

## هل ينهك الموظفون الذين يعملون لديك في نتائج العمل؟



يتساءل جاك ستاك والمؤلف المشارك بو بيرلينغهام في كتابهما (نصيب من النتائج) فيقولان إن: تفكير الإدارة التقليدية الذي يشدد على إدارة الناس «يدفع الشركات لإنفاق بلايين الدولارات من أجل تنفيذ التأليف الشهري من الأنماط الإدارية - ولكن ماذا ينتجون؟ ويجيبان «الكثير من السخرية ومقاومة التغيير».

ولكن هناك بديل - بديل يمكّن الإدارة من مساعدة الناس على أن يفهموا أن لديهم دوراً مباشراً في تأسيس نوع الشركة التي يريدونها. ويكتب ستاك وبيرلينغهام: إن مثل هذا النظام يمكّن الموظفين من أن يصبحوا منخرطين جداً في الوصول إلى أهداف الشركة المالية لدرجة أنهم يتحملون مسؤولية شخصية في بند الميزانية الفردية في بيانات الدخل. وفي الواقع فإن اصطفا فهم مع أهداف الشركة يمكنهم من أن يديروا أنفسهم بأنفسهم. وهذه فكرة مناسبة جداً بالفعل.

إن ستاك وهو الذي بادر بفكرة نظام الإدارة المنفتحة هو أيضاً المدير التنفيذي لشركة سبرينغفيلد لإعادة التصنيع، وهي شركة مملوكة من

قبل الموظفين تقوم بتزويد محركات معادة الصنع إلى شركات السيارات الرئيسية. وفي مقابلة أجرتها معه مجلة «آخر الأحداث الإدارية» التي تصدر عن جامعة هارفارد، أشار إلى بعض المقومات التي تكون مثل هذا النوع من الثقافة.

### اكتب اسم شركة لها تراث خاص بها وفق تقديرك

ما عليك إلا أن تلقي نظرة على ما جرى للخطوط الجوية ساوث وست بعد أحداث الحادي عشر من أيلول الإرهابية. جاء موظفو تلك الشركة بفكرة تحد من الإنفاق وقاموا بالتبرع بمالهم الخاص بخصصهم من الأسهم في الأرباح وقدموا أوامر قبض بمبالغ إعادة الضريبة الفدرالية إلى الشركة. ولكن شركات الطيران الأخرى واجهت الكثير من السخط لأنها سرّحت الآلاف من الموظفين وصرحت أنها لا تستطيع دفع تعويضات نهاية الخدمة وطالبت الحكومة ببلايين الدولارات كمساعدة طارئة. واليوم فإن مجموع قيمة استثمارات المسهين في شركة ساوث ويست تقدر بنحو 9 بلايين دولار بينما قيمة الشركات الأخرى مجتمعة لا تتجاوز سبعة بلايين دولار ونصفاً.

ما الأمر الذي يجعل شركة طيران ساوث ويست فريدة من نوعها؟ إن موظفيها يشعرون بأن الخطوط هي ملك لهم.

إن موظفي خطوط ساوث ويست يملكون 10% بالمئة من الشركة ولكن موظفي شركة طيران يونايتد يملكون 55% بالمئة، فما الذي يجعلها تتأرجح على حافة الإفلاس؟ ما الذي تفهمه من ذلك؟ إن استثمارات

المسهمين ليست كافية وحدها لتكوين ثقافة الملكية. وبالطبع فإن جزءاً من المشكلة هو تقليلنا من شأن القيمة المالية لاستثمارات المسهمين. إن الشركات استخدمت تلك الاستثمارات كوسيلة للتوظيف ولكن 85 بالمائة من كل الخيارات التي عرضت في مجلة «فورتشن» من الشركات الخمس مئة في السنوات العشر الماضية لم تتحول إلى أي استثمار للموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، فقد أصبحت الملكية برنامج استحقاق. ولقد أقرضت الشركات المديرين التنفيذيين مالياً لشراء الأسهم وأعفتهم من سداد القرض عندما لم يتمكنوا من ذلك. ولقد أحدث هذا الأمر عقلية الشعور بالرضا والامتنان الفوري. ولأن الموظفين لم يبذلوا أي جهد للحصول على هذه الاستثمارات فإن العديد منهم لم يمتلكوا ما أسميه أنا الملكية السيكلوجية - لا يعرفون قيمة الملكية ولا المسؤوليات التي تترتب عليها.

