خلال العديد من اللقاءات والجلسات النقاشية مع العاملين، أن معظم العاملين في معظم الشركات لا يقولون أي شيء؛ لأنهم يشعرون بأنهم لا يستطيعون، ولأنه لم يُطلب منهم ذلك.

كان هناك أحد العمّال في منتصف العمر والذي تحدّث أمام العمال في أحد الجلسات النقاشية حينما قال لي: **«لقد كنتم تدفعون لي المال مقابل عمل يدي بينما كان يمكنكم أن تستفيدوا من عقلي أيضًا – دون مقابل».**

أنا لا أقول إن كل رأي ينبغي تطبيقه، أو إن كل شكوى ينبغي إزالة أسبابها. فهذه الأشياء تخضع لتقدير الإدارة، ومما لا شك فيه أن بعض العاملين لديهم أفكار أفضل من الآخرين، وبعض العاملين أذكى من الآخرين أو أكثر منهم خبرة أو إبداعًا. ولكن ينبغي سماع الجميع واحترام آرائهم. فهم يريدون ذلك، وأنت أيضًا تحتاجه.

شركتك

القيادة

إن القيادة تتطلب سلوكيات وطرق تفكير استثنائية. وبالنسبة للكثيرين فإنها تظهر عند تولي الوظيفة.

قبل أن تصبح قائدًا، كان النجاح قاصرًا على تنمية قدراتك أنت فقط. أما عندما أصبحت قائدًا، أصبح النجاح يشمل تنمية قدرات الآخرين.

«إن القيادة هي إيجاد التوازن في الأداء كل يوم».

ماذا يفعل القادة:

القاعدة الأولى: القادة لا يتوانون عن رفع مستوى فرق العمل التابعة لهم، ويستخدمون كل مشكلة تواجههم كفرصة للتقويم والتدريب وبناء الثقة بالنفس.

التقويم: تتأكد من الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتدعم المناسب وتستبعد غير المناسب.

التدريب: توجه، وترشد، وتساعد الموظفين؛ ليحسنوا أداءهم بكل السبل.

بناء الثقة بالنفس: تشجيع العاملين والاهتمام بهم، والاعتراف بمجهوداتهم.

القاعدة الثانية: القادة يحرصون ليس فقط على جعل العاملين يعرفون تصور الشركة لأهدافها بل يجعلونهم يعيشونها ويتنفّسونها.

إنَّ وضع التصورات من أهم مسئوليات القادة. لكن التصورات لا تساوي قيمة الحبر الذي كُتبت به إذا لم توصل لكافة العاملين ولم تعزز بالمكافآت.

القاعدة الثالثة: القادة يمتزجون مع الجميع، ويبثون فيهم النشاط الإيجابي وروح التفاؤل.

المدير المتفائل الذي ينظر إلى يومه بنظرة إيجابية ينتهي به المطاف على نحو ما بإدارة فريق عمل أو مؤسسة مليئة بموظفين متفائلين ذوي نظرة إيجابية. أما المتشائم فينتهي به الحال على نحو بالغ التعاسة طوال رحلته.

القاعدة الرابعة: القادة يبنون جسور الثقة بالصراحة، والشفافية والمكافأة.

تأتي الثقة عندما يتّسم القادة بالشفافية والصراحة والالتزام بوعودهم.

القاعدة الخامسة: القادة لديهم الشجاعة لاتخاذ القرارات غير المرغوبة والمغامرة.

إنَّ القرارات الصعبة تؤدي إلى الشكوى أو الرفض. ومهمتك أن تستمع وتشرح قراراتك بوضوح ولكن مع المضي قدمًا للأمام.

القاعدة السادسة: القادة يتحسسون الأخبار ويمتازون بالفضول الذي يكاد يصل إلى درجة الشك في كل شيء للتأكد من تنفيذ تعليماتهم.

إذا لم تحرص على الاهتمام بأسئلتك واستفساراتك ومتابعتها، فهي بلا فائدة.

القاعدة السابعة: القادة يلهمون الآخرين بالإقدام على المغامرة والتعلم عن طريق جعل أنفسهم قدوة للآخرين.

إذا كنت تريد من موظفيك أن يجرّبوا ويوسعوا مداركهم، فكن قدوة لهم في ذلك الأمر.

