

الثقافة تورث النجاح:

ثمة ثلاث قوى تقود إلى الأداء المنشود وتؤثر في نتائجه: الثقافة، والقيادة، والطاقة. يركّز هذا الكتاب على القوة الأولى وهي الثقافة. وقد أظهرت الدراسات التي أجراها العلماء في علم الإنسان والآثار أن الثقافة تشتمل على الشعائر والرموز والقصص المقترنة بمجموعة من البشر. وتعرض الثقافة لمحات إلى معتقدات هؤلاء الناس وقيمهم، ما هو المهمُّ بالنسبة إليهم وما سبب أهميته. وتتكوّن المعتقدات والقيم عن طريق التقاليد والبيئة والشخصيات المستقلة. والثقافة، التي تثمر السلوك والتصرفات، تمثّل «قوانين المنتديات» أو «الطريقة التي نعمل بها الأشياء من حولنا».

وغالباً ما تجد أن الأشخاص الذين أمضوا مدداً طويلة في مؤسسة ما يحاولون المحافظة على التقاليد والأعراف، على حين أن الموظفين الجدد يَنشدون تغيير الوضع الراهن. أما ثقافة النجاح فتحاول أن تطوّر الأساليب القديمة دون فقدان روح التقاليد. فكيف يستطيع القائد وضع هذه المعادلة السليمة موضع التنفيذ؟

يجب أن يتوافر في المؤسسة عنصران أساسيان؛ أولاً: مستوى عالٍ من الثقة بين أعضائها، وثانياً: النزاهة الشخصية لهؤلاء الأعضاء. وهذا

المصير المشترك: معاً يكونان أساس المصير المشترك. ولا

نربح معاً أو نخسر معاً. يمكن أن يقال عن مؤسسةٍ إنها على

طريق ثقافة النجاح إلا عندما يؤمن أفرادها بمبدأ المصير المشترك.

صدمة الثقافة:

توجد مجتمعات فريدة داخل كل مكتب، ومعمل تصنيع، ومعهد تعليم. ولكل مؤسسة، مهما تغيرت الأحوال والظروف، بيئة العمل الخاصة بها، وطابعها المتميز بزبائنها وقوانينها وتنظيماتها. وكما أن الناس غالباً ما ينتابهم شعورٌ بالقلق عندما ينتقلون من بلدٍ إلى آخر، فإن هذا الشعور نفسه يمكن أن ينتاب الذي ينتقل من عملٍ إلى آخر. وغالباً ما يكون هذا القلق ناجماً عما يسمى «صدمة الثقافة». وقد حدث أن أحد زبائننا الجدد شعر بهذه الصدمة عندما انتقل من شركة هوم ديبو* ليشغل منصباً آخر في شركة مايكروسوفت. ومع أن هاتين الشركتين تحتلان موقعاً بارزاً في قائمة شركات فورتشن 500*، فإن ثقافتهما الداخليتين مختلفتان تماماً. وقد احتاج هذا الموظف إلى بعض الوقت؛ ليتبين معالم هذه الثقافة الجديدة ويتأقلم معها. وما لم تغير عملك، فإنك لن تتلمس تماماً أثر الثقافة في مؤسستك. أو ربما تدرك بصورة مُهضة الآثار السلبية لثقافة هي بحاجة إلى تغيير. ومهما يكن الأمر، فالشيء الأكيد هو أن ثقافة الشركة تحتاج إلى بعض الوقت لمعرفتها والتكيف معها. وبقدر ما تسرع المؤسسة بالبدء بتلك المسيرة، تكتشف أنت ومؤسستك الطريق إلى النجاح.

