

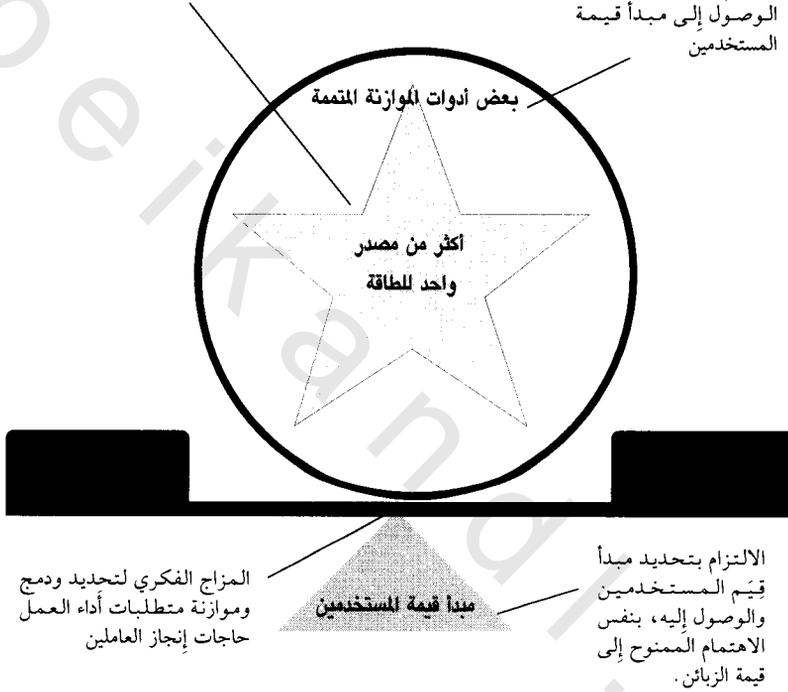
# تطبيق الدروس المستفادة

## • III

### الرسم التوضيحي III/1: التعرف على العوامل المؤدية إلى اتباع مسار متوازن

الرغبة والالتزام بجذب  
الطرف العاطفي والعقلاني  
للمستخدمين وذلك  
بتسريب نمط خاص من  
الطاقة العاطفية

المقدرة والانضباط على  
تطوير مجموعة من  
الأدوات، وبشكل انتقائي.  
فقد تساعد على موازنة  
التنظيم على المسار بهدف  
الوصول إلى مبدأ قيمة  
المستخدمين



قد لا يحتاج كل مشروع إلى كل أنواع القوّة العاملة ذات الأداء الأعلى، والموضحة في الجزء الثاني وقد لا يرغب فيها. وتستطيع أكثر المشاريع أن تحافظ على الميزة التنافسية بتطبيق مبادئ الإدارة ذات الشّأن، والمبنية على أداء قوة عاملة عادية. ويرى كثيرون آخرون، على كل، حال قيمة مستديمة في السعي وراء التزام عاطفي قوي ضمن الشرائح المهمّة في القوّة العاملة. ومن الواضح أنّه يجب اتخاذ القرار، قبل الرّسو على أحد المسارات الخمسة التي يصفها هذا الكتاب.

ويلخص الجزء الثالث من هذا الكتاب، الدروس المستفادة والمتعلقة بالحفاظ على مسار متوازن، وهذا سيساعد من يرون قيمة في العثور على المسار الصحيح المناسب لأوضاعهم. وبينما تؤثّر ظروف العمل في ذلك الاختيار، فإنّ المميزات الأساسيّة لثقافة العمل وفلسفة القيادة، تفعّلان الشيء نفسه.

وأهمّ عامل في ذلك، بغضّ النظر عن المسار أو المسارات التي تتبعها، هو التصميم الذي لا يلين على الموازنة بين أداء المشروع وبين إنجاز العاملين. ويتطلّب الوصول إلى هذا التّوازن أكثر من مصدر واحد للطاقة العاطفية، هذا بالإضافة إلى الانضباط في توجيه تلك الطاقة نحو نتائج ثابتة في الأداء مع مرور الزمن.

وواضح أنّ من المهم أن تختار مصادر الطاقة والنشاط التي يمكنها أن

تناسب مع وضعك، وأن تكون انتقائياً ومنضبظاً في تطبيق مجموعة من أدوات التوازن المتممة، التي تسمح بأن يكون لك أثر متميز على القوة العاملة (الرسم التوضيحي III / 1). ومع أن أيّاً من المسارات لا يطرح اختيارات سهلة، فإنه يمكن لمن يختارون اختياراً عاقلاً أن يتوقعوا نتائج مجزية بالنسبة إلى حَملة الأسهم والزبائن والمستخدمين على حدّ سواء.

توضح الأقسام السابقة من هذا الكتاب، كيف أن مشاريع مختلفة قد سرّبت إلى داخلها مصادر مختلفة للطاقة، واستخدمت أدوات وأساليب مختلفة في معالجة التوازن، بهدف التفوق خمسة مسارات متكاملة. ويلخص الجزء الثالث الخيارات في كل المسارات الخمسة، ويقارن بينها بشكل مباشر، كي يساعدك على القيام باختيارك الخاصة، وبالنظر في التركيبات المختلفة.

## 8 • توليد الطاقة وموازنتها

تُعتبر خطوط جنوب الغرب الجويّة (إس . دبليو . أي) ومشاة البحرية الأمريكية، المدافعتان القويتان عن مبدأ الحفاظ على روح المقاتل في كل أرجاء المؤسسات. وتُبدي كثير من القوى العاملة ذات الأداء المرتفع، نفس النمط من الطاقة والشجاعة والتفاني. ويتضمّن اصطلاح (روح المقاتل) التزاماً عاطفياً يجعل الشرائح المهمّة من القوّة العاملة تظهر للعيان، فتكوّن الميزة التنافسية الأولى في العمل. ويتطلب إيجاد هذه الطاقة، انبعاث مصادر عاطفية للطاقة وقنوات أو معالجات إدارية واضحة لموازنة تلك الطاقة. ويلخص هذا الفصل كيفية قيام مثل هاتين الدعامتين الجوهريتين في المسارات الخمسة كلّها.

### توليد الطاقة

معظم الناس مطلعون على ثلاثية (جورج لوكاس) المسماة (حرب النجوم) التي أسرت بسحرها جيلين من روّاد السينما. نرى في هذا الفيلم كيف أن (ليوك سكاى ووكر) و(أوبي وان كانوبي) و(دان فادر) يلوّحون بعصيتهم السحرية الغامضة، ويحاولون استنجاد (القوى)، لكسب المعارك المستحيلة، ولإعاقه جهود العشرات من الأعداء ناهيك عن جهود بعضهم البعض. وهذه (القوى) هي مصدر مبهم لقوة وطاقة خاصتين لا يستطيع أن يأتي بهما إلى

(ليوك سكاى ووكر) إلا (يودا) العرّاف الضعيف الأحمق، الذي يبلغ عمره 899 عاماً على ما يبدو. وسلطان (القوى) كبير في (يودا)، وهو الذي يعلم (ليوك) أن سر (القوى) هو في القيام بعمل ما، لا بمحاولة القيام به. وما لم يتغلّب (ليوك) على هذا التحدي، ويتعلّم كيف يعتمد على (القوى) وإلى الأبد، فلن يستطيع أن يستمر في حياته ليقود الطيبين إلى النصر على «قوى الظلام». ولكنه يستطيع، ولسوء الحظ، أن يعتمد على (القوى) للحصول على سلطات شريرة خاصة أيضاً). وأنا أجد أن هذه القصة المسلية والخيالية المفعمّة بالتأمّر ومغامرات الفضاء، مشابهة، إلى حد غريب، لما يجب على أية شركة أن تفعله لتوليد طاقة إضافية يقتضيها وجود قوة عاملة ذات ذروة في أدائها<sup>(1)</sup>.

ومن الواضح أن الوصول البطيء إلى مصادر قوية للطاقة، وبشكل واع ومنتظم، هو ما تفعله الشركات التي تحافظ على قوة عاملة ذات أداء أفضل. ومصادر الطاقة هذه، ليست غير محسوسة أو غامضة كحال (القوى) في «حرب النجوم». ومع ذلك، فهي قوية في إحداث التماسك والالتزام والجهد الإضافي لدى أعداد كبيرة من المستخدمين. ولولا مصادر الطاقة هذه وأمثالها، لكان من النادر أن تكون القوة العاملة هي من يحدّد ويقرّر الميزة التنافسيّة للشركة.

وأهمّ الصّفات المميّزة لأيّ قوة عاملة ذات ذروة في الأداء، هي مقدار الطاقة التي تُفرزها. وإنك ما أن تتمشى في موقع العمل حتى تشعر بنشاطه الذي يبدو، وبشكل ملفتٍ، مختلفاً عن أيّ قوة عاملة ذات أداء عادي. فمستويات النشاط أشد قوة، والمواقف أكثر إيجابية في مجملها، وكذلك التفاعلات فهي أقلّ تقييداً والمناصب الرسمية أقلّ ظهوراً، ويعمل العاملون بجِد، ويحظون بالتسلية، وهم يستثمرون شعور المرح السائد استثماراً تاماً. وهذا يعني وجود قدرٍ من الطاقة الفردية والجماعية الإضافية تتجاوز المعايير. وتمثل الأنماط الثلاثة التالية مصادر أكثر تواجداً للطاقة التي لاحظناها:

- القادة الجذّابون ذوي الأحلام المستحيلة: وهم أفراد أوسع من الحياة نفسها، يفتنون مخيلة الجماهير.
- الأسواق الديناميكية: ظروف لا يمكن التنبؤ بها سلفاً، أو جدها المنافسون الشرسون والزبائن الملحاحون.
- أنواع عظيمة من التاريخ والتراث في المنجزات: أساطير خالدة وأبطال وشهداء.

ومع أنّه ليس المقصود من هذه الأنماط الثلاثة أن تكون شمولية أو شاملة، فهي تضم الأغلبية العظمى من مصادر الطاقة التي لاحظناها وأوضحناها في الجزء الثاني. وتكون مثل هذه المصادر، في الغالب، خارج مدى ما يمكن لقيادة العمل القائمة أن توجده أو توصي به. وتصبح مصادر قوية ومحتملة للطاقة تتسلل الإدارة إليها بوعي وثبات، مع مضي الوقت. ولكن لا تظهر فعاليتها، لسوء الحظ، إلا عندما يُعترف بها كقوة تحفيزية فريدة، وعندما يعتمد عليها كل القادة القائمين على العمل، وعلى كل المستويات للوصول إلى هذه الغاية. ونادراً ما تكون أي شركة في موقف تستطيع فيه أن تستفيد من كل مصادرها الممكنة في آن واحد. ومع ذلك، فلم تكن أي من القوى العاملة التي درسناها بعمق، راضية عن الاعتماد على مصدر واحد فقط، لا سيما على المدى البعيد. والنموذج الأكثر شيوعاً، هو الاعتماد على مصدرين مع مرور الزمن، بشكل يعكس الظروف المتغيرة الداخلية والخارجية التي تواجهها الشركة.

### القادة الجذّابون والأحلام المستحيلة

ليس سراً أنّه يمكن للقادة الذين يصبحون أوسع من الحياة نفسها أن يحتمسوا الأعداد الكبيرة من العاملين فعلاً. ومن سوء الطالع، أنّه إذا لم يكن لدى الشركة شخصية جذّابة في قمتها، فمن الصعب جداً أن «تقيم شخصية من

القاعدة»، وهذا استشهاد بما قاله (كابتن كيرك) عن شهرة النجم (ترك). والقادة أمثال (جي. وليارد ماريوت) من (ماريوت الدولية) و(دافيد باكارد) من (هيوليت وباكارد) والجنرال (آل غراي) من فيلق مشاة البحرية الأمريكية و(مارفين بوور) من (ماكينزي وشركاه) و(برنارد ماركوس) من (هوم ديبو) - هؤلاء لا يجرون حشود الناس وراءهم أينما ذهبوا فحسب، بل ويستطيعون إثارتهم إثارة عاطفية. وهم ينسجون جواً من السحر حول القمص الملهمة التي يمكن أن يرويها الجميع. ومن هنا فإنهم يكونون مصدراً قوياً للطاقة والحماس.

في عمله عن التطور المستقبلي والمسمى (العقول الرائدة: التركيب البنيوي للقادة)، يتنقل (هوارد غاردنر)، ومن خلال الاستكشاف الأسر لأساليب القيادة لدى بعض القادة العظام حقاً، في مختلف نواحي الحياة، من مثل (مارغريت ميد وروبرت أوبنهايمر والفرد. بي. سلودان وجورج. بي. مارشال وإلينور روزفلت ومارتن لوثر كينغ الابن). وقد اختار عينته بهدف الانسجام مع تعريف القيادة الذي يركز حول التأثير على الأعداد الكبيرة من الناس أي: «الأشخاص الذين يؤثرون، وبشكل واضح، إن بكلامهم، أو بالمثل الشخصي، على أنماط السلوك والأفكار ومشاعر الأعداد الكبيرة لرفاقهم من بني البشر»<sup>(2)</sup>. وأهم صفة مميزة ومهيمنة هؤلاء الناس، يمكن أن نستقيها من ملاحظة (غاردنر) في المقدمة، بأن أمثال هؤلاء «القادة يتوصلون إلى فعالية تأثيرهم من خلال القمص التي يروونها بصورة رئيسية». بينما يتجاوز القادة المشتركون حاجز (غاردنر)، فإن القادة الجذابين الذين وجدنا فيهم مصدراً أساسياً للطاقة، في بعض القوى العاملة ذات الذروة في الأداء، كانوا يستخدمون القمص بالأسلوب ذاته. وهناك استثناء واحداً في هذا الكتاب وهو (الفرد سلودان) من شركة (جنرال موتورز). ها هو (كيللهر) من (إس. دبليو. أي) يواصل سرد الحكايات حول عامله الذين عاشوا قيمهم؛ و(غراي) من مشاة البحرية الذي كان يقص القمص حول «محاربه» الذين فازوا بميداليات

الشرف؛ وكان (ماركوس) من (هوم ديبو) ممثلاً هزلياً في فرقة (كات سكيلر) حيث تُشكّل رواية القصص أسلوباً حياتياً داعماً.

وبالطبع، فإننا عندما نفكر بصورة فطرية في مجموعة كبيرة من العاملين المتحمسين، نجد أن نتيجة عمل من الأعمال، ينطلق من القيادة في القمّة. وهذا مطابق بالنسبة لبعض الحالات. وعلى كل حال، يقدم (جيمس كولينز) و(جيرى پوراس) في برنامج «بني ليبقي» دليلاً مقنعاً على أن شركاتهم الخيالية المزعومة، قلّما كانت تعتمد على القائد الجذّاب، ولا حتى على مجموعة صغيرة من أمثال هؤلاء القادة في القمّة. وبدلاً من ذلك، كانت القيادة، ذات القاعدة العريضة والهيكل التنظيمي، أكثر أهميّة مع مرور الزمن من أي مجموعة صغيرة في القمّة. «ليس القائد الخيالي القادر على اجترّاح المعجزات هو الهدف في مثل حالة الشركة الخيالية، ولكنه قد يكون مصيرياً، في الحقيقة، في حالة الشركات ذات التوقعات طويلة الأمد»<sup>(3)</sup>.

وهذا لا يعني القول بأن هذا القائد لو وُجد فإنه لن يكون مصدراً قوياً للطاقة بالنسبة إلى القوّة العاملة ذات الأداء الأفضل. ولكنه لم يكن أبداً المصدر الوحيد، ولا حتى المصدر الأولي للطاقة الزائدة ولمدة طويلة. لا بد أن تظهر مصادر أخرى للطاقة على الساحة، إن عاجلاً أو آجلاً في كتاب (العزقات) الذي يروي قصة تأثير شركة (إس. دبليو. أي) الثوري المدهش على صناعة الخطوط الجوية - في هذا الكتاب يصوّر (كيشن وجاكي فرايبرغ) بشكل ذكي تأثير (كيلهر) التشجيعي على الشركة: فقد أوجد «السبب» الذي تسعى وراءه (إس. دبليو. أي)، وهو يجسّد الحلم والقيّم التي يؤمن بها العاملون إيماناً قوياً: إنّه الحب والاهتمام بالعاملين، وهو ما يحدّد ثقافة (إس. دبليو. أي). ومع ذلك، لم نجد إلاّ القليل في (إس. دبليو. أي) ممن يعتقدون أنّه يجب أن يكون (هزب) مصدر الطاقة الأساسي في مستقبل الشركة، ولا حتى من يقول إنّه يجب استنساخه بهدف استمرارية مسيرة وتقدّم العمل.

ويعتمد نموذج الشركة في القيادة ذات القاعدة العريضة والجهد المتكاتف، إلى حد كبير، على مصادر أخرى للطاقة مثل التراث ذي الهيمنة المتزايدة، وعلى مجموعة شرسة من المنافسين في سوق ديناميكية.

وفوق ذلك، فإنَّه حتى عندما لا يكون (هـرب) ونظيره الآخر (كولين باريت) النائب التنفيذي للرئيس، موجودان هناك بشخصيهما، فإنَّهما هناك بروحيهما وبما يمثلانه. وقد يستمر نظام القيادة ذات القاعدة الواسعة في (إس. دبليو. أي) في استخدام صورة (هـرب) و(كولينز) التي لا تنسى، والتي أصبحت أوسع من الحياة نفسها، في مهام أبعد من مهام (إس. دبليو. أي) النشطة، وذلك للمحافظة على القوَّة العاملة الملتزمة التزاماً فريداً نحو الشركة.

ومثل هذه الصور للراجلين من الأبطال، تصبح رموزاً دائمة عندما تُرعى وتظل حية. ويظل الأبطال في قلوب الآخرين الذين يثابرون على بناء ما هو دائم ومستمر. والمقاطع التالية توضح هذه الظاهرة.

### الرموز القيادية التي تواصل الدفع للأمام

تأمل في حالة (العقيد ساندرز) في (كي. إف. سي): في البداية لم يكن العقيد مصدراً محتملاً للطاقة كقائد. أما وقد تسلَّح بتركيبته السريَّة، وهي الفروج المقلي، والتي تواصل الشركة حراستها من عيون الحاسدين، فقد افتتح (ساندرز) مئات المنافذ وأعطاه امتيازات بالاستثمار. وسافر بسيارته من مدينة إلى أخرى، بينما كانت زوجته (كلوديا) في البيت تعمل ضمن مرآب، وتملاً الطلبات الخاصَّة بخلطة العجين والتوابل والملح. وقد كان يركز في عقوده، التي وقَّعها وجهاً لوجه، على مساعدة أصحاب الامتيازات، وتشجيعهم على اتباع بعض القواعد والقيَم البسيطة. والخلاصة: يبقى العقيد رمزاً دائماً لحسن الضيافة وللنوعية والقيمة، وتبقى صورته رمزاً أكبر من الحياة على ما قامت عليه

الشركة، ولما ستستمر فيه وهو: وجبة فراريج بسيطة ومقبولة السعر لكل العائلة، يقدمها إليها صديق مألوف و متحمس لها.

وبعد فترة من بيع شركة العقيد إلى شركات أكبر وأكثر احترافاً في الإدارة، وهي شركة (ر. ج. ر نابيسكو) وشركة (بيسي) بعدها ضاع تراثه. فقررت الإدارة الجديدة والعنيدة أن هناك طرقات أكثر فعالية لإيصال الفراريج المقلية إلى الجمهور. وقد تكون أساليبهم مفهومة أو أقرب إلى المنطق التجاري، لكنهم خسروا دعم أفضل عاملينهم، وأفضل أصحاب الامتيازات لديهم تقريباً، وكادوا أن يدمروا الشركة. وعندما عيّنت (بيسي) لحسن الحظ (دافيد نوثاك) على رأس المسؤولية، كان لديه من الحكمة ما جعله يبعث العقيد من سباته، ويستعيد صورته إلى مكانها اللائق، كرمز لنوعية الطعام الجيدة والخدمة الودّية والأكل المناسب.

واعتمد (نوثاك) على تراث العقيد كمصدر قوي للطاقة، والنشاط في قيادته ذات التركيز المعاكس لما سبقه، وكمصدر للطاقة بالنسبة للمدراء العامين للمطاعم، سواء كانوا أصحاب امتيازات أو عاملين لدى (كي. إف. سي). واستعاد (نوثاك) كذلك الدلو الذي كان قد رماه بعيداً، لأنه كان من طراز قديم وكان مزعجاً وضرورياً بينما كان يراه الجمهور الواعي صحياً. وقد ضمّ الدلو إلى الشركة كرمز للقيمة الكبرى، وللأكل العائلي وللأوقات الطيبة مع الأصدقاء.

وعندما يطبل قادة (كي. إف. سي) الحاليين بشعار «المدراء العامون للمطاعم هم الرقم 1»، فإنما يعنون أن دور هؤلاء المدراء هو الدور الأول بالنسبة لقيادة (كي. إف. سي) المسؤولة عن إنشاء فريق عظيم من المطاعم.

ومن الواضح أن فريق المدراء العامين للمطاعم يعملون بهدف تحقيق

التزام العقيد بالتنوعية وحسن اللياقة تجاه الزبائن . وهكذا فإن السطوة الرمزية للعقيد، لا تقوم على كونه تمثالاً للماضي المبجل : إنّه نموذج لكل المدراء العامّين للمطاعم اليوم .

### الأحلام العنيدة تتواصل وبعناد

كثيراً ما يمتلك القادة الجذّابون أحلاماً مستحيلة أو قد يوجدونها . ويمكن لهذه الأحلام أن تأسر مخيلة الكثيرين . تأمل في مثالين من أمثلة كثيرة : أحدهما هو إصرار (مالكولم ماكليان) العنيد ، على استخدام شركة نقل إقليمية ، لتحويل ثلاث صناعات عالمية (وهي النقل بالقاطرات ، والنقل بالشاحنات ، والشحن عبر المحيطات) وذلك بإحداث خدمة برّية بحريّة (وهي رائدة الشحن بالحاويات والمعروفة بشكل أكبر باسم «بيغي باكينغ») ؛ وثانيهما جرأة (مايكل ديل) على افتراضه واعتقاده أن بإمكانه الالتفاف على قناة السماسرة كلّهم ، وهي الطريق الوحيدة التي كانت تُباع فيها الحواسيب . ولا يعرف الحالمون ذوو الروح المغامرة ، الحدود ، ولا يُعيقهم من يقولون (لا) كي يذكروهم بالاستحالة البيّنة لما يحاولون فعله . ولكن الأحلام المستحيلة ليست حكراً على بعض المغامرين المتحمسين الشجعان . ويجري كثير من الزعماء والساسة والعلماء والفنّانين وراء أمثال هذه الأوهام التي يصعب تصديقها . وما يولّد الطّاقة ليس الحلم نفسه ، بل السعي الحثيث وراءه . وينجذب الناس ، بشكل غير مفهوم ، نحو (الدون كيشوات) ولا يعرفون متى سيتوقّف عن الذود عن طواحين هوائهم .

ليس خلق الحلم المستحيل من الأمور التي يُقرّها المفكّرون المنطقيّون ، ولا هو بأمير يقوم به الإداريّون المحترمون ، وعن سابق قصد . وإذا كانوا قادرين على رؤية الأمور بشكلها الصحيح ، فإنّهم سيتعرّفون على الحلم ، حالما يرونه وهو يرتفع من جمرات ثوران السوق ، أو من الحطام الباقي . لم ينطلق (كيللهر)

من حلم فتح الأجواء لكل من كان ضمن خط أو طرق خطوطه الجويّة، ولكنه انتهى إلى ذلك بكل تأكيد، تأسيساً على ما كان على (إس . دبليو . أي) أن تفعله كي تستمر وتبقى بعد حروب الأسعار. كذلك فإن (آل غراي) أمر مشاة البحرية السابق، لم يُدع حلم روح المقاتل لديه من باب التحليل المنطقي: فقد ولّدت الحاجة عقب الكارثة العاطفيّة التي تلت حرب (فيتنام)، والتي جعلت المعايير تتآكل والقيم تضعف والانضباط يدمر.

### شيء يدوم

يمر معظمنا، في وقت من الأوقات، برغبة قوية لإيجاد شيء ذي قيمة دائمة فيما نعمل، وفي طريقة الفعل: إنّها الرغبة في ترك بصمتنا على مصيرنا والتحكّم فيه. وتنطلق فكرة روح المغامرة كلّها، من مبدأ مكافأة العاملين المباشرة على كيفية تنفيذهم لتلك الرغبة، أو إيصال المنفعة إلى مكوّنيها.

وفوق ذلك، فإن أحد الدوافع القوية لدى ذوي روح المغامرة الحقيقيين، هو الإغراء الذي يواجهونه في إقامة أعمال تنجح ومؤسسات تدوم. وهذا ما يعيق أي رغبة لديهم في جمع المال الكثير. ويبدو ذلك حتماً كأنه حلم مستحيل بالنسبة إلى الغرباء.

وعبارة «شيء ذي قيمة» عبارة متداولة، ومن الأسهل أن تتلفظ بها من أن توجدّها. وفي الحقيقة، فإن لكل مشروع جريء يتسم بروح المغامرة، قادة يتجرؤون على أن يحلموا بأن فكرتهم ستكون هي الاستثناء النادر، الذي لا يكفي بالبقاء والاستمرار من بعد مستنقع البداية فحسب، ولكنها ستتحوّل في بحار العمل الذين يختارون الملاحه فيه.

وليس من المستغرب أن يقيم الناس المشاريع الجريئة التي تكون فيها مستويات القوّة والنشاط مرتفعة في بداية طريقها. إنّهم «مالكون» بالمعنى المحسوس، وذلك لا لأنهم قد استثمروا أموالاً كثيرة في المشروع فحسب، بل

لأنهم يحلمون جدياً بإيجاد عمل جديد يمكن أن يستمر. ويدفعهم في ذلك أحلامهم وآمالهم المادّية المحتملة. ولا مجال للتساؤل فيما إذا كان يمكن للوعد بناء شيء ذي قيمة دائمة، أن يشكّل مصدراً قوياً للحماس حيثما انطلق، فيصبح بذلك حقيقة في عقول العاملين. ويمكن للشركات التي لا تزال قريبة العهد من أيام بداياتها، أن تحوّل هذه الذكرى إلى طاقة إضافية، لا سيما إذا كان من قاموا بذلك ما يزالون موجودين. وقد مرّت بعض الشركات، التي كانت مدار أبحاثنا، وهي خطوط جنوب الغرب الجوية (بي. إم. سي) للبرمجيات و(هامبرخت وكويست) و(تقنيات أي تو) بتجربة مواصلة أخذ الطاقة من ذلك المصدر.

وقد نَجَم عن معارك (إس. دبليو. أي) الأولى في مواجهة خلافات لا يمكن تخطيها في الظاهر - نَجَم تماسك واضح بين عاملها يمكن رؤيته حتى اليوم. وقد انقلب وجودها وبقاؤها إلى قضية.

«يتفوق (هرب كيلهر) في قدرته على تحويل الأمور إلى قضية. وكل من عرف (إس. دبليو. أي) معرفة حسنة، يفهم كيف أن بقاءها هو القضية التي ظل (كيلهر) يقاتل من أجلها منذ عام 1971»<sup>(4)</sup>.

و(هوم ديبو)، هي أحد أهم الشواهد على توسيع روح المغامرة عند المؤسسين، لتصبح أيديولوجية صميمية في العمل. كان مؤسسها (بيرني ماركوس) و(آرثر بلانك) من ذوي روح المغامرة المسؤولة. وقد سيطر عليهما شعور خاص بالملكية في كل أرجاء التنظيم. وقد حوّل حلم بناء مشروعهما إلى ما يشبه الأحلام المستحيلة بالنسبة إلى عاملهم. فمثلاً، تجد أن روح الملكية الفردية سليم معافى في داخل كل مدير مخزن فيها. وقد يكون من المستغرب أن يكون سليماً معافى، حتى فيما دون مستوى المدراء: لأن المساعدين (وهم مستخدمو «هوم ديبو») يؤمنون بأن «مالكون» للأشياء مثل قسم التمديدات، أو حتى ممر أو ممشى فيه منتجة معينة. وإذا أخذنا الأمور

بحرفيتها فإن تلك هي الأحلام المستحيلة، ومع ذلك تراهم يواصلون طموحاتهم الحماسية .

## الأسواق الديناميكية والفوضوية

يمكن لديناميكية الأسواق المتفجرة، والتي يصعب التنبؤ بأحوالها، أن تقدم مصادر طاقة مُلزمة. والواقع أن القادة الذين يقعون فريسة للرفض من قبل السوق (وهم من يقول «لا يهمني ما سمعته - ما تزال منتجاتنا جيدة كجودة منتجات منافسينا») يتخلفون، ويمشون وراء تراب أقدام من يبحثون دوماً عما يفكر فيه الزبون فعلاً.

ويأتي المثال الواضح على القوة الحماسية المتولدة عن واقع السوق من مجموعة جونسون لأنظمة التحكم الآلي جي . سي . إس) وهم موزدون لمقاعد السيارات لمصنفي التجهيزات الأصلية . وكانت (جي . سي . إس) تنظر إلى زبائنها على أنهم صانعو السيارات، وكان زبائنها هم المهندسون ووكلاء المشتريات، وهؤلاء ليسوا من الملهمين ولا بالمشجعين . وعندما قرّرت (جي . سي . إس) القيام ببعض الأبحاث وللمرة الأولى على زبائنها الأساسيين (أي من كان يجلس على مقاعدها) تغير الحال . وقد حصلت (جي . سي . إس) أولاً على أفكار عظيمة لتحسين منتجاتها . ولكن الأهم من ذلك، أن الشركة تحمست بفعل ردود الفعل الناجمة عن مقابلة الناس وجهاً لوجه : فهؤلاء الناس هم من جرّب واختبر تحسّن الإنتاج بصورة أساسية، ولا بديل للزبون السعيد .

ولتبسيط الأمور نقول: «إن السوق النشطة مصدر قوي للطاقة؛ فهي تخلق فرصاً متفجرة في كل المستويات، وتنمّي تطوراً شرساً يولّد ردود فعل عاطفية، ويواجه زبائن لا ترحم تطالب باهتمام شخصي مُطرد .

## النمو المتفجّر للفرص

مما لا شك فيه أن النمو المتفجر مشجّع بحد ذاته. ويُعتبر توقُّع نمو أبعد وأسرع، أكثر تشجيعاً، وذلك لأنه يعني فرصاً أكثر. ولا يوجد لدى الشركات المتواجدة في وضع تنموي مثير مثل (مايكروسوفت) و(دل) إلا القليل من الوقت والقليل من الحاجة للبحث عن مصادر طاقة أخرى، لتدعم قوتها العاملة ذات الأداء الأفضل. ويبقى النمو الديناميكي مصدراً قوياً من مصادر الطاقة بالنسبة للقوة العاملة في شركات مثل (إس. دبليو. أي) و(هوم ديبو) و(هيولت - باكارد).

