

للمشتركين فقط

ما نتعلمه اليوم .. نفعله غداً

لماذا ن Luigi الطنان بالآخرين؟

محتويات العدد

حوار مع جوزيف جوران

ص 2

الاستشاري والبنك

ص 4

تقييم الأداء الوظيفي

ص 6

مثال (ثلاثة ميم) للبيع

كيف تخبر العينين بتغير

جدول الماعيد

ص 7

قواعد ذهبية للحماية الوظيفية

ص 8

فجوة التوقعات:

زيادة احتمالات النجاح

ص 9

صمم موقعًا لشركتك

على الإنترت

ص 10

**أسرار الأعمال
وتكليف الإهمال**

ص 11

إدارة العالم من فوق ومن تحت

ص 12

ما زال كثير من المديرين يصدقون ما كتبه فريديريك تايلور، الذي وضع أول كتاب في علم الإدارة عام 1911 وقال فيه : «أهم شيء يريده العمال من المدير هو زيادة الحوافز المادية». وبناء على ذلك يغفل المديرون تأثير الحوافز النفسية، ويركزون على الحوافز المادية فقط. فهل هذه الفكرة صحيحة أم لا؟

نشر «د. شب هيث» من جامعة ستانفورد بحثاً يتناول هذا الموضوع، توصل فيه إلى تفسير طريف وجديد. فقد درس (هيث) إجابات 500 من المحامين عن سؤالين :

السؤال الأول: هل اختارت مهنة المحاماة بناء على حافز نفسي أم حافز مادي؟ فأجاب 88٪ منهم بأن حافزهم كان نفسياً.

السؤال الثاني: هل تعتقد أن زملاءك اختاروا مهنة المحاماة بناء على حافز نفسي أم حافز مادي؟ فأجاب 15٪ منهم فقط بأن حافز الزملاء كان نفسياً. أثارت هذه النتائج دهشة (هيث). فهي تقريباً تنقلب إلى العكس في السؤالين. فما يراه الفرد في نفسه ينقلب عندما يراه في الآخرين.

النظرة الذاتية للحوافز:

فسر (هيث) انقلاب النتائج بهذه الطريقة بما أسماه «النظرة الذاتية» للمستجيبين للاستقصاء. فقد وجد أن معظم المستجيبين يعتبرون الحوافز النفسية هي التي تحركهم. بينما يعتبرون الحوافز المادية محركاً للآخرين. ولكي يتتأكد من تلك النتائج أجرى استقصاء آخر على عينة عشوائية من الموظفين والمديرين. وطرح عليهم السؤالين التاليين :

1. ما أهم ما يحفزك على العمل؟

2. ما الذي يحفز زملائك على العمل؟

فجاءت الإجابات لتثبت أن معظم المستجيبين يختارون لأنفسهم الحوافز النفسية ويختارون للآخرين الحوافز المادية. فما هو الحل؟

يقع المديرون دائمًا في نفس الخطأ. فهم يعتقدون أن أهم ما يحفز الموظفين على العمل هو الحوافز المادية، فيهملون الحوافز النفسية.

لكن بحث (هيث) ينتهي إلى النصيحة التالية : لا تحاول أن تخمن الحافر الحقيقي لكل موظف، فهناك فرضية أكيدة : ما يحفزك أنت هو نفسه ما يحفز موظفيك»

أمير الفخرور

مدير التحرير



حوار مع جوزيف جوران



Joseph Juran

سؤال: لماذا تبقى جودة البضائع الأمريكية أدنى من اليابانية؟

جوران: لا تزال الولايات المتحدة متخلفة عن اليابان في مجال الجودة. بل في الواقع، يصح هذا القول على الغرب بأسره. لماذا؟

نحن أمام وضع غريب: فنحن نعلم كيف نرفع الجودة ولكننا لا ننفذ ما نعلمه. وإليك تفسيري لهذا الوضع: بعض الشركات الأمريكية لم تفلح في تحسين الجودة. لأنهم تنفق أكثر وقتها في تعلم مالا ينبغي عمله وما لا يجدي عمله. ثم أنه لا زال بالامكان بيع البضائع ذات الجودة المتواضعة، طالما لا توجد منافسة قوية للمنتجات الأمريكية داخل أمريكا نفسها.

يظن كثير من الشركات أن الحصول على شهادة الأيزو يكفي لحل مشكلات الجودة. وهذا ببساطة غير صحيح. فهذه الشهادة تهدف أساساً لتأكيد وجود حد أدنى أو مستوى متواضع من الجودة في الشركة. لكن المكونات التي أنجزها اليابانيون كانت مختلفة، فهي ليست جزءاً من مواصفة الأيزو الدولية.

أما الشركات الأمريكية فقد ركزت على تطبيق المواصفات التي اقترحتها دعاة معايير أيزو الدولية والموجهة أساساً ليس إلى تحقيق مستوى ممتاز بل تأكيد وجود مستوى متواضع. وهذا عيب أصيل في طريقة صياغة مواصفات الأيزو الدولية. فهي تقوم على إجماع دعاة الجودة الدوليين. والإجماع عادة لا يتم إلا على الحد الأدنى وليس على الحد الأفضل.

سؤال: هل أنت مندهش لنجاح المواصفة الدولية ISO 9000 والقبول الواسع لها؟

جوران: نعم أنا مندهش لذلك. ويجب أن أقول أن هناك مؤشرات أكيدة على أن الذين يدفعون ثمن هذه المواصفات غير سعيدين بذلك. واتذكر أنتي كنت أسائل هذه الشركات: لماذا تحملون كل تلك النفقات طالما ليس هناك نتائج؟ وكانت الإجابة: نحن نعلم ذلك، لكن من وجهة نظر تسويقية لا نستطيع أن نكون في موقف يكون فيه منافسينا مسجلين في تلك المواصفات الدولية ونحن غير مسجلين. فعندما سيكون موقفنا التسويقي ضعيفاً.

سؤال: هل تظن أن مواصفات الأيزو 9000 قد عرقلت الحركة الحقيقة للجودة؟

جوران: فعلاً هي أدت إلى عرقلة حركة الجودة الحقيقة. فبدلاً من السعي وراء المزيد من التحسينات الثورية في الجودة، تراحم الناس على شراء ISO 9000 وسجّلوا أنفسهم داخل هذه المواصفات. وذلك يضر حركة الجودة الحقيقة.

سؤال: ما رأيك في نظام Six Sigma؟

جوران: مما رأيته حتى الآن، هي محاولة جيدة لتحسين الجودة. أظن أن في هذه الفكرة ميزة تستحق الملاحظة فهي تدرس مختصين لهمفائدة بالغة في تحسين جودة الشركات التي يعملون بها.

جوزيف جوران هو أعظم مفكري الجودة الشاملة في القرن العشرين. بدأ حياته كمهاجر فقير عمل مهندساً في «ويسترن إلكترويك» في بداية العشرينات، حيث ابتكر أدوات إحصائية لا تزال مستعملة إلى اليوم.

عمل مع كبار مهندسي الجودة مثل إدوارد ديمونج ووالتر شيوارت، حتى أصبح استشارياً مستقلاً في قضايا إدارة الجودة. وقام برحلات عديدة إلى اليابان ليساعد في بناء اقتصادها المتredi عقب الحرب العالمية الثانية.

في السنوات التي تلت الحرب كتب جوران عدة كتب منها بعض أهم المراجع في علم الجودة. وأسس معهد جوران (للجودة)، ومركز جوران بجامعة مينيسوتا، وكان له دور فاعل في إنشاء جائزة مالكولم بالرينج الأمريكية للجودة. ورغم تقاعده من الحياة العامة منذ 1993 استمر جوران في إلقاء المحاضرات بين العين والآخر، والكتابة، وتسجيل مذكراته. ورغم بلوغه 97 عاماً، لا يزال جوران متعمقاً بصحبة بدنية وعقلية يحسد عليها.

سؤال: ما هو برأيك أعلم إنجازات علم الجودة في حياتك؟

جوران: هذا سهل: إنها ثورة الجودة اليابانية. تذكر أن اليابان حاولت أن تثبت قوتها من خلال الوسائل الحربية، ولكنها أخفقت في ذلك. فصممت على تحقيق النصر بالوسائل السلمية عبر الصناعة. وعندما ركزوا على ذلك، وجدوا أن التجارة تقتضي منهم أن يستوردوا المواد، وأن يحولوها إلى سلع، ثم يبيعوا تلك السلع. كذلك فعل البريطانيون قبل قرنين من الزمان، فأصبحوا أهم قوة على وجه الأرض. لكن اليابانيين واجهوا عقبة كأداء: فالسلع التي كانوا يصدرونها قبل الحرب العالمية الثانية كانت رديئة الجودة. ورغم أنها كانت رخيصة الثمن بسبب انخفاض الأجور، فقد كانت لها سمعة أرداً جودة في العالم.