هل هناك إلزام جديد آخر؟

تخيل أن تحولاً جرى في قلب ثقافة مؤسستك وروحها إلى ثقافة جديدة ليس من غاياتها المأمولة النوعية الجيدة، بل أسلوب المعيشة. والسبب * Home Depot شركة كبرى في الولايات المتحدة، للأدوات والتجهيزات المنزلية، لها فروع في خمسين ولاية، إضافة إلى فروع في كندا والمكسيك والصين. (المترجم)

* Fortune 500 قائمة بأسماء أكبر خمس مئة شركة في الولايات المتحدة، تصدرها سنوياً مجلة Fortune. (المترجم)

الْخَفِيِّ فِي ذَلِكَ هُوَ حَمْلُ الْعَامِلِينَ عَلَى الْإِنْخِرَاطِ بِمُؤَسَّسَاتِهِمْ. وَقَدْ دَلَّتْ
دِرَاسَاتٌ تَعُودُ إِلَى سَنَةِ 1992 عَلَى أَنَّ كَثِيرًا مِنْ بَرَامِجِ التَّطْوِيرِ تَفْضِي إِلَى
نَتَائِجٍ رَدِيئَةٍ بِسَبَبِ «قُصُورِ مَسْتَوِيَّاتِ انْخِرَاطِ الْعَامِلِ».¹

وَيَقْطَعُ النَّظَرَ عَنِ الْأَدْعَاءِ بِأَنَّ النَّاسَ هُمْ أَعَزُّ مَا نَمْلِكُ، مَا زَالَتْ	غَالِبًا مَا تَجِدُ الْإِدَارَةَ أَنَّ مِنْ
الشَّرَكَاتِ مَاضِيَةً فِي تَجَاهُلِ مَوْضُفِيهَا.	الْأَسْهَلِ عَلَيْهَا فِرْضَ سِيَاسَاتِ
بَلْ إِنَّكَ تَرَى أَصْحَابَهَا يَبْحَثُونَ عَنِ حُلُولِ	جَدِيدَةٍ، بَدَلًا مِنْ أَنْ تَصْرِفَ
سَحْرِيَّةٍ أَوْ مَخَارِجٍ سَرِيعةً. لِمَاذَا؟ لِأَنَّ فِرْضَ	وَقْتًا فِي تَمْحِيفِ الثَّقَافَةِ
سِيَاسَاتٍ جَدِيدَةٍ أَسْهَلِ عَلَيْهِمْ مِنْ تَمْحِيفِ	الْأَسَاسِيَّةِ وَتَحْسِينِهَا.
الثَّقَافَةِ الْأَسَاسِيَّةِ وَتَحْسِينِهَا.	

فَإِذَا كُنْتَ تَرِيدُ لِأَدَائِكَ وَنَتَائِجِكَ أَنْ تَزْكُو وَتَزْدَهْرَ، وَإِذَا كُنْتَ تَرِيدُ قُدْرَةً
تَنَافُسِيَّةً، فَقَدْ حَانَ الْوَقْتُ لِاسْتِكْشَافِ ثَقَافَةِ شَرِكَتِكَ، وَإِلَّا فَيَنْ مَبَادِرَاتِ
الْأَدَاءِ وَالنُّوعِيَّةِ سَتَكُونُ مَجْرَدَ إِزْعَاجِ مَوْضُفٍ مَحَاصِرٍ سَابِقًا لِيَصْبِحَ بِدَوْرِهِ
مَصْدَرًا لِإِزْعَاجِ لِلْمُدِيرِينَ. فَالْمَوْضُفُونَ غَيْرِ الْقَادِرِينَ عَلَى إِضْفَاءِ عَمَلِيَّاتِ
تَطْوِيرِ تَقْرِضَ عَلَيْهِمْ، يَمِيلُونَ إِلَى تَفْسِيرِ أَوْامِرِ التَّغْيِيرِ عَلَى أَنَّهَا مَشْرُوعٌ
آخَرَ يُسْتَعْمَلُ بِغَرَضِ تَصْنِيفِ النَّاسِ حَسَبِ مَرَاتِبِهِمْ.