ومصرف الولايات المتحدة الأول (إف. يو. إس. أي) مصرف ناجح جداً، وهو المزود السريع النمو لبطاقات الائتمان العادية، وهو يرقى قوة عاملة كانت مصادر طاقتها هي هذا المزج بين النمو وبين وجود قائدين قوميين متميزين. وتضع (كاثرين ويست) النائبة التنفيذية للرئيس لشؤون خدمات بطاقات الأعضاء، يدها على سرّ كون السحر الشخصي للقيادة العليا في (إف. يو. إس. أي) يُعتبر مشجعاً لأفراد قوتها العاملة، كما كان النمو السريع.

«ولكنني عندما جئت لأتحدث إلى (جون توليسون) رئيس مجلس الإدارة (وديك فيغ) كبير ضباط إدارة (إف. يو. إس. أي) كان الرجلان يتحدثان حول أمور بدأت تثيرني أكثر فأكثر.

كانا من أكثر القادة التزاماً وسحراً وأحلاماً من الذين ما زلتُ أذكر أنني تعاملت معهم مباشرة. وكان العمل معهما ممتعاً لي فعلاً، لأنهما كانا واضحين جداً، ويركزان اهتمامهما على ما كانا يحاولان إحرازه. ولقد أحببت فعلاً فكرة العمل مع قائدين يتمتعان بهذا القدر من الكمال والالتزام. وأردت أن أربط مصيري بشركة كهذه».

وتتوضّح المشكلة عندما يبدأ النمو بالنفاد. ومن سوء الحظ، فإن التأثير التحفيزي لأية فكرة، لا يدوم طويلاً. وينتج عن ذلك أن لدى بعض الشركات

قوة عاملة ذات ذروة في أداؤها، وهي تحافظ عبر نموها لوحده. لكنه يتوجب على هذه الشركات أن تعتمد على مصادر أخرى للطاقة أيضاً.

## المنافسة الشرسة

يعتقد كثير من الإداريين، أن خطر المنافسة الناجمة عن غريزة الإنسان الطبيعية في أن يكون من الفائزين، أمر جوهري للحفاظ على الميزة التنافسية. ومع أن ذلك أقل وضوحاً اليوم، بسبب المصادر الأخرى للطاقة لدى شركة خطوط جنوب الغرب الجوية، فقد كانت تهديدات التنافس مصدراً قوياً جداً للطاقة في الشركة، في أوائل عهدها. وقد كان يبدو أن المنافسة في بعض الأحيان، كانت مصممة على تدمير (إس. دبليو. أي). وأثناء حرب الأسعار العنيفة بين القادم الجديد المكافح (إس. دبليو. أي) وبين شركة (برانيف) أوائل عام 1973 «ضربت» (برانيف) ضربتها القاتلة» وذلك بتنزيل الأجرة بين (دالاس) و(هوستون) إلى حوالي النصف في ذلك الوقت، بخدعة «تعال وتعرف إلى (برانيف)». وقد أثار هذا التكتيك غضب (إس. دبليو. أي) لأن هذه الأخيرة كانت هي الخطوط الجوية الجديدة في المجموعة. وفوق ذلك، فإن الطريق الجوية بين (دالاس) و(هوستون) كان مصدر الدخل الأساسي لـ (إس. دبليو. أي) بينما كان جزءاً ثانوياً من عمليات (برانيف). وكانت خسارة ذلك الخط في رأي (برانيف) تعني نهاية (إس. دبليو. أي). وقد شجع التهديد الروح القتالية لدى (إس. دبليو. أي) مع أنه لا يمكن لأي شيء أن يشجعه، مما أوصلنا إلى أشهر الإعلانات التجارية في تاريخ (إس. دبليو. أي): «لن يستطيع أحد أن يطرد (إس. دبليو. أي) خارج أجوائها مقابل ثلاثة عشر دولاراً قدرة». وقد أدى ذلك، إلى تغييرات جذرية في قدرة (إس. دبليو. أي) على الطيران والعودة أي: على الوقت الذي تستغرقه للهبوط والتفريغ وإعادة التحميل والإقلاع مرة أخرى، وهي أمور كانت مركزية في الميزة التنافسية في ذلك الوقت<sup>(5)</sup>.

ومن المؤكّد أن عدواً له اسمه ومقامه وصورته يدفع الأدرنالين للارتفاع (أي يزداد النشاط). ويمكن قول الكثير عن القدرة على تشخيص العدو، باستغلال هذا المصدر من الطّاقة لدى القوّة العاملة. ونرى ذلك في الشركات التي تواجه منافسةً وجهاً لوجه. فمثل هذه المنافسة تهيمن على الأمور، مثال ذلك (كوكاكولا) ضد (بيبسي) و(جي. إي. موتورز) ضد (إمرسون إلكتروك) و(موتورولا) ضد اليابانيين.

ومن الواضح أن هذه الأمثلة ذات ظروف فريدة، ومع ذلك، فهذا يشير نقطة هامة. فالمنافس العنيد يمكن أن يدفع بك نحو إحساس شديد ملحّ - ونحو مصدر للطاقة من أجل قوتك العاملة. وعلى كل حال، فإنّ عدواً طبيعياً شرساً ليس بالضرورة أمراً معقولاً، ولا حتى ممكناً. وإذا لم يكن للمشروع عدو، فقد لا ترغب في خلق هذا العدو. وليس المنافس الشرس أمراً جوهرياً لتحفيز القوّة العاملة ذات الأداء المميز.

## الزبائن التي لا ترحم

ترتبط فكرة التهديدات في التنافس ارتباطاً وثيقاً بفكرة الضغط من الزبائن. ونظراً لصعوبة فصلهما عن بعضهما عملياً، فمن الأمور المُعينة أن ننظر إلى كلّ منهما على حدة، لنفهم دور كلّ منهما كمصدر محتمل للطاقة في القوّة العاملة. وتُحمل فكرة إرضاء الزبائن إلى نهايتها المنطقية القصوى، في ظروف القوّة العاملة ذات الذروة في الأداء. وينمو لدى العاملين هاجس خدمة الزبائن المستهدفين بكل ما أمكن، وبشكل أفضل مما يستطيع أن يفعله أي فريق آخر. ومع أننا نرى هذا النوع من الهاجس في شركات مثل (إس. دبليو. أي) و(ماريوت) اللتين تضعان المستخدم في مكانة متقدمة على الزبون في تسلسل قيمهما، فإننا نرى أنّه أكثر إفصاحاً عن نفسه في شركات مثل (هوم ديبو) حيث الزبون السعيد المبتسم هو الهدف الأول. وتميل (هوم ديبو) إلى استعمال تعبير

(لم يسبق له نظير) لوصف طموحها في خدمة الزبائن . كذلك فإن الهوس بالزبائن ، مصدر أساسي للطاقة في (ماريوت) الدولية . وقد تحدثنا إلى العشرات من مدبرات المنازل والخدم والنوادل وعمّال المطابخ ، وإلى مشرفيهم ومدرائهم خلال زيارتنا لكل من مدينة (سولت ليك) ومدينة (سان أنطونيو) . وكان اهتمامهم جميعاً منصباً على الزبون . وما يجعل العاملين يقومون بجولاتهم ، هو اتصالات الزبائن ، وعندما تكون النتيجة إيجابية تلمع الوجوه وتنتفخ الأوداج ؛ أما إذا كانت سلبية ، فإن الأيدي والأرجل تنطلق إلى العمل لتصحيح الوضع بأي شكل من الأشكال ؛ هذا ، إذا لم يكن ذلك بهدف تغيير الانطباع السلبي لدى الزبون إلى انطباع إيجابي .

ولا يشجع العامل في خط المواجهة في (ماريوت) أمرٌ مثل بعض كلمات التقدير والثناء المخلصين من قبل الزبائن .

ويُصح الذين يعتمدون على قوة الزبون في تحميس قوة عملهم أن يتبعوا فلسفة (ماريوت) في الولع بالزبون . وتميز هذه الفلسفة الشركات مثل (إس . دبليو . أي) و(هوم ديپو) و(ماريوت) و (كي . إف . سي) ، وكلها تكّد لتضمن أن يبقى الزبون مصدراً أساسياً للطاقة بالنسبة إلى عاملها .

### مجموعة من التراث تفرض نفسها حقاً

كانت الكبرياء ولا تزال دافعاً قوياً ، وهي تنبع في جذورها من المنجزات والقيم والمبادئ السارية ، ومن الأحلام والطموحات كذلك . والاعتزاز هو الذي يدفع بالرياضيين نحو الأفضل . والعزة هي التي تبرّر اندفاع فريق الإطفاء غير المعقول في منطقة (آدر) الحمراء الأسطورية ، إلى داخل لهيب الحرارة والمخاطر الكبيرة لحرائق حقول النفط . وهي التي تُغري أعداداً كبيرة من الناس فيتمسكون بنفس مجموعة القيم في شركة (هيولت - باكارد) . وترتبط عزة الأفراد ارتباطاً كبيراً عادةً بالعزة أو الكبرياء الجماعية لدى القوة العاملة ذوات

الأداء المميز، سواء كان ذلك على مستوى الشركة أم على مستوى مجموعة العمل. وعندما تكون العزّة متناسبة وظاهرة للعيان مع مرور الزمن، فإنّها تستطيع أن تحمّس القوة العاملة فعلاً. ومع أن المنجزات الغابرة تتحدّث عن نفسها، فالقيادة في القوّة العاملة ذات الأداء الأفضل، لا يتركونها تقف عند هذا الحد، بل إنهم يتأكّدون من أنها ستبقى متناسبة وظاهرة للعيان، وأنّها ستطوّر القيم والأيدولوجيات الصميّة<sup>(6)</sup>. وبالإضافة إلى ذلك، فهم يعملون دائبين على بناء الاعتراز بما تناضل الشركة ومجموعات العمل المحددة من أجله. وهذا كله مبني على أساس الرسالة والطموحات الجماعية التي توأب تراث المنجزات.

### الاعتراز بمنجزات العمل

. مشاة البحرية الأمريكية ومركز جونسون الفضائي في وكالة (ناسا) وشركة (ماريوت) و(هوم ديبو) شركات يزوّدها أبطالها السابقون واللاحقون بمصدر قوي للحيوية في قوّتها العاملة. وتستشهد هذه الشركات، بشكل واع ومتواصل، بمنجزات أبطالها لتخليد وتشجيع أنماط أدوار أخرى. وتعتبر شركة (ثري إم) أيضاً مثلاً على هذا النوع من الاعتراز، فعندما أسّست في ولاية (مينيسوتا) في بداية القرن العشرين، «بدأت هذه الشركة حياتها كمنجم فاشل وهي على وشك الإفلاس»<sup>(7)</sup> وقد دَفَعَت هذه المؤسسة المشهورة المنافسين، وغير المنافسين على حد سواء، إلى تطوير وتسويق منتجات متجددة، تتراوح بين أنظمة المعالجة التقليدية والاتصال الداخلي الدقيق، إلى المواد اللاصقة والبلاستيكية، الأمر الذي أقصاها كثيراً عن هدف معركتها الأساسي، وهو الاستمرار كشركة مناجم. في أوائل عام 1996، دعاني (جون مويللر) رئيس مجلس الإدارة وكبير ضباط الإدارة في شركة (ثري إم) فرع المملكة المتحدة إلى إلقاء خطاب في المؤتمر الدولي للشركة في إسبانيا. وعندما كنت هناك، أمضيت بعض الوقت مع قادة الشركة وإدارييها الكبار. وعندما أخبرت أحد

الإداريين الدوليين الكبار عن اهتمامي بفهم ما يبرّر وجود قوى عاملة مختلفة ذات أداء مرتفع، قال لي: «لا أدري ما الذي ستجده في أماكن أخرى، ولكنني واثق من أنّه بالنسبة إلى (ثري إم) يكمن السر في اعتزاز عميق الجذور بمنجزاتنا المؤسّساتية التي تتفوّق على الزمان وعلى الجغرافية معاً».

وبالمثل، يلخّص مركز جونسون الفضائي (جي، إس. سي) في (هوستون) وهو مركز خاص بالزوّار الغرباء، كيف يستخدم التنظيم الأعمال البطولية لرجال الفضاء بهدف تشجيع بقية التنظيم، وقد أنشئ المركز، في أوائل الستّينات، كجزء من توجّه إدارة (كيندي) لوضع إنسان على سطح القمر في نهاية العقد. وكما هو الحال في كل مراكز (ناسا)، فإن مركز جونسون الفضائي يركّز اهتمامه على موقع معين في التفوق، ألا وهو الطيران الفضائي المأهول. وقد كان مهندسو المركز مسؤولين عن بناء سفن (ميركوري) و(أبوللو) الفضائية، التي أدخلت الإنسان إلى عالم الفضاء، ولأول مرة. وقد كان (جي. إس. سي) وما زال، مركز التحكم بالمهمات لكل رحلات الفضاء الأمريكية المأهولة. واليوم، يدير المركز مكوك الفضاء، وبرنامج محطة الفضاء فضلاً عن برامج متنوعة أصغر وتجارب في علوم الحياة. وكان الفضل لعلماء مركز جونسون الفضائي بالتعاون مع رجال البحوث في (ستانفورد)، في أنهم أول من اكتشف دلائل على احتمال وجود حياة على شهاب ذي منشأ مريخي.

بالنسبة إلى مشاة البحرية و(ثري إم) و(ناسا) نجد أن مجموعة من منجزات الماضي، والتي كانت في جوهرها مثيرة وظاهرة للعيان وموثّقة تماماً. هذه المجموعة هي التي تولّد، وبصورة آليّة، مشاعر قوية بالافتخار الذي يرفع وتيرة العزّة بالمنجزات الحالية. وتعمل تلك العزّة فوق ذلك، عمل المكافأة الإضافية وتبرّر ما تفعله هذه المجموعات. وكما علّق أحد المدراء في مركز جونسون الفضائي أثناء مقابلتنا: «أستمعُ أنا وزوجتي عندما نُسأل في حفلات الكوكيتيل أين نعمل، ويشير السؤال ردود فعل إيجابية دائماً. ويذكر الناس

عمليات الهبوط على القمر والمشي في الفضاء كأنها جزء من العزّة القومية الكبرى. كانت العائلات تجلس مع بعضها حول شاشة التلفزيون في ساعات الصباح الأولى، لمشاهدة تلك الأحداث تجري على سطح القمر، وهم لا يزالون يذكرونها. وهذا الإحساس بالعزّة لا يزال السبب المهم لوجودي هنا».

ولكن الاعتزاز كمصدر مستمر للطاقة، يحتاج إلى رعاية دائمة ومنتظمة إذا كان لا بد للتأجج أن يبقى في قلوب وعقول المستخدمين.

### الاعتزاز بمنجزات الأفراد والجماعات

تثير أنواع التراث ذات المعاني الواضحة، العمّال وتشجعهم، وإلّا لما أمكن لمؤسسة مثل (ناسا) أن تسعى وراء مهام واضحة الثبل، مثل استكشاف الفضاء. وتخلق الأعمال التجارية القديمة والمعروفة مثل (إس. دبليو. أي) و(هوم ديپو) و(ماريوت) و(ثري إم) عزّة والتزاماً عاطفيين، من ضمن مهام كانت في الأصل مهام تجارية.

ويبنى الشعور بالعزّة في (ثري إم) على المنجزات الماضية. وينعكس ذلك على وضع الشركة اليوم، كما تُظهر ذلك أنواع التعليقات المختلفة من العاملين في قاعدة خطوط (ثري إم). فمثلاً كان (جون أوونيز)، وهو اختصاصي البحوث وقائد فريق في قسم كيميائيات الفلورة، قد عمل ولأول مرة في (ثري إم) كطبيب مقيم أثناء فترة وجوده في الكلية، ثم التحق بالشركة متفرغاً بعد تخرجه في عام 1984. يقول إنّه بعد أن نشأ في (توين سيتيز) كان «يريد دائماً أن يعمل مع (ثري إم)» نظراً لسمعتها القوية والمستمرة عند الجمهور. وكان له الكثير من الجيران، ممن كانوا فخورين بالعمل في الشركة، والذين كانوا يذكرونها بالمديح والثناء، لأنّها مكان «يُسمح للباحثين فيه أن يواصلوا اهتماماتهم العلمية» دون تدخّل.

ويفتخر (جون) أيضاً بأنّه قائد لفريق يضع لنفسه أهدافاً مميزة ويعمل

جاهداً على تنفيذها. ومن الواضح أنه يعتز كثيراً بمنجزات فريق عمله تماماً، مثلما يعتز بمنجزات الشركة السابقة. ومع أن للشركة بعض الرأي في تحديد خطوط الزمن والأهداف المتعلقة بالعمل، فإن أعضاء فريق (جون) هم المسؤولون بصورة رئيسية عن تطوير خطة عملهم الخاصة بهم. وهم أبعد ما يكونون عن التباطؤ في العمل بهدف زيادة العمل الإضافي. يقول (جون) إن الفريق يدفع بنفسه إلى العمل الجاد. وما يحثهم على وضع مثل هذه الأهداف، هو الاعتراز بعملهم وبمقدرتهم على القيام بعمل جيد. «يعتز العاملون بقدرتهم على تتبع العمل حتى نهايته... ويريد الفريق أن يبذل أفضل ما يستطيع وأن يعمل حتى أقصى طاقاته».

في مقابلة جرت عام 1996، ذكر رئيس (ثري إم) بوحدة من أربع قيم مهمة وهي: استمرار «اعتزاز مستخدمي الشركة بأنهم جزء منها»<sup>(8)</sup>. ويعتمد هذا الاعتراز، على كل حال، اعتماداً كبيراً على العزة والطموحات التي تحس بها مجاميع العمل في قاعدة الخط، بل وفي جميع أرجاء العمل. وأحد أكثر المصادر الواضحة للطاقة والتوازن في مستويات خط المواجهة، هو جهود الفريق الواسعة التي تتمثل في طموحات وأهداف جماعية ملحة وواضحة. ويعتز العاملون اعترازاً كبيراً بمنجزات فريقهم، وبانتمائهم إلى فرق حقيقية تلي توقعات الأداء وتتجاوزها. ولا شك أن هذا النوع من الاعتراز، سيساعد على المحافظة على الالتزام العاطفي لدى القوة العاملة في (ثري إم)، خلال فترات المصاعب الاقتصادية أو المالية التي مرّت بها الشركة مؤخراً.

### متابعة أكثر من مصدر واحد

تتطلب الطاقة المطلوبة لقوة عاملة ذات أداء مميز اهتماماً متواصلًا وخصوصاً، إذا كان لها أن تستمر مع الزمن. ومع وجود مصادر كثيرة لمثل هذه الطاقة في التنظيم الفعال، فإن أهم هذه المصادر يعكس الاهتمام بأحد الأنماط

الموثقة تماماً للحاجات البشرية الأساسية (راجع الجدول 1/2 في الفصل 2).

وإنه لمما يغري، أن تؤمن بأن مصدراً قوياً واحداً كالنمو السريع أو القيادة الجذابة، يمكن أن يزودك بكل الطاقة الإضافية المطلوبة من أجل قوة عاملة ذات أداء أعلى. وترعى الشركات رعاية فعالة أكثر من مصدر واحد في جهودها، لإشباع أكبر قدر ممكن من هذه الحاجات الأساسية.

وفي نفس الوقت، فليس من الضروري أن نسعى وراء كل مصادر الطاقة الموصوفة في هذا الفصل، وفي آن واحد، وبنفس الدرجة من القوة. فقد ركزت كل مؤسسة ذات أداء أعلى تركيزاً انتقائياً على مواضع تأكيدها واستثمارها خلال كل فترة. ويكشف تاريخ (إس. دبليو. أي) مثلاً عن أن الشركة قد رعت مصادر مختلفة في أوقات مختلفة وأكدت عليها. وخلال عصور تكوينها، وعندما كان هدف اللعبة هو البقاء والاستمرار، كانت مصادر طاقتها الأولية تتألف من قائد جذاب، ومجموعة شرسة من الأعداء، تحاول أن «تُخرجها». وبدأت (إس. دبليو. أي) بعد حقبة البقاء والاستمرار، بالتسلل ببطء إلى مصادر أخرى بشكل منتظم، مثل الزبائن كثيري المطالب وحلم السفر في الهواء بسعر مقبول من الجميع، وهو الحلم المستحيل الذي بدأ يطفو على السطح. وتواصل الشركة اليوم إصرارها على التحول بعيداً عن القائد الجذاب كمصدر أساسي للطاقة، لحساب إحساس متنام ومهيمن بالاعتزاز بالتراث العظيم الذي بنته الشركة وما زالت تبني فيه. وقد تكون المحافظة على الاعتزاز هدفاً متحركاً مع الزمن، وقد انسلت (إس. دبليو. أي) في دروب تاريخها إلى مصادر مختلفة للطاقة، مع اختلاف التأكيد والتركيز حسب الزمن.

ولا تستطيع كل الشركات التي توجهت ببطء نحو مصادر الطاقة هذه، أن تنجح في تحولها إلى قوة عاملة ذات أداء أعلى. حتى المصادر القوية للطاقة ليست كافية لضمان التواصل والتوازن بين تصرفات العاملين وقراراتهم. وتوجد مصادر الطاقة جهداً إضافياً، ولكنها لا توازن ولا تركز ذلك الجهد بما يكفي،

لضمان ذروة في الأداء. وكنتيجة لذلك، فالشركات التي تتوصّل إلى مستويات أعلى في الأداء، تولي أهمية كبيرة لأساليب الموازنة وآلياتها بقدر اهتمامها بمصادر الطّاقة.

وينتج عن ذلك، أن أساليب التوازن وآلياته تستحق اهتماماً كبيراً كالاهتمام الذي تستحقه مصادر الطّاقة، بهدف إقامة المسارات المتوازنة المناسبة لأية شركة.

### أساليب الموازنة وآلياتها

إن العثور على مصدر لتوليد الطّاقة العاطفية، ما هو إلاّ نصف المعركة. فيجب أن توجّه الطّاقة بطرقٍ يمكن أن تُزاوج بين سلوكيات القوّة العاملة، ومشاكل الأداء الملحة في عمل ناجح. ويحدث كثيراً أن الجهود الطيبة لتوجيه السلوك، يمكن أن تثبّط همّة القوّة العاملة أيضاً، فيضعف التزامها ويتقوّض حماسها: فمن الأسهل أن نتحدّث عن موازنة الطّاقة العاطفية من أن ننفذ ذلك طبعاً.

ويلخّص ما تبقي في هذا الفصل أساليب الموازنة الأساسية في أكثر من (24) حالة درسناها دراسةً متعمّقة. وقد وجدنا أن كل أسلوب أو مجموعة من الآليات، كانت تعزّز كلاً من حاجات الإنجاز لدى القوّة العاملة، وحاجات الأداء لدى الشركة، وهو ما يعتمد أصلاً على القوّة العاملة. ويبدو في نفس الوقت، أن موازنة الإنجاز مع الأداء يتطلّب مزجاً متكامللاً جداً لآليات الموازنة لضمان محافظته على التوازن الصحيح على المدى البعيد.

ومع كون هذه الفكرة بسيطة جداً كما تبدو، فإنّها أساسية في معرفة السبب وراء إبداء الاهتمام المنتظم ببعض الأدوات والآليات وطريقة ذلك، الأمر الذي يوصل إلى قوة عاملة عالية الأداء. وليست الطريق التي يجب أن نسلكها هي البحث عن الحصول على علامة (10) التامة على كل الأدوات التي

لخصناها هنا. وفي حين أن بعض الأدوات والوسائل معروفة لدى معظم الشركات، فإنه لا يمكن إلاً للقليل منها أن تُنفذ تنفيذاً متميزاً من قبل أية شركة. وفوق ذلك، فإن مجموعة الأدوات المتكاملة المستخدمة في التنسيق بين السلوكيات والقرارات في كل حالة من حالاتنا، كانت مختصة بحاجات العمل في الشركة وبسوقها وثقافتها. وهكذا يختلف الإصرار النسبي على أي أسلوب بذاته، وذلك بهدف إحداث اندماجات مختلفة وناجحة.

ويمكننا أن نجمع الآليات والأدوات المتنوعة التي لاحظناها تجميعاً مرناً في ثلاثة أساليب أساسية في الموازنة وهي: بناء الصورة الذاتية وثقة المستخدمين، والمحافظة على تركيز واضح على الأداء، وفتح خيارات وفُرص جذابة للمستخدمين. وتفاصيل هذه الأساليب موجودة في المقاطع التالية.

### بناء الصورة الذاتية الشخصية

لا شك أن المؤسسات التي تمتلك قوة عاملة ذات أداء مرتفع جداً، تضع في أولوياتها تصميم تنظيم أكثر إنجازاً، وخلق بنية عمل لمستخدميها. وهذا الإنجاز، لا يجعل العاملين يشعرون شعوراً أفضل تجاه فُرصة عملهم فحسب، بل إنه يبني صورتهم الذاتية والشخصية ويني ثقتهم بأنفسهم أيضاً.

ويذكروننا، مراراً وتكراراً، أن ما يفعلونه، وما تفعله مجموعة عملهم مهمان جداً بالنسبة إلى الشركة وزبائنهما، وبأن رفايتهم الفردية هامة بالنسبة لمجمل العمل، وبأنهم يستطيعون أن يؤثروا على مصائرهم الخاصة بهم، بطرق إيجابية. وهم يُشعرون بأنهم أناس خاصون مهما كانت وظيفتهم روتينية أو حقيرة.

ومع أن الشركات الأخرى كثيراً ما تعبر عن نوايا مماثلة، فإن الشركات التي تمتلك قوة عاملة ذروة في أدائها، تختلف من حيث إصرارها على الصورة الذاتية للعمل. وقد تمسكت هذه الشركات بهذه الأولوية، بشكل أكثر صرامة

وتحديداً من الشركات التي اقتنعت بأداءٍ عادي في القوة العاملة. وقد ذهبت الشركات التي درسناها أشواطاً بعيدة جداً في اهتمامها بكيفية شعور العاملين بأنفسهم، وبالعاملين معهم وبوظائفهم.

### إظهار قيمة العاملين الحقيقية لهم

إن فكرة إظهار قيمة العاملين الحقيقية هي الركن الأساسي في الصورة الذاتية الإيجابية. فهي تعني أن الشركة تُظهر لعاملها بوضوح، وثبات، بأنهم أفراد محترمون، وأن مصلحتهم الشخصية هي الهم الرئيسي لقادتهم. ويؤمن العاملون كنتيجة لذلك، بأنه ستعطى قيمةً لعملهم، وأنهم سيؤتمنون وسيشجعون على التصرف من عندياتهم. ومع أن أحداً لا يشجع على الأخطاء، فإنه يمكن تفهمها والقبول بها. ويكافأ العاملون على المبادرة الشخصية المدعومة بالنية الحسنة. ونتيجة لذلك، نجد أن الموقف السائد في كل أنحاء القوة العاملة هو «إنني أعمل شيئاً مختلفاً هنا، وجهودي ملحوظة ومقدرة، ولا داعي لأن أخاف من ارتكاب الأخطاء بحسن نية».

ويتطلب تخليد هذا الموقف: (1) إظهار الاحترام نحو كل الأفراد وفي كل الأوقات، (2) إبداء الاهتمام بكل وظيفة، (3) وخلق مشاعر الانتماء والثقة في العمل. ومن السهل وصف هذه السمات، لكن الأصعب هو إنجازها. وهي تعني حتماً رغبة في الاستثمار الكبير (وربما غير المعقول) في تطوير التدريب وخلق الفرص. والشركة في الأساس، أكثر رغبة في المجازفة من أجل عاملها.

وتخفّض الألقاب الوظيفية وعلاقات العمل من أهمية المستويات التنظيمية إلى حدّها الأدنى. ويتوقع فيلق مشاة البحرية أن يلقي مشاة البحرية - في خط المواجهة - اهتماماً ذا أولوية قصوى، وهو يصرّ على ذلك. وينظر مشاة البحرية إلى أنفسهم كأنهم عائلة واحدة، ويتسرّب هذا الشعور إلى كل مستويات

التنظيم. وأكثر ما يهتم خريجي مدرسة مرشحي ضباط مشاة البحرية، هو «كيف يتسنى لي أن أكسب احترام مرؤوسيّ؟» وربما يكون مشاة البحرية «ميزان الذهب» عندما نتحدّث عن إيمانهم برجالهم. ومما يدعو للإعجاب، هو مقدار الاحترام ذي الجانبين، والاهتمام الحقيقي القائم بين الضباط ومرؤوسيهـم. وكما علّق أكثر من مجنّد واحد: «يعاملني العقيد وزوجته كأنني من عائلتهما». ومجرّد الاهتمام بقيمة العاملين، والذي لا يتجاوز الشفاه أو مجردّ التأكيد بأن «العاملين هم مصدر طاقتنا الأهم» - فهذا لا يماثل أبداً معاملتهم كأنهم من العائلة.

وتصرّ الشركات التي تحتفظ بقوة عاملة ذات ذروة في أدائها، على أن فكرة إظهار القيمة الحقيقية للعاملين تعكس - بشكل دقيق - إيمان القادة الكبار المخلص: ولا يمكن أن تتكوّن عن أيّ طريق آخر.

### إيجاد صور أكبر والمشاركة فيها

إن لدى كل المستخدمين في الشركات التي تلجأ إلى هذا الأسلوب، صورة كاملة عن الجو الذي يُستعمل فيه وعن الموقع المناسب للعاملين وما يمكنهم أن يفعلوه، وكيف يُحدثون اختلافاً. ويرتد ذلك على صورتهم الذاتية، لأنّه يُظهر كيف أن الشركة تثق بهم، وأنّها تريد منهم أن يكونوا جزءاً أساسياً من الصورة الكبيرة التي تُحدّد نجاح الشركة. وعندما يصبح العاملون جزءاً من الصورة الكبيرة، فإنّهم سيتفهّمون البنية الداخلية والخارجية التي تتوضّح وتتجدّد بانتظام، من خلال آليات مثل «اجتماعات أهل البلد، واقتفاء أثر الزبائن والاتصال المباشر بهم. وهناك شفافية كبيرة في الشركات التي تؤكّد على أسلوب المعالجة هذا، في علاقته بعناصر العمل الداخلية والخارجية. وهناك مجموعة واسعة من الشبكات غير الرسمية وعربات الاتصال. فمثلاً:

● تقدّم (ناسا) فكرة التعرّض المباشر لرجال الفضاء في الماضي

والحاضر وفي كل أرجاء التنظيم . وتأثير ذلك بارز في تشجيع العاملين على كل المستويات .

- في مشروع (جنرال إلكتروك) لأنظمة التحكم الصناعي والسيارات ، تُقام في كل مصنع اجتماعات منتظمة تشبه اجتماعات البلدية ، وينعقد مؤتمرٌ عبر الهاتف صباح كل يوم اثنين ، للمشاركة في أحدث المعلومات عن الزبائن والمنافسين ، على مستوى الشركة كلها .
- تذكر شركة خطوط جنوب الغرب الوية عامليها - وباستمرار - بالصُّور الكبيرة المتمثلة في صميم رسالتها وقيمها . ويفتخر العاملون بأن وجود (إس . دبليو . أي) في السوق قد أدى إلى أن أصبح النقل الجوي معقول الأسعار بالنسبة إلى كثير من المسافرين . وقد لا يعتقد عاملو (إس . دبليو . أي) أنهم «يحلون محل السيارات» ، مع أنهم يستعملون هذا التعبير وبطلاقة .