وتذكّر دائمًا: إن مجرد كونك مديرًا لا يعني أنك أصبحت المصدر الوحيد للمعرفة.

القاعدة الثامنة: القادة يحتفلون بنجاحاتهم.

العمل جزء من الحياة تمر فيه لحظات النجاح دون أن نلاحظها. اغتنم أكبر عدد ممكن منها، واحتفل بها. وإذا لم تفعل ذلك فلن يفعله أحد.

إن الاحتفال يجعل العاملين يشعرون بالنجاح ويخلق جوًا من التقدير والنشاط الإيجابي.

قد تتساءل: ما هي الصفات التي يشترك فيها القادة الجيدون؟

حتمًا سترى أن أفضلهم هم من يهتمون بمرؤوسيهم – بتقدّمهم ونجاحهم... إنهم واقعيون، يمتازون بالصراحة والأمانة والتفاؤل والإنسانية.

مقوّمات نجاح الأفراد

إن تعيين الموظف الجيّد أمر صعب. وتعيين الموظف المتميز أمر شبه مستحيل. ومع ذلك لا شيء أهم للفوز من تعيين الموظفين المناسبين.

الاختبارات الثلاثة التي يجب إجراؤها عند التعيين:

الاختبار الأول: الأمانة

إن الإنسان الأمين لا يقول إلا صدقًا، وإذا وعد أوفى. إنه يتحمّل مسئولية أفعاله، ويعترف بأخطائه ويصلحها. إنه يعرف القواعد والقوانين ويلتزم بها.

الاختبار الثاني: الذكاء

اصدار: معهد العمران للدراسات وبناء القدرات - **تمويل:** مؤسسة نهد التنموية

أي أن يكون لدى الشخص جرعة قوية من حب التطلّع الفكري مع سعة في الأفق والمعرفة.

الاختبار الثالث: النضج

هناك سمات تشير إلى نضج شخص ما: يستطيع أن يخفي الكراهية، ويتعامل مع التوتر والإحباط.. إن الشخص الناضج يحترم مشاعر الآخرين. وهو يشعر بالثقة ولكن في غير تغطرس.

خطة العمل لتعيين الأفراد:

النقطة الأولى: الطاقة الإيجابية، وتعني القدرة على الانطلاق والعمل والتغيير. إنهم لا يشتكون من العمل الشاق، فهم يحبون العمل.

النقطة الثانية: القدرة على حفز وتنشيط الآخرين.

النقطة الثالثة: الحزم، أي الشجاعة لاتخاذ قرارات حاسمة بالموافق أو الرفض.

النقطة الرابعة: التنفيذ أو القدرة على إنجاز العمل.

إذا كان أحد المرشحين تتوافر به هذه الصفات الأربع، فعليك أن تبحث عن الصفة الخامسة ألا وهي **الحماس**. وأعني بالحماس حب العمل حبًا حقيقياً عميقًا ونابعًا من القلب.

تعيين القادة:

هناك أربع صفات إضافية يجب مراعاتها عند تعيين أحدهم في منصب قيادي، إلى جانب الاختبارات الثلاثة والنقاط الأربع.. وهذه الصفات هي:

الصفة الأولى: المصداقية.

الصفة الثانية: القدرة على استشراف المستقبل.

الصفة الثالثة: الرغبة القوية في إحاطة أنفسهم بأفراد أفضل وأذكى منهم.

الصفة الرابعة: المرونة.

إن اختيار الموظف المناسب عمل صعب، فلا تنزعج إذا أخطأت في اختيار الموظف المناسب لبعض الوقت، وخاصة في البداية.

ولكن تذكّر أن الخطأ في اختيار الموظف المناسب هو خطؤك أنت. وعليك أنت إصلاحه، وليس مسؤول الموارد البشرية. تحمّل المسؤولية واحرص على أن تكون النهاية صريحة وعادلة.

إدارة الأفراد

بعد أن تعيّن الموظفين المناسبين، فإن مهمتك هي أن تُحسن إدارتهم لتحقيق الفوز.