ما الحلقة المفقودة؟

الحلقة المفقودة هي امتلاك فهم واضح للدور الحاسم الذي تؤديه
الثقافة في نجاح المؤسسة. إذ إن ثقافة المؤسسة هي أشبه ما تكون بالمناخ:
يظهر في كل مكان، ومع ذلك فهو في غالب الأحيان لا يلاحظ إلا إذا ساءت
الأحوال الجوية التي تلتفت انتباه الجميع. ثم إن عدم وجود ثقافة عمل
رصينة من شأنه أن يعوق التقدم الحقيقي نحو الأداء الجيد والنتائج

الباهرة. وإذا لم تدعم الثقافة النظام الكامل للمؤسسة، فإن تحسين وتطوير البرامج التقنية والإستراتيجية غالباً ما يصيبها هي الأخرى بالعجز وتصبح عديمة التأثير.

مقومات ثقافة النجاح: ولكن ما هو وقود الثقافة ومحركها في المؤسسة؟ إنه نظام الإدارة (القيادة). والثقة المتبادلة وما هي العوامل المؤثرة في تصرفات المرؤوسين؟ إنها الثقافة أو الشخصية المؤسسية التي تفعلها الإدارة، وتغيرها، وتعديلها، استناداً إلى ردود الأفعال على الشخصية الثقافية القائمة.

وهذا يقودنا إلى المفارقة الآتية: إذا لم تُبدِ الإدارة أيَّ تغييرٍ في تصرفاتها أو سياساتها، فإن الموظفين العاديين لن يبدؤوا بإحداث أيِّ تغيير من جهتهم أيضاً. غير أن الذي سيحصل هو أن الإدارة والمرؤوسين سيسرع كلُّ منهم بإلقاء اللوم على الآخر فيما يتعلق بأي مشكلة.

أما إذا اشتركت الإدارة والمرؤوسون في وضع الخطط المتعلقة بكيفية تنفيذ الثقافة المحسنة (حيث تزدهر الثقة والمنافع المشتركة)، فإن المؤسسة تستطيع أن تبدأ بالارتقاء بطريقة إيجابية. وبذلك نستطيع معاً أن نحلَّ جميع المشكلات.

كيف تؤثر الثقافة في عملك؟

في بعض الأحيان تسهّل الرسوم التوضيحية التفكير في إيجاد حلٍّ لمشكلة قديمة بطريقة جديدة. ففي الشكل 1-1 يوضّح الدكتور جونسون

إيدوسوموان العلاقة المتبادلة بين نظام الإدارة وردود أفعال الموظفين.² في هذا المخطط، الذي يُعرف بنموذج إيدوسوموان، أربع دوائر تمثل الأنظمة المفتاحية في المؤسسة (الإدارة، والمجتمع، والتقنيات، والسلوك) طوافة حول دائرة خامسة تمثل التغييرات التنظيمية المرجوة.

الشكل 1-1

نموذج إيدوسوموان لعملية التحويل التنظيمية



أما الدرس الذي أراد إيدوسوموان توضيحه من هذا المخطط، فهو أن الأنظمة الأربعة — الإدارة، والمجتمع، والتقنيات، والسلوك — متشابكة وذات استجابة متبادلة. فبتعاوض هذه الأنظمة يجري الإمساك بمفاتيح

تطوير المؤسسة. ومهما كان نوع التحسينات التي ترغب في إدخالها إلى المؤسسة، فإن نجاح هذه الجهود وفعاليتها سيعتمد على مدى تأثير الأنظمة (أي أثر الثقافة).

لاحظ أن لـ «نظام الإدارة» أكبر الأثر في الأنظمة الثلاثة الأخرى. فالثقافة والتغيير التي ترغب الإدارة في إحداثها تربطهما علاقة سبب ونتيجة. لذا ينبغي أن تكون الإدارة متيقظة في رصد وتفسير الاتجاه السلوكي للمؤسسة، لأن هذه النقطة أساسية في تكوين ثقافة مؤسساتية إيجابية منتجة، وفي المحافظة عليها.

هل هي مجرد خطة أخرى؟

إن السعي إلى تحقيق «المعايير الرفيعة المستوى» و«التعاون» وصولاً إلى منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة (أو لزيادة الإنتاجية أو الأرباح) سيكون مؤقتاً، هذا إن حصل أصلاً. فطلب الإدارة يسلب الضوء على نظام مميّزٍ بعبارة: «إما أن أربح وإما أن تخسر». وهذا يحمس العاملين على محاولة تحقيق آمال المدير أو المشرف — وليس إحراز جودة عالية أو الإدارة تثمر الثقافة.