### توليد طاقة جماعية

إن أوضح مؤشر على وجود قوة عاملة ذات أداء مميز هو طاقتها الجماعية . وتستطيع أن تشعر عملياً باختلاف الطاقة ، إذا ما قارنت هذا الجو بنظيره في الشركات الأخرى .

ويتجاوز الأفراد والجماعات حدود المصالح الذاتية والمقدرات الفردية إذا كانت بيئة عملهم تُغريهم بالعمل فيما هو أكبر من ذاتهم ، ويرتد هذا الاشتغال على الصورة الذاتية للفرد أن نظراً لأن المشاعر الإيجابية تصبح مُعدية (كالأمراض) ، لذلك يحاول العاملون إشعار الآخرين بإيجابيتهم . والشركات التي تلجأ إلى أسلوب المعالجة هذا ، تجذب ، حتماً ، قدراً كبيراً من الاهتمام الخارجي وجوهر توليد الطاقة الجماعية هو الجهد المتكاتف المتولد عن عمل

الفرق ذات القاعدة العريضة، وعن عمل الفرق المتعددة وعن المساعدة والدعم الكبيرين، هذا بالإضافة إلى الحوافز الرسمية وغير الرسمية، التي تدعم الآخرين وتجعلهم يشعرون شعوراً طيباً تجاه ما يفعلونه. وما يدفع هذا المجهود عادةً، هو الإحساس القوي بالهدف النابع من رسالة ملحة ومكررة في الغالب، وكذلك من مجموعة من القيم المشتركة والرغبة المشتركة في بناء ما هو دائم وكبير.

وكثيراً ما يعبر المستخدمون عن إحساس بهويتهم كأشخاص، بين أفراد مجموعة، أو أمام أي وجود أكبر أو أمام كليهما، إن لم يكن ذلك في المؤسسة كلها.

ويصبح الاعتزاز الجماعي الحاصل جلياً بين أعداد العاملين الكبيرة. وتعزز نشاطات التسلية داخل العمل وخارجه، تفرّد العمل وتؤكد عليه بكل مشروعية. وتاريخ الشركة معروف تماماً، ويأخذ العاملون على أنفسهم المسؤولية الشخصية في تخليد التراث الذي يشمل هذا التاريخ.

### المحافظة على التركيز الأداء

إذا كان لدى القوّة العاملة استيعاب للأمر المهمة عند أداء العمل فادأؤها سيكون مثمراً. وتقوم الشركات التي تُبقي على التركيز الشديد على الأداء عندما تضمن الثبات في كل الوظائف والمستويات، وعندما تضمن كذلك تحدياً واضحاً لكل وظيفة. وهناك فرق كبير في قدرة هذه الشركات على ترجمة وضوح العمل، والأداء، إلى إنجاز للعاملين. ويكون ذلك عادةً بخلق اعتزاز بمنجزات «الأمر الأكثر أهمية». والممتع أن ذلك كله يبدأ من عمليات التجنيد والاستئجار، ويتواصل في كل عمليات التقييم والتكريم والمكافآت. ونظام القيادة في العمل، متناغم تناغمًا رائعاً، بحيث يمكنه أن يتواصل بشكل مباشر أو غير مباشر، مع الوسائل الأربع التالية بطرق يفهمها العاملون بغريزتهم.

## 1 - القيام بانتقاء هادف :

تنظر المؤسسات التي تستخدم أسلوب المعالجة هذا، للمحافظة على قوة عاملة ذات أداء أعلى. في مسألة تحديد هوية من الذين سيصبحون جزءاً دائماً من التنظيم، على أنه قرار حسّاس. كذلك يُنظر، مع مضي الزمن، إلى موقع عمل هؤلاء في التنظيم، على أنه قرار حسّاس وبنفس الأهمية. وتذهب هذه الشركات أشواطاً بعيدة لضمان الحصول على «أفضل الأنواع المناسبة من العاملين». وهم متشدّدون وحريصون في محاولتهم لخلق تناغم بين الشخصيات والقيم، وبين المهارات والمواقف والخبرة. وهناك شعور عام وواسع الانتشار فيما يتعلّق بنوعية الشخص المناسب تماماً لذلك الموقع.

والقادة واضحون جداً بالنسبة إلى «نوع الشخص الذي نريده». وهم واضحون كذلك بالنسبة إلى استراتيجيات التجنيد وخيارات الاستئجار والتطوير، وكذلك بالنسبة إلى المهارات والمواقف المطلوبة لهذه الوظيفة. والبحث والانتقاء هما أشدّ مما عليه في الشركات الأخرى. وما يدفع إلى ذلك، هم مدراء الخطوط بصورة رئيسية وليس مدراء العاملين. كذلك فإن استنساب المستخدمين والمقابلات المتناسقة والمتعدّدة، تدفع إلى ذلك. وفي الحقيقة، فإن قرار الاستئجار هو قرار فريد من حيث كونه ثنائي الجانب. والانتقاء الذاتي هو أحد المكوّنات الحيويّة اللصيقة لطريقة العمل أثناء مجهود الاستئجار المبدئي وبعده.

وفلسفة الاستئجار من جديد هي السائدة، وهي تعني أن العاملين يتوقعون المحافظة على قدرة المهارة في تلبية متطلبات مستوى الأسواق، وهو ما يُتوقع منهم أيضاً.

ويعبّر (غراي مارينو) عما يمكن أن يكون صورة مبالغاً فيها عن الانتقاء الهادف عندما يقول: «نحن نبحث عن مقدرة عالمية في كل مناصبنا الرئيسية. وسيحلّ المستأجرون الجُدد، ذوو النوعية العالمية، مكان كل من لا يحافظ

على هذا المستوى». ويقول كبير ضباط الإدارة (ريتشارد فيغ) دون كلل أو ملل: «بعد متابعتي من قبل (فيغ) وعلى مدى سنتين تقريباً، وقبل أن يحط رحاله، فإن ما يصفه (مارينو) هو الأسلوب الصارم لكبير ضباط الإدارة في تجنيد العاملين».

«إن (ديك) عظيم حقاً في التزامه نحو التجنيد. وقد تعلمنا جميعاً من قدرته هذه. وبإمكانه الوصول إلى أي مكان والذهاب إلى أي موقع، كي يحصل على مستأجرٍ مهم. وهو يفتح بيته للضيوف ويغير برنامج الشخص في آخر لحظة، ويرسل أزهاراً إلى الزوجات، ويشترى لعباً للأطفال، ويطير بالمرشحين، هنا، في طائرته الخاصة النفاثة. وليس هناك من حدود بالنسبة إلى ما يمكن أن يذهب إليه، ليحصل على الشخص المناسب».

ويشعر (فيغ) في الحقيقة، بالتحدي والإثارة تجاه من هو واضح السلبية، ولكن بنية حسنة. وكما أخبرنا: «الأناس الوحيدون الذين يتوجب عليك أن تأخذهم هم مَنْ لا يريدون أن يأتوا معك. والعظماء من الناس محبوبون عادةً، وهم سعداء وقانعون حيث هم... فهم لا يسعون وراء وظيفة... فأنا أرتاب فوراً بمن يريد وظيفة». ومن هنا، فهو يعالج ملخصات حياة المرشحين التي لم يُطلب إليهم كتابتها، عندما تأتي إلى طاولته «كما لو أن لها نشاطاً إشعاعياً» - إنه يتجنبها.

## 2 - توضيح الأمور الأكثر أهمية:

من المنطقي، أنه عندما يكون لدى أفراد القوة العاملة فهم واضح ومشارك للأمر الأكثر أهمية بالنسبة للشركة، فستكون قرارات وسلوكيات عاملها أشد تناغمًا وانسجامًا. وتحاول قيادة الشركة العليا، وبالتأكيد، أن تضمن أن يكون لدى مستخدميها مثل هذا الفهم. وفي الشركات التي تستخدم أسلوب المعالجة هذا للمحافظة على قوة عاملة ذات ذروة في الأداء، يتفهم كل المستخدمين بشكل عملي وواضح وثابت، الأمور الأكثر أهمية لأداء الشركة في

علاقتهم بما يجب أن يفعلوه وما يتوجب عليهم فعله . ويُترجم هذا الفهم إلى نشاطات واقعية وعملية .

وينطلق الأمر كله من أفكار واضحة في التركيز على الأداء . ويمكن للعاملين في كل المستويات ، أن يجيبوا على سؤال (أي؟) للاختيار ، وهذا يعني : أي زبون وأي نتيجة وأي صفات أو خدمات هي الشغل الشاغل ، ولأي العاملين وأي الأرقام يجب مراقبتها مراقبة لصيقة ، وما هي الإجراءات المتخذة بخصوص التصميم ورفع مستوى العمل إلى أقصى حدوده ، ومن قبل أي من الناس . . . ؟ . والأولويات اليومية واضحة وفي كل المستويات ، ولا يسأل أحد عن أيها تأتي في المقام الأول .

ويُبدى العاملون تفاهماً مشتركاً حول كيفية العمل ضمن التنظيم . ويبقى قلّة من العمّال المستأجرين يتساءلون «كيف سنقوم بالعمل هنا؟» وهذا الشك قصير الأجل ، وسوف تتوضح القيم إليهم ، وسيعبّر عنها بشكل يعيد إليها الحياة ، بالنسبة إلى مختلف أنواع العمّال ومختلف مستوياتهم .

ونماذج الوظائف والناصحون والمخلصون منتشرون - وبكل حرية - في جميع أرجاء الشركة ، ومن السهل الوصول إليهم . ويُروى تاريخ الشركة على نطاق واسع ، ويستمتع به العاملون المرة تلو المرة . ويفتخر العاملون بالحفاظ على التراث بصورة شخصية . وتقدّم الخيارات المتعددة تكراراً متواصلًا ، لا بل ومضجراً ، حول الأمور الأكثر أهمية . ويبدأ التواصل خلال التجنيد والانتقاء ، ثم يتواصل بعدها من خلال توجيه المستأجرين الجدد ، ومن خلال التكريمات السنوية على الأداء وعلى جهود التدريب الوظيفي وتدريب المهارات ، والتواصل الرسمي وغير الرسمي . وتجد الشركات المختلفة تعريفات للأمور الأكثر أهمية بالنسبة إليها ، وتجد وسائل مختلفة لتعزيزها . مثلاً :

- ففي (ناسا) : هناك اندفاع قوي نحو إنجاز المهمة التي تشمل إعادة الطواقم إلى الوطن سالمين : فالجميع مشغولون بسلامة الطواقم .

- وفي (ماريوت): ما يهتمهم هو ردة فعل النزلاء. وتعليقات النزلاء وشكاواهم هو ما يُراقب مراقبة دقيقة.
- وفي مصنع (آفون) في (شيكاغو): أول ما يتعلمه المستخدم الجديد هو «إنك لن تقصّر»، كأن يقصّر في تلبية كامل طلب الزبون، أو ألاّ يسلم الطلب في الوقت المناسب.

### 3 - تقديم شفافية في الأداء:

تعني الشفافية في الأداء أن يتفهم العاملون - بشكل واضح - كيفية قياس الأداء وما يعنيه الأداء الحالي بالنسبة إليهم، أو إلى فريق أو وحدة عملهم، أو إلى عملهم وللشركة إجمالاً.

وينطلق هذا الفهم طبعاً من مجموعة واضحة من المقاييس والأهداف في مجمل الشركة. وتزايد محاولة الشركات لقياس ثلاثة أبعاد للأداء المشترك: مكاسب حملة الأسهم ورضى الزبائن ومصلحة المستخدمين. ويُقرّ مفهوم الأداء المتوازن وطموحه - بنفس الأهمية تقريباً - لكل المكونات الثلاثة. وهذا يعقّد تحدي القياس، لأن رضى الزبائن ومصلحة المستخدمين أمور أقلّ خضوعاً لمعايير المؤشرات التي تُستحدث بشكل دائم.

ويجب على الشركة كي تصل إلى شفافية في الأداء، أن تأخذ ببعض المقاييس الموجهة، والتي يمكن عندئذ تفكيكها عن بعضها، كي تناسب مستويات وشرائح مختلفة من العاملين. والسمة الأخرى لأسلوب معالجة التوازن هذا، أنه واضح وسريع وذو استجابة مباشرة. وتوظّف أنواع مختلفة من الآليات من أجل هذه الغاية، بما فيها دورات الاستجابة المنظمة ونشر النتائج في مكان مرتفع، والتقييم المفيد المبني على تعدد الملاحظات وتعدد المقيّمين. وعلامات توجيه التنافس وتقييمات الـ (360) درجة (أي تقييم الشخص من قبل كل من يعمل معهم سواء كانوا رؤساءه أو مرؤوسيه أو زملاءه)

- كلها آليات نموذجية. ومع أن هناك إصراراً على الحقائق الواقعية (لأن فلسفة «الوقائع هي الصديق» فلسفة مهيمنة) وعلى تحمل واضح للمسؤولية، فإنه كثيراً ما تشمل عملية التقييم بعض الأمور الخلاقة غير الملموسة.

وتقيس شركة (جنرال إلكتريك) لأنظمة التحكم الصناعي والسيارات، مثلاً، ما لا يمكن قياسه. وقد طور (جيم روجرز) كبير ضباط الإدارة السابق إحصاء رباعياً بسيطاً، لآراء وردود فعل المستخدمين تجاه موقع عملهم وتجاه دورهم فيه. وقد سمحت له النتائج أن يقيم نسبة «الرضى» لدى القوّة العاملة، في كل وحدة عمل وكل قسم وظيفي. وبكلمات أخرى، فقد قارن بين عدد من يقول «الشمس مشرقة. أنا أحب وظيفتي وهذا مكان رائع للعمل» مع من يعتقدون أن «السماء تمطر دائماً. أنا أكره وظيفتي، وهذا مكان قذر للعمل فيه». والمفروض أن تكون النسبة آخذةً بالتحسن، بالنسبة إلى مدير متواجد في هذا الجو، وإلا فإن أرقام التشغيل والأرقام المالية لا أهمية لها. وكان استخدام هذه النسبة هو أسلوب (روجرز) في تنفيذ فلسفة (جنرال إلكتريك) (ج. إي) المعروفة تماماً، والقائلة بأن «الأرقام لم تعد تحميك».

#### 4 - تحويل التكريم والمكافآت إلى أمر ذي معنى :

يعلم الجميع أن التكريم والمكافأة على الأداء يعلان فعلهما. والفرق بالنسبة إلى القوّة العاملة ذات الأداء الأعلى هو - وبكل بساطة - أن مستويات التكريم والمكافأة هي التي تميز بوضوح، بين القوّة العاملة ذات الأداء الأعلى والقوّة العاملة ذات الأداء العادي. ويُدرّس أي أسلوب يمكن تصوره لتكريم الأداء الممتاز، ثم يطبّق.

هناك جزء من القيمة في مهب الريح، في أحسن الحالات، وقد يكون هذا الجزء أي شيء، بدءاً من المنتجات الاصطناعية التحويلية مثل جائزة الفروج المطاطي التي أوجدها (دافيد نوثاك) في شركة (كي. إف. سي)، إلى التعويض المبني على العدالة والإنصاف. وتكافؤ المنجزات الجماعية بنفس

القوة والعدالة، وكذلك مميزات الأداء، كما تكافأ المنجزات الفردية. وتبذل الشركة جهداً حقيقياً في تصميم شكل المكافآت والتكريم، لتناسب مع الدوافع الطبيعية للعاملين وظروف وظائفهم وأعمالهم المختلفة.

ومدرسة التزلج في منتجعات (فيل) مثال على نظام المكافآت المالية، التي يدعمها إحساس واضح بالسبب والنتيجة في جهودها التكريرية. والمعايير واضحة وبسيطة وقابلة للقياس، والاستجابة فورية ومباشرة. ويُمنح معلمو التزلج حوافز تشجعهم على التصرف، وكأنهم من ذوي الروح المغامرة المسؤولة. ويصبحون خبراء في ما يسمى «البيع السهل»، ويطورون قائمة بالزبائن المخلصين، الذين يمكن أن يروهم في أحد المواسم، وعلى عدة مواسم (أي أفقياً وعمودياً). ويتصرف كل معلم بشكل منفصل، وهو حرٌّ في أن يكسب القليل أو الكثير كما يشاء، ضمن مجالٍ واسع نوعاً ما. ويُدفع لهم المال فوق ذلك، عند تنسيب معلمين آخرين، وهو ما يؤكد أهمية الأعمال المتكررة بالنسبة للمدرسة وبالنسبة للعاملين الأفراد.

وليس من باب الصدف أن مدرسة التزلج في (فيل) والتي تتفوق، في مسار روح المغامرة، مثالٌ نموذجي على شفافية الأداء في أحسن حالاته أيضاً. ويعمل أكثر من (1400) معلّم في معدلات إنتاجية طليعية في الصناعة، وفي نظام يقوم على خلق مغامرين في مستوى التدريس. وأهداف العمل واضحة ووضوح الشمس بالنسبة إلى المعلمين وهي: عدد من الطلاب تتكرر عودتهم، وعدد من المعلمين المتوقعين. ويتلقون ردة الفعل في كل يوم، إن لم يكن في كل ساعة، وعلى مدى جودة عملهم، من طلابهم ونظرائهم ومن مشرفيهم مباشرة. وشفافية العمل، وكذلك شفافية التكريم والمكافآت ذات المعنى، تمسيان يداً بيد. ويبدو أخيراً أن دور التكريم والمكافآت غير المالية، أبعد في مغزاها، من التكريم المالي في إيجاد قوة عاملة ذات ذروة في الأداء.

## انفتاح الخيارات والفرص

تهدف أساليب المعالجة في هذه الشريحة - وبصورة مباشرة - إلى إعطاء العاملين شعوراً بالتحدي الشخصي، وبتوافر الفرص الهادفة إلى تطوير وزيادة مقدراتهم.

ومرة أخرى، وبينما تدعي كل شركة أنها تفعل ذلك، فقد كان الاختلاف مع مَنْ يتفوقون في هذه العينة هنا، اختلافاً مشيراً. فهؤلاء غير راضين مثلاً في أن يتركوا للنمو أمر الاهتمام بتحفيز العاملين، وليسوا راضين أيضاً في أن يجعلوا مبدأ «تسلق سلم الهرم» هو مَنْ يحدد أنواع الفرص أمام المستخدمين. وبدلاً من ذلك، فهُمْ يبحثون عن كل أشكال الفرص بهدف توسيع الوظائف الحالية، وتقديم خيارات من خارج الوظائف العادية ومسارات التقدم. ويؤكد (ديك فيغ) من مصرف (فيرست يو. إس. أي) على مبدأ «التفويض الفعّال بالسلطات». ويعتقد أن من يتعلم كيف يفوض بشكل فعّال، لا يخلق اختيارات وطاقات قيادية جديدة بين من هم في القاعدة فحسب، بل إنه يفتح المجال واسعاً إلى تحديات جديدة أمام مقدرة مَنْ مُنح له هذا التفويض.

## خلق فرص واسعة

في حالات الذروة في الأداء، حيث يسود أسلوب المعالجة هذا، توجد الشركة الفرص وتقدم الدعم لتدفق المهارة ويُعد النظر والخبرة الكامنة الاحتياطية الموجودة ضمن القوة العاملة. وتخلق ظروف النمو المرتفع - وبصورة آلية - فرصاً أكثر مما يجب فيما حولها، بشكل نفترض فيه أن ظروف النمو أكثر جاذبيةً وتشجيعاً للعاملين. وكما كانت الحال في (هوم ديبو) و(إس. دبليو. أي) حينما تجاوز النمو الـ 20٪ سنوياً، وعلى مدى ما يزيد على العقدين، لم يكن هناك نقص في الفرص. ويصبح التحدي في ظروف الشركة التي ما تزال في طور النضج، أو ذات النمو المنخفض، تحدياً أكبر. ولقد ظل

فيلق مشاة البحرية الأمريكية مستقراً أو منكمشاً في حجمه منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، لذلك يتوجب عليه أن يستغل كل الفرص التي يمكن أن تخطر على بال. فمن حين فرز المجندين إلى مشاة البحرية، في أعقاب تجربة قاسية في جزيرة (باريس) تدوم ثلاثة أشهر، فإنه يكرّم كل تقدم ويحتفل بكل إنجاز يدل على المهارة. ويبدو أن مشاة البحرية يقدمون من خلال ظروفهم فرصاً أكثر من معظم المؤسسات الأخرى.

والشركات التي تؤكد على أسلوب المعالجة هذا، هادفة ومجددة في إفساح المجال أمام البدائل، للوصول إلى ارتباط أكبر بالعمل. ومثل هذه البدائل موجود ضمن مجال العمل وما وراءه. وقد جاءت أفضل الشواهد على الوظائف المتعددة من شركة (هيل لغذاء الحيوانات البيئية)، وهي رائدة صناعة أطعمة الحمية لحيوانات المنازل. فمثلاً، يبدو عمل (سكوت ليسي) على خطوط تعبئة الأطعمة المعلّبة، وكأنه عمل نموذجي في رتبته وإضجاره. ولكن توصيف عمله الرسمي لا يشمل كل الأدوار التي يلعبها في المنشأة:

- ميكانيكي صيانة: فهو يقدم الصيانة إلى آلات التعبئة ويصلحها.
- مسؤول الميزانية ووكيل المشتريات ومسؤول الجرد: (ليسي) مسؤول عن صيانة وشراء كل أنواع الزيوت والشحوم والزيوت المخففة للاحتكاك، المستخدمة في الآلات. وكنتيجة لذلك، فهو على اتصال مع كل أنواع العاملين في جميع أرجاء المصنع. وفضلاً عن ذلك، فهو يشتري ويقوم بصيانة مختلف المواد المذيبة والكيميائية المستخدمة في موقعه، وهي مسؤولية تقدر بـ (234000) دولاراً.

- مسؤول طعام الحمية: (ليسي) يهسيء العينات لخلط مركبات تغذية الحيوانات البيئية، التي تتجاوز الأربعين صنفاً، وهو الذي يُجري

كشفاً على اللون والرائحة واللزوجة، وهو الذي يقرّر أنواع العجينة، ويضبط كل مشكلة ويحلّها.

● مرشد سياحي: (ليسي) هو الذي يقود جولاتٍ للعشرات من المجموعات التي تعبر المعمل لترى شكل العمل. وتتأرجح المجموعات بين إداريي (كولجيت)، وطلاب المدارس المحلية.

وإغناء فرص التقدم، طريقةً أخرى تؤكّد الشركات فيها على فكرة إيجاد الفرص. وعندما تركز الشركات اهتمامها على تطوير العاملين، فإن مجهوداتهم ستؤكّد على التقدم في الوظيفة أي: على صعود السلم. وتقدم الشركات ذات الأداء العالي، ثروةً من خيارات التطوير الشخصي والمهني، تشمل فرصاً جانبيةً وتوسيعاً لمهام العمل غير المتفرغ، وإرشاداً في الإدارة الذاتية للمهنة، وجرداً بالموهب والفرص. وتبحث الإدارة - وباستمرار - عن طرقٍ متجدّدة لتغيير أوضاع العاملين ورفع مستواهم.

والعنصر الأخير في أسلوب خلق الفرص، هو التشجيع على المبادرة الفردية وعلى التحمّل الشخصي للمخاطر: وتتحسّر معظم الشركات على النقص الذي تعانيه في أصحاب المبادرات والمجازفين الحقيقيين في أرجاء التنظيم. ومع ذلك، فإن المجازفة هي الصفة المميزة لعالم رأس المال المغامر، الذي يستند إلى ركائز قوية في التنظيمات القديمة الجذور في السوق. وعلى كل حال، فقد وجدنا في كثيرٍ من القوى العاملة ذات الذروة في أداؤها، جهوداً واضحة لاستعادة المبادرة الفردية، ووضعها في المقدمة بالنسبة إلى السلوك التنظيمي.

## توزيع قاعدة القيادة

يجادل معظم منظري التنظيمات، اليوم، في أن نظام القيادة المتوزعة، أساسي بالنسبة لتنظيمات المستقبل. ومن المؤكّد أن دراستنا للقوى العاملة ذات

الأداء المميز ستؤيد ذلك. ويبدو على كل حال، أن أئمن القيادات في نظام القيادة ذات القاعدة العريضة، هي تلك التي تكون أَلصَقَ بالعاملين أنفسهم، أو التي تكون على تماس مباشر معهم.

وتوزيع القيادة يعني أن كثيراً من العاملين، وعلى كل المستويات في التنظيم، يلعبون، وبصورة فعّالة، أدواراً قيادية كما هو مطلوب. ونتيجة لذلك، فإن رفع مستوى القيادة بهدف «الحصول على الأكثر» من القوّة العاملة أمر منتشر ومتوفر بشكل كبير. وتعكس التنظيمات التي تعتمد أسلوب القيادة المتوزعة، تفاهماً مشتركاً حول معنى القيادة ضمن التنظيم. ويمارس القادة هذا النموذج من القمة إلى القاعدة. وهذا يخلق حضوراً قيادياً أكبر من حضور القادة الأفراد، مما يؤدي إلى تقدم المرؤوسين إلى أدوار قيادية. وتساعد القيادة ذات القاعدة الواسعة «الأتباع» على تفهّم القيادة في التنظيم وعلى وجهة نظرها. والعبارة المشتركة التي تأتي من القمة في هذه المؤسّسات هي: «نحن نفترض أنه يمكن للجميع أن يقودوا بطريقة من الطُرق الهامة». وعبارة أخرى، يمكن لمعظم العاملين في ظروف تعكس قدراتهم، أن يدسّنوا عملاً ما يجعل الآخرين يتبعونهم. وهذا ما يحصل فعلاً.

وباختصار، فإن تعلّم القيادة ليس وقفاً على مَنْ هم في المراتب العليا فقط: إنّها مسؤولية الجميع وفرصتهم. وينتج عن ذلك، أن فرص تطوير القيادة قد دُفِعَ بها نحو قاعدة التنظيم. ويُتوقع من العاملين على مختلف الأصعدة، أن يرتفعوا إلى مستوى هذا الحدث.

وَتَنفُذُ القيادة المتوزعة إلى كل التنظيم في (كي. إف. سي). ويشير التعليق التالي من أحد المدراء الكبار وهو يخاطب مجموعة من المدراء العامين للمطاعم إلى فلسفة (كي. إف. سي): «لا ينمو القادة الجيّدون على الأشجار. ولهذا، فنحن نطوّرهم حتى تصبحوا قادة أفضل لتستطيعوا العودة إلى

مطاعمكم، وتطوروا أنفسكم كقادة للمستقبل، كي تظل هذه السلسلة تنمو وتكبر».

ووظيفة مدرب السُّوق هي تزويد العاملين بالتدريب المباشر. وكي تجعل من هذا التدريب أكثر فعالية، فقد خفضت (كي. إف. سي) وبشكل واعي، عدد المدراء العامين للمطاعم (الذي بلغ أحياناً ثلاثة عشر)، وأصبح مدرب السُّوق هو المسؤول عنها. وتوضح التعليقات التالية من مدربي السُّوق لدى (كي. إف. سي)، الاهتمام الذي يبدونه نحو تطوير العاملين وحضورهم الكبير، مما يمكنهم من قيادة الآخرين:

«أول ما يجب أن تفعلوه مع المدراء العامين للمطاعم، هو أن تقنعوهم بأنكم موجودون هناك لمساعدتهم على النجاح.

ولديكم الوقت الكافي كي تدربوهم وتبينوا لهم كيف يفعلون ذلك. ولديكم متسع من الوقت لكي تجلسوا مع مدراء المطاعم، وتحدثوا إليهم وأنتم تشربون فنجان قهوة حول سير الأمور من الناحية الشخصية، وعن سير الأمور في العائلة.

إنهم يلبسون حذاءً مثل حذائكم. أنا أعرف هؤلاء الناس. لقد رأيتهم يدخلون ويقولون «مرحباً! كيف تسير الأمور؟».

كانت مكالمة من (الرئيس) في القديم، كفيلاً بخلق المتاعب. أما الآن، فالأمور بخير. ونشعر أنهم موجودون للمساعدة، وأن لديهم همماً حقيقياً نحوكم كأشخاص».

## رفع مستوى العمل نفسه

رفع مستوى العمل يعني بذل الكثير من الاهتمام لضمان بقاء نشاطات العمل المحددة، أمراً ممتعاً ومُرضياً وذا معنى. ويقوم المستخدمون بعملهم بجد، لأنهم يشعرون بالرّضى الشخصي عن هذا العمل. ويحدث ذلك عندما

تنتقي، شركة ما، عاملين ذوي اهتمامات ومهارات تتناسب تناسباً تاماً مع المهام المطلوبة، وعندما تبذل الإدارة قصارى ما تستطيع، لزيادة الرضى الحقيقي عن العمل.

ويعطي أسلوب رفع سوية العمل قيمة ملفتة للخبرة والمهارات الأساسية. ويكون عمل الإدارة الذي تمسك فيه بزمام الأمور، في كثير من الحالات، ممتعاً على كل المستويات، ويتوقع المديرون أن يعمل المستخدمون، بل وأن يستمتعوا بالقيام بعمل حقيقي يؤثر على المنتجات والزبائن، تأثيراً مباشراً. ويفتخر ضباط مشاة البحرية مثلاً، افتخاراً كبيراً في قدرتهم على تفكيك البندقية ميدانياً، وهو ما يتجاوز حدود مهنتهم عندما يحتاجون هذه المهارة. وساور السرور كثيراً من المهندسين (في ناسا)، عندما أدّى تخفيضُ في العمل المتعاقد عليه، إلى زيادة في كمية العمل الهندسي المباشر لكثير منهم. وكما علّق أحد المهندسين: «القيام بعمل التصاميم - بشكل مباشر - أكثر سعادة من التفويض لأحد به، أو توجيهه أو تقريره».

وجوهر الأمر يكمن في خلق شعور حقيقي بالملكية والاعتزاز الشخصيين، نابعين من نتاج العمل الحقيقي للفرد. ويدعم ذلك الأمر، التأكد من مشاركة الأفراد في رسالة العمل الإجمالية، من البداية حتى النهاية، وأن منتجات عمل الفرد تُقيّم وتُعرض للعيان. ويحدث الاعتزاز بالملكية عند تشجيع الاتصال المباشر مع الزبائن، ويدعم في كل أنحاء التنظيم. وفي التنظيمات أمثال (ماريوت) الدولية و(هوم ديبو) تكون بضع عبارات مُفنعة وذات معنى للعامل، كما تفعل التعليقات المباشرة للزبون حول جهود هذا العامل.