إن إدارة الأفراد تغطي مجموعة كبيرة من الأنشطة ولكن يمكن اختصارها في **ست تطبيقات أساسية**:

التطبيق الأول: إعطاء قسم الموارد البشرية سلطات واسعة ورئيسية في المؤسسة، وتحرص أن يكون لمسئولي الموارد البشرية الحق في مساعدة المدراء على بناء قادة والنجاح في عملهم. وفي الواقع فإن أفضل نماذج مسئولي الموارد البشرية هم من يشبهون رجال الدين والآباء من حيث أسلوب المعاملة.

إن من يتحلى بصفات رجل الدين والوالد سوف يعالج النزاعات والأزمات كما سيعمل على إزالة أسباب الغضب، وتقديم الحلول الوسط، وكذلك التفاوض لإنهاء العمل بكرامة. إن مهمة قسم الموارد البشرية هي مساعدة المدراء على إدارة الأفراد بطريقة جيدة.

التطبيق الثاني: استخدم نظام التقييم الحازم وغير البيروقراطي، مع تطبيقه بأمانة وحزم.

ببساطة لا تستطيع جعل موظفيك يحسنون من مستوى أدائهم إذا لم تقل لهم رأيك بصراحة وصدق من خلال نظام يتسم بالأمانة.

التطبيق الثالث: ابتكر آليات فعّالة: التقدير المعنوي والمادي والتدريب؛ لتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم.

إن الشركات الناجحة لا تدع موظفيها المتميزين يغادرونها بسبب نقص التقدير، المادي أو غيرها.

التطبيق الرابع: واجه العلاقات المريبة سواءً من الاتحادات، أو الموظفين اللامعين، أو الموظفين متراجعي المستوى أو الفوضويين.

التطبيق الخامس: واجه السلوكيات الخطيرة، وبدلًا من اعتبار الشريحة المتوسطة من العمّال (70%) كأمر مسلم به، عاملهم أنهم قلب وروح الشركة.

إذا كنت تريد إدارة الأفراد بطريقة متميزة، عليك ألا تنسى الأغلبية العظمى منهم.

التطبيق السادس: صمم سياسة الشركة بحيث تكون واضحة قدر الإمكان، مع تصميم نظام واضح يحدد العلاقات بين الموظفين ومسئولياتهم.

طرق الفصل من العمل

الفصل – سواءً أكان بسبب سوء الأداء أو نتيجة لأسباب اقتصادية – أمر مفزع لكل من الشخص المسئول عن عملية الفصل ولمن سيطبّق عليه قرار الفصل.

ينبغي على المدراء قبول حقيقة أن فصل بعض الموظفين ليس بالشيء الذي يجب تجنّبه، أو يوكل إلى مسئولي الموارد البشرية، أو يُتخذ بسرعة بعينين مغمضتين. وبدلًا من ذلك ينبغي أن تكون تلك العملية تحت السيطرة تمامًا ومشمولة على مبدأين أساسيين: **لا للمفاجأة أو الإذلال.**

الأسباب الثلاثة للفصل:

- **مخالفة الضمير المهني**: مثل السرقة أو الكذب أو الغش، أو أي فعل يشكّل انتهاكًا للقواعد الأخلاقية أو القانونية. وفي هذه الحالة لن تحتاج إلى تفكير أو تردد في فصل من يرتكب هذا النوع من المخالفات.
- **تسريح بعض العاملين لأسباب اقتصادية**: وفي هذه الحالة مهمتك كمدير هي إطلاع موظفيك على أوضاع الشركة بأكبر قدر من الوضوح. وتلك الطريقة تضمن أن الموظفين على الأقل سيكونون مستعدين نفسيًا، إذا ما كان التسريح أمرًا حتميًا.
- **الفصل لسوء الأداء**: أعقد وأدق عمليات الفصل هي تلك التي تحدث عندما يتحتّم فصل الموظف لضعف أدائه.

الأخطاء الثلاثة الكبرى في الفصل:

- ☒ التسرُّع في الحكم.
- ☒ عدم استخدام الشفافية الكافية.
- ☒ التباطؤ الشديد في اتخاذ القرار.

تذكّر أنَّ كل موظف يغادر شركتك سيستمر في تمثيلها. حيث يمتدحها أو ينتقص منها.