فصمموا على تحسين نوعية بضائعهم وتحسين سمعتهم. استغرق ذلك وقتاً طويلاً. حوالي 30 عاماً حتىتمكنوا من تحقيق النصر الذي أخفقوا فيه حربياً. فقد انتقلت اليابان الآن إلى مصاف القوى الاقتصادية العظمى.

سؤال: كيف تمكن اليابانيون من تحقيق هذه الثورة في عالم الجودة؟

جوران: عبر سلسلة من الأمور. فالناس الذين هم في قمة سلم العمل أصبحوا مسؤولين مباشرة عن موضوع جودة المخرجات التي تصدر عنهم، ولم يكن أحداً أكتشف هذه الفكرة قبلهم. صمموا على تدريب كل واحد منهم في تسلسل هرمي. وكانت أهدافهم مرحلية، بحيث يتمكنون من إحداث تحسين في الجودة، سنة بعد سنة، وبمعداتات تراكمية بينما لم يكن بقية العالم منشغلًا بمسألة الجودة.

تمكنت اليابان من تحقيق مستويات ثورية في الجودة حوالي سنة 1970. ثم تجاوزوا منهجهم الثوري في تحقيق الجودة، وفعلوا شيئاً آخر لم يجرؤ أحد في الغرب على إتيانه: جعلوا من التيسير للعمال أن يشاركون في عملية تحسين الجودة من خلال ما يعرف بحلقات أو دوائر ضبط الجودة QC Circles.

حكماء الادارة

* «أينما كنت وحيثما حلت، اعمل ما تستطيع بكل ما تملك».

نيودور روزفلت

* «إما أن تكون الحياة مغامرة جريئة أو لا شيء». **هيلين كيلر**

* «الأمل طاقة متتجدة؛ إذا نفدت أملك في نهاية اليوم، عليك أن تبدأ به يومك التالي في الصباح التالي» **باربرا كنجزوفر**

* «الإنسان الذي يستخدم مهاراته وخياله ليり كل يستطيع أن يعطي الآخرين مقابل كل دولار، بدلاً من أن يرى كل يستطيع أن يأخذ من الآخرين مقابل كل دولار، هذا الإنسان مؤهل للنجاح».

* «الله سبحانه وتعالى لم يطلب منا أن ننجح. هو يطلب منا فقط أن نبذل قصارى جهدنا».

* «لكي ينجز الإنسان كل ما هو مطلوب منه، عليه أن يعتبر نفسه أعظم مما يظن».

جوت

* «النشاط معد والكسل كذلك. عندما تبدأ يومك بأحدهما، تنهيه به».

رافل أمرسون

* «لا أؤمن بالأزمات. فجدولي مشحون لدرجة لا تسمح لي بملحوظتها».

هنري كيسينجر

* «كلما أنغلق في وجهك باب من أبواب النجاح، افتح باب جديد. ولكننا غالباً ما لا نرى الباب الجديد، لأننا نبني حزانى مثبتين عيوننا على الباب الذي أنغلق».

هيلين كيلر

* «أغلب الأشياء السلبية تأتي في مظهر أكبر من حقيقتها؛ وأغلب الأشياء الإيجابية تأتي في مظهر أقل من حقيقتها».

غاندي

* «تلخص القدرة على إدارة الآخرين في مهارتين : مهارة الاقتناع بالآخرين ، ومهارة إقناع الآخرين. ومن يظنهما مهارتين متعارضتين يفقدهما معاً».

جون هانكوك

* «القوة لا تتبع من القدرات البدنية، بل من الإرادة الداخلية».

غاندي

* «الإنجاز هو أقصر إجابة عن كل سؤال». **مثل إنجليزي**

* «يمكن مواكبة العالم بالعمل لا بالتأمل، فاليد هي الذراع اليمنى للعقل»

جاكوم برونونوسي

سؤال: هناك حماس حول فكرة Six Sigma كما كان هناك حماس حول آيزو 9000 ISO 9000 **كيف تشعر نحو ذلك؟**

جوران: سأكون دائماً في جانب تحسين الجودة بأي وسيلة. ولا أحب فورة الحماس لأنها لا تستمر طويلاً. بالطبع فإن النجاح في تحسين الجودة يتخد مسميات كثيرة الواحدة تلو الأخرى. هذه المسميات تأتي وتمضي لكن الفكرة الأساسية صحيحة باقية. وسيكون هناك دائماً من يقوم بتسويق الاسم الجديد وسيجد طريقة لتحويله إلى صرعة جديدة وسينطفي ذلك بدوره يوماً ما، وسينطلق إلى اسم جديد وبعيد الكراهة مرة أخرى.

سؤال: إلى ماذا يعود النجاح والإنجاز الذي حققته؟

جوران: لقد فاجاني هذا النجاح ولا زال. ولقد حاولت دائماً وبقدر الامكان أن أعيش بهدوء وفي الظل... وعندما قررت أن أصبح استشارياً مستقلاً، أردت أن أكون أكثر من مجرد استشاري، أي أن أكون باحثاً واستشارياً ومتفلساً وكاتباً وممحاضراً وكل ما أستطيع أن أكون. لكن ذلك بالطبع لم يكن عملاً جاهزاً أو مفصلاً. بل كان علي أن أجتمع أشتاته ومكوناته ليصبح كياناً واحداً يناسبني. ونجمت التجربة بشكل رائع. كانت عندي رغبة ملحة في الكتابة... فكتبت الكثير والكثير. كتبت كل شهر لعدد من المجالات التي يقرؤها الكثيرون... وكتبت أعمالاً ضخمة وشاملة حول موضوع الجودة. هذا ما جعلني موضع اهتمام الكثير من الناس في حقل الجودة... وفي الوقت الذي صرت فيه مفكراً مستقلاً نكصت عن أي صورة من صور التنظيم؛ فلا أريد أن يكون لي رئيس ولا أريد أن أكون مرؤوساً. وبدا أن الأمور تنموا بشكل طبيعي؛ فكل هذه الميداليات وأنواع الشرف التي تسلمتها كانت منتجات جانبية للفكرة الأساسية التي أسعى لتحقيقها.

سؤال: أي إنجازاتك هي التي تفخر بها أكثر؟

جوران: من الصعب الإجابة عن هذا السؤال. بل إنني لست متأكداً إن كنت أفخر بشيء على الإطلاق. إنني مهاجر وجئت من أسرة كانت تعاني فقرًا مدقعاً. وعشت في محنة. فرؤيتك للعالم تختلف عندما تجيء من مثل هذه الخلفية: كان هدفي من تلقي التعليم العالي هو الخروج من ذلك الفقر والبؤس. وبينما التعليم كما لو كان سفينه النجاة للخروج بي من بؤس الفقر والعوز. إذا عشت مثلي في تلك الظروف. فلن تخشى بعد ذلك العمل الجاد لساعات طوال.

سؤال: ما هي النصيحة التي تسديها إلى من يتحقق اليوم بمجال الجودة؟

جوران: أقول له : أنت محظوظ! ذلك لأن أفضل ما في هذا المجال لم يأتي بعد. وفي القرن الحالي سنرى نمواً هائلاً في الجودة لأن أفق الجودة ما زال يمتد ويتسع بشكل كبير جداً. كنا نظن أن ضبط الجودة هي مشكلة المصنع. ولم يعد ذلك صحيحاً، فقد امتدت من المصنع إلى المكاتب والمستودعات، ومن التصنيع إلى كل الصناعات، بما في ذلك الصناعات العملاقة : الصحة والتعليم والحكومة



المصدر:

Scott M. Paton, Juran: A Lifetime of Quality, Quality Digest, August 2002, pp.19-22.



مشكلة وثلاثة طلول



لاجتماع المصرف. أخبرهم مديرهم بالمعلومات التي يعرفها، سواء عن الموقف المالي للمصرف، أو عن رئيسه الجديد. أدى كل عضو بذله عما يجب أن يحتويه التقرير. قال أحدهم : «من المؤسف أن معظم المهام التي يتحدث عنها موظفو المصرف هي المهام التي كنا أقل توفيقاً فيها. ويبدو أن هذا هو ما وصل إلى سمع الرئيس الجديد. أقترح أن يتضمن التقرير أفضل مشروعاتنا هناك، بحيث نذكرهم بأفضل تجربتنا التي ربما لم يسمع بها الرئيس». اقترح عضو آخر أن يتم رسم خريطة للمستقبل. فقال : «من الواضح أن الرئيس الجديد ينظر للمستقبل أكثر مما ينظر إلى الماضي. وإن فكرنا بطريقته، فسنقترب من أهدافه وينظر إلينا بطريقة إيجابية».

بينما اقترح عضو ثالث جمع المزيد من المعلومات عن رئيس المصرف : أين تلقى تعليمه، وما هي رياضته المفضلة؟، وهل له هوايات أخرى؟...الخ فقد كان هذا التقارب الشخصي مثلاً هو سر نجاح وقوه العلاقة بين الاستشاري وصديق المصرف. فالعلاقات الشخصية هامة جداً في نجاح علاقات العمل.