### التفوق يقتضي حسن الانتقاء

ليس مستغرباً وجود مجموعة مستهدفة من مصادر الطاقة وأساليب الموازنة في الشركات التي تحتفظ بقوة عاملة عالية الأداء. وبالتأكيد على بعض

المصادر والمعالجات الواضحة وذات المعنى، يمكن للشركة أن تركز وتعزز وتوازن نشاطات وقرارات عدد كبير من العاملين. ويتحدّد الفرق بين أداء الذروة والأداء العادي، بواسطة «بعض الأمور التي يتوجب على العاملين أن يباشروا فعلها، بالإضافة إلى بعض الأمور التي يتوجب عليهم الكفّ عن فعلها». وتزوّدنا الأدوات البسيطة بطريقة ناجعة لإيصال ما يجب، أو ما لا يجب عمله، إلى كل أرجاء القوّة العاملة. وتوضح الأساليب المتكرّرة والمتماثلة أيضاً، ما تحاول الشركة أن تنجزه، وتبين سبب كون الإنجاز مهماً، وكيف «نقوم بالعمل هنا؟».

ومع أن بعض الوسائل والآليات تؤكّد - بصورة أصيلة - على إنجاز العاملين على حساب الأداء (والعكس بالعكس) فإن كلا البُعدين متواجدان، بدرجات مختلفة، في كل أسلوب من أساليب الموازنة. وفي الحقيقة فإن أكثر ما أفادنا في دراستنا، هو أن التنفيذ الجيد لآلية التوازن، سيحرّض حتماً على التحسين في كلّ من أداء العاملين وإنجازهم.

وفي نفس الوقت، تستخدم كل قوة عاملة ذات أداء مميز، مزيجاً من الوسائل والآليات، لتضمن حصول تأكيد متوازن مع مرور الوقت.

وكنا نظن، في وقت من الأوقات، أن بعض الوسائل قد حظيت بأفضلية كبيرة في كلّ الاثنتي عشرة حالة التي درسناها. وعندما استخدمنا نفس معايير التطبيق والتنفيذ، توضّح لنا أن الأمر ليس كذلك. إذ رأينا أن بعض أساليب الموازنة أكثر شيوعاً من الأساليب الأخرى، وليس أيّ منها قسرياً.

ويمكن أن يتكرّر حدوث أيّ من الأساليب التي لخصناها هنا في عدة ظروف. والعامل الحاسم في تقرير أي الوسائل يجب استخدامها هو عامل التوازن. وسيكون من المستحيل المحافظة على قوة عاملة ذات ذروة في الأداء - على مرّ الزمن - ما لم يكن هناك توازن جيد بين إنجاز العاملين وأداء التنظيم.

ومن المؤكّد أنك تستطيع الحصول على الأداء، على المدى القصير، عن طريق أساليب تحل - وببساطة - محل العاملين الذين لا يلبّون معايير معينة.

وإنه ما لم تكن كمية العاملين القادرين لا حدود لها، فإن فلسفة «استأجرهم واطردهم» ستدفع بخيرة العاملين - عملياً - إلى بيئات تلقى فيها مصالحتهم اهتماماً أكبر. وبالمقابل، فإنّه إذا ما سيطرت أساليب الإنجاز والحماس، فإن أداء الشركة هو الذي سيعاني بالنتيجة، وهي حالة لا يمكن المحافظة عليها كذلك.

## 9 • فرض السلوك المنضبط

بينما تختلف مصادر الطاقة وأساليب التوازن، فإن عنصراً ثانياً يسري عبر كل المؤسسات التي درسناها: الانضباط والنظام. وربما كان السبب واضحاً بصورة فطرية، ألا وهو فرض سلوكٍ منضبط بين أداء العمل وإنجاز العاملين. وكما يذكرنا (تشارلز شواب) بأن الانضباط الذاتي أهم أجزاء المعادلة، فإن الكثيرين يتحدثون عن أن «فائقي النبوغ هم هراء؛ فعندما يسقط «النجوم» بلا حركة، فإن الأقسام التي كانوا يديرونها، قلما تعاني من شيء. وإن خلفاءهم تعلموا بالتطبيق وبالانضباط الذاتي الحصول على إنتاج كامل، من العقول العادية والطبيعية»<sup>(1)</sup>.

وعلى كل حال، فإن الانضباط الذاتي قلما يمكن أن يظهر بين أعداد كبيرة من العاملين دون فرض متعقل له من قبل الإدارة العليا في بعض المواقع. ولم نتوقع أن وجود الانضباط المفروض عنوةً كان مهماً جداً في ظروف القوة العاملة ذات الأداء الأعلى. وقد يجادل البعض في أنه متناقض مع أفكار التفويض بالسلطة التي تسيطر على نشرات تحفيز العاملين. وعندما نراقب السلوك المنضبط في القوة العاملة ذات الذروة في أدائها، فإننا نعلل مزاياه بمجموعة من القيم الصميمة، وكأنها تختلف عن السلوك المنظم بأي حال.

ولم نبدأ بإدراك حساسية الانضباط والنظام في كل من المسارات

الخمسة، إلاً عندما رأينا احتمالات الإنجاز من خلال السلوك المنضبط لمشاة البحرية في جزيرة (باريس). وقد تفوق فيلق مشاة البحرية الأمريكية فعلاً، في استخدام انضباط مؤسساتي يفرضه الأنداد، وذلك عندما يصب في سياق الانضباط الذاتي الكبير الذي يُشجع ويُنجز. وهذا الخليط الثلاثي من المؤسسة والنظير والانضباط المفروض ذاتياً، شكل نموذجي في كل أوضاع القوة العاملة ذات الأداء المميز التي درسناها. ولولاها لتشتتت جهود الإدارة، بكل سهولة، على عتبة العشرات من ممارسات العاملين الطيبين، بدلاً من تركيزها على بعض الأساليب بشكل تتمكّن فيه من القيام بالتنفيذ، بشكل متميز.

ويجب أن يسير الانضباط والتفويض بالسلطة يداً بيد، بالنسبة إلى مَنْ يطمح في قوة عاملة ملتزمة عاطفياً. وقد يبدو ذلك هرطقة أو كفراً بالنسبة إلى بعض أنظمة التفويض بالسلطة، ولكن ذلك هو ما تنبئ به أبحاثنا. يعرف (وبستر) النظام على أنه «مجموعة قواعد أو تدريبات تصحح أو تقوّل أو تهدّب». وطبيعي أن تتوقع أن يكون السلوك المنضبط هو العنصر الأساس في أي تنظيم عسكري. وقد ألفت كتبٌ وأجريت دراساتٌ عديدة، على حالات تفكك النظام التي أدت إلى الهزيمة والكوارث في معظم الحروب الكبرى. ومن ناحية أخرى، هناك المأزق الأخلاقي الدائم، بخصوص متى يمكن خرق نظام الأوامر المتسلسلة، سعيًا وراء غاية أسمى. والانضباط العسكري أمر مفهوم تماماً، ولكنه مما لا يُعترف به أو لا يمكن تفهمه في العالم التجاري غير الربحي؛ ويُنظر إليه أحياناً على أنه الشريك المضاجع الذي يشاركك في الأوامر وفي التحكم. ومعنى الكلمة نفسها يتضمن مجموعة من القيود التي لا تُشجع، والتي يُفترض أنها تحدد مجال المبادرة والإبداع والتفويض بالسلطة. وليس لدى تنظيمات الموارد البشرية أي قسم خاص بالنظام، ولا حتى رئيس للانضباط، ولا يُستعمل هذا الاصطلاح لتجنيد الموهوبين أو تحفيزهم. وفي حدود ما هو مطلوب من السلوك المنضبط، فإن معظم الشركات تفضّل أن

تخفيه تحت إطار أوسع، مثل «المشاركة في القيم الصميمية» أو «الالتزام بالسياسات الأساسية» أو «استخدام قواعد الالتزام». وبينما نرى أن هذه العبارات المعسولة ربما كانت أكثر تطميناً بسبب تأكيدها على المبادئ والقيم، فإن كلاً منها تطالب بمجموعة من السلوكيات المنضبطة.

ويتضمن السلوك المنظم مجموعة واضحة من القواعد المفروضة. والجميع يعرف تلك القواعد، حتى ولو لم تكن مدونة. ويجب اتباع هذه القواعد، بدون أي تساؤل، ما لم تتعارض مع هدف قيمة مشتركة مسيطرة أو مع سلطة أعلى. ويتوقع من يخرق قاعدة ما، أن يعاقب، ومن يتجاهلها باستمرار يُفصل بعد حين. وبالمقابل، فإن مجموعة من القيم المشتركة تقتضي وجود مبادئ متينة ليس لها قواعد بيّنة عادةً، ولكن يمكن استخدامها بطرق شتى. ولا يحتاج من ينتمي إلى هذه القيم لتفسيرها بنفس الطريقة في علاقتها بسلوكيات الأفراد. ونظراً لأن القيمة المشتركة (كالكمال والاهتمام) قلما تملك فكرة محددة المعالم عن الخطأ والصواب، فإن الخروج عليها أقل وضوحاً عادةً من «القاعدة المنتهكة». وينتج عن ذلك استخدام العقوبات في حالات الانتهاكات المتكررة أو الفاضحة. وفوق ذلك، فكثيراً ما تكون هناك صراعات ضمن مجموعة القيم المشتركة. فمثلاً، يتعارض إنجاز العاملين أحياناً مع إعطاء الأولوية إلى رضى الزبائن. وتحتاج كل مؤسسة إلى الحكمة والتعقل كي تفصل بين هذه الصراعات. ومع ذلك، فإن من لا يستطيع أن يؤيد قيم المؤسسة، لا بد له من تركها، سواء كان ذلك بقرار شخصي أو بقرار من الشركة.

ويمكن أن تنضوي الحاجة إلى السلوك المنضبط تحت لواء القيم المشتركة، وهو ما سينجم عنه سلوك غير منضبط، في مواقع رئيسية، مما يؤدي إلى الإضرار بالتوازن الجوهري، بين إنجاز العاملين وأداء العمل. ولا يسمح بحدوث ذلك من يحتفظ بقوة عاملة ذات ذروة في أدائها. ومن أجل التوضيح،

يروى هذا الفصل كيف أن ثلاث مؤسسات هي: مشاة البحرية وجنوب الغرب الجوية و(ماريوت)، تذهب أشواطاً بعيدة في الدعاية لقيمتها، وذلك لضمان مجموعة منتظمة من السلوكيات حيثما يكون ذلك مهماً.

## سادة الانضباط والنظام

يطالب مشاة البحرية الأمريكية بالسلوك المنضبط، وإلا، فأنتي لهم أن يضمنوا الالتزام بالأوامر الصعبة في ظروف المعركة عندما تكون حياة الجنود في خطر. وعلى كل حال، فقد لا يكون واضحاً بأنهم يستخدمون النظام للوصول إلى إنجاز العاملين، وإلى أداء العمل على قدم المساواة.

## طبقات الأقدام الصفراء: من هنا يبدأ الانضباط والنظام

وكما ذكر سابقاً، فقد أوصلتنا أبحاثنا في هذا الكتاب إلى جزيرة (باريس) في (كارولينا) الجنوبية، حيث تمكنا من مراقبة مختلف الأساليب، التي كانت تلجأ إليها مشاة البحرية لقبول المجندين. بدأت زيارتنا إلى جزيرة (باريس) من المكان الذي يبدأ فيه كل مجتد تماماً: النزول من الحافلة في مركز الاستقبال، والوقوف على مجموعة من بصمات الأقدام الصفراء المدهونة على الطريق المعبدة.

وكان الجنرالان (جيمس باتاغليني) و(كيت هولكومب)، اللذان رتباً أمر هذه الزيارة، قد قرراً أن يعطينا شعوراً طيباً عن المكان، لذلك انطلقت جولتنا من نفس الحافلة التي يصل فيها المجتدون. وما إن توقفت الحافلة، حتى قفز إليها معلّم تدريب طوله ستة أقدام وخمسة إنشات، ووزنه (210) أرطال، وكانت عيناه تلمعان بالتحدي، وكان يخاطبنا، تماماً، كما يخاطب المجندين الجدد. وتجربة المجتد، عند رؤية معلم التدريب وهو يعمل، تجربة تشوبها الهيبة إلى حد ما، وهو ما ثبت لدينا الآن. ثم زمجر محتدماً «غادروا المركبة

وتحرّكوا بسرعة حتى تطابقوا أقدامكم مع مجموعة طبعات الأقدام الصفراء». وما علمنا بوجود الرقيب الإداري (بي ماسنيتو) إلاّ عندما نزلنا من الحافلة: طوله وبشرته الغامقة ووقفه الكبرياء وتشكيلة عضلاته الطرية، كل ذلك، ألقى علينا ظلاً قوياً وهو يقول «مجندون جدد». وبدون تفكير تقريباً. وجدنا أنفسنا نرد بالجملة القسرية «نعم سيدي» أو «لا سيدي» رداً على أسئلته التي تثقب الأذان. ونظراً لأننا لم نُنذر سلفاً بعملية التعريف هذه، فقد كانت عملية متوترة، لأننا أدركنا أنه في اللحظة التي يضع فيها المجنّد أقدامه في جزيرة (باريس)، فإنّه يُواجه بصيحة عنيفة توقظه من سباته، وذلك حتى يتعرّف على أهمية الانضباط والنظام الجيدين.

وبعد هذا التقديم الذي استغرق خمس دقائق، استطعنا أن نستعيد مزاحنا المدني الطبيعي؛ ولكن الفكرة المطلوبة كانت قد طرحت نفسها وهي: السلوك المنضبط مطلوب من كل المجنّدين في جزيرة (باريس). وليس لتجربة جزيرة (باريس) مثل في التجارب التي سيمر بها المجنّدون، وسيتذكرونها ما داموا أحياء.

ثم أدخلنا إلى (غرفة المسرح)، حيث قولنا بنفس كلمات التقديم التي يقابل بها المجنّدون. وكان معروضاً على أحد المخططات عشر شرائح، تشمل التعليم، والأشخاص الذين يعيّلهم، والخدمة الطبية السابقة، والجرائم السابقة، وإساءة استعمال المواد، وحتى نوع الوشم. ويجب أن تظهر كل التجاوزات السابقة على هذا المخطط. ويقف المجنّدون على المسرح ليفصحوا عن أشياء لديهم، والمسرح عبارة عن مكان بارتفاع قدم واحد في مقدمة الغرفة. ثم يقولون الصدق، وإلاّ فإنهم يغامرون بإسقاطهم من البرنامج. وعندما تصل الأمور إلى انتهاكات المجنّدين السابقين، فإنّه ليس لدى مشاة البحرية شيء، اسمه «مأخوذ عن السجل». وموقفهم هو «لا يهمنا ما قاله لك الآخرون (ويقصدون السلطات المدنية). فإن كنت قد فعلت ذلك، فسوف نعرفه. ولكننا

لن نهّدك به ما لم تحاول أن تحتفظ به بعيداً عنا، أو تحاول أن تفعله مرة أخرى». ويصعب على هؤلاء المجنّدين الوقوف للإعتراف علناً، ببعض هذه التجاوزات في ماضيهم. ولكن يعلم معلّمو التدريب أنّه يوجد في كل مجموعة بعض ممن كان مسيئاً في ماضيه، وهم يحافظون على هذا السر، إلى أن يستجمع المجنّدون ما يكفي من الشجاعة ليتقدّموا نحو المسرح، ويعترفوا بهذه لتجاوزات السابقة. بعدها، يحذو آخرون حذوهم بحكم ما يسميه الجنرال (هولكومب) «تأثير فقايع البوشار أو البوب كورن». وكما تعتقد كثير من الديانات: «الاعتراف مفيد للروح». ومن هنا ينطلق نظام الإبلاغ عن الأمور كما حصلت.

### المجنّدون المتخرجون يبلغون عن الأمور كما كانت عليه

ثم التقينا بعد ذلك بمجموعة من ثمانية مجنّدين كانوا على وشك التخرّج. وقد اختيروا للنقاش معنا، وذلك بسبب تواجدهم هناك. وكان أربعة منهم من الرجال الذين سيكونون ضمن احتفال التخرّج في اليوم التالي، وكانوا قد أصبحوا رسمياً في مشاة البحرية. كانوا يرتدون لباسهم الموحد، وكان بإمكانهم استعمال صيغة المتكلم الآن. أما الأربع الأخريات، فقد كنّ نساءً أمامهنّ أسابيع أخرى كي يتخرّجن. وكنّ يرتدين لباس العمل المموّه، ولم يكن بمقدورهن إلا استعمال صيغة الغائب: لأنه لا يسمح للمجنّدين طوال مشوارهم في جزيرة (باريس) أن يشيروا إلى أنفسهم بصيغة المتكلم: «فليس هناك أنا» في كلمة «فريق». وقد اختيرت مجموعة الثمانية بشكل عشوائي نوعاً ما، على أساس أن لديهم زيارات عائلية في ذلك اليوم. وعندما كنا على وشك دخول الغرفة، همس الجنرال (پاتاغليني) في أذني قائلاً «قد يكون الأمر مُربكاً نوعاً ما بالنسبة إليهم: فنصفهم يستطيع أن يقول (أنا) والنصف الآخر قد يضطر إلى أن يقول عن نفسه (هذا المجنّد). وكنا قد أخبرناهم بالأمر يقلقوا من هذه الناحية ومن الممتع أن ترى ما سيحدث».

وما كان على (پاتاغليني) أن يقلق: فقد ساد الانضباط إلا في حالة واحدة. وقد تبنى الرجال استعمال حقهم، الذي اكتسبوه حديثاً، في استعمال صيغة المتكلم؛ في حين واصلت النساء استعمال صيغة الغائب الإيجابية وهي: «هذه المجنّدة» وكأنّها جزء من لغتهم الأصلية. وكان الاستثناء الوحيد هو امرأة إسبانيولية ذكية من (أريزونا)، وكانت في مهمة خاصة، وعليها العودة إلى الجامعة بعد انتهاء البرنامج. وقد كانت تقع في فخ كلمة (أنا) في صيغة المتكلم، من وقت إلى آخر. ومع أن بقية المجنّدين لم ينزعجوا، في الظاهر، من نكساتها، فقد أسرع الجنرال (هولكومب) ليبين لها أن معلّم تدريبها كان يمكن أن يعلمها كيفية الانضباط فوراً. وتُفرض لغة خاصة بالانضباط، وبشكل صارم، في جزيرة (پاريس).

وقفت المجموعة بشكل فجائي عند سماع إعزاز (انتباه!)، وظلوا كذلك، إلى أن قال لهم (پاتاغليني): «استراحة» وطلب منهم التحدّث بصراحة وحرية ولطف. مع وجود جنرالين وأربعة مدنيين غرباء في الغرفة، سيكون من الصعب على هؤلاء الأولاد الضغط عليهم للخروج من دائرة «نعم سيدي» أو «لا سيدي».

وكان سؤالي الأول: «لماذا التحقت بمشاة البحرية؟». وقد تحدّث كلٌّ منهم عن خلفيته الشخصية، والظروف التي قادته إلى التطوع. وتراوحت الأسباب بين «كان أبي في مشاة البحرية» إلى «أردت أن أتخلص من البيئة الفقيرة». وكان المجنّد (راميريز) من جمهورية (الدومينيكان) صريحاً وعاطفياً تماماً في وصفه، وكيف أنه كان دائماً يؤمن بأن مشاة البحرية هي الأفضل، وأنه، وببساطة، يحب أن يكون مع الأفضل. كنت ترى الاعتزاز العاطفي يشع من وجهه. وقد تحدّث المجنّدون، جميعاً، عن التغييرات الكبيرة داخل أنفسهم كأشخاص. وقد تنوّعت التغيرات، ولكنهم كانوا جميعاً، مشتركين في

شعورهم بشيء من الإنجاز الفردي، أو الإنجاز الجماعي، كما تُظهر ذلك هذه  
التنف من أقوالهم:

«تطوير الثقة بالنفس، ولأول مرة في حياتي».

«تعلمت معنى انضباط المجموعة فعلاً، والتخلص من كلمة «أنا»

في مواقفي».

«خسارة أربعين رطلاً من وزني، والشعور بالرضى عن نفسي، من

النواحي الجسمية والفكرية والعاطفية».

«العثور على الالتزام - فأنا لم أعتد أن أنهى أي شيء من

قبل...».

وعندما سئلوا عن الجيد والسيء في البرنامج، كانوا صريحين أيضاً:

«البوتقة (وهي اختبارات قاسية)... ينبغي على الجميع في البوتقة

أن يتقدموا ويفضحوا عما في داخلهم».

«يحب المجتد الاختبارات... أن يوضع موضع الاختبار كل يوم».

«هذه المجتدة تحب تدريبات الأوامر القريبة... فهي التي علّمت

هذه المجتدة النظام. وقد جعل معلمو التدريب لدينا الفصيلة كلها تحبها».

«تعتقد هذه المجتدة أن على معلّمة التدريب أن تكون أكثر شدة

وقسوة... فالنساء يحتجن للشعور بالتحدي، مثلهنّ كمثّل الرجال».

«كانت تلك أسوأ وأفضل ثلاثة شهور في حياتي».

«كانت غرفة الغاز شيئاً قاسياً حقاً... مما جعل هذه المجتدة تعتر

بأنها قامت بها عندما كانت خائفة».

«يشجعونك على تقديم الكثير لمعلّم تدريبيك».

وقد يرتاب المتشكك بأننا كنا نستمع إلى مجموعة من أوراق اللعب.

ولنذكر أن هؤلاء المجتدين كانوا مرتبكين قبل الاجتماع حيث كان هناك

جنرالان في الغرفة. وبصفتي كاتب وباحث، فقد تعرضتُ لكثير من أكوام ورق

اللعب: فأنت تتعلم كيف تصيدهم، مهما بلغت درجة تمويههم؛ ولكن مَنْ كنا معهم ليسوا كومة من ورق اللعب. فقد أجاب هؤلاء المجنّدون، ومن كل قلوبهم، معربين عن مشاعر شخصية لا يرغب كثير من الناس الإفصاح عنها، وكانوا أحراراً في مديحهم وتقريعيهم.

وفوق ذلك، فقد انعكست تعليقات هذه المجموعة من المجنّدين، على تعليقات عشرات المجنّدين الذين تحدّثنا إليهم، وبشكل اعتباطي، طوال زيارتنا. وكنا نُشجّع على التحدث مع أي واحد، وحول أي شيء، سواء بحضور الضباط أم لا. وهذا ما فعلناه. وإنصافاً لهم، فإن مشاة البحرية يؤمنون بالصراحة والأمانة بخصوص ما يفعلونه. وهم ينتقدون أنفسهم وبلا رحمة، وهذا ما يمكن لأي قارئ «لمجلة مشاة البحرية» أن يؤكّده، وقد ينزعجون من نقد المواطنين الغرباء أمثالي؛ ولكنهم مع ذلك، يتوقعون نقداً بنّاءً من داخلهم، وهم يشجّعون عليه ويهتمون به.

### الأنظمة الخفية في شركة خطوط جنوب الغرب الجوية

قررنا أن نغادر قبل عشرين دقيقة من موعدنا المقرر مع (ليبي سارتين) و(ريتا بيلي) من شركة (إس. دبليو. أي). لم نكن نرغب في التأخر عن الموعد. وكنت قد تحدثت إلى (ليبي) في وقت سابق حول هذا اللقاء، فأوضّحت لي أن الدقّة في المواعيد، مهمّة. وكما هو الحال في مشاة البحرية، فإن عاملي (إس. دبليو. أي) منضبطون تماماً من ناحية الدقة في المواعيد. ولا داعي لأن يبتنوا لك ذلك بوضوح.

ومع أننا سجّلنا دخولنا الشركة في حوالي الساعة (8,15) صباحاً، فإن مساعد (ليبي) لم يخرج لاستقبالنا إلا عند الساعة (8,30) صباحاً، حسب الموعد. والدقة في المواعيد ثنائية الجانب والمفعول عند (إس. دبليو. أي). وهي التاج الملازم لمجموعة من السلوك المنتظم والمطلوب، كي تدور الطائرة

عائدة إلى المطار في خلال (18) دقيقة فقط، بينما تفعل طائرات الخطوط الجوية الأخرى نفس الأمر، في أقل من (30) دقيقة. وتنعكس الدقة في المواعيد كذلك، في القدرة على إيصال أصناف الأمتعة المدققة إلى أصحابها المخمورين، في غضون عشرين دقيقة من وصول الطائرة، وهو نفس الوقت الذي يمكن فيه لمغادري الطائرة أن يصلوا إلى بارات الشراب. وأمثال هذا السلوك يساعد (إس. دبليو. أي) على خدمة (2400) مسافر لكل مستخدم، بينما يخدم أقرب المنافسين (1200) مسافر. وهو يساعدها كذلك على بقاء طائراتها محلقة في الجو لمدة (11,5) ساعة كل يوم، مقابل معدل (8,6) ساعة المسجل في هذه الصناعة.

والنظام الذي يحدث هذه النتائج، يولد عزة و طاقة بين المستخدمين الذين يطبقون هذا النظام، وأعينهم على هذه النتائج.

وبينما كنا في الانتظار، لم نتمالك أنفسنا من ملاحظة عشرات العشرات من لوحات التكريم المعدنية، والصور والتذكارات ورسائل المديح، المعلقة على الجدران. وهذه المعلقات رموز ملموسة على منجزات العاملين في (إس. دبليو. أي) في الماضي والحاضر. ولم يكن الأمر مفاجئاً طبعاً. فقد ذكرنا ذلك بمدخل ومكاتب كل موقع زرنه في مشاة البحرية، وذكرنا أيضاً (بممر القادة) في (كي. إف. سي) وبتمثال (هومر) طالع السعد لشركة (هوم ديپو) في مجهوداتها لتحسين المنازل. وبينما كنا نجري وراء (كيتي ريكارد) المساعدة الإدارية لـ (سارتين) عبر الردهات، كان المكان يعج بالتذكارات الواضحة للعيان، الشاهدة على أهمية عاملي (إس. دبليو. أي) وقيمتهم. والأمر الذي لم ندركه إلا بعد نقاشنا مع (سارتين) و(بيلي)، هو مسألة كم من هذه الرموز توضح فعلاً، وتذكر العاملين بالأنظمة الأساسية ضمن (إس. دبليو. أي). فمثلاً: إن مما يلفت النظر هو الكلفة المنخفضة للأحداث والمكافآت المتجددة، والتي تجري كلها على مبدأ «إما أن تكون الكلفة منخفضة وألا فلن

يكون هناك ميزانية لذلك». والمستخدمون هم الذين يمولون - في الحقيقة - احتفالاتهم الرئيسية بأنفسهم. ويلقى الضوء على نظام خدمة الزبائن، من خلال صور المستخدمين وهم يقدمون للزبون أكثر مما يجب، وفي رسائل الزبائن المعلقة وجوائز التاج الثلاثي لأفضل خدمة آنية وجائزة أفضل تعامل مع الأمتعة، وفي أقل قدر ممكن من الشكاوى في عالم الخطوط الجوية. وقد فازت (إس. دبليو. أي) بهذه الجائزة الأخيرة، ولمدة خمس سنوات متواصلة. ومع ذلك، فإن الزائر غير المبالي قد يظن أن الأمر كله ينطلق من التفويض بالسلطة (الثقة)، وينسى الأنظمة الصارمة التي تدعم طموحات الشركة وقيمتها: فبالإضافة إلى الكلفة المنخفضة هناك ثلاثة مواقع تستحق فيها السلوكيات المنتظمة النظر وهي: خدمة الزبائن والتجنيد والتدريب واللغة المشتركة.

### نظام التكلفة

كانت الرحلة بالسيارة إلى مقر (إس. دبليو. أي) أول ما واجهنا نظام «إما تكلفة منخفضة أو لا كلفة أبداً» الذي يتواجد في كل مكان في الشركة، والمقر قريب من (لوف فيلد) خارج (دالاس) بولاية (تكساس)، وهو مركز عمليات هذه الخطوط الجوية، وهو موقع انطلاقها الأولى. وعندما مررنا بجانب المدخل الرئيسي، كانت أعمال إعادة البناء واضحة للعيان، وهي تعكس ما يقارب عقداً من التجديدات على الخطوط الجوية نفسها. ويبدو أن (إس. دبليو. أي) غير قادرة على اللحاق بنموها. وتسير بك (دنتون درايف) التي تؤدي إلى مقر (إس. دبليو. أي) بمحاذاة الجانب الغربي من (لوف فيلد)، وبجوار مجموعة غريبة من المساكن المتداعية والبني التجارية مثل (جياردوس سوبرماركت) و(نادي (الموناليزا) ومستودع أطعمة (سيبكو) ومقصف (پوپوسيريا). وهي عبارة عن مجموعة من الأعمال التجارية الصغيرة فطور الكلاب، وأبنية للتخزين سيئة الصيانة، ومواقع صناعية خفيفة التكلفة، وهي ليست منطقة مرتفعة الإيجار.

والتكلفة المنخفضة طرح أساسي في طموح (إس . دبليو . أي)، للوصول إلى تكلفة معقولة الأسعار بالنسبة للجماهير . وهي مركزية بالنسبة لاستراتيجية الشركة في تقديم «خدمة بأخفض الأسعار في كل هذه الصناعة» . والتكلفة المنخفضة هي في موضع القلب من هوية علامتها التجارية . ومع أن هذه السياسة قد ألفت الرعب في قلوب المنافسين ، بدون شك ، فقد زادت الحجم الإجمالي لسوق السفر في الهواء على خطوط (إس . دبليو . أي) زيادة ملموسة . ويحب (سارتين) أن يشير إلى ذلك على أنه «أثر (إس . دبليو . أي)» . وبكلمات أخرى ، ونظراً إلى أن (إس . دبليو . أي) تجبر الخطوط الجوية الأخرى على تخفيض أجور سفرها ، فقد أصبح بإمكان الأعداد الوفيرة من الناس أن تسافر بالطائرات .

والتكلفة المنخفضة حصيله مجموعة من السلوكيات المنتظمة ، التي يتوجب على كل مستخدم أن يتبعها . وهذه النظم مفروضة من كل من العمل والنظراء ، وهي كذلك مفروضة ذاتياً . وعاملو (إس . دبليو . أي) مُقْتَرُونَ متميزون في ذلك . ويسمي بعضهم ذلك ، بأنه قيمة صميمية ، ويسميا آخرون بالعنصر الرئيسي في سياستهم . وأياً كان الاسم ، فإن الحفاظ على تكلفة منخفضة يتطلب مجموعة مفروضة من السلوك المنضبط . ولا تترك (إس . دبليو . أي) الأمر لإحساس العاملين بما هو صحيح . فالعاملون الذين يواصلون تجاهل خطوط التوجيه لضمان أسلوب التكلفة المنخفضة ، لا يستمرون طويلاً مع (إس . دبليو . أي) . وكما قالت (ريتا بيلي) «أنتم أحرار في تجربة أي فكرة يمكن أن تخطر ببالكم أو أن تجربوا كل الأفكار ، ما دامت هذه الأفكار لا تكلفنا الكثير . وأي شيء نفعله لا يكلف الكثير فعلاً» .