التغيير

إنَّ التغيير جزء في غاية الأهمية بالنسبة للعمل. فينبغي أن تقوم بعملية التغيير بنفسك قبل أن تجد نفسك مضطرًا لذلك.

النقاط الأربع التي يجب توفرها عند التغيير:

1- اربط كل مبادرة تغيير بهدف أو مقصد واضح. فالتغيير من أجل التغيير عمل غبي ومرهق.

ينبغي أن يكون التغيير عملًا منظمًا ومبررًا. ويجب أن يفهم الموظفون – بعقولهم وقلوبهم – السبب وراء ضرورة التغيير إلى ماذا سيؤدي هذا التغيير.

2- لا تعيّن ولا ترقِّ إلا المؤمنين بفكرة التغيير والجادين في تنفيذها.

الشاهد هنا أن التغيير يحتاج أشخاص يؤمنون حقًا بفكرة التغيير.

3- تخلّص من الرافضين للتغيير، حتى وإن كان أداؤهم مرضيًا.

الرافضون يزدادون عنادًا ويزداد أتباعهم قوة بمرور الوقت. إنهم أعداء التغيير، تخلّص منهم مبكّرًا.

4- سارع باغتنام الفرص المتاحة أمامك.

يجب أن تكون لديك القدرة على رؤية الأحداث الجريئة وغير المتوقعة، وأن تقدر وتستغل الفرص التي تقدّمها. وهذه تتطلب نوعًا من العزيمة والجرأة.

إدارة الأزمات

إنَّ حدوث الأزمات أمر وارد وأحيانًا حتمي.

الافتراضات الخمسة للتعامل مع الأزمة:

الافتراض الأول: افترض أنَّ المشكلة أسوأ مما تبدو عليه.

بمجرد ظهور بوادر الأزمة، يجب عليك أن تتحرك. هيئ نفسك لأسوأ سيناريو وابدأ البحث عن الحل.

الافتراض الثاني: لا يوجد سر في العالم... والجميع سيعرفون كل شيء.

المعلومات التي تحاول التعمية عليها سيفتضح أمرها في نهاية المطاف بصورة قد تكون مشوهة. والطريقة لمنع ذلك هي أن تعرض المشكلة بنفسك.

الافتراض الثالث: أنت وأسلوب معالجة شركتك للأزمة سوف تصوّران بأسوأ شكل ممكن.

ناقش الموقف بصراحة... وضّح موقفك مبيّنًا سبب حدوث المشكلة وكيفية تعاملك معها.

الافتراض الرابع: سوف تحدث تغييرات في العمليات والموظفين. فغالبًا لا تنتهي أزمة دون إراقة دماء على الأرض.

تنتهي معظم الأزمات رسميًا بتسوية من نوع ما – مادية، أو قانونية، أو ما إلى ذلك. ثم تأتي عملية التطهير، والتطهير يعني التغيير.

الافتراض الخامس: سوف تتجاوز شركتك الأزمة، وما حدث يقويّها في النهاية.

لا توجد أزمة لا تستطيع التعلّم والاستفادة منها، حتى لو كنت تكرهها للغاية.

تعلّم من دروسها.. وبذلك ستكسب المناعة.

المنافسة

الاستراتيجية

إنَّ الاستراتيجية هي مسار عمل تقريبي، والذي غالبًا ما تعاد صياغته طبقًا لتغيّر ظروف السوق. فهي عملية متكررة وليست موضوع حياة أو موت.

الخطوات الثلاث لصنع الاستراتيجية:

1. تحديد أهدافك بصورة واضحة.
2. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حتى تحقق هدفك.
3. البحث المستمر عن أفضل السياسات التي تمكّنك من تحقيق أهدافك.

إنَّ الاستراتيجية ببساطة ما هي إلا عملية توظيف لقدراتك ومصادرك. وهي تعني الاختيار الواضح، ومعرفة كيفية التنافس، فأنت لا تستطيع تلبية طلبات كل شخص، مهما كان حجم ومقدار مال شركتك.