وكان هناك اقتراح رابع بشرح أسلوب عمل المكتب الاستشاري. فكيف يمكن لرئيس المصرف أن يتبع قراراً بشأنهم، وهو لا يعرف عنهم وعن أسلوب عملهم شيئاً؟ فهذا أفضل سبيل لمساعدته على اتخاذ قرار لصالحهم. كان آخر المتحدثين مسؤول التسويق في المكتب، الذي قال : «أعتقد أنه يجب أن نضع أنفسنا في موضع رئيس المصرف، ونجد لكل مبرر نقدمه رداً من جانبه، حتى تكون مستعينين تماماً من ناحية، وحتى نصل إلى أفضل المبررات المقنعة من ناحية أخرى».



الاستشاري والبنك

كان الجو خريفياً جميلاً، وكان الصديقان يستمتعان بمشاهدة المباراة بمتاعة لا حدود لها. فإلى جانب تشجيعهما لفريق واحد، كانت هناك أشياء كثيرة تجمع بينهما. إذ يعمل أحدهما مسئولاً والثاني مستشاراً لنفس البنك. وفضلاً عن مشاهدة المباراة، كان هذا اللقاء يتيح لهما التحدث في شؤون البنك بعيداً عن الرسميات والشكليات.

كان البنك من أكبر عملاء المكتب الاستشاري. وبلغت تعاملاتهما نحو 80 مليون دولار خلال السنوات العشر الماضية. فقد أخبر المصرف صديقه عن مشروع عقد جديد في حدود مليون ونصف المليون دولار، بشرط موافقة الرئيس الجديد للبنك.

إلا إن الاستشاري كان قلقاً من الرئيس الجديد الذي لا يعرفه أحد. رغم أن اختياره تم لسمعته الحسنة وحزمه وحسمه في اتخاذ القرارات. فقد رشحه كفاءته لقيادة المصرف في ظروف صعبة بدأت تشتت بعد الانحدار في أداء البنك.

أخبار غير مطمئنة:

في اليوم التالي تلقى الاستشاري رسالة بالبريد الإلكتروني تخبره بأن الرئيس الجديد اتخذ قراراً بخفض النفقات ومن ضمنها تقليص نطاق المشروع المطروح على الاستشاري، أو تقسيمه إلى مراحل. وتضمنت الرسالة إشارة ضمنية إلى أن الأمر خرج من يد المصرف وأصبح في يد الرئيس الجديد. ولكن في المساء، والاستشاري يتذهب لمغادرة مكتبه، تلقى مكالمة من المصرف أفاده فيها أن المشروع قد تم تجميده مؤقتاً. فشعر الاستشاري بضيق وكآبة لا حد لها.

تفسير القرار:

عندما تقابل الصديقان مساءً حكي المصرف صديقه ما حدث، فقال : «دعني أنا ورؤساء الأقسام إلى اجتماع مع رئيس البنك ورئيس القطاع المالي. فقاما بتوزيع تقرير يعلن أن البنك سيحقق خسائر للعام الثاني على التوالي، بسبب الإدارة الالامركالية التي اتبعها في الفترة الماضية، والتي أدت إلى قيام الفروع بمنح قروض دون الرجوع للإدارة. فزادت الديون المعودة للمصرف، وترافق ذلك بأداءه وأرباحه. وبعد أن شرح كل مدير مهام إدارته وخططه المستقبلية، ذكر الرئيس أن المصرف ينفق حوالي 14 مليون دولار سنوياً على الاستشارات. وأن هذا البند يجب تخفيضه. وأنه يجب توفير تفسير مقنع لكل استشارة تزيد عن مائة ألف دولار. وطلب أن يتم عقد اجتماع مع المكاتب الاستشارية في الأسبوع التالي».

وطمأن المصرف صديقه إلى أن المكاتب الاستشارية الأخرى أقل كفاءة، وأضاف المصرف قائلًا بلهجة ملؤها الرجاء : «أتمنى أن تقدم عرضاً جدياً، حتى لا أتهم بالقصص في عملي، وبأنني أتعامل معك منذ عشر سنوات مجرد أنك صديقي».

خمسة آراء متضادة:

عقد موظفو المكتب الاستشاري اجتماعاً لوضع استراتيجية جديدة والإعداد

تخيل نفسك مكان مدير المكتب الاستشاري، فبأي الآراء تأخذ؟ وكيف تقنع المصرف باستمرار التعامل معك؟

الحل الأول: التعامل مع المصرف وكأنه عميل جديد

من الواضح أن البنك أصبح عميلاً جديداً، وأن صدقة الاستشاري مع المصرف لن تفيذ مكتب الاستشارات في شيء. أمام المكتب الاستشاري خيار واحد، هو التعامل مع المصرف وكأنه عميل لأول مرة. وهذا يعني بناء الثقة والصدقية. كما يجب التعاون مع رئيس المصرف والتعرف إليه. فهو أيضاً يواجه تحدياً كبيراً، وأمامه مهلة محددة لتحسين أداء المصرف، وإلا سيجد نفسه في مأزق كبير.

أما منطلقات التعامل معه فهي : مساعدة رئيس المصرف على التطوير والتغيير، وإعادة تشخيص مشكلات البنك، ورفض النظريات السابقة حول الفرص والتهديدات القائمة. أي استشاري سيأخذ كل ذلك بعين الاعتبار لأنها بداية العلاج الصحيح. وبما أن الرئيس يشك في الاستشاريين أساساً، فعليهم أن يثبتوا كفاءتهم وقدرتهم على المساعدة.

لتحقيق الصدقية، على فريق الاستشاريين أن يستعرض جهوده السابقة، وعرض المشروعات التي أنجزوها والتوصيات التي قدموها. ولا مانع من عرض بعض التوصيات التي لم يأخذ بها المصرف في حينه. لهم أن يقتنعوا رئيس المصرف أن الخدمات التي حصل عليها تفوق في قيمتها الثمانين مليون دولار التي استثمرها.

من ناحية أخرى يجب التركيز على المستقبل وتقديم توصيات وعلاج للوضع الحالي، على أن يتضمن ذلك كلًا من العملاء والمنافسين والأسواق. فإذا نجح فريق الاستشاريين في وضع خطة مشابهة لخطة رئيس المصرف فسوف يكسبون ثقته بسهولة.

الحل الثاني:

درب المديرين واستغن عن الاستشاريين

يجب الاعتراف بحق رئيس البنك في التأكيد من أن الاستشاريين يستحقون المبالغ الطائلة التي يحصلون عليها. ومع ذلك فقد ارتكب بعض الأخطاء، منها أنه طلب الاستئتمان للاستشاريين والمفروض أن يستمع أولاً إلى مدير الأقسام الذين استعنوا بهؤلاء الاستشاريين وأسندوا إليهم تلك المهام. فهؤلاء هم الذين سيمنحونه الأسباب الحقيقة للاستعانة بالاستشاريين. كما أنهم أول من استشعر النتائج الإيجابية أو السلبية للتعامل

المصدر:

Harvard Business Review,
February 2003, Vol. 81, # 2.
A Consultant's Comeuppance
by Robert Buday
pp. 26 - 35



معهم والأخذ بتوصياتهم ونصائحهم. ويجب أن يوضح رؤساء الأقسام لماذا لم يتمكن أي منهم من التوصل إلى نفس الأفكار الإبداعية التي توصل إليها الاستشاريون. يأتي بعد ذلك دور الاستئتمان للمستشارين. إذ يبدو أن المصرف صديق الاستشاري كسول، إذ وظف المستشاري ليقوم بعمله. فإذا ثبت أن ذلك صحيح (ولن تتأكد من ذلك إلا بمناقشته بعمق وصراحة) فيجب الاستغناء عن كل من المصرف وصديقه الاستشاري فوراً.

أما إذا ثبت أن للمكتب الاستشاري خبرة لا تتوفّر لسواء، وأن أسباب الاستعانة به منطقية بل وضرورية، فيمكن تقبّل ذلك مؤقتاً. ومهما يكن فإن الاهتمام الأول لرئيس المصرف يجب أن يوجه إلى تدريب المديرين والمساعدين. فرؤساء الأقسام هم مستشارون داخليون. فإن لم يستفد بهم البنك بصفة دائمة، يمكن تحويلهم للعمل مؤقتاً كأي مستشاري خارجي.

الحل الثالث: دع الأرقام تتحدث

على المكتب الاستشاري أن يعد إطاراً استراتيجياً للإجابة عن تساؤلات رئيس المصرف. وأن يستخدم هذا الإطار للوصول إلى حوار مركز يحلل الموقف من خلال ثلاثة محاور هي :

المotor الأول: هو الحقائق والافتراضات.

المotor الثاني: هو مبررات لكل الافتراضات.

المotor الثالث: هو الإجابات، أي المزايا والفوائد التي تعود على البنك من التعامل مع الاستشاري.