وإذا كانت الحاجة أم الاختراع ، فإن شركة (إس . دبليو . أي) مثال حي على هذا المثل القديم . وقد أوضح (ليبي) و(ريتا) أن اكتشاف الشركة لقيمة النظام والانضباط الذي تعتمد عليه (إس . دبليو . أي) الآن قد نشأ عن حاجة

تجارية واضحة وقديمة. صحيح أن الشركة تعلّمت كيف تعيد الطائرات إلى المطار في خلال (18) دقيقة، لكن ذلك ناشىء عن نقص في عدد الطائرات.

## أنظمة خدمة الزبائن

تسير مجموعة السلوكيات المنظمة للحفاظ على خفض التكاليف في (إس. دبليو. أي) جنباً إلى جنب مع مجموعة واضحة من أنظمة خدمة الزبائن، والتي تجاوزت بأشواط كبيرة، قيمة خدمة الزبائن المشتركة. ويعلم الجميع أهمية خدمة الزبائن في (إس. دبليو. أي). ومع أن (هرب كيلهر) كبير ضباط الإدارة و(كولين باريت) النائبة التنفيذية للرئيس لشؤون الزبائن، يؤكدان باستمرار، أن المستخدمين يأتون في المقام الأول، فإن مستخدمي (إس. دبليو. أي) يعلمون بالتالي أن الزبائن يأتون في المقام الثاني بعدهم مباشرة.

والتزام الجميع «بخدمة الزبائن أمر مثير وإيجابي»، وهو لا يعيق (إس. دبليو. أي) عن إقامة مجموعة واضحة المعالم من السلوكيات المنضبطة لضمان الإنجاز. وتضع الشركة مجموعات من المعايير الواضحة حول كيفية تناول مواضيع خدمة الزبائن مثل: الزمن الذي يستغرقه تسليم الأمتعة المدققة حتى يصل الزبون منطقة البار. وبالطبع، فإن النواحي ذات القيمة لخدمة الزبائن، تتجاوز المعايير من عدة وجوه. ومع ذلك فالمعايير تُفرض بشكل صارم.

## أنظمة التجنيد والتدريب

يأتي العاملون في المقام الأول... هذا صحيح، ولكن (إس. دبليو. أي) لا تستأجر بطريقة عشوائية. تلقت الشركة في عام 1997 مثلاً حوالي (105000) طلباً للعمل في (3000) مركزاً شاغراً. ويمكن لشركة (إس. دبليو. أي) أن تكون انتقائية في توظيفها، وهي انتقائية بالفعل. وكي تضمن الحصول على الأفضل من مجموعات الطلبات الكثيرة هذه، فإن (إس. دبليو. أي) تبيّن

وبوضوح، المعايير وعملية الامتناع عن القبول لكل مرشح وبكل انضباط. ونظراً لكون الموقف والرأي هما أهم معيارين عند الاستئجار، فإن من يقوم بالتجنيد في (إس. دبليو. أي) واضحون بالنسبة إلى ما يعنيه ذلك وبالنسبة إلى كيفية تحديد موقف الشخص. وهم يعرفون كيف يصنّفون الصفات مثل صفات: (دافئ وودّي وإيجابي ومستقيم ومحّب للتسلية). وقد استشهدت مجلة (فاست كومباني) بأقوال أحد المجنّدين الرواد في (إس. دبليو. أي) واسمه (خوزيه كولميناريس) عما ينتظره من المرشح الجديد فقال: «العبقريّة والإحساس بالزمن الذي يستغرقه ليصبح واحداً منا». وللوصول إلى هذه الصفة المحيّرة، يُطلب من المرشحين أن يقرأوا «الدرع» وهي مجموعة أسئلة اختبارية يُكمل فيها المرشحون عبارات مثل: «ساعدت في الشعور بالسعادة ذات مرة عندما...» و«المرة التي وصلت فيها إلى ذروة في أدائي كانت...» و«شعاري الشخصي هو...».

وبينما تميل معظم الأجوبة إلى أن تكون غير ذات بال، يتميّز بعضها ليساعد على إلقاء الضوء على المرشحين الذين تبحث عنهم (إس. دبليو. أي). فمثلاً، وصفت إحدى النساء نفسها بأنّها (نشيطة ورشيقة) وهو ما اعتبره زملاؤها المرشحون تعبيراً مرحاً. ولكن (كولميناريس) وجد فيه اصطلاحاً أسراً<sup>(2)</sup>. و(إس. دبليو. أي) منضبطة أيضاً فيما يتعلّق بالسلوكيات المطلوبة في برامج تدريبها الأساسي. ويجب على من يريد أن يصبح مشرف رحلات من المرشحين، أن يدخل التدريب دون مقابل، وأن يتّبع قواعد واضحة في اللباس والمظهر ودقة المواعيد. «تأخّر عن الدرس وسيُسقط اسمك من البرنامج. تجاهل الجهوزية المناسبة فتُطرد». وهذا يبدو أشبه ما يكون بمشاة البحرية. وقد أكّد (سارتين) قائلاً «نحن لا نستعمل كلمة «قاعدة» في (إس. دبليو. أي) فعلاً، ونفضّل عليها كلمة (خطوط توجيهية أو معايير). فترجو ألا تستعمل كلمة (قاعدة) وكلمة (إس. دبليو. أي) في جملة واحدة». ومن الآن فصاعداً، سوف نحترم هذا الطلب.

أما بالنسبة إلى وظائف الطيارين، فإنه يجب على المرشح المقبول أن يكون قد نجح في تصنيف النموذج 737، وهو ما يقتضي وضع /5000/ إلى /10000/ دولار كاستثمار شخصي لا تُجبره (إس. دبليو. أي). والخطوط التوجيهية والمعايير المتعلقة بالطيارين واضحة ومفروضة، بشكل صارم أيضاً، كما هي الحال في أي شركة طيران كبيرة، ولكن (إس. دبليو. أي) تمرّد خطوياً إرشادية واضحة للتفاعل مع الزبائن وخدمتهم، وهذه الخطوط واضحة جداً وأشمل من غيرها بكثير. وتأتي السلامة على رأس قائمة الأمور الملحة في كل شركة طيران. وفي (إس. دبليو. أي) تكون المعايير الأساسية في السلامة مجرد البداية. فمثلاً، تكون معايير الموقف والخطوط الإرشادية مهمة في كل صغيرة منها، كأهميتها بالنسبة إلى مشرفي الرحلات. وزوجة أحد زملائي من الركاب المنتظمين لدى (إس. دبليو. أي). تروي لنا كيف أن أحد مشرفي الرحلات اهتاج قليلاً أثناء تأخير في إحدى الرحلات وكان فظاً معها، وعندما قالت له مازحة «أنت متورط في مشكلة موقف يا أخ» امتقع لون وجهه . . . . وبعد هبوط الطائرة، فتش عنها ليستوضح ماذا كانت تقصد بذلك بالضبط، وكذلك ليعتذر إليها . . . لأنه لم يكن على استعداد لأن يجازف بالإيحاء لنفسه، على أن ما قالته له كان مجرد تعليق عابر قد يتضمّن خروجاً على الخطوط الإرشادية الموضوعية لضمان أسلوب ودي في التعامل.

ويوجد كذلك خطوط توجيهية ومعايير خاصة بوكلاء خدمة الزبائن، وبمشرفي سلم الركوب والنزول، وبالمستخدمين الذين يتعاملون مع أمتعة المسافرين، وبجماعة الصيانة وحتى بعاملتي التنظيفات. ومثل هذه القواعد معروفة لدى شركات الطيران الأخرى، ولكن الانضباط الشديد الذي تُفرض هذه القواعد من خلاله في (إس. دبليو. أي) من قبل المستخدمين قبل المديرين، هو الأمر المهم. وفوق ذلك، فإن لكثير من الوظائف فترة اختبار يجب على المتدرب فيها إظهار أن بإمكانه تلبية المعايير واتباع الأنظمة المطلوبة

في الوظيفة. وتكون هذه الفترة بالنسبة إلى مشرفي الرحلات مثلاً، ستة أشهر. وإذا ما انتهكت الخطوط التوجيهية، في أي وقت أثناء فترة الاختبار، فإن ذلك سيكون مؤشراً قوياً على عدم قدرة المتدرب على الانخراط في ثقافة الشركة. وبالإمكان إعطاؤه فرصة ثانية بالطبع، إذا كان منطوق خروجه على المعايير مقنعاً. ويجادل (سارتين) قائلاً: «إننا لا نستسلم في وقت مبكر»، ولكنهم ما أن يستنتجوا بأن شخصاً ما ليس بكفءٍ من الناحية الثقافية يُرحّل. وشركة خطوط جنوب الغرب الجوية مشهورة بفلسفتها في تشجيع عاملها على القيام بالمبادرات، وعلى الإبداع؛ وهي تشجع أيضاً على أن يرفدها عاملوها بأفكار جديدة. ولكن يحصل ذلك فقط، عندما يتبعون إرشادات السلوك المنضبط في المواقع الحساسة.

ويرى معظم عاملي (إس. دبليو. أي) أن المعايير وخطوط الإرشاد والثقافة، أمور تساعد على الارتفاع، أكثر من كونها أموراً مقيدة أو مثبّطة. وفوق ذلك، فإن القيم والأنظمة وعناصر الثقافة الأخرى، تتوضح من خلال عملية تجنيد العاملين. وترغب الشركة بمنح الفرصة لكل مرشح ليقرر الالتحاق بها، بشرط أن يصبح جزءاً من هذا النوع من الثقافة. ومن الواضح أنها ليست ثقافة لكل الناس، ولكن أكثر من يختبرونها بإخلاص، يعتقدون أنها تساعدهم على أن يصبحوا أفضل من ذي قبل.

وربما يكون الأهم من ذلك، هو أن الشركات مثل (إس. دبليو. أي) و(هوم ديبو) كثيراً ما تكافئ مستخدميها ممن يخرجون على هذه القواعد، عندما يكون هذا الخروج هو الأمر الصحيح الذي يجب عمله. ويمكن أن تكون (إس. دبليو. أي) متسامحة مع الأخطاء الناجمة عن حسن النية، لا سيما إذا كانت هذه الأخطاء مما يعكس نوعاً من التجديد والإبداع والانضباط الذاتي الذي تتوقعه (إس. دبليو. أي) من مستخدميها. ولنظام التكلفة لدى (إس. دبليو. أي) أثر ملموس على التجديد والإبداع. ونظراً لأن العاملين ليس في

وسعهم صرف المال الكثير، فإنهم يبدعون في التفكير بوسائل لمهاجمة المشاكل والفرص الجديدة. وقد أنشأت الشركة مثلاً «لجنة الثقافة» منذ سبع سنوات، لتتأكد من أن حرية المستخدمين الفردية لا تتآكل، عن غير قصد، مع توسع الشركة. وطبقاً لأقوال (سارتين)، فإن مهمة اللجنة هي كالتالي: «أن تساعد في خلق الروح والثقافة المطلوبين في (إس. دبليو. أي)، وأن تغنيهما وتحسن فيهما حيث وُجدتا، وأن تنعشهما في المواقع التي تتخبط فيهما. ويجب على المجموعة أن تتخذ كل إجراء ممكن، لخلق روح وثقافة خاصة بـ (إس. دبليو. أي) ترفع من مستوى الشركة وتغنيها، وهي الأمور التي جعلت منها شركة أو عائلة رائعة».

وقد أنشأت اللجنة فريقاً مساعداً تحت اسم «مقاتلو الحرية»، والهدف منه رفع مستوى الوعي لدى مستخدمي (إس. دبليو. أي) في علاقتهم بالحرريات الكثيرة التي يتمتعون بها، كاللباس غير الرسمي وأمن العمل وفيض العاملين المتهاونين المشاركين في العمل وفي العديد من الفرص لاستعادة الثقة بالنفس والاستمتاع بالعمل. ويسعى «مقاتلو الحرية» إلى رفع الوعي بالمسؤولية وتحملها، عند كل شخص، وذلك للمساعدة في المحافظة على هذه الأشكال من الحريات. وقد دشّن الفريق (جولة حرية) بهدف إيصال هذه الرسائل إلى المقدمة، في أفكار العاملين في كل أنحاء الشركة.

## نظام اللغة المشتركة

لكل ثقافة قوية لغة خاصة بها، و(إس. دبليو. أي) ليست استثناء. وكما هو الحال في مشاة البحرية الأمريكية، فإن تطبيق واستخدام عناصر معينة من هذه اللغة، يشكّل نظاماً مفروضاً بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وقد نمت اللغة ببساطة، وجنباً إلى جنب، مع نمو شركة الطيران، ولكن العاملين يعزّزون بعض جوانبها بشكل متواصل، وبلا هواده، وعلى مختلف الأصعدة. ولغة

(إس . دبليو . أي) بنفسها تكوّن نظاماً يوجد سلوكيات ذات قيمة في كل من الأداء والإنجاز .

أولاً: تُجتنَب الاصطلاحات مثل (قواعد) و(التخطيط الاستراتيجي الرسمي) عن قصدٍ، هذا إذا لم تُمنع، والمنع هو الإزعاج المفضل لدى «زعيمنا الجريء الذي يجسّد أحياناً شخصية (إلفيس)»، وهو كبير ضباط الإدارة (هرب كيللهر) الذي يقول «الحقيقة فوضوية والتخطيط مطلوب ومنطقي . ولا ينسجمان مع بعضهما . . . إن التقاط القمل الصغير بشكل وسواسي (وهو ما يجري في معظم عمليات التخطيط الاستراتيجي) سيؤدي إلى ظهور لباس المجانين (وهو لباسُ مرضى العقول)»<sup>(3)</sup> .

ويُمنح كل جهد خاص، عملياً، اسماً أو تسمية فريدين مثل: البحث أو إعادة البحث أو فرص الوسائل أو مقاتلو الحرية أو إمّش الميل الأخير وأنت تلبس حذائي . . . وللتسميات أمثال: القلوب الكبيرة وروح الفوز وعائلة (إس . دبليو . أي) معاني خاصة بالنسبة لعالمي (إس . دبليو . أي). وتؤكد الألقاب مثل: القسم الشعبي وجامعة الجميع، على الأمور الأكثر أهمية لدى (إس . دبليو . أي). واختصار أوائل الكلمات مثل (بي . أو . إس) التي ترمز إلى الخدمة الإيجابية الحاملة، وكذلك سوء التهجنة للكلمات مثل (إل . بي . تي) بدلاً من (إل . أو . في . إي) لكلمة (الحب) - كل ذلك يخلق خيالاتٍ وصوراً تؤدي إلى سلوكيات منضبطة ذات أهمية كبرى بالنسبة إلى الشركة . وتتسرّب المصطلحات البسيطة البارزة وذات المعنى، إلى داخل اللغة هذه مثل: «لَوْن خارج الخطوط» واستأجر (عاملين) من أجل الروح والجراة والحماس» و«أتبع القاعدة الذهبية» و«الزبائن في المقام الثاني» و«عقلية المحارب» . وتبيّن (كولين باريت) كيف أن للاصطلاح الأخير، جذوراً عميقة توازي «روح المحارب» بشكل مدهش والموجودة في صميم نظام القيادة لدى سلاح مشاة البحرية الأمريكية: «ما أوجدَ ثقافتنا حقاً هو عقلية المحارب، أي قاتل لتعيش»<sup>(4)</sup> .

وتدعم اللغة المشتركة حتماً الجهد المنظم في القوّة العاملة ذات الذروة في أدائها. وتستخدمُ كلُّ التنظيمات التي درسناها، مجموعة من المصطلحات والتسميات والاختصارات ذات المعنى الخاص، بالنسبة إلى القوّة العاملة، وهي تذكّرهم بالسلوكيات المنضبطة والمهمة لأدائهم وإنجازهم. وسطوة اللغة والسلوك المنظمين، واضحة جلية في قوة (إس. دبليو. أي) العاملة ذات الذروة في أدائها. وهي المفتاح لتفهم نجاح الشركة الكبير، والتي أجملها مؤلفون مثل (كيفن) و(جاكي فرايبرغ) بقولهم «السر الحقيقي وراء نجاح (إس. دبليو. أي) هو أن لها أكثر قوة عاملة حماساً وإنتاجية في العالم. والدافع الكبير وراء ذلك، هو إحساسهم بالعدل. ويقال لهم: نريد لرفاهيتكم أن ترتبط برفاهية الشركة، لأنكم أنتم الشركة أولاً وآخراً»<sup>(5)</sup>.

### أنظمة (ماريوت)

عندما وصلنا إلى مجمع (ريشر سنتر - ريشر ووك) في (سان أنطونيو) كان من السهل أن نرى لماذا كان (ريشر سنتر) يحتل مكانة رفيعة بين أولويات (ماريوت). وكان الجو منعشاً ودرجة الحرارة (75) فهرنهايت. وكان الفندق الزاهي الألوان يشمخ على نهر (سان أنطونيو). وكانت المنشأة مصمّمة تصميماً حسناً لاستيعاب المؤتمرات الصغيرة منها والكبيرة. كنت ترى في الزخرفة «ذوق ماريوت». وكان الخدم وطواقم الاستقبال أنيقي الملبس، وجاهزين تماماً، وهم في كل هذا، يتسمون. وكان كل ما حولك يدعوك للدخول مما تصعب مقاومته. وقد قررتُ بيني وبين نفسي أن آتي بزوجتي إلى هنا، لقضاء عطلة نهاية الأسبوع.

ولم نتمالك أنفسنا ونحن ننتظر لقاء (روبرت غرايمر - جونز) في المكاتب الإدارية، من ملاحظة صفائح التكریم المعدنية الكثيرة على الجدران. ومع أن الجوائز كانت مجموعة مع بعضها بشكل أكثر أناقة وذوقاً بقليل مما

كمان عليه الحال في (إس . دبليو . أي)، فقد كان واضحاً أن المكان نفسه كان اختياراً ناجحاً. وكان من بين التكريمات على الجدران، جائزة مجلة (بيناكل) التي جاءت نتيجة لاستفتاء القراء عن اللقاءات الناجحة. وكانت هناك جائزة التفوق وجائزة المفتاح الذهبي، وجائزة وزارة الصحة للمؤتمرات الطبية وجائزة الماسات الأربع، وأياً كانت جائزة خدمة الزبائن، فقد أحرزها هذا المنتج مرة أو أكثر، خلال الخمس سنوات الماضية. ومع ذلك، ونظراً لأنه لتصادف زيارتنا مع الزيارة المقررة لكبير ضباط الإدارة (بيل ماريوت) فقد توقعنا أن نواجه عاملين مسعورين يندفعون لتوضيب الأمور من أجل (الزعيم). لكن ذلك كان أبعد ما يكون عن الواقع. وبينما كنا نستمع إلى بعض الإشارات من ضعاف القلوب إلى بعض الشخصيات المرموقة، كان الجميع، فيما عدا ذلك، هادئي الأعصاب ومسرورين ومتكئين مع الوضع. «لطفاً إذا احتجت إلى شيء فاطلبه منا. نحن نود أن نجعل استقصاءاتك مفيدة قدر الإمكان». ها قد تورطنا، قد تظن ذلك، ولكن (ماريوت) يأمل في أن يلقي كل نزيل (أو ضيف) ذلك النوع من المعاملة. وكان لنا مطلق الحرية في التحدث إلى أي من المساعدين أو المدراء، أو كلهم، حول أي موضوع. كانت مجموعة من المقابلات والمناقشات البعيدة عن أي قيد. ومن المؤكد أن السيد (ماريوت) لم يكن ليريدها أن تكون.

### نظام الاستقبال الذي لا غبار عليه

لقد كان (توم تركوت) هو المسؤول عن الأجراس في (ريقر سنتر) ومنذ سبع سنين. وكان في الأصل يعمل في فندق (بروفيدانس) في (رود آيلاند). انطلق في مسيرته مع (ماريوت) منذ خمس عشرة سنة، بصفته خادماً في فترة الصيف، في فندق (فورت لاودرديل) في (فلوريدا). وكما يقول: «لقد وقعتُ على هذا العمل بعد خروجي من المدرسة الثانوية مباشرة، ولم أرغب بعدها أن أتركه أبداً».

وهو مسؤول عن خمسةٍ وثلاثين عاملاً بمن فيهم الخدم والبوابون وكل عمال النقل. ومرتبة الفريق هي الثانية بالنسبة إلى عمال انتظار قرع الأجراس ضمن كل تسلسلات (ماريوت) والمبينة على مؤشر خدمة النزلاء، الذي يبلغ شهرياً عن ردة فعل الزبائن. ومدور المبيعات بين إجمالي عماله، أقل من 5٪، والسبب هو أن «العمل يجزل العطاء، والمزايا كبيرة، وبنية العمل رائعة... فمن الممتع حقاً، أن تتعامل مع زبائن بشوشين موجودين هنا... إنني أحب هذه المدينة» كان هذا هو رأي (توم).

ومع أن (توم) يحاول إظهار الأمر على أنه متعة وتسلية، فإن ذلك لا ينفي كونه عملاً شاقاً. وبما أن (ماريوت) ترى أن العشر دقائق الأولى، هي أهم جانب من جوانب إقامة النزيل، نجد أن (توم) ومجموعته، منضبطين انضباطاً تاماً بخصوص التأكد من أن تكون العشر دقائق خالية من أية مشاحنة أو شجار. ومن البداية نقول: إن هناك «قواعد أساسية» لا يمكن انتهاكها مهما كان السبب، بدون تحمل النتائج الفورية. ويأتي على رأسها الأمانة والنظافة والجهوزية الجيدة، وعدم وجود مضايقات جنسية أو إساءات للزبائن. واتباع هذه القواعد لا ينتج عنه زبائن راضون فحسب، بل ينتج عنه أيضاً عاملون متحمسون عاطفياً، يفتخرون كثيراً بتلبية المعايير التي تثمر عن ثناء الزبائن. والتركيبية الثلاثية المؤلفة من الأنظمة التي يفرضها العمل، والمدعومة من الأنداد، تعمل بعد ذلك فتتحول إلى الانضباط الذاتي. نرى كل هذه الأنظمة تعمل هنا وينتج عنها الاعتزاز بأداء وإنجاز العاملين.

وتتطلب «عملية قدوم الزبائن التي لا تشوبها شائبة» مجموعة من السلوكيات المنظمة. فالخادم الذي يأخذ حقائبك عند المدخل، يقوم بنفسه بتسجيل دخولك الفندق أيضاً، وهو الذي يأتي لك بالبريد، وهو الذي يوصلك إلى غرفتك. وهذا الخادم يمر بإجراء دقيق مصمّم، بهدف إيصال الزبائن إلى غرفهم ودخولهم دخولاً سعيداً، وبأسرع ما يمكن. وهكذا، فكل الخدم

مدربون على إجراءات منصة الاستقبال الأمامية، وعلى إجراءات البريد وأنظمة الكمبيوتر. وفضلاً عن ذلك، يُفرز طالبو العمل على أساس المهارات والمواقف المطلوبة.

## أنظمة التجنيد والتدريب

تقوم عملية الاستئجار على مجموعة من السلوكيات المنظمة أيضاً. فهي تنطلق من مجموعة واضحة من الضوابط المعروفة جيداً، بما فيها اللباس، أي (أي لباس غير رسمي مقبول) والجهوزية (كأن يكون الشعر قصيراً ومسرحاً بشكل أنيق) والدقة (بأن يقول ما يريد) والبشاشة (بأن يتكلم بأسلوب دافئ وودّي) والمعرفة بالمنطقة (بأن يعرف ما يجري على جبهة النهر).

وأول اختبار لهذه الضوابط، هو مقابلةً جماعية مع بعض المتقدمين بطلبات العمل، تعقبها مقابلات فردية مع قليل من مختلف أنواع الناس (ما بين أربعة إلى خمسة). ويتبع، من يجري هذه المقابلات، أسلوب المقابلة المكتوبة باليد والمصممة للمساعدة على تقييم الجوانب الجوهرية في المواقف والتصرفات والسلوك.

بعد ذلك، يشارك المرشحون في اختبار معهد (ستانفورد) للأبحاث، وهو تقييم يجري عبر الهاتف من قبل معهد (غالوب)، قسم الاستفتاءات. وتصنف شركة (ماريوت) ذلك بأنه تقييم للسجاي الشخصية. كالنفس والعزة والتنوع. وهو كذلك تقييم للميول الشخصية، مما يمدّ الشركة بقيمة ما، عند غزبة من هؤلاء الناس صالح وكفو ومناسب لواقع العمل المطلوب. وهو يساعد على تحديد إلى «أي مدى يمكن لهؤلاء أن يبقوا في الوظيفة» بحسب رأي (وولتر كينيدي) المدير المقيم. وهذا التقييم خطوة هامة في عملية الاستئجار، ولكنه يُستخدم كاختبار دخول، أكثر من كونه أسلوباً لاتخاذ قرارات نهائية. والعلامات المنخفضة ترفضك من العمل، لكن العلامات المرتفعة لا

تضمن لك بالضرورة عرضاً بالعمل. وفي الجانب الإيجابي للعملية، نجد أن الاختبار يساعد في التعرّف وبشكل واضح على المنفتحين والاجتماعيين من ذوي البدايات الذاتية: ممن يمكن أن يصبحوا انضباطيين في إرضاء النزلاء بشكل كبير.

وتبحث (ماريوت)، أساساً، عن المرشحين البشوشين والأمناء الذين قال عنهم (توم) «إنهم حيوانات الكرم الذين يتملك قلوبهم إرضاء الزبائن». وقبل هذا كله، يتوجب على العامل المستأجر عند (ماريوت)، أن يتعلّم مبادئ (ماريوت) الأساسية في حسن الضيافة، والالتزام بها تماشياً في ذلك مع «مبادئ (بيل ماريوت) الاثني عشر في النجاح» والواردة في الفصل السابع. يُعطى كل المستخدمين بطاقة، توضع في محفظتهم، تذكّرهم بالسلوكيات المنظمة التي لا يجوز تجاوزها:

- 1 - ابتسم، ورحّب بكل نزيل.
- 2 - تحدّث إلى النزيل بأسلوب مؤدّب، وودّي، وحرّ.
- 3 - أظهر اهتماماً حقيقياً، وحماسياً.
- 4 - تبنّ بحاجات النزلاء، وكن مرناً في التجاوب معها.
- 5 - كن واسع الاطلاع فيما يتعلّق بعملك.
- 6 - تعلّم الأخذ بزمام الأمور، في مواجهة مشاكل النزلاء واعمل على حلها.

والنقطة السادسة مهمة بصورة خاصة. وقد توسعت (ماريوت) في هذه النقطة، فحدّدت الخطوات العملية التي ينبغي على المساعدين اتخاذها لحل مشاكل النزلاء بما يرضيهم. والخطوات بسيطة وهي: استمع وخذ الوضع المناسب، واعتذر أو تجاوب مع حل المشكلة، أو ادفع التعويض عنها، ثم أعلم الشخص المناسب لتتأكد ألا تحدث المشكلة مرة أخرى. والخطوات

ليست بالبساطة التي تساعد على فرضها بدون تفهّم والتزام واسعين . يقول (توم) إن من يخرج على هذه القواعد البسيطة، يُمنح «ميزة الشك» (أي أنّه ربما لم يكن يعلم) - ولكن «ارتكب ثلاثة أخطاء أخرى، وستخرج من الشركة».

والتدريب منظم أيضاً. ويمر المستأجرون الجدد بيومين من السرد المكثف لتاريخ (ماريوت) وقواعدها وأنظمتها، وللوصايا العشر، وهي قائمة بالقواعد الأساسية والقيم والمبادئ الأصلية. ويستغرق التدريب الذي يشمل هذا التلقين للمبادئ، حوالي أربعة أسابيع. ويتركز الأسبوع الذي يلي ذلك، على مواضيع تجاوب النزلاء والتي سيضطرون لاستخدامها. ويغطي الأسبوع التالي إجراءات منصة الاستقبال الأمامية وعمليات البوابين. وتكون الأسابيع الأخيرة، مع مدربين معتمدين بهدف التعرّف على العمل بشكل فعلي، وفي مختلف الأوضاع التي سيواجهونها. وهناك قدر كبير من المراجعة والتدقيق في التدريب على المنصات. ومجهودات التعرّف على العمل بشكل واقعي، طويلة بما يكفي، لضمان الإيقاع بالزبون.

### أنظمة المطعم

زودتنا (ميليسا إسكانيوليا) بمعلومات مشابهة حول السلوكيات المنظمة المطلوبة من المساعدين الذين يعملون في المطعم. ولقد ظلت (ميليسا) المرأة الفاتنة ذات الشعر الأسود، والقادمة من بلدة (إيغل پاس) الحدودية في (تكساس) تعمل مع (ماريوت) منذ حوالي أربع عشرة سنة. كانت أول وظيفة لها في (كوخ البيتزا)، ولكنها تركته بعد ثلاث سنوات ونصف، بسبب ضغط النفقات، وهو أمر تذكره تماماً: «لا يمكن (لماريوت) أن تعامل مستخدميها بهذه الطريقة». وقد عملت في أول سنواتها الأربع، كأمنية صندوق قبل أن تصبح مشرفة مطعم، حيث تقع مسؤولية (مقصف القهوة) و(بيت شرائح اللحم) التابع لـ (جي. دبليو) وهو غرفة الطعام الرئيسية على عاتقها الآن. وهي تعمل

مع ثلاثة مدراء آخرين يرفعون تقاريرهم إلى المدير العام لخدمات المطاعم . وهي مدرّبة معتمدة من شركة (تيب) في التعامل مع النزلاء الثمليين . وبالإضافة إلى ذلك ، فهي تستغل سياسة (ماريوت) في تعليم المستخدمين استغلالاً كاملاً . وهي تتوجه في عملها لنيل شهادة في إدارة الأعمال من كلية المجتمع في (سان فيليبس) في (سان أنطونيو) . وبالطبع ، فهي تعمل الـ (55) ساعة المعتادة أسبوعياً ، أي بواقع (11) ساعة يومياً ، وتقوم بمجهودات الدراسة والشركة تدفع لها أول (2000) دولار) وعلى حساب وقتها الخاص . وتعتقد أن حصولها على الشهادة ، سيرفع من الاحتمالات المهنية المفتوحة أمامها في (ماريوت) : فهي لا ترغب في ترك العمل هنا .

وتوظّف مطاعم منشأة (ريفر سنتر) ما بين الـ (50) إلى الـ (60) مساعد مطعم . ويتكرّر التأكد من تدريبهم في كل منصب ، بما فيه أمين الصندوق والمصبغة ومسؤول الباص ومقدّم الطعام ودعم المطابخ . ومع أنّه لا يستطيع ، إلاّ القليلون ، أن يشغلوا كل هذه المناصب ، فإن (ماريوت) تعتقد أن معاودة التدريب والتأكد منه ، هو أفضل وسيلة لضمان الخدمة المتناسكة من وجهة نظر النزيل . ويجب على المستأجرين الجدد في المطاعم ، أن يتعلموا نفس قواعد الضيافة ، وحل مشاكل النزلاء التي عدّدها (توم تركوت) .

وتتجمع الورديات القادمة من أجل ما تسميه (ميليسا) «التراصف» في الساعة (6,15) من صباح كل يوم والساعة (3,45) من عصر كل يوم . وأثناء إعطاء موجز عما يجري في الفندق مما قد يؤثر على المطعم ، تُناقش كل الأمور وتُحل إن أمكن .