حاول أن تحقق التميّز فيما تقدّمه سوءًا في المنتجات أو الخدمات وبالتالي سيزداد تمسّك العملاء بك، بالإضافة إلى أنك يجب أن تفكّر في الابداع والارتقاء بالتكنولوجيا والعمليات الداخلية وتحسين خدماتك، وذلك حتى تحظى بالتميّز والتفرّد، وإذا فعلت تلك الأشياء بصورة صحيحة، وحتى لو ارتكبت أخطاء قليلة، فسوف تستمر في النجاح.

الميزانية:

(ملاحظة: في سياق هذا الجزء المقصود بـ«الميزانية» هو الموازنة التخطيطية للعمل سواءً لعام قادم أو عدة أعوام).

تعد الشركات عملية الميزانية بمثابة العمود الفقري للنظام الإداري.

هناك طريقة لتصميم الميزانية بأسلوب سليم، تتلخص هذه الطريقة في الآتي:

يجب أن يكون هناك هدف مشترك للإدارة العليا والقائمين على التنفيذ عند تخطيط الميزانية، وهو: استخدام عملية تخطيط الميزانية لاقتناص كل فرص النمو والتوسع المتاحة، وتحديد العوائق على أرض الواقع، والوصول لخطة طموح للمستقبل.

وتتصل عملية تخطيط الميزانية بعملية تحديد الاستراتيجيات، حيث إنها تكون مرتكزة على سؤالين:

كيف حال منافسينا؟ وكيف يمكننا التغلب عليهم؟

كيف يمكننا أن نطوّر أداءنا عن العام الماضي؟

فإذا ركّز الجميع على هذين السؤالين تتحول عملية إعداد الميزانية إلى حوار متنوّع ثري بين القائمين على التنفيذ والمدراء حول الفرص المتاحة والعوائق المتوقعة على أرض الواقع. وعبر تلك المناقشات يمكن التوصل إلى خطة لتحقيق النمو والتحسّن.

النمو الطبيعي

تعد عملية إنشاء عمل جديد كامتداد لآخر قديم موجود من أكثر طرق النمو قيمةً، وهو أسهل من عملية إنشاء عمل جديد من بدايته.

الأخطاء الشائعة في أي منشأة (مشروع) نمو:

- ☒ عدم تزويد المنشأة الجديدة بالموارد المناسبة، وخاصة العاملين في المناصب الرئيسية.
- ☒ عدم إظهار الفرصة بالمشروع أو المنشأة التجارية الواعدة.
- ☒ الحد من استقلالية هذه المنشأة الجديدة.

التوجيهات الثلاثة لجعل النمو الأساسي مربحًا:

- ✓ أنفق بسخاء منذ البداية، وضع أفضل وأكثر الأشخاص تطلّعًا ونشاطًا في المناصب القيادية.
- ✓ عليك بالاحتفال والاحتفاء بالإمكانيات المتوقعة والأهمية المنتظرة للمنشأة الجديدة.
- ✓ كلنا عرضة للخطأ. أعطِ المنشأة الجديدة حريتها، ولا تتصيّد لها الأخطاء.

اندماج وامتلاك الشركات التجارية

إن الاندماج الناجح هو وسيلة رائعة تجعل العملية الحسابية أشبه بـ(1 + 1 = 3)، حيث ستتضاعف قدراتك التنافسية ما بين ليلة وضحاها. لكن، لابد أن يتم هذا بصورة سليمة.

عمليات الاندماج تعني التغيير.

والتغيير لا يكون سيئًا على الدوام. وعادة ما تكون عمليات الاندماج جيدة. وهي ليست فقط جزءًا ضروريًا في العمل، بل إنها أيضًا لديها القدرة على دفعك لتحقيق نمو هائل قد لا تحصل عليه من التطور الطبيعي للعمل.

وبالطبع تكون لعمليات الاندماج والتملّك تحدياتها، وتخبرنا الأبحاث أن أكثر من نصفها لا يضيف أية فائدة حقيقة. لكن لا يوجد ما يجبرك على أن تكون ضمن هذا الجزء.

6 سيجما

يعد برنامج (6 سيجما) برنامجًا يهدف بعد كل شيء إلى إرضاء العميل وتقليل التكلفة وبناء وإعداد قادة أكفّاء.