وبهذه العقلية السيكلوجية فإن الموظف لا يحتاج إلى أن يدار من قبل أحد - لأنه يقوم بإدارة نفسه بنفسه. والأمر الذي يرافق ثقافة الملكية هو ملكية شخص ما في الشركة لفقرة ميزانية فردية. وبذلك فإن كل فرد فيها يدرك إسهامه في بناء الشركة بنحو عام. إن الموظفين يدركون أيضاً أنهم يؤلفون سوية جماعة تمثل العمل التجاري ثم إنهم هم الأشخاص الذين يعدون معايير الشركة وقيمها - هم ليسوا الأشخاص الذين يقعون في زاوية الغرفة يكتبون بيانات الرؤيات والمهمات. وبالإضافة إلى ذلك، فهم لا يقومون بأداء العمل لينالوا زيادة في الأجر في آخر السنة لجدارتهم فقط، بل لأنهم يحاولون بناء شيء ما يدوم إلى أجل طويل.

## يبدو أن سيكولوجيا الملكية تتطلب أمراً آخر بالإضافة إلى استثمارات المساهمين

تريد أن يقوم الموظفون بإلقاء نظرة شمولية إلى العمل - كيف تتوافق جميع الأقسام والبحوث والتطور والتسويق وخدمة الزبائن وقسم المالية مع بعضها بعضاً في نفس الطريقة التي يتبعها العمل التجاري الأ وهي نظرة موحدة لمنتجاته الفردية وخدماته.

إن كل شيء في هذه الأيام مقسم إلى إدارات وإذا كنت في صدق بيع آلات النسخ فإن أهداف أدائك على الأرجح ستكون تحديد أمور مثل: كم من المكالمات الهاتفية يجب عليك أن تجري أسبوعياً؟ وكم من الاتصالات الجديدة يجب أن تتمم؟ وكم من جولة يجب عليك أن تقوم بها في المصانع ولكن ليس هناك أي شيء في هذه القائمة يرتبط بخطط مبيعات الشركة الإجمالية. ألا تعتقد أن جزءاً من عمل مندوب المبيعات هو مساعدة الشركة على رسم خط مبيعات بيانات الشركة؟ إن معظم الشركات لا تضع هذا الأمر كجزء من مسؤولية مندوب المبيعات.

إن الشركات هي عبارة عن أقسام مستقلة وهي تطلب من الناس أن يصنعوا منتجاً عظيماً أو أن يزودوها بخدمة عظيمة ولكن القليل من المنظمات تطلب من موظفيها أن يبنوا شركة عظيمة. إنها لا تطلب من موظفيها أن يفكروا خارج نطاق معرفة كيفية بناء نجاح الكيان كله. إنها لا تأسر درجة ذكاء الموظف القصوى.

## الاستماع إلى النسب

إن شركة سبرينغ فيلد لإعادة التصنيع ركزت على نسبتين مالييتين تشدان عن معايير التجارة. كيف تستخدم هذا النسب لترصفها مع سلوك الموظف؟ دعونا نقل أن حسابات المدين (مبيعات الائتمان الكلية مقسمة على حسابات المدين) هي إحدى النسب المختارة. إن هذه النسبة تعطيك مؤشراً للمدة المطلوبة لجمع حسابات المدين. ويقول جاك ستاك المدير التنفيذي: «إن معظم الناس يظنون أن إدارة الحسابات هي مسؤولية القسم المالي»، ولكن إذا رُفِضت شحنتك من قبل قسم تفتيش بضاعة الزبائن لأنك لم ترسل العدد الصحيح للبضائع المطلوبة، فإن الدفع سوف يتأخر حتى تُحل المشكلة. ويضيف قائلاً: «هكذا تسبب مثل هذه الأمور، كعمنويات الموظف الضعيفة أو العمليات السيئة، ظرفاً يضع الشركة في موقف يتطلب ثلاثة أو أربعة أضعاف الوقت المطلوب الاعتيادي الذي يحتاجه العمل لجمع حسابات المدين. ويقول ستاك أيضاً: «إذا كانت الشركة صغيرة فقد يؤثر هذا في مقدرتها في دفع الأجور، ولكن معظم الشركات لا تخبر موظفيها ولا الشخص الذي لم يتم عملية الشحن الصحيحة أن هذه الأمور تؤثر في عدم دفع الأجور».