والثقافة تثمر السلوك. إنتاجية ممتازة. فالعاملون في نظام كهذا يرون أنفسهم وكأنهم يؤدون ما عليهم من واجبات تجاه رئيس العمل، لا الزبون. أما المطالب، فتحدث على التنافس الداخلي الذي يستحث بدوره العامل على ألا يعمل إلا بمقدار ما يظهر فيه بأنه أفضل من غيره — وبعبارة أخرى: لا يؤدي من العمل إلا ما يكفي كي يتخلص من أعباء المشرف.

إن معظمنا يفضل القوة العاملة التي تهتمُّ حقاً بنجاح المؤسسة، ويفضّل الموظفين الذين يتقنون عملهم في المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها. وعندما تحاول الإدارة إدخال تغييرٍ ما، يتساءل العاملون: «هل الإدارة مهتمةٌ بشؤون عامليها، أم أنها مجردٌ واجهة؟ وهل نظام المكافآت في وضعٍ يدعم وعودهم؟ وما الأشياء التي سيحدثها التغيير لمصلحتي؟»

أسلوب حياة:

إن ثقافة النجاح ليست مجرد تقنيات على الإدارة أن تطبّقها، ولا مجرد «برنامج شهري» يمكن أن يتجاهله الموظفون وتتساه الإدارة بعد حين. وليست كذلك مجرد أداة بسيطة، أو حلٌّ سريع. إنها أسلوب حياة. فالموظفون الذين يعملون في مؤسسة تنافسية داخلياً تراهم في الغالب غير مهتمين بأن مشروعاتهم قد نجح أم لم ينجح. إنه نوع من السلوك «الانتقامي» الذي يحرّض العاملين والإدارة كلاً على الآخر.

إن عقلية «نحن مقابل هم» التي تشجّعها بيئات العمل التقليدية بحاجة إلى أن تُقلّب رأساً على عقب. أي إن «نحن» ينبغي أن تعني مؤسستك، و«هم» يجب أن تصبح التنافس. وعندها يصبح من السهل تقدير مدى اهتمام العاملين، الذي يتبدّى في كمية الطاقة غير المستحثة التي يضعونها في أداء مهماتهم.

ليس جديداً:

قبل أكثر من ألفي سنة أشار الحكيم الصيني المحارب سنّ تسو إلى هذه الفكرة نفسها؛ فقد نصّ في كتابه The Art of War (فن الحرب) على ما يأتي:

هذه مسألة فراغٍ وامتلاء. فإذا فَشَّتِ الانقساماتُ بين التابعين والمتبوعين، وساد السخط بين الجنرالات والضباط، وعمَّ الاستياء في صفوف الجنود، فتلك حالة فراغ.

وإذا كانت القيادة المدنية بارعةً والقيادة العسكرية جيدةً، وكان التابعون والمتبوعون يَصُدُّون عن رأيٍ واحد، وكانت الرغبة والطاقة تعملان معاً، فتلك حالة امتلاء.

... والكيسُ مَنْ يستطيع أن يَشحن أفرادَه بالطاقة لمجابهة الفراغ لدى الآخرين، على حين يَسْتَنْزِفُ العاجزُ طاقات أفرادَه في مقابل امتلاء الآخرين.³

وعلينا، قادةٌ وعاملين في المؤسسات، أن نسعى جاهدين إلى تحقيق «الامتلاء»؛ فهو الذي يُنتِج النصر الأكيد، وهو المصير المشترك الذي يحقق ثقافة النجاح.

حقيبة الطاقة:

في كلِّ صباحٍ ننهض وقد وُهينا شحنةً من القوة والحماسة. ولنتخيَّل هذا على صورة حقيبةٍ للطاقة. فإذا مارسنا نشاطاتنا اليومية وانتقلنا إلى أماكن عملنا استهلكنا كميةً محدَّدة من طاقة هذه «الحقيبة». فإذا ما واجهتنا في العمل مواقفٌ سلبيةٌ ومُقلِّقة استنزفت ذلك كميةً كبيرة من الطاقة لدرجة أنه بحلول بعد الظهر نُستنفدُ وتفرغ جعبتنا من الطاقة.