ويحقق لك برنامج (6 سيجما) هذه الأمور عن طريق تقليل الفاقد والحد من عدم الكفاءة، وعن طريق تصميم منتجات الشركة، وأساليب عمل تجعل العميل يحصل على ما يريد في الوقت الذي يريد وبنفس الجودة التي وعدته بها. وبالتأكيد أنت تريد أن تُرضي العميل أكثر مما يفعل منافسوك.

إذا ما تم تطبيقه جيدًا، يمكن لنظام (6 سيجما) أن يكون محفّزًا ومربحًا للغاية.

برنامج (6 سيجما) يكون فعّالًا وذا تأثير جيد عندما يتم تطبيقه في العمليات المتكررة والداخلية وتصميم المشروعات المعقّدة.

حياتك المهنية

الوظيفة المناسبة

الوظيفة المناسبة تجعل حياتك مثيرة وتعطيها معنى، والوظيفة غير المناسبة تجعلك تكره الحياة.

ولكن كيف تجد الوظيفة المناسبة؟

إنَّ الإجابة الأولى يسيرة: تحمّل الملل، وضياع الوقت، وتقلبات العمل، والعمليات المتكررة والمعادة التي ينفّذها الموظفون. أقبل العمل في إحدى الوظائف كبداية، ثم ابدأ في اكتشاف ما تحب وما لا تحب فيها، وما تجيد وما لا تجيد عمله من خلالها، ثم غيّرها وانتقل إلى وظيفة تناسب مهاراتك بشكل أفضل. افعل ذلك حتى تدرك يومًا أنك قد وجدت الوظيفة المناسبة. حيث ستحب ما تفعله وتحقق التوازن الذي تريده.

الإشارات العامة للوظيفة المناسبة:

كلمة عن الراتب: لا يوجد عيب البتة سواءً في السعي وراء المال أو الشعور باللامبالاة تجاهه أو أي شعور بينهما. ولكن إذا لم تكن أمينًا مع نفسك فيما يتعلّق بهذه المشاعر خلال السنوات الأولى لرحلتك الوظيفية، فسوف يؤول بك الحال إلى إعادة التفكير كثيرًا فيما بعد.

الموظفون: ينبغي عليك أن تجد الأشخاص المناسبين، وكلما كان ذلك مبكّرًا، كان أفضل. فحتى إن بدت وظيفة ما مثالية في كل جوانبها، فبدون وجود أحاسيس مشتركة، فلن تكون مثالية أبدًا بالنسبة لك.

الفرصة: أي كم من الفرص ستتاح لك من خلال الوظيفة للتطور والتعلّم؟

الخيارات: كل وظيفة تحصل عليها ما هي إلا مغامرة إما أن تزيد خياراتك أو تنهيها.

القرابة: اعتبرها إشارة جيدة إذا كنت ستقبل الوظيفة لأنك تريدها، أو تعرف من ستقبلها من أجله، وتشعر بالارتياح تجاه اختيارك.

طبيعة العمل: إن كل وظيفة لها مميزات وعيوب. ولكن إذا لم تترك الوظيفة على أي نحو – فقط بسبب ما تحتويه – فلا تقبلها.

الترقّي

إنَّ الترقي يتطلب – بشكل أساسي – عمل شيء وتجنّب آخر:

- ✓ أحسن أداء عملك، بشكل أفضل من المطلوب، واستغل كل فرصة لتوسيع نطاق وظيفتك خارج حدودها الرسمية.
- ☒ لا تجعل مديرك يستخدم سلطته السياسية للدفاع عنك.

أربع نصائح وتحذير واحد في حصولك على ترقية:

- ✓ عامل مرؤوسيك بنفس الحرص الذي تعامل به رؤساءك.

- ✓ أظهر قدراتك في الشركة عن طريق التميّز في مشروعات أو مبادرات الشركة.
- ✓ ابحث عن النصيحة فيما يقوله لك الناس، فقد تأتي النصيحة التي تحتاجها من شخص لا تتوقعه.
- ✓ تحلّ بتوجه إيجابي وانشره من حولك.

أما التحيز:

- ☒ لا تدع المعوقات تثبطك.

ستفوتك الترقية لمرة أو اثنتين أو ثلاثة، فلا تدع ذلك يصيبك بالإحباط. بالطبع ستشعر بالانزعاج وربما الغضب. ولكن لا تسمح لتلك المشاعر بأن تسيطر عليك كي لا يتحول العمل إلى جحيم.