يدور المotor الأول حول الواقع الحالي للمصرف، ومدى اعتماده في الفترة الماضية على توصيات المستشارين، كذلك الافتراضات الواقعية التي تقول أن على الرئيس أن يغير الوضع الحالي. ثم يأتي الافتراض الأهم، وهو أن رئيس المصرف لا يثق في المستشارين بطبعه، وأنه يجب تغيير هذه النظرة. الغرض من هذه الجلسة لا يخرج عن احتمالين. فإذا كان رئيس البنك الجديد يريد أن يثبت للمديرين أن الاعتماد على المستشارين لم يكن له ما يبرره وأن هذا العهد قد ولى إلى الأبد. وأما أنه رجل قيادي وموضوعي و يريد أن يستمع بإخلاص بدون أية افتراضات مسبقة، وأنه قد يغير رأيه ويقتنع بعمل المستشارين وأهميتهم للبنك. وعلى المكتب الاستشاري هنا أن يغلب الاحتمال الثاني على الأول.

المotor الثالث هو الأهم، لأنه يتضمن الاستراتيجيات وإجابات جميع الأسئلة. ومن الأفضل هنا أن تتم مناقشة المسائل المالية بصراحة وتوضيح أن كل دولار تم دفعه للمكتب الاستشاري حصل المصرف على عوائد وخدمات تفوقه مئات المرات. فربما يكون هذا الرئيس من لا يقتنعوا إلا بلغة الأرقام.

هل هو محنـة سنوية أم فرصة ذهبية؟

تبدأ قبل الوعد الرسمي للتقييم بـ 12 شهراً. وذلك عندما يجلس الموظف والمدير معاً لإعداد خطة الأداء للسنة القادمة. يجب أن يسهم الموظف دائماً في إعداد متطلبات وظيفته وتحديد مفهوم الشركة للنجاح في إتمام هذه المتطلبات. هذه خطوة مهمة لأنها تؤكد على أن الموظف يفهم مسئoliاته. كما يجب أن تعرف كل مهنة من المهام بأمر يمكـن قياسها من خلال واحدة أو أكثر من المعايير أو الفئات التالية :

- 1- جودة النتائج.
- 2- المقارنة بين التكلفة والعائد.
- 3- الالتزام بالخطط الموضوعة.



هنا، اسأل نفسك وموظفك : كيف لنا أن نعرف أن ذلك الهدف قد تحقق؟ وكيف كانت درجة تحقيقه؟ يدفع هذا التساؤل كلاً من المدير والموظف للتفكير من خلال النتائج. ثم أسس مع الموظف تفاهماً حول الشروط أو الأوضاع التي تتطابق مع متطلبات المهمة وما يلزم لتجاوز مستواها. ويجب تفصيل خطة الأداء لتناسب مع الفرد والوظيفة معـاً. ويمكن للخطة أن تكون من ثلاثة أعمدة تحت عناوين ثلاثة ويبقى باقي التموزج فارغاً ليملأه مدير المـوظـف. هذه الحالـات أو الأعمـدة هي : اسم المهمـة وتوصـيف المهمـة ودرجـة أولـويـة المهمـة.

يجب أن تكتب خطط الأداء دائمـاً لتعكس التـطـابـق مع متطلـباتـ الـأـداءـ لأنـ ذلكـ هوـ كلـ ماـ يـمـكـنـ أنـ تـطـلـبـهـ المؤـسـسـةـ منـ المـوـظـفـ.ـ هـذـاـ النـهـجـ يـمـنـحـ الفـردـ والإـدـارـةـ الفـرـصـةـ لـتوـثـيقـ الـمـهـمـاتـ التيـ تـتـجـاـزـ عـيـارـ التـطـابـقـ معـ متـطلـباتـ الـأـداءـ.ـ وـمـجـرـدـ أنـ يـتـفـقـ الـمـوـظـفـ والمـديـرـ عـلـىـ عـيـارـ الـأـداءـ،ـ تـكـونـ عـلـىـ التـعـلـيمـ والإـشـافـ قـدـ بدـأـتـ.

يساهم تقويم الأداء الفعال في رفع الروح المعنوية وزيادة الربحية ونمو الشعور بالرضا عن العمل. يقول (وليم ويزن) رئيس شركة موتورولا : « تؤكد خبرتنا القناعة القائلة بأنـنا إذا ما حدـدـناـ تـوقـعـاتـ عـالـيةـ الـمـسـتـوىـ وأـعـطـيـناـ موـظـفـيناـ الدـعـمـ الـلـازـمـ وـالـفـرـصـةـ التيـ يـحـاجـونـهاـ،ـ فإـنـهـمـ يـنـجـزـونـ ».ـ

المصدر:

Quality Digest, October 2002, pp. 14-15, James Harrington, Performance Improvement: The Annual Ordeal of Performance Appraisals can be a Mentoring Opportunity.



غالباً ما يرتبط الحديث عن التقييم السنوي للموظفين والعاملين بحالة عصبية ومشاعر من القلق والتوتر والإحساس بالغبن لدى غالبية فريق العاملين. فكثيراً ما يساء استخدامه ويغدو فرصة من جانب واحد (المدير أو المسئول) للانتقام أو الإهانة أو تصفية حسابات قديمة مع بعض الموظفين. ولذا قد لا يتحقق الفائدة المرجوة منها لكنه يصبح - إن أحسن استخدامه - فرصة للتعلم وترسيخ الثقة بالنفس وبمهارات الفنية والمهنية لأعضاء الفريق. ويتواصل الجدل بين الإداريين الخضرمـين حول مزايا وجـدوـيـ تـقـيـمـ الـأـداءـ دـاخـلـ المؤـسـسـاتـ.ـ فيـريـ (ـديـمنـغـ)ـ أـنـهاـ ضـارـةـ وـيـقـرـرـ إـزـالـةـ الـعـوـاقـقـ الـتيـ تـحـرـمـ العـالـمـينـ مـنـ الشـعـورـ بـالـافـتـخارـ بـعـلـمـهـمـ وإـزـالـةـ نـظـامـ التـقـيـمـ وـالتـقـدـيرـ السـنـويـ.

لا أظن أن ديمـنـغـ يـرـىـ خطـأـ فيـ تقديمـ تـعـذـيةـ رـاجـعةـ لـلـمـوـظـفـينـ.ـ لكنـهـ رـيـماـ لمـ يـلـاحـظـ وجودـ عـمـلـيـةـ جـيـدةـ لـلـتـقـيـمـ.ـ لـاـ شـكـ فيـ أنـ التـعـذـيةـ الرـاجـعةـ هيـ إـحدـىـ الـمـسـئـولـيـاتـ الـإـشـارـافـيـةـ لـكـلـ مدـيرـ.ـ وقدـ سـمعـتـ دـيـمنـغـ يـؤـكـدـ أنـ الـأـداءـ السـيـءـ لـيـسـ مـسـؤـولـيـةـ الـمـوـظـفـ بلـ مـسـؤـولـيـةـ النـظـامـ الـإـدـارـيـ.ـ وـمـرـةـ أـخـرىـ يـمـكـنـ اعتـبارـ هـذـاـ الحـكـمـ صـحـيـحاـ وـغـيـرـ صـحـيـحـ فيـ آـنـ وـاحـدـ.ـ فالـعـمـلـيـاتـ الـتـيـ يـكـونـ الـمـوـظـفـ جـزـءـاـ مـنـهـاـ لـهـاـ أـكـبـرـ الـأـثـرـ عـلـىـ أـداءـ الـفـردـ.ـ مـنـ نـاحـيـةـ أـخـرىـ،ـ عـنـدـمـاـ يـؤـدـيـ شـخـصـانـ نـفـسـ الـعـمـلـ وـيـحـقـقـ أـحـدـهـماـ إـنجـازـ أـكـبـرـ بـكـثـيرـ مـنـ الـآـخـرـ،ـ فـلـاـ بـدـ أـنـ هـنـاكـ شـيـئـاـ غـيـرـ الـعـمـلـ ذـاهـهـ هوـ الـمـسـبـبـ لـهـذـهـ الـفـجـوةـ.ـ فـلـاـ يـعودـ الـفـرقـ بـيـنـ أـدـانـيـهـمـاـ إـلـىـ الـحـافـزـ أوـ التـدـريـبـ أوـ طـرـيـقـةـ تـنـظـيمـ الـعـمـلـ.

وبالتأمل في آراء ديمـنـغـ، تـسـاءـلـ إـذـاـ ماـ كـانـ طـلـابـهـ يـحـصـلـونـ عـلـىـ أـحـدـ التـقـدـيرـيـنـ فـقـطـ :ـ نـاجـحـ أوـ رـاسـبـ؟ـ وـلـسـوـفـ أـكـونـ مـتـرـدـداـ فيـ تـوـظـيفـ شـخـصـ إـذـاـ كـانـ كـلـ مـاـ أـعـرفـهـ عـنـهـ هـوـ أـنـ يـحـمـلـ درـجـةـ فيـ الـاقـتصـادـ مـنـ جـامـعـةـ كـذـاـ.ـ سـأـنـظـرـ إـلـىـ الـأـمـورـ وـالـتـفـاصـيلـ الـأـخـرىـ وـلـيـسـ فـقـطـ إـلـىـ شـهـادـتـهـ وـمـاـ قـدـمـهـ لـنـاـ مـنـ مـعـلـومـاتـ.