وإذا كان الأمر كذلك، فماذا أبقينا في حقيبتنا من الطاقة لأسرتنا ولأنشطتنا الأخرى في أوقات فراغنا؟ وماذا سيحدث وقتها لنوعية حياتنا؟ لذا فإننا نحتاج، لكي نصل إلى إنتاجية قصوى في مكان عملنا

وغيره، إلى مرشدين يضمنون لنا بيئةً إيجابية، ويساعدوننا على صيانة هذه الطاقة وحفظها. وعلى ذلك فإن مفتاح رَفْع إنتاجية العامل وروحه المعنوية الإيجابية منوطٌ بثقافة المؤسسة وأسلوب الإدارة.

ومما يثلج الصدر أن المديرين يدركون أن العمال ليسوا ربوطات مبرمجة، وإنما هم أشخاص لهم قلوب وأرواح وعقول، ويملكون المشاعر والعواطف. وإن المؤسسات التي تُخفق في تقدير ذلك وصرَف همتها إليه، لا تعامل الموظفين على أنهم أشخاص يتمتعون بإنسانيتهم الكاملة. وكما ذكر المؤلفان نويل تيشي وسترادفورد شيرمان:

الأصحاء لا يمكنهم أن يتخلَّوا عن مشاعرهم بتركها في البيت كما يتركون مجموعةً من عصي الغولف. فنحن بدأنا للتو بالبحث عن أساليب لتسخير الطاقة الانفعالية الهائلة للعاملين.⁴

ما وراء الكفاح من أجل الطاقة:

إن قيمة العمل باتجاه تحقيق نظامٍ تعاوني كامل في مكان العمل مسألةٌ مسلَّمٌ بها منذ أمدٍ طويل، لكنها لم تحظْ إلا حديثاً بما تستحقه من اهتمام. فما الذي دفع الشركات إلى الاهتمام بهذه المسألة فجأة؟ مع أن معظم الشركات ما فتئت تذكّر التنافس العالمي المتزايد والتحديات الاقتصادية الجديدة.

أما التحدي الأكبر في المنظومات التعاونية (التي أدخلها كريستوفر بارنارد في كتابه *The Functions of the Executive* قبل نحو سبعين سنة) فهو تلقين الموظفين العاديين الإحساس العام لأغراض المؤسسة، ومنحهم القدرة على صنع قراراتٍ رئيسية.⁵ وإلا فكيف ستكون القرارات التي هي

أكثر تفصيلاً متماسكة؟ زد على ذلك، أنه إذا تركنا للمديرين التنفيذيين مسألة اتخاذ القرارات بمعزلٍ عن العاملين، فإن المؤسسة ستركب مخاطرَ فقدانِ الصلة بجوهر العمل، وبالزبائن، وبالخدمات أو المنتجات المقدّمة. وإن سوء الفهم والإخفاق غالباً ما يكونان نتيجةً عدم إشراك العاملين في عملية صنع القرار.

ويبقى هذا التحدي صحيحاً اليوم: إذا لم نعمل معاً، فسنواجه الإخفاق. ولكي نعمل معاً، نحتاج إلى أن نُشركَ أربعة عناصر حيوية - غالباً ما يُنظر إليها بوصفها قوى معارضة للمؤسسة - هي:

التغيير، وهو أحد العناصر التي تؤخذ بالحسبان دوماً في الحياة. ويجهّد الناس في المؤسسات لإحداث التغيير، ويتصادمون فيما بينهم بسببه.

التنافس، الداخلي أو الخارجي، الذي يؤثر في مدى تفاعل أفراد المؤسسة وتماسكهم في مواقف محدّدة.