المواقف الصعبة (المدير السيئ)

إنَّ المدير العظيم يمكن أن يكون صديقًا ومعلمًا ومدربًا ورفيقًا ومصدرًا للإلهام... وعلى النقيض من ذلك، فإن المدير السيئ قد يدمر حياتك المعنوية التي تنبعث منها الطاقة الإيجابية والالتزام والأمل.

تختلف أنواع المدراء السيئين، فمنهم من يحب أن يُحمد بما لم يفعل، وبعضهم تعوزه الكفاءة، وبعضهم يتملّق رؤساءه ولكنه يحتقر ويُذل مرؤوسيه، ومنهم متقلبو المزاج، أو أولئك الذين يبخلون بالمديح والمال، أو يخلفون وعودهم، أو يحاولون استغلال سلطاتهم.

وأحيانًا سيكون هناك مدير سيئ تجتمع فيه العديد من هذه الخصائص دفعة واحدة.

النوع الأول من المدراء، في الركن الأيمن العلوي، هم أولئك الناس الذين يرغب المرء في مكافأتهم وترقيتهم وتقديمهم كنموذج يحتذى به أمام الجميع.
النوع الثاني من المدراء، في الركن الأيسر العلوي، يجب أن يغادروا الشركة بأسرع وقت.
النوع الثالث من المدراء، في الركن الأيمن السفلي، يؤمنون حقًا بقيم الشركة ويطبقونها بإخلاص، ولكنهم لا يستطيعون تحقيق النتائج المطلوبة. ينبغي تدريب هؤلاء وإعطائهم فرص أخرى.

النوع الرابع من المدراء، الركن الأيسر السفلي، حيث يصعب التعامل معهم، وغالبًا ما يظلون في العمل فترة طويلة، برغم سلوكهم السيئ، وذلك يرجع إلى تحقيقهم لنتائج جيدة.

عمومًا، لا يعدُّ المدراء مرعبين للأشخاص الذين يحبونهم ويحترمونهم ويحتاجون إليهم... إن المشكلة في بعض الأحيان تتمثل في أن الناس بصفة عامة يبالغون في تقييم أدائهم في العمل وحب فريق العمل لهم... لذلك فكّر جيدًا في أدائك.

«عندما تجد مديرك سيئ، اعرف أولًا ما إذا كنت أنت السبب في المشكلة. وهذا ليس بالعمل السهل، ولكن في معظم الأحيان يكون المدير السيئ شخصًا محبطًا منك».

الموازنة بين الحياة والعمل

هناك الكثير من الكلام النظري حول مسألة الموازنة بين العمل والحياة، ثم هناك الحقيقة. ولكي تحدد اختياراتك وتتصرّف بالطريقة التي تفيدك في النهاية، فينبغي عليك فهم الحقائق الآتية:

- أكثر ما يهتم به مديرك هو القدرة التنافسية. بالطبع يريدك أن تكون سعيدًا، ولكن بالقدر الذي يجعل الشركة تفوز.
- معظم المدراء سوف يسعون لحل مشكلاتك الخاصة بالموازنة بين العمل والحياة إذا ما كان أداؤك متميزًا.
- السياسات الخاصة بالموازنة بين العمل والحياة في لائحة الشركة قد وضعت بهدف استقدام العمالة ليس إلا، ومسألة الموازنة يتم التفاوض عليها بشكل شخصي في إطار ثقافة العمل الفعلي في المكان.
- إن من يعلنون دائمًا أنهم يعانون من مشكلات في الموازنة بين العمل والحياة، ويطلبون المساعدة، غالبًا ما يوصفون بأنهم غير ملتزمين أو تنقصهم الكفاءة.
- حتى أكثر المدراء تفهّمًا يؤمنون بأن الموازنة بين الحياة والعمل هي مشكلتك أنت، وينبغي عليك حلها بنفسك.

إن الموازنة بين العمل والحياة تعني تحديد اختيارات وتقديم بعض التنازلات، والرضا بنتائج كل ذلك.

القواعد الثلاث للموازنة بين الحياة والعمل:

القاعدة الأولى: ركّز تفكير على المهمة التي تقوم بها.