بعدـ أـربعـينـ عـامـاـ مـنـ الـعـمـلـ كـمـدـيرـ،ـ وـجـدـتـ أـنـ الـمـوـظـفـيـنـ الـذـيـنـ لـاـ يـحـبـونـ أـنـ يـقـيمـوـاـ عـنـدـمـاـ يـكـونـ أـدـاؤـهـمـ سـيـئـاـ.ـ أـمـاـ الـجـيـدـونـ فـهـمـ يـحـبـونـ أـنـ يـقـيمـوـاـ.ـ وـإـنـ لـمـ يـفـعـلـ مـدـيرـهـمـ ذـلـكـ،ـ فـسـيـطـوـرـونـ طـرـيـقـةـ لـقـيـاسـ أـدـانـيـهـمـ بـأـنـفـسـهـمـ وـقـدـ لـاـ تـكـوـنـ دـائـمـاـ عـلـىـ نـفـسـ الـخـطـ معـ أـهـدـافـ وـغـيـاتـ الـمـؤـسـسـةـ.ـ وـمـرـةـ قـالـ لـيـ إـلـىـ أـحـدـ الـعـالـمـيـنـ :ـ كـلـ مـاـ يـمـكـنـ قـيـاسـهـ يـمـكـنـ إـنجـازـهـ.ـ وـمـرـةـ قـالـ لـيـ إـلـىـ بـهـ الـإـدـارـةـ.

تـقـيـمـ الـأـداءـ لـيـسـ مـجـرـدـ فـكـرةـ جـيـدةـ،ـ بلـ هـوـ جـزـءـ مـنـ مـسـؤـولـيـةـ الـمـدـيرـ الـتـعـلـيمـيـةـ وـالـإـشـارـافـيـةـ.ـ إـنـ الـطـرـيـقـةـ الـتـيـ يـجـرـىـ بـهـ التـقـيـمـ تـلـغـيـ مـاـ بـهـ مـنـ فـائـدـةـ.ـ وـعـلـىـ الـأـغـلـبـ،ـ إـنـ تـقـيـمـ الـأـداءـ السـنـويـ مـاـ هـوـ إـلـاـ تـلـخـيـصـ لـلـسـلـبـيـاتـ الـتـيـ جـمـعـهـاـ الـمـدـيرـ فـيـ دـفـرـهـ الـأـسـوـدـ عـلـىـ مـدارـ الـعـامـ.ـ وـبـرـىـ فيـ التـقـيـمـ فـرـصـةـ (ـلـمـدـيرـ)ـ لـوـاجـهـ الـمـوـظـفـ بـكـلـ الـسـلـبـيـاتـ وـالـأـخـطـاءـ الـتـيـ اـرـتكـبـهـاـ وـالـتـيـ لـمـ يـتـحـ الـوقـتـ لـلـحـدـيـثـ عـنـهـ فـيـ حـيـنـهـ.ـ مـنـ ذـلـكـ مـثـلـاـ :ـ «ـ فـيـ تـلـكـ الرـسـالـةـ أـخـطـاءـ فـيـ كـتـابـةـ اـسـمـ عـائـلـةـ السـيـدـ /ـ فـلـانــ».ـ وـفـيـ اـجـتمـاعـ لـجـنـةـ ضـبـطـ الـمـنـتجـاتـ يـوـمـ 5ـ أغـسـطـسـ،ـ قـدـمـتـ بـيـانـاتـ غـيـرـ دـقـيـقـةـ.ـ وـيـوـمـ 16ـ يـنـاـيرـ كـنـتـ غـائـبـاـ طـوـالـ الـيـوـمـ وـلـمـ تـحـاـوـلـ الـاتـصالـ بـنـاـ»ـ.

منـ الـفـتـرـضـ أـنـ يـحـفـزـ تـقـيـمـ الـأـداءـ عـلـىـ تـحـسـينـ الـأـداءـ وـلـيـسـ إـهـانـةـ الـمـوـظـفـ.ـ فـهـوـ لـيـسـ نـظـامـ كـلـيـاـ لـتـقـيـمـ الـأـداءـ :ـ بـلـ هـوـ الـخـطـوةـ الـأـخـيـرـةـ فـيـ دـورـةـ كـامـلـةـ.ـ فـالـدـوـرـةـ

مثلث (ثلاثة ميم) للبيع

انتقت شركة AT&T الرسالة التي تمثل منهجها في التعامل مع العملاء وذلك من خلال مثلث (ثلاثة ميم). ويعني بذلك أن يكون كل عضو في فريق المبيعات والتسويق: متواضعًا ومساعداً وممحضًا على الشراء. أو ما يسمى بالإنجليزية مثلث (ثري أتش). humble, helpful and hustle هو يقتضي أن يكون البائع متواضعًا في تعامله مع العملاء لاجتذابهم. فعلى البائع أن يتعامل مع العملاء من منطلق تقديره لظروفهم. لأنهم غالباً ما يكونوا قلقين من اضطرابات السوق ولديهم صعوبات مالية، ولذا يجب أن يكون البائع على استعداد لمساعدة العملاء ودفعهم إلى الشراء منه بدلاً من المنافسين.



**المدير: إذا كنت ت يريد أن تثبت لي أنه تستحق
الترقية، عد إلى الباخرة لتأتي لي بأغراضي**

لا يستقر العميل أو الزبون على حالة ذهنية واحدة لا تتغير. فمن الصعب أن تنشأ بين أي عميل وأي شركة أو علامة تجارية مميزة علاقة ذهنية مستقرة. بل إن فرصة الشركات المنافسة تظل مفتوحة وتظل لها القدرة على إفساد العلاقة بين الشركة المنافسة وعملائها. وذلك إذا ما أحسنت تخطيط الحملات الدعائية التي تستحوذ على ذهن العميل من الشركات التي يرتبط معها بعلاقات شبه مستقرة.

فالعميل يفضل أن يعامل باهتمام كامل، وهو ينفر من الشعور بأن الشركة تعامله وكأنه سيظل عميلها ولن يجد عن منتجاتها. بل يصر العميل في كل مرة على أن يحصل على أقصى ما يمكن من خدمات أو سلع مقابل ما يدفع، وأن يرى تحسناً ملمساً في أداء الشركة التي يتعامل معها. وكثيراً ما ينقطع العميل عن التعامل مع الشركة إذا ما شعر أو اكتشف أنه يحصل على أقل مما يستحق أو مما هو معروض في السوق أو أن مصداقية الشركة المعاملة قد اهتزت أو شابتها شائبة، لأي سبب من الأسباب. وهذا يعني أنه من الممكن دائمًا للشركات المنافسة أن تستحوذ على عملائك.

عندما يقع ما لم يكن في الحساب: كيف تخبر العينين بتغيير جدول المواعيد

وفي العمليات الإدارية الأخرى إلى قبول تعديلات المواعيد أكثر من أقرانهم المخططين والماليين.

ثانياً: المكانة والاعتبار

عندما يكون تغيير المواعيد حاسماً ومؤثراً وحيوباً ومفاجئاً ومكلفاً، يجب أن يعلنه أكبر وأعلى مرجع إداري في المؤسسة. ترك هذه الأمور الحساسة للقنوات التقليدية والعلاقات العامة يفاقم الأمور ولا يلطفها. بل إن مكانة المسؤول عن إعلان التغيير في المواعيد أهم بكثير من مجرد الإعلان المبكر.

ثالثاً: التغيير مرّة واحدة

من الأفضل أن تعلن تغييرها شاملًا ومفصلاً وجوهرياً مرة واحدة، لا سلسلة من التغييرات الجزئية المتلاحقة. من الأفضل أن تخبر العينين بتغيير مكان الحدث وزمانه وتتفاصيله وحضوره وتقلصه أو توسيعه مرّة واحدة، بدلاً من تقديم التغييرات في إفادات متلاحقة تترك لدى العينين شكاً عميقاً بقيمة الحدث وأهميته بالنسبة لهم ولكل أيضاً. الإفصاح عن التعديل مرّة واحدة يريح جميع الأطراف ويساعد على اتخاذ قرارات عاجلة ويقدم إفادات مرتدة دقيقة. في حين إن الإفادات المتلاحقة وغير المكتملة توحّي بالتردد والشك، وتصيب المصداقية في مقتل.

لسبب ما ولضرورة ملحة، تقرر أن تغيير جدول مواعيدهك وتعيد ترتيب أولوياتك. ربما يكون هذا هو أكثر قرار أو اتصال إداري يكرره المديرون. فكيف يمكنك تكيف توقياتك ومواعيدهك لتواكب الأحداث والظروف غير المتوقعة؟ وكيف تعذر من العينين والربطين مسبقاً دون أن تخلى بالتزماتك أو تضر بمصداقياتك؟

أولاً: التوقيت

كلما علم العينون بالتغيير مبكراً كلما كان ذلك أفضل، وكلما كان تقديرهم وتقديرهم لك أعلى. كل الناس يفضلون أن يعرفوا مواعيدهم مبكراً مع تفاوت نابع من شخصياتهم أو طبيعة عملهم.