التعاون، (غالباً ما يُنظر إليه على أنه الوجه السلبي للتنافس) يمكن أن يكون قوّة داخلية أو خارجية تتّبع جدول الأعمال الفردي أو جدول أعمال الشركة. ويمكن أن يكون التعاون قوّة فاعلة لما فيه خير المؤسسة والسوق كذلك.

التحكّم، وكيفية تحقيقه. يستطيع التحكّم أن يكونَ القوّة التي فيها نجاح المؤسسة وإخفاقها. على أن بعض الحالات يستدعي اعتماد أساليب إدارية أكثر أوتوقراطية («متسلطة»)، وبعضها الآخر يستدعي اتباع أساليب إدارية أكثر ديمقراطية («تفويضية»). أما القيادة الاستبدادية، حيث يُملي الشخصُ الذي بيده مقاليد السلطة على الآخرين ماذا يعملون

وكيف يعملون، فغالبًا ما تُسفر عن تُعلُّم الناس عدم التفكير من تلقاء أنفسهم والانتظار إلى أن يُعلِّموا بما يعملون. وقد يؤدي هذا إلى عواقب وخيمة للمؤسسة وللأفراد المنتمين إليها.

وهكذا نجد أن ثقافة الإدارة التقليدية الهرمية تذكي نارَ الخلاف بين القوى المتعارضة:

القوى المتعارضة	جدول الأعمال	الكيان
منافسة السوق	البقاء	المؤسسة
مشاركة العاملين	الثروة	المالك
تفويض الآخرين	التحكم	المدير

- تحاول المؤسسة الصمودَ أمام المنافسين الأقوياء في السوق، وتسعى إلى أن يكون لها حصة في السوق.

- ويسعى المالك (حامل الأسهم) إلى تحقيق ثروة كبيرة من الشركة قدر ما يستطيع، في الوقت الذي يطالب فيه الموظفون بأجورٍ أعلى.

- وفي المنتصف، يحاول المديرون الاحتفاظ بـ «التحكم»، في حين يرغب العاملون في الحصول على صلاحياتٍ أوسع.

وصفة للنجاح:

إذا كان لهذه القائمة أثرٌ في واقع مؤسستك، فلا تكن مثبِّط الهمة. وإن أمانتك وإخلاصك تجاه مواقع السلطة هي الخطوة الأولى باتجاه صوغ خارطة طريقٍ لشراكةٍ جديدة. وفي البنية التقليدية، تتبعث السلطة من الموقع، لا من الشخص. وعندما يُساء استعمالُ السلطة في مثل هذا النظام، ينشأ الارتياح والخوف. وهذا الخوف ليس مقتصرًا على الموظفين

فحسب؛ بل إن المديرين التنفيذيين يمكن أن يُعانوا من خوف قُوْت السلطة، أو المكانة، أو التعويضات.

هذا وإن التحرك نحو بيئة جديدة للأداء يقتضي من كلا الجانبين الوصول إلى نتيجة مفادها أنه لا بد للحصول على شيء ما، من إعطاء شيء يقابله. وهذا «الشيء» يجب أن يكون قائماً على الثقة، والأمانة الشخصية، والمصير المشترك. وهذه هي المكونات الجوهرية لإيجاد ثقافة النجاح.

ولكن من يجب أن يبادر باتخاذ الخطوة الأولى؟ إنها القيادة. وحتى مع وجود ضمان قليل بأن العاملين سيتبعون القيادة، يتعين على القائد أن يَحثَّ جميع الأطراف على الجلوس معاً و«يعتاد كلُّ منهم على الآخر». ويجب على القادة أن يكونوا رادّة في هذا السبيل إذا أرادوا أن يطوروا ثقافة النجاح.

فعلى الجميع:

- أن يكونوا مشجعين للأفكار الجديدة.

- وأن يطوروا إستراتيجية للعمل.

- وأن يتعاونوا لإنجاز الخطط.

- وأن يختبروا وقيموا النتائج.

هذا هو السبيل الذي يوصل إلى ثقافة النجاح.