إن الحل الأمثل هو أن تضع حدودًا حول أنشطتك. بحيث تركز على العمل في أوقات العمل، وكذلك تركز على الاهتمام بالأسرة في المنزل...

القاعدة الثانية: صمم على رفض أي شيء قد يؤدي لإرباك خططك الخاصة بالموازنة بين العمل والحياة.

إذا استجبت لكل شيء، فلن تحصل على التوازن الذي ترغبه، بل ستفقده.

القاعدة الثالثة: تأكد من أن خطتك للموازنة بين العمل والحياة لا تراعي مشاعرك أنت نفسك.

فالإنسان الكفؤ هو من يجد خطة متكاملة للموازنة بين عمله وحياته تسمح له ببذل الجهد والتركيز الكافيين في العمل وكذلك مع الأسرة وغير ذلك.

«إن الموازنة بين العمل والحياة، عملية تبادلية – أي أنه اتفاق أبرمته مع نفسك بخصوص ما تحتفظ به وما تتخلى عنه».

الأسئلة التي كادت تفلت

سؤال: لقد أمضينا السنوات العشر الأخيرة بالارتقاء بشركاتنا... وأصبحنا على قدر عالٍ من المنافسة، ولكن كيف سيمكننا البقاء الآن بينما الشركات الصينية تدّمرنا؟

الصين لديها أعداد هائلة من العمالة الجادة الرخيصة وكذلك من المهندسين الأكفاء في التعليم والإعداد. وأخلاقيات العمل من أكبر مصادر قوتها.

والتغيير هو ما تفرضه علينا الصين حاليًا. كيف؟

من أكثر الوسائل وضوحًا جلب أحصنة الحرب الثلاثة لميدان المعركة (المنافسة) وهي:

التكلفة والجودة والخدمة، ثم الارتقاء بها لمستويات جديدة، جاعلين الجميع مدركًا لحقيقتها وأنها وسيلة للبقاء على قيد الحياة.

وأيضًا عليك أن تبحث عن الفرص غير المطروقة، وإيجاد مجالات جديدة ولا تقم بتكرار العمل المعتاد.

يمكنك أن تنظر للصين وتشعر أنك ضحية، أو يمكنك أن تنظر إليها وتشعر بالإثارة من فكرة قهر التحديات والفرص التي تقدّمها.

فكّر في الصين على أنها سوق واختيار بديل وشريك محتمل.

سؤال: لقد أصدرت النرويج قانونًا يقضي بأن يتكون نصف أعضاء مجلس الإدارة من النساء، فما هو رأيك بخصوص هذا الموضوع؟

أنا لا أحب نظام تخصيص حصة نسبية، سواءً في مجال الإدارة أو حتى داخل الشركة، فالشركات الناجحة تتميز بأنها تدار بالأحقّية، وبها نظم للتقسيم والتمييز بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا. وهذا نظام صادق وعادل وهو أفضل نظام يمكّن أية مؤسسة من تكوين أفضل فرق العمل.

ونظام الحصة النسبية هذا يدمّر مفهوم الأحقّية حيث يسمح بدفع بعض الناس غير المتمتعين بالمؤهلات اللازمة إلى أعلى. وهذا يكون محبطًا للأشخاص الأحق والذين تم تخطّيهم. حيث لا ينفع أبدًا أن تدفع أناسًا غير مُعدين إلى مناصب مهمة.

سؤال: هل تنوي دخول مجال السياسة؟

باختصار، مستحيل.

مع الاعتراف بأهمية الحكومة إلا أنها لا تناسبني. وهذا الكتاب يوضح لك أنه من الضروري أن تقوم بفعل الشيء الذي تحبّه.

وقد اتبعت تلك النصيحة في هذا الموضوع.

معهد العمران
للدراسات وبناء القدرات
Al-Omran Institute
for studies and capacity building

مؤسسة نهد التنموية
مؤسسة نهد التنموية
NAHD DEVELOPMENTAL FOUNDATION

Hadhrmout - Almukalla
Alomran.ins@gmail.com
00967 5 361155
@OISCB

location
Hadhrmout - Almukalla
00967 5 361222
NDFYE
info@ndf-ye.org