العاملون في الشؤون المالية والتمويل والاستثمار والمحاسبة والهندسة والتخطيط يقيمون أي تغيير في المواعيد سلبياً ويعتبرونه دليلاً على اللامسؤولية وعدم الكفاءة.

بينما يميل العاملون في التطوير والتدريب وخدمات العملاء

المصدر:

Coping with the Unexpected:
How to Announce Schedule Changes.
By Sally Blount and Gregory Janicik.
Academy of Management Review.
Vol. 26, No. 4, October 2001.

قواعد ذهبية للحماية الوظيفية

الغداء لتردد له المكالمة حيث لن يكون موجوداً في مكتبه على أية حال. وهكذا يبدو شديد الجدية في عملك رغم أنك ماكر ومرأوغ في حقيقة الأمر.

5- اظهر للآخرين منزعجاً ومتربماً وضيق الصدر:

يجب أن يبدو الموظف الجاد متربماً دائمًا ومنزعجاً وضيق الصدر ليعطي رؤسائه الانطباع أنه مشغول فعلاً ويعاني من الضغوط.

6- غادر العمل متأخراً:

لا تغادر مكتبك إلا متأخراً، خصوصاً إذا كان رئيسك لا يزال هناك. بإمكانك أن تقضي الوقت في قراءة الروايات والمجلات التي تحبها. اشغل نفسك حتى تغادر في وقت متأخر، وتأكد أن تمر أمام غرفة رئيسك في طريقك للخروج. أرسل رسائل بريدك الإلكتروني الشخصية وغير الهمامة (من العمل) وفي غير أوقات العمل (مثلاً: الساعة 35، 9 مساءً أو الساعة 05، 7 صباحاً) أو في الأعياد الرسمية.



7- تنهيدة مبدعة مؤثرة:

تنهد بعمق وبشكل مسموع عندما يكون حولك أشخاص كثيرون، معطياً الانطباع أنك مجده تحت ضغوط هائلة، وأنك تركز وتفكر بعمق.

8- استراتيجية تكويم الأوراق:

ليس كافياً أن تكون كثيراً من الأوراق والوثائق على الطاولة أو المكتب، بل ضع كثيراً من الكتب على الأرض (خصوصاً كتالوجات الحاسوب السميكة والكتب التي لا يقرأها أحد والعنوانين التي لن يفهمها زملاؤك حتى لو قرأوها).

9- بناء قائمة من المفردات:

اقرأ بعض المجالات والتقط منها المصطلحات الغربية والتعبيرات الخاصة جداً والمنتجات الجديدة. استعمل هذه المفردات بارتياح عندما تتحدث مع رؤسائك. وتذكر: لا ضرورة لأن يفهموا أي شيء مما تقول، الهم أن تترك الانطباع بأنك محترف.

10- الوصية الأهم!

لا ترسل نسخة من هذه الوصايا إلى رئيسك عن طريق الخطأ.

1- إياك أن ترى إلا محملاً بالأوراق والوثائق:

فالموظفوون المحملون بالأوراق والوثائق تبدو عليهم أمارات النجابة والدأب خصوصاً عندما يتوجهون إلى حضور اجتماعات هامة. أما الذين لا يحملون في أيديهم أوراقاً فكأنهم ذاهبون إلى الكافتيريا. تأكد وقبل كل شيء أن تحمل أوزاراً من هذه الوثائق كل مساء إلى المنزل لكي يترسخ الانطباع أنك تعمل ليلاً ونهاراً.

2- استعمل الكمبيوتر لتبدو مشغولاً وعلى أمرك مغلوب:

في كل مرة تستعمل الكمبيوتر يبدو الأمر للمراقب العادي وكأنه عمل. فمثلاً يمكنك أن ترسل أو تراجع بريدك الإلكتروني الشخصي، أو أن تثير إلكترونياً، أو أن تبدو منهمكاً تماماً بدون أن يكون لذلك أدنى علاقة بأي عمل. وعندما يضبطك رئيسك متلبساً - ولسوف تُضبط بسرعة - يمكنك أن تزعم أنك تدرّب نفسك على استعمال برنامج جديد، وهكذا فإنك توفر وقت المدربين الشمرين.

3- مكتب فوضوي وقذر:

يستطيع المديرون الكبار وحدهم أن يحتفظوا بمكاتب نظيفة ومرتبة. لكن بالنسبة لنا معاشر الموظفين الجادين سيبدو ذلك وكأننا لا نعمل بجدية كافية. كوم أكداساً ضخمة من الأوراق والملفات والوثائق على مكتبك. وبالنسبة للمراقب العادي لا فرق يذكر بين عمل اليوم وعمل العام الماضي إلا في الكم والحجم الذي هو المقياس. لذلك كوم الأوراق والملفات بالطول والعرض وإلى أعلى. وإذا علمت أن أحداً سيزور الزاوية التي تقع فيها، فقم بإخفاء الوثائق التي ستحتاجها في داخل رزمة كبيرة من الأوراق، ثم ابدأ البحث عنها حين يصل الزائر.

4- البريد الصوتي:

إذا كان لديك بريد صوتي فلا تستقبل أي مكالمة مباشرة. فلا أحد يتصل ليحمل لك خبراً ساراً. بل ليكلفك بأعمال إضافية، وهذا ليس هدفك. استعمل البريد الصوتي لغريبة المكالمات القادمة إليك. فإذا اتصل أحدهم وشعرت أن وراء رسالته الصوتية مطالب أو أعمالاً، فعليك أن تختار ساعة

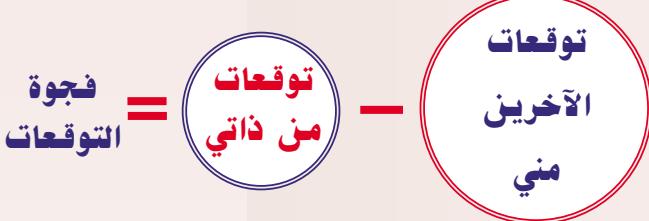
فجوة التوقعات: زيادة احتمالات النجاح

في هذه المرحلة من العمر يتعلم كل منا أن يقرأ توقعات الآخرين بالنسبة له، ثم يعمل على تحقيق هذه التوقعات.

مسافة في الخيال:

ما زلنا نتصرف بنفس الطريقة اليوم ونحن ناضجون. فعندما ننظر لأي مهمة مسندة إلينا، فإننا نراها بعين ذاتنا. ثم ننظر إليها بعين أخرى هي عين توقعات الآخرين منا. والآخرون هنا هم رؤساؤنا ومديرونا وأولو الأمر منا. هنا تنشأ لدينا مسافة في الخيال. *Image gap* فهناك رؤية أولى شخصية تنبع من داخلنا تستقر درجة قدرتنا أو عجزنا عن إنجاز مهمة ما. وهناك رؤية ثانية اجتماعية مصدرها الحيطون بنا، وهي تمثل توقعاتهم بالنسبة لنا.

هذه المسافة نطلق عليها فجوة التوقعات. وهي المسافة بين توقعاتي من ذاتي وتوقعات الآخرين مني. ويمكن تمثيلها بالرسم التالي :



قد تأتي توقعات الآخرين مني أكبر من توقعاتي من ذاتي، وهذا يصنع فجوة توقعات إيجابية، تجعلني أجاهد لأسد هذه الفجوة. فأفترض ما يتوقعه الآخرون مني.

وقد تأتي توقعات الآخرين مني أقل من توقعاتي من ذاتي، وهنا تظهر فجوة توقعات سلبية. هذه الفجوة قد تحبطني وتجعلني أقصر في الأداء، لأنني لا أجد ما يشجعني على تحقيق ما أريد أنا. فلننما - كما للفشل بعد اجتماعي أساسياً. والنما لا يعتمد على توقعاتك من ذاتك بقدر ما يعتمد على توقعات الآخرين منك أيضاً. أو بالأحرى على نوع فجوة التوقعات - هل هي إيجابية أم سلبية.

غير في الرسم السابق وفي المعادلة كلها لتغيير أيضا حياتك كلها. فهناك استخدامات متعددة لهذا الرسم. فإذا دفعت مبلغاً باهظاً لشراء سيارة جديدة، يمكنك أن تلقى باللائمة على فجوة التوقعات الإيجابية التي حددها الآخرون لك ولركبك الاجتماعي.

المهارة هنا هي أن تصرف بنفس الطريقة في مسألة نجاحك. بأن تجعل توقعاتك لنجاحك تقترب من توقعات الآخرين، إذا كان للآخرين اليد العليا في حفوك على النجاح. أو العكس، عليك أن ترفع توقعاتك الشخصية بخصوص نجاحك إلى أقصى درجة إذا أحسست أن الآخرين يتوقعون لك الفشل.