وتحوّل المواضيع التي تُترك على اللائحة المعلقة لمدة أسبوع عادةً ، لحلّها من قبل المجموعات . تقول (ميليسا) : «من الأفضل للعاملين أن يفصحوا عن إحباطاتهم» . وتستعمل أقسام أخرى مثل قسم التدبير المنزلي وقسم صالة الاستقبال الأمامية ، أسلوباً مماثلاً في المعالجة . ومع أن (ميليسا) تدعم هذه

القواعد، فإن لها هواجسها الخاصة حول نظام النقاط الستة المستخدمة في (ماريوت). ويبدو أن هذا النظام شبيه بعلاقة السلوك في الأكاديميات العسكرية التي تحدّد متى يمكن طرد الشخص عند وجود السبب. فمثلاً: يُعطى من يتأخّر عن العمل، أو يتعيّب عنه بدون إذن، نقاطاً أو علامات سلوك منخفضة. ولا يمكن أن يُنهي عقد، حتى العاملين غير الثابتين، إلى أن تتجمع لديهم عشر نقاط في المخالفات. ومن المعلوم أنّه يُسمح لكل المستخدمين، أثناء فترة التسعين يوماً، تحت الاختبار، بخمس نقاط فقط. والنظام يعمل في اتجاهين. وتعلم (ميليسا) أن النظام قد صُمّم كي يضمن معاملة عادلة، ولكنها تعتقد أنّه من السهل جداً على عديمي المسؤولية، أن «يحوّلوا النظام» لمصلحتهم. وبالنتيجة، كان عليها أن تحتفظ ببعض مَنْ توضحت عدم كفاءتهم لفترة أطول مما يجب. ومع ذلك، فإنّه عندما تُنتهك القواعد يُنه عمل الفاعلين. وفي إحدى مناقشاتنا الجماعية المركّزة، علّمنا بوجود إنهاء حديث للعمل، يوضّح تلك الحقيقة. كان لأحد رؤساء الطاولات الخبيرين واسمه (روني أورتيز) مشادة كلامية مع عامل مساعد في الأسبوع الماضي. ونتج عن الجدل الحامي الوطيس، أن دفع الشخص الآخر جسم (روني). وأخذت الحادثة مجراها إلى المدير العام (ستيشن لندغرن) بغية حلّها. وقد شرح (لندغرن) المأزق الذي واجهه: «كنت أريد حقاً أن أعثر على وسيلة كي أبقى الرجل، ولكنه لا يُسمح إطلاقاً بالمواجهات الجسدية، فكان علينا أن نطرده. كان (روني) أحد أصدقائه، لذلك حاولتُ التأكد من أن ذلك لن يضرّ بعلاقتهما. وكان ذلك لسوء الحظ، هو أفضل ما كان يمكنني القيام به لمواصلة المحافظة على النظام».

وقد توسّع (وولتر كينيدي) المدير المقيم لكلّ من (ريشر ووك) و(ريشر ستر) التابعين (لماريوت) أكثر، في دور الانضباط في النظام.

ومعدلات إجمالي المبيعات في منتجعي (ماريوت) هذين، يبلغ حوالي

40٪، بينما يتراوح المعدل في هذه الصناعة بين 30 و65٪. ولكن (كينيدي) يعتقد أن الإكثار من ذلك «طوعي أكثر منه قسري»، وهو ما يدفع إليه الانضباط بشكل كبير. ونحن لا ننهي عمل هذا العدد الكبير من العاملين، بسبب أدائهم الضعيف... وتوجه عملية التحكم التقدمي بصورة رئيسية إلى العمال غير الثابتين: فهي لا تؤثر عملياً على ذوي الأداء العادي أو المرتفع أبداً.

### أهمية الانضباط الذاتي

التقينا مع مجموعة من المساعدين في برنامج (لندغرن) المسمى: «المساعدون الملتزمون بالتفوق» الذي يضم بعض أفضل القادة غير الرسميين من المساعدين. وقد عُهد لهؤلاء الرجال والنساء المساعدة - بصورة خاصة - في فرض الأنظمة المهمة، وفي ضمان أن يعيش العاملون بحسب قيم ومبادئ (ماريوت). وبعض الأقوال التالية تبين كيف أن المجموعة الأساسية للسلوكيات المنظمة التي أسسها (ماريوت)، قد أدت إلى إحساس قوي بالانضباط الذاتي، الذي تعكسه هذه المجموعة.

وتعكس التعليقات كذلك إحساسهم بالاعتزاز وبالإنجاز:

«تعال إلى (ماريوت) وسنعاملك كأنك في بيتنا».

«لا تحاول استعمال كلمات مثل: (لا نستطيع أن نفعل ذلك)».

«أنت لست مجرد مستخدم هنا - أنت مساعد. وهذا يعني شيئاً بالنسبة إلينا».

«يمكننا أن نفعل أي شيء مهما بلغ لحل مشكلة الزبون».

«كوننا الرقم (1) ليس أمراً جيداً تماماً - نحن لن يرضينا شيء أبداً».

«نحن الذين ندير هذا الفندق... ونجعل منه ما ترى!».

«نحن لا نصرف المال بلا مبالاة هنا - ولكننا مستعدون أن نصرفه

على المساعدين، ونؤمن بأن صرف المال على المساعدين هو صرفه فيما

يجب».

ومع أن جماعة برنامج (المساعدون الملتزمون بالتفوق) بشرّ خاصون فإنّهم ليسوا أفضالاً. وقد تحدّونا أن نتحدّث مع أي واحد، لا على التعيين، لنرى إن كانت آراؤهم صائبة. وقد فعلنا ذلك، وكانت آراؤهم صحيحة. وإحدى مهام مجموعة هذا البرنامج، هي التأكد من أنهم يتسرّبون إلى داخل القوة العاملة ليتفهموا مشاكلها ومشاعرها وهمومها. وهم منضبطون جداً فيما يتعلّق بمسؤولية هذا «التسرّب».

### برنامج (المسالك)

وقد شجعتنا (ميليسا) أيضاً على النظر في برنامج (المسالك) إلى الاستقلال) الحديث نسبياً. وهذا البرنامج مصمّم خصيصاً للناس المسجلين في برنامج (الرعاية). وقد فاز البرنامج بالاعتراف القومي نظراً لنوعيته ونجاحه. والفكرة الأساسية من البرنامج هي أن يُخرج العاملين من سجلات الرعاية، ويضعهم ضمن برنامج تدريب خاص، مدته ستة أسابيع، وبدون مقابل، يتعلّمون فيها ضبط النفس واحترام الذات، بالإضافة إلى مبادئ أخرى خاصة (بماريوت). وبعد تدشينه في عام 1991، بدأ البرنامج يدرّس السلوكيات المنظمة في علاقتها بكيفية تنظيف غرفة في فندق، في أقل من عشرين دقيقة، وماهية معايير الاستعدادات الشخصية التي تستخدمها. والتدريب يسدّد فاتورة معدلات الاحتفاظ بالمساعدين، فمثلاً: نسبة المساعدين الذين يستمرون في العمل، مدة أطول من سنة واحدة، في منطقة واشنطن العاصمة، هو أعلى بـ 10٪ من العمّال المقابلين في تلك المنطقة ممّن لم يتلقوا مثل هذا التدريب. والبرنامج مُعجّز بالنسبة إلى إنجاز العاملين، والوقت كبير. وكما تقول (ميليسا) «هؤلاء الناس ملتزمون تماماً. وعند التخرّج، ترى الكثير من الدموع في أعينهم»، عندما يدركون بأنّهم أصبحوا قادرين «على لملمة شتات أنفسهم وربطهم بشريط حدائهم» وأنّهم قادرون على تطوير إحساس بالهدف وضبط النفس، مما لم يمتلكوه من قبل.

## كلا النوعين من النظام، مهمّان

يكاد لا يظهر النظام والانضباط في أي لائحة من اللوائح العشرة لتحفيز المستخدمين. ومع ذلك، فإننا إذا أردنا الحقيقة، لا نستطيع الوصول إلى هناك، بدون النظام. ولم نجد، من بين دراساتنا للحالات، ظرفاً لقوة عاملة ذات أداء أعلى لا يتطلب سلوكاً انضباطياً من عاملها في بعض المواقع الهامة. وفوق ذلك، فالنظام ذو نوعين متميزين: قواعد واضحة في السلوك فرضتها الإدارة، وشعور قوي بالانضباط الذاتي فرّضه العاملون أنفسهم. ولا يمكن وجود أيّ منهما بدون وجود الآخر، وذلك للحفاظ على قوة عاملة ذات أداء مميز. وربما تكون أهمية النظام واضحة، وهي تبدو كذلك، عند التفكير بها ومراجعتها في أذهاننا: فأنت لا يمكنك أن تعيد الطائرات إلى المطار في غضون (18) دقيقة، ما لم يكن هناك نظام وانضباط، ولا يمكنك أن تحوّل المستفيدين من (برنامج الرعاية الحكومي) إلى عاملين فنادق بدونهم؛ كذلك، فإنك لا تستطيع المحافظة على التماسك والنظام في ميدان المعركة، بدون الانضباط؛ ولا يمكنك أن تتوقع ذلك النوع من العزّة والصورة الإيجابية عن الذات وإنجاز العاملين المتأني عن تطبيق الانضباط الذاتي تطبيقاً ناجحاً لولاها. والفرضية القائلة بأن مجموعة القيم القوية يمكن لها أن تحل محل مجموعة السلوك المنضبط، لا تصح عند التطبيق. ولا يمكن من يعتمد اعتماداً كلياً على القيم، إلاّ سوابق تحليلية كمرجع له في ذلك. ولا يمكن أن تكون هناك حالة من حالات القوّة العاملة - ذات الذروة في أدائها - بدون سلوكياتها المنتظمة التي تُفرض من خلال أكثر من مجموعة واحدة من القيم المشتركة.

ومن ناحية أخرى، فالسلوكيات المنتظمة لوحدها، لا يمكن أن تحل محل القيم، سواء كانت هذه السلوكيات قسرية أم مفروضة بشكل ذاتي. كذلك، لا يمكنها أن تحل محل مصادر الطاقة الأخرى أو أساليب معالجة التركيز على تلك الطاقة. ومع ذلك، فإن السلوكيات المنتظمة تُكمل - في بعض

المواقع الهامة - التوازن الفعّال بين أداء العمل وإنجاز العاملين، وتساعد في الحفاظ عليه. وعندما تعالج الشركات فكرة التوازن هذه، فإنّها تستطيع أن تخفّف من اعتمادها على النظام المفروض قسراً، لحساب النظام المفروض ذاتياً، ولكنها لا تستطيع الاستمرار بدونهما معاً. ومثل هذه السلوكيات المنظمة، دعامة أساسية لكل قوة عاملة ذرورة في أدائها قمنا بدراستها.

## 10 • اختيار أفضل مسارٍ أو مساراتٍ بالنسبة إليك

«سيد (كيللهر) سيدي . أود أن أصافحك . كلُّ من يدير شركة تهتم اهتماماً عميقاً بعاملاتها، كما هي حال شركة خطوط جنوب الغرب الجوية، يستحق احترامى المخلص» .

جاءت هذه الشهادة من صميم قلب رقيب الرماية (تروي ريكس) من مشاة البحرية الذين صلّبت المعارك عودهم، وذلك بعد قضائه تسع عشرة سنة في الفيلق . كان (ريك) عضواً في برنامج مسابقات بين ستة من القادة: ثلاثة من (إس . دبليو . أي) وثلاثة من مشاة البحرية الأمريكية، ممن كانوا قد شاركوا مع (36) من زملائهم في حلقة دراسية حرة مشتركة، حول تحديات تطوير القيادات . وتبين أنه كان لدى هذا التجمّع غير المتوقع، أمور مشتركة حول الموضوع، أكثر مما توقعه أي من التنظيمين . وكنتيجة لذلك، فقد دعت قمة قيادة (إس . دبليو . أي) إلى التثام المنتدى الثاني، وذلك لتحديد النتائج وإعلانها على حوالي مئة قائد كبير في (إس . دبليو . أي) بمن فيهم (هرب كيللهر) كبير ضباط الإدارة . وكان أول المتحدثين في المنتدى هو (ريكس) ابن مشاة البحرية البار . وعندما وقف بطوله البالغ ما يزيد على ستة أقدام، وبرز قوامه الرشيق المفتول داخل لباسه الموحد الأزرق المتناسق مع جسمه، كان تجسيدا للشرف والشجاعة والالتزام، وهو ما يمثله كل أفراد مشاة البحرية . إنك

تود أن يكون معك وفي طرفك . ومن (أميتي فيل) في (آركنساس) يتحدث (ريكس) فيعكس تلك الأصول: إنه فظّ وامتأَن وهو جنوبيّ بدون أي تردد. ليتك تراه وهو يمشي بخفة إلى المنصة الرئيسية، لتشعر فوراً بأن مشاهديه سيستمعون بحرص إلى أي كلمة يقولها. وافتتح تعليقاته بعبارة مهيبة قوية «مساء سعيد. خطوط جنوب الغرب الجوية». وقد فاجأ ذلك مشاهديه بشكل تركهم معقودي اللسان لبضع لحظات. وهو وضع غير عادي لأي مجموعة من رجال (إس. دبليو. أي)، ولم يسمح لهم (ريكس)، طبعاً، أن يظلوا معقودي اللسان لفترة طويلة، فعاد وكرّر تحيته بصوت أعلى وبهيبة أكبر. وتجاوبوا معه بحماس في هذه المرة، وقالوا «أسعدت مساء حضرة الرقيب». هنا تفحص (ريكس) مشاهديه بسرعة، ثم تسأل «هل السيد (هرب كيللهر) بين الحضور؟» وفي مؤخرة الغرفة، هزّ رأس أشيب مألوف التقاطيع ولا يمكنك أن تخطيء فيه ولو كنت في عاصفة ثلجية هو جاء، ثم رفع يده ببطء. وعلى الفور نقذ (ريكس) «يمين دُر» لا غبار عليها، كأني فرد في مشاة البحرية، ثم مشى بكل رشاقة من حول الحضور إلى مؤخرة الغرفة، حيث صافح يد (كيللهر) ثم نطق - وبكل وضوح - الكلمات التي استهلينا بها هذا الفصل. وكان (كيللهر) مع كل من في الغرفة يعلمون أن (ريكس) كان يعني كل كلمة قالها. وفي الحقيقة، وعندما انتهت مساجلات الندوة، أخذ (كيللهر) المشاركين فيها من مشاة البحرية إلى مكتبه في الأعلى، من أجل نخب خاص (للديك الرومي البرّي) إكسير الحياة المشهور والسيء الصيت.

في هذه الحلقة التي استمرت مدة دقيقتين، لم يأسر (ريكس) مشاهديه فحسب، بل وضع يده على الأساس الذي يعرفه قادة القوى العاملة ذات الأداء المتميز بشكل عفوي وهو: يجب عليك أن تهتم بكل عامل فعلاً، ويجب عليك أن تؤمن إيماناً مخلصاً بأهميته بالنسبة إلى أداء العمل عندك، وإلا فإن أيّاً من المسارات الخمسة المذكورة لا يستحق أي مجهود.

وقد تمكنت مشاة البحرية و(إس . دبليو . أي) من أن تتعلما من بعضهما البعض، رغم الفروقات الكبيرة بينهما. وما تعلمتاه هو نفس نوعية فرصة التعلّم التي تنتظر أي مجموعة قيادية تؤمن بالقيمة الكبرى للعامل الفرد وفي أن تُعبّد وتمهّد مساراً باتجاه الالتزام العاطفي في كل أنحاء الشرائح المهمّة في القوّة العاملة. والمسارات التي تحدّثنا عنها تمثّل بدائل قوية بخصوص موضوع «معاملة العاملين بشكل أفضل»، وربما ليست هي المسارات الوحيدة، ولكنها المسارات السائدة إلى حدّ بعيد. وتقدّم مصادر الطاقة وأساليب الموازنة المتممّة تنوعاً في الأدوات والآليات التي يمكنها أن تساعد معظم الشركات في الوصول إلى التوازن بين الإنجاز والأداء. والأمر المهم هو أن تكون لنفسك مساراً يلائم ظروفك ويمكنك أن تنفّذه بشكل متفوق. وقد لا تفكر في اتباع أيّ من المسارات الخمسة أو أن تتجاهلها؛ ولكن ذلك مخاطرة منك، إن كنت تبحث فعلاً عن أداء أفضل من الشرائح المهمّة في قوتك العاملة. وقد أثبتت هذه النماذج الخمسة فعاليتها في أكثر من عشرين مشروعاً ذات أداء أفضل في العالم.

وعلى كل حال، فإن إيجاد المسار الصحيح إلى أداء الذروة في القوّة العاملة، يتطلّب أكثر من مجرد اقتفاء أثر خطوات شخص آخر. ويقدم لنا كل مشروع عمل، مجموعة من الظروف المتقلّبة والمختلفة التي تحدّد كلاً من القيمة الكامنة لقوته العاملة وأفضل طريق لتحفيزها. كيف يمكن لقيادة أي مشروع أن تقرّر ما إذا كان تحويل من خط قاعدة القادة إلى خط المواجهة أمراً يستحق المحاولة. فهذه القضية ذات علاقة بالقناعات الشخصية للقادة إلى حدّ ما. ولا يعتقد كثير من الإداريين وأنهم بحاجة إلى أكثر من حُسن الانسجام ضمن قوتهم العاملة، لإنجاز عملهم. كذلك، فإنهم لا يعتقدون أن ذلك يستحق الاستثمار المطلوب للبحث عن المزيد منه. أما بالنسبة إلى الآخرين، فيبدو أن فرصة إيجاد قوة عاملة ذرورة في أداؤها مسألة مغريّة، ولكنها محيرة،

فمتى يتوجب على المشروع أن يستثمر قوة عاملة متحمسة فعلاً وذات أداء أفضل؟ كيف يمكن للقادة أن يحسموا أمرهم في الأخذ بأحد الخيارات أو التركيبات المتنوعة؟ ما الذي يضمن جهداً ناجحاً في النهاية؟ ومع أن الأجوبة تكمن في الخبرات التي تحدثنا عنها في وقت سابق، فإن هذا الفصل يدّعي أن له طريقته الخاصة في التشخيص وعلى مرحلتين:

**المرحلة الأولى:** تطوير حالة ملزمة فعلاً بخصوص المكان والسبب. وكانت بعض المشاريع التي استشهدنا بها في هذا الكتاب «قد طوّرت» بشكل واعي مثل هذه الحالة: فقد أوصلتهم مسيرتهم إلى إحداها. أما المشاريع التي لم تصل بعد، فإن عليها تطوير مثل هذه الحالة. وهذه المرحلة توضح ما يجب أن تتضمنه مثل هذه الحالة.

**المرحلة الثانية:** القيام بالاختيارات الدقيقة المطلوبة بالنسبة إلى المسار أو المسارات المتوازنة. وقد كان كل مسار ناجح تقصيناه، مبنياً على اختيارات واضحة جداً، ولم يكن مبنياً على التطبيق العشوائي «لممارسات الناس الطيبين». ومن هنا نختتم هذا الكتاب بتلخيص لهذه الاختيارات، ولما هو مطلوب للقيام بذلك بحكمة وتعقل.

وبعض التحليل والتقييمات التي وصفناها في هذا الفصل، معروفة جيداً لدى الشركات ذات أفضل الإدارات. وتتخذ بعض جوانب هذه التقييمات لنفسها أبعاداً مختلفة وحساسة نوعاً ما، فيما يتعلّق بتحدي الوصول إلى قوة عاملة ذات أداء أعلى.

### المرحلة الأولى: إيجاد حالة ملزمة

تجيب الحالة الملزمة بالنسبة إلى قوة العمل ذات الأداء المرتفع على الأسئلة التالية: أين نحتاج إلى قوة عاملة ملتزمة التزاماً عاطفياً؟ كم سيكلف إحداث مثل هذه القوة العاملة؟ وأخيراً، ماذا يمكن أن تكون قيمة هذه القوة

العاملة بالنسبة إلى سمسرة الرهان الآخرين؟ وكما هو الحال في أي قرار استثمار كبير آخر، يجب أن يبدأ هذا القرار بتقييم قوي للعوامل الأساسية التي تحدّد أداء العمل، وهي طموحات الأداء واستراتيجيات العمل، وتوقعات إنجاز العاملين والملحاحات الثقافية الداخلية. والهدف الكلي هو: وضع أداء القوّة العاملة في دائرتها الصحيحة: ما هي أهم شرائح القوة العاملة، وإلى متى تبقى وتستمر أهميتها بالنسبة إلى العوامل التي تقرّر نجاح العمل؟ والسؤال بسيط جداً، ولكن الحصول على جواب مبني على الحقائق قد يتطلّب تحاليل بعيدة النظر، وحكمة إدارية تتأمل في مختلف سيناريوهات القوّة العاملة.

وكما كان الحال مع قادة بعض المشاريع التي درسناها، فقد تعرفُ الجواب على الأسئلة المذكورة أعلاه بشك فطري، وربما تكون قد حدّدت الجواب فعلاً، بناء على مبدأ التجربة والخطأ الذي مارسه سابقاً. وعلى كل حال، فإذا لم يكن الأمر كذلك، فجب عليك أن تنظر في نوع التحليل المطلوب للحالة، حتى تقوم باختيارات ماهرة بخصوص أداء القوّة العاملة. وذلك التحليل مشابه لما هو مطلوب من أجل القيام باختيارات ذكية بخصوص أداء العمل. والفرق المهم على كل حال، هو أن اختياراتك يجب أن تقدم أساساً منطقياً مُلزماً إلى العاملين وإلى الإدارة أيضاً.

### طموحات الأداء واستراتيجيات العمل

تنظر أفضل الشركات - وبشكل متزايد - في أمر طموحات الأداء واستراتيجياته في علاقتها بالزبائن والمستخدمين وحملة الأسهم. والسؤال المهم الذي يجب أن يُثار هو التالي:

- ما هي طموحات الأداء لديك بخصوص كل من المكونات الثلاثة التالية: الزبائن وحملة الأسهم والمستخدمين؟ كيف يمكنك أن تقيسها بهدف أن تتلقّى القوّة العاملة الاهتمام اللائق بها؟

- ما هي أهمية قوتك العاملة بالنسبة إلى العوامل الأخرى التي تحدّد أداء العمل؟ كيف يختلف ذلك ضمن مواقع عملك المختلفة؟ أين يكون لمنافسيك ميزة ذات قيمة في قوة عملهم، ولماذا؟
- أي الشرائح في قوة العمل أكثر دقة في المحافظة على ميزة تنافسية مع مرور الوقت وفي كل جزء هام من العمل؟

وفي الواقع، فإن كل الشركات التجارية اليوم متشددة من ناحية توضيح الطموحات المتعلقة بمردودات المالكين والمستثمرين المادية المحتملة. وتُطور مقاييس أداء الزبون، وتُتابع بالمتابعة والحذر تماماً كما تُطور وتُتابع مقاييس الأداء المالي في أفضل الشركات. وليس مفاجئاً أن القوّة العاملة قد حظيت باهتمام متزايد، لأن ظروف الزبائن غدت أكثر إلحاحاً، والعروض التنافسية أصبحت أكثر تمايزاً.

وكثيراً ما تكون القوّة العاملة ذات الأداء الأفضل ضرورية في الواقع، نظراً لما يتطلبه وضع الزبائن. ومن هنا، فكلمة استطاع المشروع أن يجزىء ويحلل ويستوعب حاجات الزبائن المتغيرة، كلما استطاع أن يقرّر بحكمة أيّ الأقسام في قوته العاملة هي الأهم في تلبية تلك الحاجات، وما هي المنفعة من رعاية قوة عاملة متفوقة في تلك المواقع.

وكنتيجة لذلك، تركز المشاريع المعتمدة على قوة عاملة ذرورة في أداؤها، نصيباً من اهتمامها الكبير والقوي للمقومات المهمة لمستخدميها، كما كرست شيئاً من ذلك لزبائنها ولحملة الأسهم لديها. وفي بعض الحالات، وأبرزها (إس. دبليو. أي) و(ماريوت) الدولية، توضع مكونات المستخدمين عملياً على قمة ثالث الطموحات، أو على الأقل، على قدم المساواة مع الزبون ومقدمة على حامل الأسهم. وتوضّح دراسات الحالات، وبغض النظر عن ترتيب المشروع لهذه المكونات من حيث درجة الأهمية، أنه يجب على كل من يطمح في الوصول إلى قوة عاملة ذات أداء أعلى، أن يكون متشدداً بالنسبة

إلى الإفصاح عن الطموحات وبناء الاستراتيجيات ووضع مقاييس لأداء تلك القوة العاملة. وليست البلاغة القوية والنوايا الطيبة والتقييمات المبنية على القصص والنوادر صالحة بما فيه الكفاية. يجب على الشركة أن تقيس ما تقدمه في عملية إنجاز العاملين.

ويجب على المشروع أن يقارن - بشكل أو بآخر - الأهمية النسبية للتحسينات في أداء القوة العاملة (إجمالاً وتفصيلاً) مع التحسينات في العوامل الأخرى التي تقرّر النتائج الاقتصادية. فمثلاً، قد تقدم الاستثمارات «في عالم التقنية تحسناً أعظم بكثير مما تقدمه استثمارات مماثلة وبنفس الحجم في تنشيط القوة العاملة. وتشكّل الاستثمارات، في العلامة التجارية أو في الموقع في السوق، شاهداً آخر على الوضع الذي يمكن أن تصبح فيه مزايا تحسين القوة العاملة صغيرة ومقرّمة، بسبب تغير له مغزى في صورة العلامة التجارية. وهذا الوضع وثيق الصلة بتجارة البضائع المعلّبة بصورة خاصة. وفي حين أن هذه المقارنات والتصفيات للسلع مهمّة في تشخيص فرصة القوة العاملة، إلا أنها الوحيدة في ذلك.

ويمكن أن تكون تجزئة القوة العاملة إلى شرائح مهمة كأهميّة تجزئة السوق. وتحليل سلسلة القيم الطبيعية لأداء القوة العاملة يعطينا نموذجاً واحداً في تجزئة القوة العاملة. إن التقييم الصارم لحاجات الإنجاز يمكن أن يتولّد عنه تقييم آخر. وقد تحدّد مثل هذه الأجزاء (أو الشرائح)، المبنية على أساس الإنجاز من قبل كثير من المتغيرات السكانية (الديموغرافية) والنفسية (السيكولوجية)، وكلّ ما له علاقة بنمط العيش - وكلها تدفع باتجاه تجزئة المستهلكين إلى شرائح. فمثلاً، كان على فندق (ماريوت) في مدينة (سولت ليك) أن ينظر في حاجات الإنجاز لتشكيلة واسعة من مجموعات المستخدمين مثل: طلاب الجامعات الذين يشقون طريقهم عبر الكلية، ومتلقّي مساعدات الرعاية وهم يكتسبون أول خبرة عمل حقيقيّة، والمهنيين ذوي الشهادات العالية

الذين يبدأون مسيرة حياتهم المهنية في صناعة الفنادق، والمهاجرين الجدد الذين يحاولون التأقلم مع البيئة الجديدة. وقد بحث الفندق في أمر تقديم مجموعة من المزايا لكل فريق منهم، وهو ما يمكن أن يتولد عنه مستوى أعلى في الإنتاجية وخدمة الزبائن. وكان ذلك يقتضي تلبية حاجات الإنجاز لشرائح العمل. ويطلب من خط المواجهة - في كثير من الأحيان - شكلاً من أشكال الأداء المحسّن في الإنتاجية والنوعية والاستجابة والكفاءة. وقد تكون هناك طرق أخرى، للوصول إلى هذه الغايات، أسرع وأرخص من السعي وراء قوة عاملة ذات ذروة في الأداء. وقد تنامت الإنتاجية في القرن العشرين تنامياً عظيماً، ولم يكن ذلك عبر أساليب قوة العمل المحسّنة دائماً. وقد يكون العامل في عالم السيارات وفي خط الإنتاج المدعوم بالحواسيب في عام 1998، أقل اندفاعاً، ولا يمنح عمله إلا القليل من نفسه - قد يكون هذا أقل اندفاعاً من الحرفي الذي كان يجتمع سيارات كاملة بيديه في عام 1905، ولكن العامل في عام 1998 أكثر إنتاجية. وأعمال هذه الأساليب المتركزة على العنصر غير البشري أصبحت مألوفة اليوم في عالم الاقتصاد. وتشمل الأمثلة الأخرى التقنية الآلية في عالم المكننة، وتقنية المعلومات لتسريع العمل، وتقنية المعلوماتية للتحكم بالنوعية وإعادة تصميم وهندسة العمل، والطريقة لجعل العمل ينساب بكفاءة وفعالية.

ولا تزال الفرص متوفرة لتحسين الأداء التنظيمي بطريقة التركيز على العنصر غير البشري. وفوق ذلك، تميل هذه الأساليب إلى أن تكون أيسر وأسرع في التطبيق، لأنها في واقعها أدوات تصميم القرار. ولا يبرّر الاستثمار في القوة العاملة المتحمسة إلا عندما يمثل فرصة أفضل من البدائل الأخرى.

### توقعات إنجاز العاملين:

يمكن تشخيص الأهمية النسبية للعناصر المختلفة لإنجاز العاملين بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مدى نجاح العمل الذي يلبي الحاجات الإنسانية للأمن الوظيفي ودعم الأسرة والسلامة الشخصية؟
- ما نوع البيئة والتحكّم الذي تبحث عنه الشرائح المهمّة في القوّة العاملة؟ وماذا تستفيد في مقابل ذلك؟
- متى تصبح مشاعر الهوية والقيمة الذاتية والهدف أموراً مهمّة لدى الشرائح الرئيسية؟ وكيف تُلبى بشكل جيد؟
- متى يأخذ الشعور بالانتماء والرفاقية والثقة مكانه كأولوية قصوى؟ وكيف يُقدّم؟ ومن قبل مَنْ؟
- كم يُقدّم للعامل من فرص كي يتعلّم وينمو كشخص، وكي يقوم بالمبادرات بهدف أن يجري أمراً جديداً؟

وتقييم المصادر الكامنة لإنجاز أكبر في القوّة العاملة قريب الصلة بأبحاث السُّوق المتواصلة مع الزبائن. وهناك مبدآن أساسيان وثيقا الصلة ببعضهما، بصورة خاصة، لتحليل الزبائن: تقييم الحاجات وتجزئتها.

ناقشنا في الفصول السابقة تصنيفاً عاماً لحاجات الإنجاز، ينطلق من الحاجة الأساسية إلى عملٍ يلبي متطلبات الحياة الرئيسية لدى العامل في أقل حدودها، وأبعد من ذلك، أن العاملين بحاجة كذلك إلى قدر معلوم من النظام في موقع العمل (أي البنية والتحكّم) وإلى شيء من المنفعة والهدف فيما يفعلونه، وإلى شعور بالانتماء إلى مجموعة يمكن أن يكتّوا لها الاحترام، وإلى فرصة في التقدم في العمل. وفي الجدول 1/2 في الفصل الثاني تفصيل لهذه الحاجات.