## ما هو دور ثقافة العمل التجاري في كل هذه الأمور؟

لدينا مشكلة كبيرة في التثقيف الاقتصادي في الولايات المتحدة. إنه لأمر مذهل حقاً، إن الناس يذهبون إلى العمل يومياً ويدفعون أقساط

البيوت ويستخدمون بطاقات الائتمان ويدخرون المال لدفع المدارس وللتقاعد - ومع ذلك فإن القليل منهم يستطيعون أن يجيبوا عن هذا السؤال: «هل الشركة في حالة سليمة؟» وإن هذا الخطأ لا يقع على عاتق الموظفين فقط - إن معظم الشركات لا تجعل من المعلومات أمراً مفهوماً أو في متناول اليد.

«إن التخفيض من حجم حسابات المدين يمكنك من تخفيض الديون، الأمر الذي سيساعدك على الحصول على دخل أعلى. إن المال الذي ستوفره من نفقات الفائدة سيعزز من ربحك. لذا ولكي نجعل الجميع يركزون تفكيرهم في تحسين حجم حسابات المدين، نأخذ جزءاً من التدفق النقدي المحسن الناجم عن جهودنا ونضعه في برنامج مخصص لدفع مكافآت الموظفين. إن هذا الأمر سيوضح للناس كيف أن الأمور من الممكن أن تكون مختلفة تماماً.

«وعليك تشجيع الناس على المدى الطويل ليفكروا في نسبة السعر إلى الربح المتحقق. ما هي التغيرات التي تستطيع أن تقوم بها لتعزيز السعر/الربح المضاعف؟ تخيل أن هناك مستثمراً يريد أن يشتري شركتك - فأنت تريد أن تزيل جميع الأسباب التي تجعله يفكر في عدم الشراء. أين سيجد عيوباً في شركتك؟ هل تكمن العيوب في المعنويات أم في النوعية؟ هل توجد جميع حسابات المدين في نفس القسم؟ أو أن نفقات الرعاية الصحية قد تكون غير سليمة. شجع موظفيك على النظر إلى تلك المؤشرات تماماً كما يمكن أن ينظر إليها الأشخاص من خارج المؤسسة.

إذا لم يتعرف الناس على الفرص التي تجعلهم مرتاحين مادياً هم وغيرهم، فإنهم لن يحفزوا من قبل تلك الفرص. ولهذا السبب فقد دأبت شركتنا منذ 25 عاماً على تدريس الموظفين لغة تجارة الأعمال - ليس ليفهموا نظام التقاعد (401) ك فقط بل ليفهموا أيضاً ما يعني الربح المضاعف والهامشي. وكنتيجة لذلك فإن موظفينا هم في وضع أفضل للدخول إلى استثمارات الوقت والمال الضرورية التي ستهيئ مستقبلأً أمنأً لهم ولعائلاتهم.

## هل تقوم بفعل أي شيء معين لتشجيع مديريك على التفكير في مجال بناء نجاح الكيان كله؟

إنني لا أختار الموظفين بناء على مستوى مهاراتهم - إذا كانوا قادرين على استيعاب عمل الآلات أو إذا كانوا بائعين ماهرين أو إذا كان عطاؤهم للمعلومات غزيراً. يجب على المديرين ذوي الرتبة المتوسطة أو المشرفين الذين يعملون مباشرة مع الموظفين، أن يفهموا ويفسروا النسب المالية التي تأتي من الميزانية العمومية وبيانات الدخل والتدفق النقدي. إن هذه النسب تقوم بإرسال إشارات معينة حول ما يجب إصلاحه من أجل تحسين القيمة. ويجب عليك أيضاً أن تفتح دفاترك - تظهر للناس مكانتهم في الصورة الكبيرة. إن اجتماع هيئة الموظفين الأسبوعي يتضمن مناقشات حول بيان الدخل والنقد المتدفق للشركة وفروعها. إن الناس عبر هذه العملية المتكررة يتقدمون نحو إدراك وسيلة الحصول على الربح وما يجب عليهم أن يقوموا به

ليصبحوا منافسين، وهذا الفهم يعطيهم الثقة بأن يؤمنوا بمقدرتهم على الوصول إلى أهدافهم.

---

### قراءات إضافية

*A Stake in the Outcome: Building a Culture of Ownership for the Long-Term Success of Your Business* by Jack Stack and Bo Burlingham (2002, Doubleday Currency)