الحكمة هي أن تتحكم في فجوة التوقعات لجعلها في الجانب الإيجابي الذي يعمل لصالحك دائماً. فسددوا وقاربوا والله الموفق!

ذات مرة وصل اثنان من مدرسي مادة الرياضيات العليا إلى إحدى المدارس، وقابلوا مدير المدرسة. أخبرهما المدير بأن خطة وزارة التعليم تقضي بأن يتوجه المدرس الأول لفصل التلاميذ المتفوقين، بينما يتوجه المدرس الثاني لفصل التلاميذ الكسالى.

ثم تطوع لإرشاد كل مدرس إلى فصله، ولكنه قام بحيلة صغيرة. فبدلاً من أن يرشد المدرس الأول إلى فصل المتفوقين، قاده متعمداً إلى فصل التلاميذ الكسالى وقال له : (هذا هو فصل التلاميذ المتفوقين. فلتبدأ مهمتك!). وبدلاً من أن يرشد المدرس الثاني إلى فصل التلاميذ الكسالى، قاده متعمداً إلى فصل التلاميذ المتفوقين وقال له : (هذا هو فصل التلاميذ المتفوقين. فأبدأ مهمتك!).

ثم ترك الأمر يمضي على هذا النحو، وطلب من بقية العاملين لا يخبروا المدرسين الجدد بحقيقة الأمر.

فلما حان موعد الامتحانات النهائية لكل فصل، جاءت النتيجة عجيبة. فقد تفوق فصل التلاميذ الكسالى في مادة الرياضيات العليا، بينما رسب فصل التلاميذ المتفوقين في نفس المادة.

حدثت هذه التجربة بالفعل ونشرت تنتائجها، وكان التفسير الوحيد لها هو أن المدرس الذي ظن أنه يدرس لمجموعة من التلاميذ الأذكياء نجح في مهمته معهم فنجحوا رغم كسالهم. بينما المدرس الذي ظن في تلاميذه الغباء فشل في التدريس لهم ففشلوا رغم تفوقهم.



توقعات الآخرين:

ألا تذكر أن نفس الشيء قد حدث لك ذات يوم؟ ألم تجتهد في دراسة مادة من موادك الدراسية لا لشيء إلا لكي تثبت لدرسك أنه كان على صواب في توقعه لتفوقك في هذه المادة؟

ألا تذكر أنك أحرزت درجات مقاربة لتلك التي كان يتوقعها منك مدرسك أو والدك أو زملائك المقربين لك؟

بالطبع حدث هذا مع كل منا. في المدرسة كانت توقعات المدرسين الإيجابية وتوقعات أولياء أمورنا والمقربين لنا بالنسبة لقدرتنا على التحصيل والاستيعاب الدراسي هي المحفز الأول على الاجتهاد والتحصيل. والعكس صحيح.

فنحن كثيراً ما نجتهد لنكون عند حسن ظن الآخرين بنا. وخاصة إذا كان هؤلاء الآخرون قدوة نحترمها ونعتز بها.

كيف تبدأ مشروعك الخاص

5-صمم موقعًا لشركتك على الإنترنت

3- التصميم: سواء استعنت بمصمم خارجي أو قمت بالتصميم بنفسك، يجب أن يتسم التصميم بالبساطة والثبات والشخصية المتميزة وسهولة الاستخدام. يجب الانتباه إلى هذه البساطة مع الألوان والرسومات التوضيحية التي تهدف كلها إلى تسهيل تعامل الزائرين.

4- البحث والتجوال: اجعل زيارة موقعك متعة للزائرين. لا تستخدم أكثر من رابط أو اثنين لصفحات الهمة، ولا تجعل من موقعك متاحاً لهم، بل اجعل الروابط مباشرةً قدر الإمكان.

5- المصداقية: يجب أن يبدو موقعك محترفاً وأن يقدم نفس مستوى الخدمة التي يقدمها التعامل المباشر وجهاً لوجه أو عبر الهاتف، إن لم يكن أفضل. ولا تنس أن تذكر زائرك بأنه يمكنهم الاتصال بك عبر قنوات أخرى غير الإنترنت، أو أن يقوموا بزيارتكم في موقعكم الحقيقي. ويجب أن يظهر عنوان الشركة وأرقام هواتفها وكل وسائل الاتصال الأخرى على صفحتك الأولى.

الاستضافة:

كيف يصل موقعك إلى الإنترنت؟

يعمل موقعك على مدى أربع وعشرين ساعة يومياً ونسبة أيام في الأسبوع باستئجار مساحة لدى مقدم الخدمة أو موقع الاستضافة. ومقدم الخدمة هو ببساطة حاسب آلي أو خادم موقع يبقى مرتبطاً ارتباطاً دائماً بالإنترنت.

إذاً تمت إجراءات الاستئجار فالمساحة ملكك ويمكنك إزالته أي مواد تشاء عليها. كما يمكن لأي شخص أن يزور موقعك بتسجيل اسم الموقع على محركات البحث أو من خلال برامج الدخول إلى الإنترنت.

المبيعات:

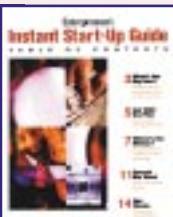
كيف تبيع على الإنترنت من خلال موقعك؟

أحد الخيارات هو أن تجعل المضيف يقوم بهذه الخدمة. يقوم مقدم الخدمة بجمع أوامر التوريد، ويتعامل مع إجراءات البطاقات الآئتمانية، أو يرسل - نيابة عنك - رسائل بريد إلكتروني تلقائية تشكر كل من يتعامل مع موقعك، ثم يقوم بإرسال أمر التوريد لك.

ومن الخيارات الأخرى أن تشتري برنامج سلة مشتريات أصحاب الإلكتروني معياري، يتيح لزائري موقعك أن يصدروا أوامر الشراء عبر الموقع مباشرةً، وليس عبر البريد الإلكتروني.

المصدر:

Entrepreneur's Instant Start-Up Guide.
PP 14 - 15.
By: Rieva Lesonsky



لماذا تصمم موقعًا لشركتك على الإنترنت؟ لأن شبكة المعلومات العالمية توسيع نطاق أعمالك. فهي تسمح لك بالاتصال بأي شخص في أي مكان في العالم، أو بآلاف الأشخاص في وقت واحد. إذ يمكنك الموجع عن البحث عن معلومات من ملايين الصادر في جميع المجالات. فالإعلان عن منتجك أو الخدمة التي تقدمها وإطلاع عملائك على أحدث منتجاتك وتسهيل عملية الشراء لهم، وإجراء استقصاءات وقياسات للرأي والمشاركة فيمجموعات النقاش وتوثيق الروابط مع مورديك، كل هذا يمثل جزءاً مما يمكن أن تقوم به عبر شبكة الإنترنت. والسؤال المطروح ليس ما إذا كنت تحتاج موقعًا على الإنترنت، بل هو «كيف» تصمم هذا الموقع؟

اسم الموقف

أول خطوة في تأسيس الموقع هي وضع قائمة بالأسماء المحتملة للموقع. وهنا يمكنك أيضاً استخدام الإنترنت. ابحث عن domain registration، ومقابل دولارات بسيطة ستجد قوائم كاملة بأسماء شركات ستساعدك على تسجيل موقعك. يخبرك بعضها ما إذا كان الإسم الذي اختيره قد اختير من قبل أم لا، ثم يعرض عليك خيارات أخرى.

إذاً انتهيت من هذه الخطوة، عليك أن تخبر كل من تعرفهم ومن لا تعرفهم بكل الطرق الممكنة عن اسم الموقع وتاريخ تشغيله والخدمات التي يقدمها. ولا تنس أن تنشره على كل مطبوعاتك بما فيها بطاقاتك الشخصية.

أساسيات الموقف الإلكتروني

أنت الآن مستعد لتصميم وتأسيس موقعك. فما هو الفرق بين الموقع القوي والموقع الضعيف؟ قبل أن ندخل في التفاصيل، كون فكرة عامة عن موقعك. وتشكر أن الأمر لا يتعلق باتفاق مبالغ كبيرة بالمرة. ولكن يجب أن تتضمن خطتك خمس نقاط أساسية :

1- المحتوى: فهو المحدد الأول لنجاحك وتميزك عن غيرك. منح زائري موقعك معلومات مثيرة، وحواجز على تكرار الزيارة والشراء أو التعامل مع الواقع، ويسهل عليهم الاتصال بك بكل الطرق الممكنة. وبين القصيدة هو مواصلة تحديث موقعك، والقيام بإضافات مستمرة عليه. وهذا ما يجعله جذاباً في عيون مرتداته، ويشجع زائرين جدد على متابعة موقعك باستمرار.