ويمكن لتقسيم الشرائح أن يزودنا بنقطة الانطلاق المفيدة، لأن الحاجات المعيّنة ستختلف بالنسبة إلى أي تقييم محدّد. وكما هو الحال في حاجات الزبائن، فإن بعضها ملموس وبعضها غير ملموس. وفي الحقيقة، كان كثير من

حاجات الإنجاز التي عبّر عنها من جرت المقابلات معهم في أبحاثنا، حاجات غير ملموسة. وظَهَرَت الحاجات الملموسة كالتعويضات والمزايا بصورة نموذجية على شكل أمور، عند «العتبة» (في البداية). وما دام الشخص يشعر بأن الجوائز المالية كانت في مستوى عادل مقبول فلم تكن هذه الجوائز عوامل مشجعة. وعندما يشعر الشخص صاحب الاستجابة (خطأً أم صواباً)، بأنه كان يعامل معاملة غير منصفة إلى حد ما، عندها يصبح المال هو المشكلة بالنسبة إليه.

وعند تقييم حاجات الإنجاز فإن كثيراً من نفس الأدوات المستخدمة في أبحاث المستهلكين يمكن استخدامها في أبحاث القوة العاملة أيضاً. وتشمل هذه الأدوات، المقابلات والإحصاءات ومجموعات التركيز و«التحليل المشترك»، وهو عبارة عن معيّنات توجد، وبشكل إحصائي، مقارنة متقاطعة مع غيرها وصالحة لأجوبة على أسئلة مختلفة في ظاهرها. ويمكن لهذه الأشكال من التحليلات أن توسع، فتُقيّم عطاءات الإنجاز لدى المنافسين من خلال وسائل مثل «مقابلات المخرج» مع أناس سيغادرون الشركة طواعية، و«مقابلات الرفض» مع مرشحين يرفضون عروض الشركة. وستختلف الأهمية النسبية لحاجات الإنجاز الأساسية حسب شريحة القوة العاملة، وحسب مستوى التنظيم بصورة خاصة. فمثلاً تكون الحاجة الرئيسية إلى عمل ما، مع قدر معقول من البنية والتحكّم عادةً، أكثر أهمية في المستويات الأولى أو الدنيا؛ بينما تتوضح حاجات النمو الشخصي والفرص الشخصية في المستويات الأعلى.

### الضرورات الثقافية الداخلية الملحة

تعكس ديناميكية القوة العاملة الداخلية المتواجدة في كل تنظيم، سواء جاء ذلك عن طريق التصميم أو من باب المصادفة، نوع الثقافة التي تتحكّم

بالمواقف والسلوكيات الرسمية. وهذه الديناميكية هي حصاد أساليب المعالجة الحالية والماضية في إدارة القوى العاملة؛ وقد تشمل عوامل معيقة أو داعمة لتطوير قوة عاملة ذات ذروة في أدائها. ويمكن للأسئلة التالية أن تقدم تقييماً واقعياً للثقافة الداخلية الأصيلة، وتقييماً لـ «حيز الحل» الذي تمثله بالنسبة إلى مبادرات القوة العاملة المحتملة:

- ما هو التاريخ الإجمالي لعلاقات العمل ضمن شرائح القوة العاملة ذات الصلة؟
- ما هي الأمور المفضلة عند القيادة في القمة، وما هي مبادئها وفلسفتها التوجيهية العامة، بخصوص القوة العاملة؟
- ما هي الأدوار المختلفة للوسطاء مثل اتحادات العمل ونقابات العمال والوكالات التنظيمية؟
- ما هي العوامل الثقافية الراسخة (مثل الشبكات وأساليب القيادة والأشكال الإجرائية وغير الإجرائية وحالات التنوع الخ... .) المؤثرة على كيفية تحفيز العاملين وأسبابها؟
- ما هو المبدأ المؤسسي السائد بالنسبة إلى شخصية العاملين وقدراتهم الكامنة؟ وإلى أي مدى يمكنهم أن يثقوا بأنفسهم؟ وكيف يتوجب عليهم أن يعاملوا بعضهم البعض؟

وفي أي وقت تقرر فيه الشركة الرسو على استراتيجية جديدة، بهدف إجراء تغيير كبير في أسلوبها التنفيذي، فلا بد أن يكون هناك تشكك واحتمال في وجود التزام متذبذب. وفي مثل هذه الأحوال، يتوجب على كل من يهمله الأمر أن يتواجد على متن السفينة بكل كفايته. ويعني السعي وراء أداء أعلى من قبل القوة العاملة، أن الشركة قد اختارت القيام بنقلة استراتيجية كبيرة، وأن تستثمر العاملين بشكل كبير. وبغض النظر عن المسار الذي يُختار، فإنه يجب

القيام بهذا الاستثمار. ومن المهم جداً أن يُطهر القادة على كل المستويات، احتراماً حقيقياً نحو إسهامات مستخدمي خط المواجهة. وما يقوله القادة على مختلف الأصعدة عن خط المواجهة الأمامي في اجتماعات الإدارة، وكذلك الشواهد على النجاح التي يثنون عليها - كل هذا يمكن أن يحدث اختلافاً كبيراً في مواقف العاملين ومستويات طاقتهم. وما يبيده القادة من تركيز واهتمام تجاه عاملهم، والأهميّة التي يعولونها على مساهمات الأفراد في خط المواجهة بالتواصل معهم شفهاً أو كتابياً (داخلياً أو خارجياً)، لا يمكن المبالغة في قيمتها.

وتعتبر صياغة السلوكيات المتوقعة - في خط المواجهة - صياغة شخصية، جزءاً هاماً من معادلة القوّة العاملة العالية الأداء. ولقد كان معلّمو التدريب في مشاة البحرية بجزيرة (باريس)، أفضل الشواهد على «تسيير أمورهم»، وخلق انطباعات نموذجية عن أدوار مجنديهم التي لا تتوقّف. وعلى كل حال، فإنّه ما لم يؤمن القادة في أعلى خطوط العمل، بمساهمات عاملهم ويحترمونهم، فمن غير المحتمل أن يتقدم مشرفو خط المواجهة إلى الأمام لمواجهة التحدي. ولذلك نجد أن سلاح مشاة البحرية الأمريكية ينتقي أفضل ضباطه وضباط صفّه، كي يصبحوا معلمي تدريب وقادة في مدارس التدريب الأساسية.

ويُجمل المقطع السابق، شكل الطرائق التشخيصية التي تساعد معظم الشركات، على تقييم القوّة الكامنة في أداء القوّة العاملة ذات الأداء المرتفع، وعلى تحديد مدى أهمية الأداء. وينطلق الأمر من وضع طموحات واضحة فيما يخصّ الزبائن وحملة الأسهم والمستخدمين. ويستتبع ذلك، وجود تحاليل استراتيجية على الكيفية التي ينوي بها المشروع أن ينافس باستخدام هذه التحاليل، وأن يوسّعها، وعن موقع ذلك كله بهدف تحديد أيّ من شرائح القوّة العاملة هو الأكثر أهميّة. وعندما يوجد التحليل المبني على الوقائع حالة ملحة من أجل الاستثمار في القوّة العاملة ذات الذروة في أدائها، فإنّه يتوجّب على

قيادة العمل القيام بالاختيارات المهمة المطلوبة لأيّ من المسارات، بهدف الوصول إلى التوازن الضروري بين الأداء والإنجاز.

### المرحلة الثانية: القيام بالاختيارات الدقيقة

يمكن اختصار السر في وجود قوة عاملة، ذات ذروة في أدائها بأنّه القيام بالاختيارات الحساسة بشكل ظاهر وعامل. وكما يذكرنا المؤلف (جيم كولينز) في خطابه، بأنّه من المهم اختيار «ما لا يجب فعله». وأهميّة ذلك، تعادل أهميّة الإبقاء على قوائم كبيرة حول «ما يجب فعله». وقد أصبح من نجاحنا في الحفاظ على قوة عاملة ذات أداء عالٍ، متفوقين في تمضية الوقت بالقيام بالاختيارات المتعلقة فيما يخصّ أربعة أسئلة أساسية بأية ظروف يفعلون ذلك:

- ما هي الفوائد الملموسة وغير الملموسة التي ينالها الأفراد في شرائح القوة العاملة مقابل مجهوداتهم؟ (وهذا يختلف حسب الشريحة).
- ما هو المسار أو المسارات التي تلائم وضع العمل ومسألة القيمة؟ (بعض المشاريع تجري وراء مسارين في آن واحد).
- ما هي المصادر الأولية للطاقة الإضافية، التي يمكن للعمل أن يسرّبها ببطء؟ (إنهم بحاجة إلى أكثر من مصدر مع مضي الوقت).
- أيّ أساليب وأي آليات يمكنها أن تقيم التوازن الضروري، أو التحسين المتزامن، بين أداء العمل وإنجاز العاملين؟ (من المهم أن تتفوق في بعض الأساليب لا أن تستخدمها جميعها).

### إيجاد صيغة لمسألة قيمة المستخدمين:

تسلّم مسألة قيم المستخدمين بداهةً، بالسبب وراء وجوب انغماس العاملين الأفراد بعقولهم وعواطفهم في جهود العمل. فهي تصف، بوضوح، ما

يمكن للمستخدم أن يتوقعه عطاءً أو أخذاً، من كونه عضواً في قوة عاملة معينة. وتدخل هذه المسألة في صلب الأمور التي تخلق قوة عاملة ذات أداء حقيقي أفضل وهي: الموازنة بين متطلبات أداء العمل، وبين حاجات الإنجاز، وتوسع أكبر نقول، إنها الموازنة بين الأداء والإنجاز في مستوى أعلى لكل منهما.

تتوازي مسألة قيمة المستخدمين مع الفكرة المقبولة والمفهومة بشكل كبير، والمتعلقة بمسألة قيمة الزبائن. ويمكن لأي عمل ناجح أن يوضح ببراءة، كيف أن منتجاته أو خدماته تقدم قيمة ما للزبون. ويمكنه أن يبين أن المزايا المتوفرة والسعر المستوفى، يزيدان من قيمة الصفقة الجيدة. ويجب على التنظيم الذي يبحث عن قوة عاملة ذات أداء مميز، أن يكون قادراً بالمقابل أن يوضح ببراءة لمستخدميه كلاً من الإنجاز المعروف (المزايا) والإنجاز المطلوب (التمن).

ولعل عبارة (جي. ويلارد ماريوت) الشهيرة تفضل ذلك بشكل أفضل: «إن تهتم بنزائلي أهتم بك» وربما كانت العبارة عند (كي. إف. سي) هي: «إن من يقدم لزبائننا المنفعة التي قال بها العقيد، سيكرم ويحتفى به بكل سرور ومتعة». لكن مشاة البحرية ربما يقولون ذلك بالشكل الآتي: «إن من يتمسك بالقيم الأصيلة للفيلق وهي الشرف والشجاعة والالتزام، سيصبح جزءاً من عائلة فريدة تضمن لأعضائها الاعتزاز الدائم بما يمثلونه وبما يفعلونه». وتبين كل واحدة من هذه العبارات، معنى عاطفياً عميقاً بالنسبة إلى أفراد القوة العاملة في كل حالة.

وقضايا قيمة المستخدمين لا تتوضح بشكل ظاهر حتى ولا في القوة العاملة المميزة الأداء. فلا يمكن لأي حملة إعلانية دعائية أن توضحها للعيان كي يراها الجمهور. وعند إجراء مئات المقابلات من أجل هذا الكتاب، فإننا قلما استشهدنا فيها بمسألة قيمة المستخدمين في موقع عملهم. وبدلاً من ذلك، فقد طلبنا منهم أن يتحدثوا إلينا، وببساطة، عما يأخذونه وما يعطونه كأفراد في

القوة العاملة. كان ذلك سؤالاً شديداً الأثر. وعندما يكون الشخص المقابل عاملاً ذا أداءٍ مرتفع في قوة عاملة متفوقة، فإنه سرعان ما يصف بوضوح، ما هو متوقع منه (أداء العاملين)، وما كان يتلقاه في مقابل ذلك (الإنجاز).

وعندما لا تكون هناك قوة عاملة مميزة في أدائها كان الشخص المقابل يكافح كثيراً حتى يعطي جواباً واضحاً يستهله بتعابير مثل «أعتقد» و«ربما» و«أظن». وكانت مسألة القيمة في حالات أخرى، واضحة ومفهومة لدى كل من المستخدم ورب العمل، وإن كان يعوزها مقومات الأداء الأعلى. فمثلاً وصفت إحدى النساء «ما تعطيه» لعملها قائلة: «أنا أداوم أربعين ساعة وأفضل ما يطلب مني» أما بالنسبة لما «تأخذه» فقد أجابت: «رئيسي لا يزق في وجهي». وقد اعتبرت أن مسألة القيمة كانت هنا أفضل إجمالاً مما كانت عليه في عملها السابق، حيث كان رئيسها يزق في وجهها طوال الوقت.

وترتبط مسألة قيمة المستخدمين في تنظيم ما، ارتباطاً وثيقاً بمساره أو مساراته المتوازنة المحتملة، بطريقة تكملية و متممة. وتتركز المسألة حول الفرد وتتحدث عما يتوقع أن يُعطى أو أن يحصل عليه في العمل، لصالح المشروع. فهي تصف ما يقدم للمستخدم وتوضح لماذا يجب عليه أن يعمل هناك بالمقارنة مع العمل في مكان آخر. ومن سوء الطالع، أن معظم الشركات اليوم، قد تبنت الحاجة إلى توقيع عقد عمل جديد يُقر بحتمية تخفيضات خفية في الإنتاج. وكما يشرح (بيتر كاپلي) في كتابه: «الموجة الجديدة تعمل: إدارة قوة عاملة تنساق مع متطلبات السوق».

«إن الموجة الجديدة عند تفكيكها للترتيبات الداخلية المتعلقة بإدارة المستخدمين إنما تفتت الآليات التي تربط المستخدمين برب العمل. وعندما تشجع المستخدمين على أن تبقى عيونهم على السوق، تسهل عليهم ترك العمل. وعندما تجبر المستخدمين على كثرة التنقل، فإنها تضطر أرباب العمل إلى أن يدفعوا للعامل المدربين أجراً يكافئ قيمتهم (أو المنفعة منهم) في السوق، أو أن تُخرجهم»<sup>(1)</sup>.

ويركّز المسار المتوازن على الشركة ككل، ويصف «نوع المكان هذا» و«شكل العمل هنا». كذلك يصف ما تفعله الشركة من ناحية النتائج في قضية قيمة المستخدمين. وكما هو واضح في كل أرجاء الكتاب، فإن المسار المتوازن يعيق الأسلوب التنظيمي المتكامل والمؤلف من أساليب الموازنة والآليات ومصادر الطاقة. وعندما تحدّد مسألة قيمة المستخدمين وتختار مسارك أو مساراتك، فأنت في الواقع تحدّد استراتيجية القوة العاملة ذات الأداء المميز.

### اتباع مسارٍ أو مسارات متوازنة

لم يكن اختيار المسار أمراً فكّرت فيه الشركات التي عاينها بصورة مباشرة، نظراً لأن هذا المفهوم قد تطور أثناء أبحاثنا. ومع ذلك، فقد كانت الشركات التي سمحت بوجود قوة عاملة ذات ذروة في أدائها، قد قامت بالاختيارات الواضحة. وقد كان الخيار يتطور أحياناً بدافع من تاريخهم، وهذا أمر طبيعي. مثال ذلك خيار شركة خطوط جنوب الغرب الجوية في أن تكون شركة الطيران ذات التعرفة المنخفضة؛ واختيار (هامبرخت وكويست) في أن تقدم خدماتٍ إلى ذوي الروح المغامرة المسؤولة من جماعة وادي السيليكون.

وفي حالات أخرى، قاد صراع عسير أو حادثة تنبئ عن المستقبل، إلى تقوية وتعزيز اختيار الشركة. مثال ذلك عودة (كي. إف. سي) إلى عقيدتها بعد آلام المخاض الناجمة عن عدة اندماجات؛ وكذلك عودة مشاة البحرية إلى «روح المحارب» بعد مخاض حرب (فيتنام). وكان الاختيار أحياناً، وببساطة، اختياراً غير عادي: إنّه اختيار الزعماء الحالمين مثل (بيرني ماركوس) و(آرثر بلانك) من (هوم ديبو)؛ أو (ريتشارد. دبليو. فيغ) و(جون، سي. تولىسون) من مصرف (فيرست يو. إس. أي).

ومن الواضح أن اختيار المسارات أمر تقديري وليس أمراً تحليلياً. ويتطلب الاختيار وجود تصميم أولي على ما يبدو أنّه يناسب الظروف، ثم تأكيد

ما يناسب الوقائع التي يمكن الحصول عليها بشكل أكبر. ويساعد التحليل الذي ذكرناه سابقاً، بل ويمكنه أن يقلب التقديرات المبكرة. وليس من الحكمة أن تكون مفرطاً في توجيهاتك. وكما أنه من ضمن عمل قادة الشركة تحديد المسار أو المسارات التي تلائم الظروف القائمة، فعليهم أيضاً أن يجدوا طرقاً يتسللون بها إلى القناعات الطبيعية للعاملين بخصوص المسار المناسب الذي يجب اتباعه. والاختيار المبدئي لمسارٍ جدير بثقة الكثيرين من الناحية العاطفية، سيخدم الشركة بشكل أفضل من اختيار مسارٍ تثق به القلة بداعي أنه نتاج التحليل المنطقي.

والجانب المهم في اختيار المسارات، هو التفكير بالتركيبات الطبيعية التي تناسب وضعك. فمثلاً، نجد أن مسار التكريم والاحتفالات هو الأفضل كمسار داعم، وغالباً ما يتم مسار الطريقة والمقاييس بصورة خاصة. ويتناسب مسار الرسالة والقيم والعزة تناسباً حسناً مع مسار الإنجاز الفردي. وكثيراً ما يعمل مسار روح المغامرة المسؤولة لوحده. ولا يوجد ترتيبات نقية ظاهرة. ويمكن أن تُفلح كثير من التركيبات، إذا كانت ظروف أداء العمل وإنجازه تستدعي ذلك. ويبدو من الحكمة أن تجرّب أكثر من مسار واحد، في آنٍ واحد.

### مصادر الطاقة:

تترك كثير من الشركات مسألة مصادر الطاقة (أو النشاط) إلى الصُدَف، وكثيراً ما تتجاهل المصادر المتوفرة والجاهزة أو تُخفف في استغلالها. وما فعلته تنظيمات مثل مشاة البحرية (وثرني إم) و(ماريوت) بتاريخها الخاص بها، أمرٌ ممكن الحصول في الشركات الأخرى أيضاً. وتحصل، حتى المشاريع اليافعة نسبياً مثل (هوم ديبو) و(إس. دبليو. أي) على ثمن كبير عن كل حبة من تاريخها القصير ظاهرياً.

وأنت بالطبع لا يمكنك أن تخلق تراثاً غير موجود أصلاً، ولكن يمكنك

أن تعيد الحياة إلى الزبائن والمنافسين على صعيد القوة العاملة. ويمكنك إيجاد مستويات متنامية من الاعتزاز بين العاملين مع تزايد منجزاتهم.

والأهم من هذا كله، لا ينبغي لأي مشروع أن يتكلم على مصدر وحيد للطاقة: فالنمو سيأخذ مجراه وسيستمر القادة الجذّابون، وسيتغيّر الزبائن والمنافسون مع مرور الزمن، وستتآكل حتى أنواع التراث الحافل. والنتيجة، هي أن مجرد وجود مصدر إضافي للطاقة ليس كافياً، بل يجب القيام بمجهودات واعية ومتواصلة وقوية للإتيان بهذا المصدر إلى التنظيم، كي يصبح ذا معنى بالنسبة إلى المستخدمين. ويجب إيجاد آليات لتعزيز الطاقة وتوجيهها كي تتماشى مع تطلعات العمل.

وأصناف الأسئلة التالية مفيدة، في الغالب، للتعرف على مصادر الطاقة الزائدة في قوة عملك وتقييمها:

- ما هو أكثر ما يتذكره العاملون من تاريخ الشركة؟ ما هي القصص المتداولة في التجمعات غير الرسمية؟ ومن هم الأبطال؟ وأين هم؟
- ما هو أكثر ما يفتخر به العاملون وهم يمضون إلى عملهم؟ كم مرة توصل فيها العاملون إلى أبعد مما كانوا يظنون؟
- أين هم أكثر القادة المحترمين في التنظيم؟ وما المعيار الذي يميّزهم؟ من هم القدوة في أعمالهم وأين هم؟
- ما هي أنواع الرموز المعروضة في منشآت الشركة؟
- ما نوع الجوائز والتكريمات الممنوحة، ولأي نوع من الناس تُمنح؟ وكيف ينظر إليها من فازوا بها، ومن لم يفز بها؟
- ما مدى الاتصال المباشر الذي تشجع الشركة عليه بين الزبائن وأفراد القوة العاملة؟
- كيف تُرعى روح التنافس الداخلي والخارجي في كل أنحاء القوة العاملة؟

## أساليب الموازنة المتممة:

يتطلب تفوقك في قلة من أساليب الموازنة حُسنَ الاختيار. نحن نعلم بأنه لا يمكننا أن نكون كل شيء لكل الناس، ومع ذلك، فإن كثيراً من الشركات قد حملت نظامها فوق طاقتها، في محاولة لأن تكون كذلك.

ولا نهاية، عملياً، لقائمة ممارسات العاملين الطبيعيين، وقد تستنفذ المجلدات. والمهنيون ذوو النوايا الحسنة حالات قوية تعبر عن كل شيء، بدءاً من التفويض بالسلطة إلى برامج التنويع. والتجنيد والتدريب والتعويضات والتقدم السريع كلها أمور مهمّة، ولكن الشيء الوحيد الذي يميّز القوة العاملة ذات الأداء العالي بشكل دائم، هو اختيار متى يجب أن تكون متفوقاً ومنضبطاً في مسألة التفوق مع مرور الزمن.

وينطلق الاختيار الذي يؤكد على أساليب معالجة التوازن، من تقييم ممارساتك الحالية في كل أسلوب من أساليب المعالجة التي يمكن اتباعها. أين تجيد في عملك الآن؟ وأين يمكنك أن تتفوق حقاً في أعين القوة العاملة؟ ولا يستطيع إلا القليلون أن يحاكموا قيم مشاة البحرية، أو اثنتي عشرة عقيد أو نظام (إس. دبليو. أي) في إعادة الطائرات إلى المطار في زمن قياسي. والآليات التي تدعم هذا النوع من التفوق كثيرة. ولا تتوصّل شركتان إلى التفوق بنفس الطريق ولو كانتا تتبعان أسلوباً واحداً في المعالجة. وكل المشاريع التي درسناها قد اختارت بعض الأساليب في معالجة التوازن، وأوجدت حفنة من الآليات المتممة لضمان الثبات على المكافآت، وعلى سلوكيات القوة العاملة على المدى الطويل.

وينبغي للأساليب المنتقاة أن تتم بعضها البعض، ويجب أن تنسجم مع مصادر الطاقة التي يمكن للشركة الوصول إليها. وهذا لا يعني أن لكل مسار

مجموعة مفروضة من أساليب معالجة التوازن، مع أن بعضها يتناسب مع كل من المسارات تناسباً أفضل، كما لخصنا ذلك في الجدول 2/2 في الفصل الثاني.

والغاية من فكرة المسار، هي تقديم أساس لانتقاء أساليب الموازنة المتممة ودمجها مع بعضها. ومن المهم اختيار الأساليب التي تدعم كلا المسارين عندما تتبع أكثر من مسار واحد، ومن المهم أيضاً إيجاد آليات يمكن أن تقوم «بعمل مضاعف» في الأساليب المتممة.

وعند انتقاء بعض أساليب المعالجة بهدف التنفيذ المتميز، فقد تكون الأسئلة التالية مُعينة في أغلب الأحوال:

- ما هي أنواع التواصل المنتظم والخاص الذي يقابله عاملوك باستحسان؟ وما الذي يميز أكثرها تحفيزاً؟
- ما هي العمليات الإدارية الرسمية التي تؤثر بشكل أكبر على سلوك القوة العاملة، فتولد أكثر المساهمات حماسة من جانب القوة العاملة؟
- ما هي شبكات التواصل غير الرسمي كالاتصالات والنصيحة والمعلوماتية الأكثر فعالية في كل أرجاء القوة العاملة؟
- ما هي برامج المستخدمين والمناسبات والتكريمات الأكثر احتراماً، ولماذا؟
- إلى أي مدى تُراعى الفرص في القيادة بشكل كبير، دون أن تكون مشروطة بالمنصب أو اللقب الرسميين في الشركة؟
- إلى أي مدى يبلغ اطلاع أفراد القوة العاملة على الهدف الإجمالي لسياسات وبرامج العمل؟ وما مدى حماسها تجاه هذه الجهود؟
- ما مدى شهرة كل من منجزات الشركة ومنجزات الأداء الفردي؟

وهل يستطيع المستخدمون أن يميزوا الأهمية النسبية لمختلف المنجزات؟

## الجري وراء هدف متحرّك

سيكون أمراً عظيماً لو يستطيع مشروع ما العزم على اتباع مسار واحد، بعد أن يجمع بعض أساليب الموازنة المتميّزة، ثم يضع الآليات الصحيحة في موضعها و«يدع الأمور تجري على أعتتها». ولن تسير الأمور حسناً بتلك الطريقة، وذلك لأن حلبة التنافس بالنسبة لمعظم الشركات، حلبة متقلّبة باستمرار، ولأن التفوق النسبي في الأساليب وفي الآليات، يتبدّل مع الزمن. وبالإضافة إلى ذلك، فإن عوائق الإنجاز في كل من الأداء والإنجاز، تُبعد بانتظام وبلا رحمة. وفوق ذلك، فإنّه يبدو أن أموراً مختلفة في فترات زمنية مختلفة، هي التي تشجع مجموعات في القوّة العاملة.

ويظل الجواب على هذا الاضطراب المتواصل هو نفسه: ابقَ قريباً من المبادئ الأساسية، وكن انتقائياً دون كلل أو ملل، ثم اسع وراء التفوق مهما كلفك ذلك. والبقاء على تماس لصيق مع حقائق الأداء في السوق وحقائق إنجازات القوّة العاملة، عملٌ شاقٌّ، وإن كان ليس بالعمل المستحيل، حتى في ضوء مشهد العمل المتقلّب باستمرار. وما أن تحدد موضع قدميك وتتفوق في ذلك، حتى يسهل عليك أن تُبقي ذلك المسار واضحاً ومنفتحاً: وهذا أفضل لك من تنظيف مسارٍ من الشوائب وتوضيحه، كما كنت تفعل في بداياتك.

## التعرّف إلى ما يمكن أن يختلف من الأمور

من الواضح أن الحياة ستختلف بالنسبة إلى المشاريع التي تقرّر السعي وراء قوة عاملة ذات أداء أفضل، بغض النظر عن المسار المختار أو المسارات المختارة. وستكون المطالب من القادة أكثر، وستكون المعايير المطلوبة من

مستخدمي ومدراء خط المواجهة أعلى. ولن تكون كل المشاعر المتولدة إيجابية. ومع ذلك فإن «الجزرة» تستحق بذل هذا الجهد.

### مطالب أكبر من القيادة

من الواضح أن القوّة العاملة ذات الأداء المميز تتطلّب قيادة أعظم، وقيادة مختلفة في كل أرجاء التنظيم. والتغيير في القيادة أمر ضروري، وإن كان الشخص الموجود في قمة الهرم جذاباً بشكل لا يصدّق. وتوزيع القيادة حتى خط المواجهة ضمناً، ليس من المواضيع المختارة.

ولا يؤثّر أحد على العاملين مثل رئيسهم المباشر (المعلم): فهو الشخص الأكثر تأثيراً على حياتهم، وهو الذي يحدّد وجهة نظرهم تجاه الشركة. وإذا كان المشرف متعسفاً أو غير متعاون أو غير موثوق أو غير متواجد دائماً، فليس من المحتمل أن يقوم العاملون «بعمل أكثر»، ما لم يكونوا قادرين ومتحمسين ذاتياً وبشكل غير عادي. وأياً كانت ما تفعله الشركة في سعيها وراء مسار متوازن، وفي سعيها لتطوير أساليب متميزة في التوازن، وفي إدخال مصادر فريدة في النشاط، فإن ذلك لا يعني إلا القليل بالنسبة إلى مستخدم ذي رئيس فاسد.

وبالمقابل، فإن الرئيس العظيم - يجعل من كل ما يفعله التنظيم لتطوير قوة عاملة ذات أداء ممتاز، أمراً - أعظم وأضخم. ومن هنا، فإن وجود مدراء أفضل في خط المواجهة وبشكل متواصل، أمرٌ جوهري، بغضّ النظر عن المسار المتبع. إنهم البوابون وأعناق الزجاجات ومكبّرات الصوت (سلباً أم إيجاباً) - هؤلاء يُساعدون أيضاً في جهود خلق قوة عاملة ذات أداء أعلى. واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعرف على الرؤساء الجيدين، والتعامل الفوري مع الفاسدين منهم، أمر يبعث بإشارات إيجابية في كل أرجاء التنظيم.

والواضح أن التأكيد المختلف، والمنظور المختلف، مطلوبان بالنسبة إلى

قيادة القوة العاملة ذات الذروة في أداؤها على كل الصُّعد. ويجب أن يتجاوز مستوى النشاط في وقت الأفراد: فهو يتركز على العمل مع العاملين وتطويرهم، أكثر من التركيز على اتخاذ القرارات؛ وهو يدور كذلك حول خلق مواقف إيجابية وبعث النشاط في الأجواء، لا مجرد توفر توجيه أفضل وتحكم أوسع، ومع أن القيادة المتعلقة تعتبر جزءاً من استراتيجية تطوير القوة العاملة ذات أداء الذروة، فالمطلوب هو قدر كبير من «القيادة العاطفية» حتى تُحدث ذلك. والقيادة العاطفية تتسم بأنها شخصية ومهتمة وذات تفاعل عالٍ، وعليها أن تُدخل، وبشكل بطيء، مصادر عاطفية للطاقة.

وكان هذا النوع من القيادة ظاهرياً في كل الحالات. وقد جاء أحد أفضل الإيضاحات من تعليقات مستخدم (ماريوت) الذين أجرينا مقابلات معهم. كانوا كثيراً ما يستشهدون بألفاظ واضحة التناقض الضمني مثل (المعلمين العظام) كأمر هام، مكنهم ودفعهم نحو القيام بأعمال إضافية. ولم يشملوا بكلامهم معلمهم الحاليين فحسب، بل شملوا به سلسلة من المعلمين العظام عبر السنين، وتعمل (ماريوت) بهرمية تقليدية نوعاً ما، وهي ترقّي المشرفين والمدراء وتبدّلهم. ومع ذلك، يبدو أن الشركة قد أوجدت قدراً مهماً من «المدراء الدهاء العاطفيين» ممن يتركون أثراً إيجابياً على من يعملون معهم. وقد وضع أحد مستخدمي (ماريوت) يده على جوهر «المعلم» العظيم، في العبارة التالية حول المدراء العاطفيين في فندق (ماريوت) في مدينة (سولت ليك) عندما قال:

«(روبرت) إنسان واقعي وعملي، يتحدث إليك كشخص وليس كمستخدم. إنه سيد حقيقي. وهو يعامل الجميع معاملة حسنة، ويجبرك على أن تُدخل عليه السرور، وأن تجعل الفندق مكاناً أفضل بالنسبة إليه. ولا يمكنك أن تقول هذا النوع من الهموم مجرد دجل».