مفاهيم مفتاحية:

1. ثمة ثلاث قوى تدفع بالأداء وتؤدي إلى النتائج الصالحة هي: الثقافة، والقيادة، والسلطة.
2. الثقافة تثمر السلوك، ولكن الإدارة هي التي تثمر الثقافة.
3. الثقة والنزاهة يكونان أساس المصير المشترك الذي يجب على الأفراد أن يعتنقوه لتحقيق ثقافة النجاح.
4. الموظفون هم الحلقة المفقودة في معظم برامج التنمية.
5. غالباً ما تقع الإدارة في شرك فرض سياسات وبرامج جديدة بدلاً من التأنّي في تمحيص الثقافة الأساسية.
6. إن ثقافة الربح والخسارة (مكان عمل يتسم بالتنافس الداخلي) تُحرّض الموظفين على ألاّ يؤدّوا من العمل إلاّ ما يكفي للتخلّص من عبء المدير المشرف.
7. المنظومات الإدارية والاجتماعية والتقنية والسلوكية في مؤسسة ما هي منظومات متشابكة وذات استجابة متبادلة فيما بينها. غير أن للمنظومة الإدارية السلطة العظمى المهيمنة على سائر المنظومات.
8. توحي هدف مشترك - مصير مشترك - يوحد الأشخاص، ويساعد على بناء ثقافة النجاح.
9. الإدارة مسؤولة عن إيجاد بيئة عمل إيجابية والمحافظة عليها.
10. المؤسسات التي تخفق في التعامل مع موظفيها على أساس إنساني، يشمل القلب والروح والعقل، ستجد أن أداءها ونتائجها تتردّى مع تردّي ثقافتها.

أمور ينبغي العمل بها فوراً:

1. على الإدارة العليا أن تلتزم بتمحيص ثقافة المؤسسة.
2. يتعين على الإدارة — على جميع مستوياتها — أن تجتمع لمناقشة المفاهيم الكامنة وراء ثقافة النجاح، وأن تحصل على تغذية راجعة من المستويات المتوسطة والدنيا للإدارة فيما يتعلق بأفضل السبل لمشاركة العاملين.
3. فتح قنوات الاتصال في جميع أرجاء المؤسسة عن طريق قيام الإدارة والموظفين بمناقشة مفاهيم الثقافة.
4. يجب أن يحصل اتفاق على مسألة المصير المشترك، وأن تبدأ المناقشات لتحديده.
5. التخلُّص من عقلية التنافس الداخلي المتمثل في «نحن مقابل هم»، والتحوُّل إلى أسلوب «شركتنا مقابل تنافس السوق» (الرؤية المشتركة).
6. ينبغي أن تعتمد الإدارة طرائقَ محدَّدة لضمان بيئة عملٍ إيجابية، وأن تغيِّر السياسات والإجراءات؛ كي يجري التعامل مع الموظف على أنه إنسان، لا على أنه آلة.
7. التوثُّق من أن العاملين يُسهمون في صنع بعض القرارات المصيرية، وأن لديهم تصوُّراً واضحاً لأغراض مؤسستهم.
8. الطلب من العاملين إبداء آرائهم وأفكارهم المتعلقة بتحسين ثقافة ونوعية المنتجات والخدمات.

شارك في الرحلة أعلمنا بقصتك

نأمل أن يكون هذا الكتاب قد شجّعك أنت ومؤسستك على نبذ التنافس الداخلي وإحلال العمل الجماعي والتعاون محلّه. وندعوك إلى المشاركة معنا بعرض قصتك في هذه الرحلة إلى النجاح، وإعلامنا عن العوائق التي واجهتك، والأساليب المجدية، والأفكار التي لم تكن صالحةً لك. ونحن بدورنا سنجمع هذه المعلومات ونضيفها إلى الطبعة اللاحقة من الكتاب. كن عوناً لنا في رفع مستوى خدماتنا لقرّاء المستقبل.

أرسل قصة ثقافة النجاح الخاصة بك، والتعليقات والمقترحات إلى العنوان:

Success Is A Team Effort

Keene Publishing

PO Box 54

Warwick, NY 10990

أو اكتب تعليقاتك وأرسلها بالفاكس إلى: 7845-987-845

وشكراً.