وقد ذكر مستخدم (ماريوت) أشكالاً أخرى من القيادة العاطفية من قبل مدراء تجاوزوا مظاهر الاهتمام الحقيقي نحو العاملين. ويروي المدراء الكثير

من القصص حول خبرتهم في خدمة الزبائن: فهم يمثلون بشخصهم خدمة النزلاء الصحيحة وسلوكيات المساعدين. وهم يرغبون أن تتسخ أيديهم وأن يقوموا بالعمل بأنفسهم حتى يُظهروا لبعض الناس كيفية القيام بالعمل، أو بهدف مساعدة من يحتاج إلى مساعدة إضافية.

### مستويات أعلى للمدراء والمستخدمين

يجب أن يصاحب القوّة العاملة ذات الأداء المميز، وجود إدارة ذات أداء أعلى. وبخلاف وضع القيادة أمام متطلبات أكثر منها، فإن مثل هذه القوّة العاملة يقتضي وجود فروقات في الطريقة التي تُدار بها الأمور. ويواجه المدراء في القوّة العاملة ذات الأداء الأعلى، تحديات كثيرة، ومع وجود فروقات مشابهة في شركات أخرى، فإنّها مجرد هموم إدارية أقل حساسية مما هي عليه في ظروف القوّة العاملة ذات الأداء المميز.

وقد نشر (جان كارلزون) من مجموعة الخطوط الجوية الإسكندنافية، فكرة «لحظات الحقيقة» هذه، في كتابه الذي يحمل نفس الاسم<sup>(2)</sup>. فقد كان يتحدث عن لحظات حاسمة في خدمة الزبائن. ويمكن تطبيق هذا المفهوم على المستخدمين أيضاً. ويبحث المدراء في القوّة العاملة ذات الأداء الرفيع عن القيام بعملٍ ما، بخصوص المستخدمين ليفوزوا بأفضل جهدٍ لهؤلاء، وأفضل ولاءٍ لهم، ولعدة سنين، ولو اقتضى ذلك اتخاذ قرارات معاكسة للممارسات المعتادة في العمل. وكما رأينا في الفصل السابع، فقد اتخذت (ساندي أولسون) من (ماريوت) مثل هذا القرار، منذ سنين، عندما أغلقت غرفة الغسيل في الفندق لمدة يوم كامل، حتى يتمكن العاملون هناك من حضور جنازة والدة زميل لهم في العمل. ولم ينسَ (تونغ لي) الذي توفيت أمه هذه اللفتة أبداً، مما أفسح المجال أمام ولائه الأبدي لشركة (ماريوت). ولا تخلق مثل هذه الأحداث تفانياً صلباً لدى المستخدمين المتأثرين بها فحسب، بل إنّها تخلق

الثقافة الشعبية (الفولكلور)، التي يتعلم الآخرون من خلالها، قضية التزام الشركة بقوة عملها.

ويتقوّض أحياناً كل شيء تفعله الشركة لتطوير أداء القوّة العاملة بشكل خطير. وحتى ضمن الشركات التي تمتلك قوة عاملة ذات أداء مميز، فإنّه يمكن للأحداث المضنية أن تجبر القادة على القيام بتصفيات قاسية. فمثلاً، كان على (تشك رولي) كبير ضباط التشغيل في شركة (كي. إف. سي) أن يتكلّم عن خططٍ لتصفية بعض المنفذين، وأن يُبعد بعض المدراء، عن العمل، لمدة يومين، بهدف التركيز على هذا الأمر. «المدراء العامون للمطاعم هم الرقم 1». وبالمثال، فإن (ماريوت) تضع أكثر من حجزٍ واحد على الغرف (كما هي حال كثير من الفنادق) على أساس التقديرات الاحتمالية التي تجبر عملي المنصّة الأمامية على ردّ بعض الزبائن المهمّين.

وهذه الأشكال من التصفيات أمور عادية. وقد لا يكون لأمثال هذه التصرفات في الشركات، التي لا تملك قوة عاملة عالية الأداء، التأثير الكبير على القوّة العاملة: فهم لا يتوقعون اختلافاً أو تحسّناً. أما في الشركات التي تمتلك قوة عاملة ذات أداء أعلى، فقد يكون الأثر سلبياً جداً. وفي أية لحظة يُستشعر فيها أن الشركة قد قصّرت في تعهدها بإيجاد مسار متوازن، فإن مستوى تحمّلها للمسؤولية يصبح أكبر من مسؤولية الشركة العادية. وعندما يتوجب اتخاذ قرارات هامة، يتوجّب على الإدارة أن تقوم بجهود خارقة كي تشرح هذه القرارات وتبرّرها.

وتبقى التوترات التي لا يمكن تفاديها، والناجمة عن المصالح التنافسية، موجودة حتى ضمن القوى العاملة المتطورة ذات الأداء الأفضل. وتقوم التوترات أحياناً بين متطلبات الأداء وحاجات الإنجاز. وأمثال هذه التوترات، تعتبر مشاكل ضمن التنظيم، يعترف بوجودها عادةً، كل من الإدارة والعاملين على السواء. وهي أمور ليس لها جواب سهل أو واضح.

فمثلاً، يلتزم العاملون في مصنع (هيل) لأغذية حيوانات البيوت بنظام العمل القائم على أساس المجاميع (أو الفرق) لأنه يخلق بيئة عمل إيجابية، ويقدم الفرص الجديدة، ويساعد في إضفاء التنوع على العملية الإنتاجية، ويشعر كثير من العاملين بالحاجة إلى التكريم الفردي، وإلى تأثير زملائهم، في الفريق ممن لا يستطيعون تحمّل مسؤولياتهم.

والتوترات أمثال ما ذُكر آنفاً، نموذجية في تاريخ الإدارة. ويتصارع ويتنازع المدراء في القوة العاملة ذات الأداء الأعلى حول هذه التوترات، بشكل كبير. فهم يبحثون عن تحسينات تدريجية، ويحاولون المحافظة على توازن عادل بين المصالح المتنافسة. وعندما يفعلون ذلك، فإنهم يقيمون الأساس للأمور الجوهرية بخصوص مسؤولية الإدارة في الحفاظ على قوة عاملة ذات أداء أفضل.

ويمكن أن يكون العثور على مساراتك واتباعها في توجهاتك نحو قوة عاملة ذات أداء أفضل، أمراً مخيفاً وكثير المتاعب. وهذا التحدي لا يناسب كل مشروع، ولا حتى تلك المشاريع التي تطمح في التفوق، بشرط ألا يعيق أداء القوة العاملة العادية الأداء الأمثل للمشروع، وفوق ذلك، فإن القوة العاملة ذات الذروة في أدائها، هدف متحرك، وكلما تحقّق مستوى معيّن فُتح الباب واسعاً أمام الوصول إلى مستوى أعلى منه. وتدفع حيوية سوق التنافس - وباستمرار - بقيادة السوق المتوقعين إلى أن «يحسنوا الأفضل لديهم».

ولن يجعل احتمال تقسيمك لقوتك العاملة إلى شرائح المهمة احتمالاً أقل إلحاحاً. ومع أن التركيز على بعض الشرائح يخفّف ويقلّل من هدف هذا المجهود، فإن السوق المتقلّبة ستجبر المشروع حتماً على ملاحقة شرائح معينة في السوق، وهو ما يعني الحصول على أداء أعلى من مختلف شرائح القوة العاملة. وهذا هو أحد الأسباب في وجود بعض الأمثلة على الحالات التي كانت تسعى وراء مسارات مختلفة في فترات مختلفة من تاريخها.

وعلى الرغم من التغييرات والمصاعب والنكسات التي لا بدّ منها على طريق المسار، فإن كل من يحافظ على خط سيره، وينجح في تسلق جَبَلِهِ الخاص به، سيؤكد بحزم، على مزايا القوّة العاملة الملتزمة عاطفياً، وذات الذروة في الأداء. وإلى مَنْ تغريه مواجهة التحدي، نردّد كلمات (ريتا بيلي) من (إس. دبليو. أي).

«توجّه إلى ما تريد، وافعل ذلك على طريقتك».

obeikandi.com

ملحق



obeikandi.com

## الشركات والمنظمات المشاركة

الجدول 1/أ

المشاركون	الأوصاف	المسار أو المسارات المتبعة
- شركة منتجات (أفون) المتحدة	- شركة عالمية رائدة في منتجات التجميل. درست الحالة عمليات التصنيع في (شيكاجو) و(بورتوريكو)	- الرّسالة والمقاييس + الرّسالة والقيّم والعزّة
- (بي. إم. سي) للبرمجيات	- الشركة الموزدة للحاسوب الأول (مين فريم) ولمنتجات برمجيات الأنظمة المفتوحة	- روح المغامرة المسؤولة
- (كومبوكوم) المتحدة	- شركة رائدة في إعادة بيع مواد القيمة المضافة، ومزوّدة لخدمات الحاسوب على الموقع.	- روح المغامرة المسؤولة
- مصرف (فيرست يو. إس. أي) المتحد	- مُصدرة بطاقات الائتمان «الأحادية الخط» والمتنامية بسرعة	- الإنجاز الفردي
- (هامبرخت وكويست)	- مصرف استثماري مجلد، وهو الممول الرئيسي لذوي المشاريع المغامرة المسؤولة في وادي السيليكون.	- روح المغامرة المسؤولة
- (هيل) لأغذية الحيوانات البيئية	- الموزّد المتسارع النمو لطعام الحمية العلمي، الخاص بالكلاب والقطط.	- الطريقة والمقاييس + الرّسالة والقيّم والعزّة

الشركات والمنظمات المشاركة

الجدول 1/أ

المشاركون	الأوصاف	المسار أو المسارات المتبعة
- (هوم ديبو)	- أكبر بائع تجزئة لتحسين المنازل في العالم.	- الإنجاز الفردي + روح المغامرة المسؤولة + الرّسالة والقيّم والعزّة
- تقنيات (أي تو)	- المزود الفني لبرمجيات تسلسل الإدارة والخاصة بالمواد السوقية (اللوجيستية)	- روح المغامرة المسؤولة
- مجموعة ضوابط (جونسون) لأنظمة الأتمتة	- المصنّع الأول لمقاعد السيارات ومكوناتها	- الرّسالة والمقاييس
- (كي . إف . سي)	- المطعم الأول لفروج الطعام السريع في العالم.	- الطريقة والمقاييس + المكافآت والاحتفالات
- (إل . سي . أي)	- شركة اتصالات سريعة النمو	- روح المغامرة المسؤولة
- أنظمة (ماك تل) الخليوية	- المزود الجديدة لخدمة الهاتف الخليوي في (أنكوريج) بألاسكا.	- روح المغامرة المسؤولة
- (ماريوت) الدولية	- سلسلة فنادق ذات أداء من الطراز الأول، في بعض شرائح الإسكان المختلفة	- الرّسالة والقيّم والعزّة + الطريقة والمقاييس + المكافآت والاحتفالات
- (ماكينزي) وشركاه المتحدة	- مؤسّسة استشارية دولية رائدة لخدمة المشاريع الكبيرة، المتعددة الجنسيات	- الإنجاز الفردي + الرّسالة والقيّم والعزّة

## الشركات والمنظمات المشاركة

الجدول 1/أ

المشاركون	الأوصاف	المسار أو المسارات المتبعة
- (ناسا) مركز جونسون الفضائي	- وكالة تنسيق بين مختلف رحلات الفضاء الأمريكية المأهولة	- الرّسالة والقيّم والعزّة
- أنظمة (بيرو)	- شركة سريعة النمو خاصة بأنظمة الاستشارات التقنية والمعلوماتية	- الرّسالة والقيّم والعزّة + الإنجاز الفردي
- الخدمة البرية البحرية	- أوجدت نظام «بغبي باكغ» للشحن بالحاويات	- الطريقة والمقاييس + الرّسالة والقيّم والعزّة
- شركة خطوط جنوب الغرب الجوية (إس. دبليو. أي)	- الأولى في الأداء بين شركات الطيران في العالم.	- الرّسالة والقيّم والعزّة + المكافآت والاحتفالات + الإنجاز الفردي.
- أدوات (تكساس) مجموعة (دي. إس. بي)	- المصنّعة الأهم في عالم شرائح معالجة الإشارات الضوئية	- روح المغامرة المسؤولة
- (ثري إم) / تخصص المواد الكيميائية	- رائدة في منتجات المكاتب، ومنتجة للكيمائيات، ولها تاريخ حافل بالإبداع.	- الرّسالة والقيّم والعزّة
- فيلق مشاة البحرية الأمريكية	- فرع عالي التدريب والانضباط في القوّات المسلّحة، وله صلة قوية ببقية الفروع العسكرية.	- الرّسالة والقيّم والعزّة
- منتجات (فيل) / مدرسة التزلج	- أكبر شركة لمنتجات التزلج في الشمال	- روح المغامرة المسؤولة

حالات مقلوبة

- (البطل) الدولية <sup>(أ)</sup>	- شركة دولية رائدة في صنع الورق، وهي طليعية في مجاميع العمل، ذات التوجيه الذاتي.	- الرّسالة والقيّم والعزّة
- (جنرال إلكترويك)	- رائدة في الخدمات الصناعية والتقنية والمالية المختلفة	- الطريقة والمقاييس + الرّسالة والقيّم والعزّة.
- (هيولت - باكارد)	- مصنّعة رائدة لتجهيزات الحاسوب	- الرّسالة والقيّم والعزّة + الإنجاز الفردي
- (تويوتا)	- رائدة عالمية في صناعة السيارات نوعاً ووثوقاً.	- الطريقة والمقاييس + الرّسالة والقيّم والعزّة.
- فقمات البحرية الأمريكية- <sup>(ب)</sup>	- قوة هجوم خاصة في سلاح البحرية الأمريكية، متخصصة في العمليات الارتدادية تحت الماء.	- الرّسالة والقيّم والعزّة.

(أ) استناداً إلى بحث أجراه المؤلف من أجل كتابه «الحكمة من المجاميع: خلق الشركة ذات الأداء العالي» بقلم (جون. آر. كاتزنيباخ) و(دوغلاس. كي. سميث) عام 1993 / بوسطن / مطبعة كلية الأعمال بهارفرد. وكتاب «قادة التغيير الحقيقي: كيف تستطيع أن توجد نمواً وأداءً عاليين في شركتك» بقلم (جون. آر. كاتزنيباخ) وفريق (آر. سي. إل) في نيويورك/ مطبعة الأعمال الزمانية عام 1995.

(ب) استناداً إلى جهود بحوث (ماكينزي) الداخلية غير المنشورة والتي شارك فيها المؤلف.

## مؤشرات الأداء المقارن 3/ الجدول آ/3

اسم الشركة	الوصف <sup>(1)</sup>	الدلائل على القوة العاملة ذات الأداء الأعلى <sup>(2)</sup>
(1) المعلومات المالية أُخذت من	البيانات الكومبيوترية لـ (بور وستاندرد). المبيعات والدخل قبل الضريبة بملايين الدولارات. (آر. أو. إي) هي النسبة المئوية.	
(2) كل الحقائق والأعداد (أو ما لم يبين ذلك بالتحديد) أُخذت من الفترة الزمنية للأبحاث (1998 - 1998) وكل البيانات المالية، مأخوذة عن التقارير السنوية للمستثمر المشار إليها.		
- منتجات (آون) الممتدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شركة بيع مباشر رائدة عالمية</li> <li>• منتجات الجمال وما شابه.</li> <li>• اسواق للنساء، في أكثر من (130) دولة ومن خلال (2,6) مليون ممثل بيع مستقل.</li> <li>• الأداء المالي للشركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• متوسط نسبة المكاسب في الخمس سنوات 7,59,46</li> <li>• 7,119,29</li> </ul>
1993 - 1988		
1998 - 1993		

• انخفاض معدل الحوادث المسجلة في الإدارة المهنية والإدارة الصحية 59٪ في الأربع سنوات الماضية.

• نزلت نسبة أيام الهدر في العمل إلى 56٪ في السنوات الأربع الماضية.

• منجزات وجوائز في إعادة تصنيع المواد المستعملة الجائزة الرئاسية في عام 1996 لمنجزات البيئة. (جوائز الذهب في عام 1994 و1995) توفيزرات تقدر بـ (400000) دولاراً في اثنتان إعادة تصنيع المواد المستعملة وتجنب الكلفة.

• 53٪ من نقابات المصنع يعاد تصنيعها.

(بي. أم. سي) للرمجيات

• مزود لتطبيقات برمجيات الصيانة

• أعلى إنتاجية مستخدمين (الربح الإجمالي لكل مستخدم) في هذه الصناعة خلال ثلاث سنوات (1993 - 1995)

• والأظمة المفتوحة

• الأداء المالي للشركة

متوسط نسبة المكاسب في نسبة الدخل ما قبل الضريبي

نسبة الدخل من المبيعات

نسبة الدخل قبل الضريبي

متوسط سنوات الماضية

1989 - 1994 0,39

1994 - 1994 0,39

7/31,56

7/25,96

(بي. أم. سي) 275000 دولار

(مايكروسوفت) 265000 دولار

معدل النظراء 110000 دولار

• رائدة في أسهم السوق بالنسبة لبرمجتها.

## مؤشرات الأداء المقارن الجدول 3/

الوصف	اسم الشركة
الدلائل على القوة العاملة ذات الأداء الأعلى	• (كوبوكوم) المنحذة
• أفضل سجل ربحية ثابت بين نظرائها	• المرزوقة الأولى لخدمة الكومبيوتر على الموقع وهي تبيد بيع خدمة القيمة المضافة
• أعلى ربح إجمالي لكل مثل مبيعات كوبوكوم 1000000 دولار نظيراتها 1200000 دولار	• أداء الشركة المالي 1993 - 1988 1998 - 1993
متوسط نسبة المكاسب في الخمس سنوات /13,60 /15,28	• المُضنبر والمُحجّد في بطاقات الائتمان والأحادية الخطأ والسرية النمو
نسبة الدخل ما قبل الضريبي 0,48 0,49 -	• قسم (المصرف رقم 1) • أداء الشركة المالي
نسبة الدخل في المبيعات 0,45 0,17	• (فوبست يو. إس. أي)
نسبة الدخل ما قبل الضريبي 1,36	• نمو 1996 - 1991
نسبة الدخل من المبيعات 0,36	

### الجدول 3/ آ مؤشرات الأداء المقارن

اسم الشركة	الوصف
هالبرخت وكريست	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مصروف استثمار مستقل لخدمة «الاقتصاد الجديد»</li> </ul>
	<p>الدلائل على القوة العاملة ذات الأداء الأعلى</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ذات المرتبة الأولى في عدد تقنية (العروض العامة المبديّة) من عام 1995 - 1997</li> <li>● ذات المرتبة الأولى في تقنية (العروض العامة المبديّة) بعد الشروق في عام 1996، والثانية في عام 1997.</li> <li>● إنتاجية عاملين محترفة وهي نموذجياً صنف إنتاجية المصارف الكبيرة الاستشارية حيث يقوم نصف العاملين بنفس الصفقات.</li> <li>● مددور مبيعات محترف يقدر بـ 12٪ في عام 1996 و15٪ في عام 1997 في مقابل مؤشر (دول ستريت) الذي يقارب 20٪</li> </ul> <p>متوسط المكاسب في الخمس سنوات 28,10٪</p> <p>نسبة الدخل ما قبل الضريبي 0,01 -</p> <p>نسبة الدخل في المبيعات 0,19</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● أداء الشركة المالي</li> </ul> <p>1998 - 1995</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مؤرّد لمنتجات طعام الحمية العلمي</li> <li>● لا تقطط والكلاب. سريرة النمو</li> <li>● ومجددة.</li> <li>● قسم (كولجيت)</li> <li>● لا تتوزع معلومات مالية مقارنة</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● أوجدت نظام عمل السنان الأخضر ذي الالتزام العالي في مصنع (ريشموند) الجديد في (الديانا) وحولت المهام إلى ثلاث مصانع أخرى. في خلال خمس سنوات تضاعف عدد بنود المنتجات وازداد الحجم بمقدار (70٪) وتحسن أداء التصنيع في ثلاثة أبعاد مثل: ازادات الإنتاجية بمقدار 152٪ / ارتفعت المواد العابرة إلى 135٪ انخفضت حوادث السلامة إلى 65٪ نزل تغيير الوقت إلى 72٪.</li> <li>● تتساوى مشاة (ريشموند) مع غيرها من حيث الكلفة ولكنها تعمل بمرونة أكبر بكثير (نوع أكبر من المنتجات، إنتاجية عمل في قوة أقصر، تغييرات أسرع)</li> </ul>

اسم الشركة

هون دايو

الوصف

● أكبر مركز بيع التجزئة للمنازل في شمال أمريكا، وهي توظف أكثر من 120000 عاملاً

أداء الشركة المالي	متوسط المكاسب في الخمس سنوات	نسبة الدخل ما قبل الضريبي	نسبة الدخل من المبيعات
● أداء الشركة المالي 1994 - 1989	متوسط المكاسب في الخمس سنوات /18,76	0,36	0,36
● أداء الشركة المالي 1999 - 1994	متوسط المكاسب في الخمس سنوات /16,51	0,29	0,27

تقنيات (أي تو)

● المزدود بمنتجات التسلسل الإداري ومواد الخدع السوفية (اللوجستية)؛ وقد توسعت مؤخراً لتصبح الداعم للتجارة الإلكترونية

أداء الشركة المالي	متوسط المكاسب في الخمس سنوات	نسبة الدخل ما قبل الضريبي	نسبة الدخل من المبيعات
● أداء الشركة المالي 1998 - 1995	متوسط المكاسب في الخمس سنوات /18,09	0,87	1,41

مجموعة ضوابط (جونسون) لأظمة الأمانة

● أكبر شركات العالم الموزعة لمقاعد السيارات  
● رائدة في تصيبتها من السوق العالمية (34٪ في عام 1996).  
● أداء الشركة المالي

متوسط نسبة المكاسب في الخمس سنوات	نسبة الدخل ما قبل الضريبي	نسبة الدخل من المبيعات
متوسط نسبة المكاسب في الخمس سنوات /10,02	0,06	0,15
1993 - 1988	0,20	0,15
1998 - 1993	0,20	0,15

دلائل على القوة العاملة ذات الأداء الأعلى

- تفري نمو الشركة ونجاحها الإجمالي بشكل كبير إلى تحسين العاملين واتصافهم في عملهم وبدأ عمل الفرق على مستوى المخزن
- مكاسب قياسية منشورة للنسبة الحادية عشرة في عام 1996
- متوسط عائد إجمالي سنوي ولمدة عشر سنوات ما بين 1986 - 1996 يقدر بـ 40,2٪ في مقابل متوسط الصناعة المقدر بـ 8٪
- نمو ممتاز في سوق ناصحة مختلفة (وهو برمجيات تخطيط مصادر العمل) عبر سجل متواصل من التجديدات في الإنتاج

- يدفعهم هدف واضح وبلغ وبمستكون به بشكل كبير في توفير (50) مليون دولاراً لزيائهم حتى عام 2000.
- مدور مبيعات متخففي بالنسبة لمجموعات تطوير البرمجيات (أي حوالي 2٪ في عامي 1995 - 1996).

- تنظيم يعتمد على الطريقة والتركيز على العاملين، يمتد من مصانع الإنتاج إلى مجاميع تطوير الإنتاج الجديدة، تقدم مقاعد متكاملة وأنظمة داخلية لمتسجي السيارات.
- التهام عالي العاملين في العمل (حل المشاكل أفضل ممارسة للتطوير، تحسين طريقة العمل) مما أدى إلى اعتراف لها بأفضل أداء من قبل أهل الصناعة.
- حازت جائزة (شيفتو) بأشرف الرابطة الوطنية للمنتجين في عام 1996 من أجل عمل بارز في النوعية والانتاجية والتسليم وتدفق المواد، وإدارة الجرد ورضى الزبون والسلامة. وحازت على جائزة التقدم والسرعة (أشرف مجلة أخبار السيارات وإرستت ويونغ) في عام 1995 من أجل التجديد الزائد في الصناعة.
- طرق إنتاج التسليم في وقت المناسب وقد خففت جرد الزبائن المهتمين ومواردهم من 30 - 35 يوماً إلى يومين بل وأقل من ذلك.



## تابع الجدول آ/3 مؤشرات الأداء المقارن

اسم الشركة	الوصف
(ناسا) مركز جونسون الفضائي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المتفق بين كل رحلات الفضاء الأمريكية المأهولة.</li> </ul>
أنظمة (بيزوت)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أنظمة سريعة النمو تنتج بروح المغامرة المسؤولة ومستنارة في تقنية المعلوماتية.</li> <li>• أداء الشركة المالي</li> </ul>
1998 - 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• متوسط المكاسب في الخمس سنوات</li> <li>• متوسط الدخل ما قبل الضريبي</li> <li>• نسبة الدخل ما قبل الضريبي</li> <li>• نسبة الدخل من المبيعات</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>0,29</li> <li>0,38</li> <li>722,91</li> <li>1998 - 1996</li> </ul>

ملاحظة (\*): كان مشروع سفينة الفضاء (رائد المريخ) من مشاريع مدافع الفئات، وليس من مشاريع مركز (جونسون) الفضائي.

- دلائل على قوة علامة ذات أداء أعلى
- شق سطح الأرض؛ عمل قد في نوعيته.
  - سجل نجاح أفضل بشكل كبير من الوكالات اليابانية أو الأوروبية.
  - التأكيد الأكبر على مبادئ «أكثر، أفضل، أسرع»؛ تنجم عنه إبداع وإنتاجية متزايدة.
  - أزيمة مقلدة للوصول إلى مايريدون (ثلاث أشهر بعد ما كانت أننا عشر شهور)
  - تخفيض التكاليف في كل مناسبة (مثلاً هناك تخفيض بمقدار 25٪ من كلفة مهمة المعكوك الفضائي).
  - أساليب جديدة تماماً في استكشاف الفضاء (مثلاً الحجم الأصغر هو الأسلوب الأفضل في سفينة الفضاء المسماة (رائد المريخ) ومركب المريخ (سوجورف روفر) معها).
  - تركيز كبير جداً على القيم. القدرة على استثمار وتسخير اندفاع الأفراد المتعاقبين المسؤولين.
  - نمو سريع في سوق عالية التنافس. أصبحت شركة عامة في سبأط (فبراير) 1999.

## تابع الجدول 3/1 مؤشرات الأداء المقارن

الوصف	اسم الشركة
<p>● أكبر شركة عالمية من حيث الحجم للشحن البحاريات، وتخدم (120) ميناء في كل أرجاء العالم.</p> <p>● بداية التحول من عمليات مجمع (هونغ كونغ) ومن خلال تفاني المستخدمين في حل المشاكل والإبداع في العمليات ومن عام 1994 إلى عام 1997:</p> <p>- ازادت البضاعة المارة بالمجمع 200٪.</p> <p>- انخفض التوظيف بمقدار 12٪.</p> <p>- انخفضت الكلفة لكل رافعة حاويات (وهي وحدة أساسية في الإنتاج) بمقدار 35٪.</p> <p>- ارتفعت عمليات رافعات الحاويات بمقدار 212٪ بالساعة.</p> <p>● مدور العاملين الإجمالي السنوي 7٪ فقط.</p> <p>● 105000 طالب عمل لتسجل 3000 وظيفة في عام 1997.</p> <p>● أفضل سجل سلامة في هذه الصناعة.</p> <p>● ثاني أخفض تكلفة لكل ميل/مقعد عادي في هذه الصناعة.</p> <p>● يخدم كل مستخدم بواقع 2400 زبون أما أقرب منافسها فمستخدمهم يخدم 1200 زبون.</p> <p>● تبني طياراتها في الجو (11,5) ساعة يومياً مقابل متوسط (8,6) ساعة يومياً في هذه الصناعة.</p>	<p>خطوط جنوب الغرب الجوية (إس . دبلو . أي)</p> <p>● خطوط جوية رائدة ذات تعة منخفضة.</p> <p>● رابحة في كل سنة منذ عام 1973. ست سنوات متتالية من الأرباح القياسية وعام 1997 ضمناً.</p> <p>● أداء الشركة المالي.</p>
<p>متوسط المكاسب في خمس سنوات</p> <p>نسبة الدخل ما قبل الضريبي</p> <p>نسبة الدخل من المبيعات</p>	<p>1993 - 1988 1998 - 1993</p> <p>79,96 714,73</p> <p>0,25 0,22</p> <p>0,22 0,13</p>



## تابع الجدول 3/ مؤشرات الأداء المقارن

اسم الشركة	الوصف	نسبة الدخل من المبيعات	نسبة الدخل ما قبل الضريبي	متوسط النسبة الميكاسب في خمس سنوات	رائدة في المنتجات المكتبية ومنتجة مواد كيميائية.
تاريخ طوبل في تحديث المنتجات الناجح وهي النمو:	● استشهد بها في برنامج (نبي لبيقي) على أنها شركة خيالية ومثالية.	0,06	0,01	720,32	1988 - 1993
● مُنحت جائزة (البيدالية القوية في التكنولوجيا) لعام 1995 من أجل تسع سنوات من الإبداع.	● في عام 1996، ارتفعت مبيعات المنتجات 715٪، وقُدِّرت المنتجات التي عمرها أقل من أربع سنوات بـ 29٪ من إجمالي المبيعات، وقِيمة المبيعات بواقع كل مستخدم زيادات بـ 10٪.	0,01	0,01	723,06	1993 - 1998
● اعتراف الشديد والتقاليد الصارمة تولد طاقة جماعية واندفاعاً وانضباطاً.	● أكبر مدرسة تزليج في العالم وفيها حوالي 1400 معلم تزليج.				
● مشاركة الزلاء (دروس في أخذ النسبة المنوية) بحوالي 7/12 وهي الأعلى في هذه الصناعة.	● أعلى رضى للزبائن، وأعلى عدد للطلاب المميزين (المتكررين)، وأكبر رقم في الطلبات لعملية التزليج لأي منتج في أمريكا الشمالية.				
● وحسب مجلة (التزليج) قلبها أكبر عدد من معلمي التزليج الذين وضع اسمهم في رأس قائمة معلمي التزليج من أي منتج آخر.	● مدور الوظائف الإجمالي هو ما بين 6 - 7/10 كل سنة من أجل وظائف موسمية.				

فيلق مشاة البحرية الأمريكية  
متنجات (فيل) / مدرسة التزليج