2- الهيكل: حدد عدد صفحات موقعك وكيفية الربط بينها. اختار الألوان والأشكال التي ترفع من شأن موقعك وتسهل التعامل معه.نظم هذا المحتوى. فأول صفحة يجب أن تحتوي على أيقونات تقود الزائر إلى بقية الصفحات ومحفوظاتها. رتب هذه الأيقونات حسب أهميتها بالنسبة لك ولزائرك.

قصة حقيقة: أسرار الأعمال وتكاليف الإهمال

شخص تعرفه أو تفكّر فيه. لقد دفعت فيها 250 دولاراً، ولا أريد أن تحصل نيمان- ماركوس كافية على قرش واحد من هذه الوصفة!

وصفة نيمان- ماركوس كافية لصنع البسكويت (يمكن اختصار الكمية إلى نصف المقادير فقط من كل المكونات إن شئت) :

2 كوب من الزبدة

700 غرام من قطع الشوكولاتة الخام الصغيرة

4 أكواب من الدقيق/الطحين (العادي)

2 كوب من السكر البني

2 ملعقة صغيرة من مسحوق الصودا

(بيكرونات الصوديوم)

1 ملعقة صغيرة من ملح الطعام

2 كوب من السكر (العادي)

ربع كيلو من شوكولاتة هيرشي المشورة

5 أكواب من طحين الشوفان فمِد (اطحن

الشوفان ليصبح دقيقاً)

4 بيضات

2 ملعقة من البيكنغ بودر (الخميرة)

2 ملعقة من مسحوق الفانيلا

3 أكواب من المكسرات المشورة (حسب ذوقك واختيارك)



الخطوات:

سيّح الزبدة على النار ومعها السكر البني والعادي. أضف البيض والفانيليا، واخلط كل شيء مع الدقيق العادي ودقيق الشوفان وملح الطعام ومسحوق البيكنغ بودر والصودا. أضف إلى الخليطة قطع الشوكولاتة الصغيرة والهيرشي المبشور والمكسرات. كون أو كور كرات من العجينة ورتبهم في صينية خبز البسكويت. أخbiz القطع في فرن درجة حرارته 190 مئوي (375 فهرنهايت). وستحصل على 112 بسكويتة. رجاءً اقرأ هذه الوصفة وأرسلها لكل صاحب بريد إلكتروني تعرفه. إنها وصفة لذيذة. أرجو أن تستمتع بها وتأكد أن هذا ليس مزاحاً أو دعاية أو خيالاً، بل هي قصة حقيقة !!!

تحقيق المحرر:

قد تكون هذه القصة حقيقة، وقد يكون هدف كاتبها التنكيّل بسلسلة مقاهمي نيمان- ماركوس الشهير. ولكنها قد تكون أيضاً دعاية ذكية. فالناس كسامي ولن يقضوا وقتهم في البحث عن كل 14 مكوناً لصناعة البسكويت. سوف يبحثون عن فروع (نيمان - ماركوس) ويشترون البسكويت جاهزاً. وقد وصلت القصة الآن لآلاف الملايين من الناس، وتم نشرها في كافة أنحاء العالم. تسويق رائع لبسكويت لم نسمع به من قبل. الابتكار في عالم الأعمال .. ليس له حدود.

كنا قد انتهينا أنا وابنتي لتتوна من التهام طبقين من السلطة في مطعم نيمان- ماركوس كافية في مدينة دالاس (بولاية تكساس). وقررتنا أن نتناول قليلاً من الحلوى. ولأن كلينا من عشاق البسكويت فقد اختربنا أن نجرب بسكويت نيمان- ماركوس الشهير. كان لذيداً إلى حد أنني سأله إن كان بالإمكان الحصول على وصفة هذا البسكويت الشهي. فأجبت النادلة بقططية جبن صغيرة : أخشى أن ذلك غير ممكن ولكنك تستطيع أن تشتري هذه الوصفة. وسألت بدوري كم الثمن؟ وأجبت : فقط اثنان خمسون ... إنها صفة جيدة؟ أليس كذلك؟ فأشرت برأسٍ موافقاً، وأخبرتها أن بسعها إضافة هذا السعر إلى فاتورة الحساب.

بعد ثلاثة أيام، استلمت كشف الحساب من شركة بطاقة الائتمان (فيزا)، فكانت فاتورة نيمان- ماركوس كافية بـ 285 دولاراً. نظرت مرة أخرى في الكشف الشهري وتذكرت أنني أنفقت عشرة دولارات ثمن طبقين من السلطة وحوالي 20 دولاراً ثمن إيسارب (غطاء الرأس). وفي أسفل الكشف وجدت وصفة البسكويت بـ 250 دولاراً، وكان هذا فظيعاً وباهظاً!

اتصلت بمكتب المحاسبة لـ نيمان- ماركوس كافية وأخبرتهم أن المضيفة قالت اثنين خمسين وهذا بوضوح لا يعني مئتين وخمسين دولاراً في أي تأويل معقول للعبارة. رفضت شركة نيمان- ماركوس كافية التراجع كما رفضت أن ترد لي نقودي. لأنه طبقاً لقولهم : ما أخبرتك به المضيفة ليست مشكلتنا ... لقد اطلعت على الوصفة ولن نعيد لك الثمن مطلقاً في هذا الوقت. شرحت للسيدة في قسم المحاسبة عن القوانين الجنائية الحكومية لقضايا النصب والاحتيال في ولاية تكساس، وهددت بأن أشكوهم إلى مكتب مكافحة الغش والاحتيال ومكتب النائب العام لولاية تكساس نظراً لتورطهم في عملية احتيال. أخبرتني ببساطة : افعل ما بدا لك. ولا تزعج نفسك بالتفكير في الاقتصاد، ولا تزعج نفسك بمحاولة استرداد أي شيء من نقودك. فقلت : لا بأس أنتم أخذتم مني 250 دولاراً، والآن ساحصل على تسلية ودعابة بقيمة 250 دولاراً. قلت لها : زساجد طريقة يحصل بها كل عاشق للبسكويت في الولايات المتحدة وله بريد إلكتروني على وصفة بسكويت نيمان- ماركوس كافية بقيمة 250 دولاراً، وبالطبع، فأجبت : أرجو أن لا تفعل ذلك. قلت : حسناً، ربما كان عليكم أن تفكروا في ذلك الاحتمال قبل أن تنهموني. وأغلقت السماعة في وجهها.

ها هي الوصفةأخيراً!! الرجاء .. تعليمها وإرسالها إلى

إدارة العالم من تحت ومن فوق ومن الداخل والخارج

تحدثنا كثيراً عن «الإدارة من الداخل» حينما ظهرت نظرية إدارة الذات والعلاقات واتضح تأثير العادات الشخصية على الأنماط الإدارية للإنسان. ولأن الشيء يعرف ببنقيضه، ولأنه كما يقول الشاعر العربي : «والضد يظهر حسنة الضد» تبين أن عصر الإدارة من الخارج قد بدأ.

العالم كله يعرف «جي夫 بيزون» رئيس شركة أمازون منذ أن أسس شركة أمازون عام 1994. ولكن قليلين هم الذين يعرفون «إلون مسك» الذي حقق المستحيل قبل أن يبلغ الثلاثين. فما هي علاقة هذا بذلك؟



بعد مغامرته بتأسيس أكبر شركة إنترنت لمبيعات التجزئة، أسس «بيزون» شركة اسمها «بلو إورجن» لصناعة صواريخ خاصة بالسياحة في الفضاء.

بال مقابل نجد «إلون مسك» ابن الحادية والثلاثين، المهاجر من جنوب أفريقيا لأمريكا. درس الفيزياء في كلية وارتون، وأثناء بحثه في الفيزياء أسس شركة «zip2.com» وباعها لوكومباك. ثم أسس paypal.com وباعها لشركة ebay.com. واليوم أسس شركة spaceX ليصنع سفن فضاء شخصية وسياحية ليفتح للقطاع الخاص مجالاً لغزو الفضاء.

هؤلاء المغامرون الذين حققوا أكبر النجاحات في الفضاء الإلكتروني، ينطلقون اليوم لإدارة الفضاء الخارجي مدفوعين بتصورات غير مسبوقة. يقول الشاب «مسك» عن مشروعاته الخارقة بأن أي نموذج أعمال يطوره يجب أن يتسم بثلاث سمات هي :

* أن يكون العمل فيه ممتعًا.

* وأن يكون ذا جدوى اقتصادية.

* وأن يكون مفيداً للبشرية.

الظاهرة الجديدة التي تتحدث عنها الدوريات المتخصصة اليوم هي أن هؤلاء الشباب الذين نجحوا في تأسيس مشروعات خارقة، يشكلون جيلاً جديداً من المخاطرين ورواد المشروعات سيؤهلون أمريكا التي أنجبتهم أو احتضنتهم إلى إدارة العالم من فوق.

يتشاربه هؤلاء بأنهم جميعاً في الأصل مهندسون وعلماء. وأنهم طوروا مشروعات لم يفكر فيها أحد. وأنهم ما زالوا في منتصف الثلاثينيات من أعمارهم، مما يعني أن إبداعاتهم بدأت فور تخرجهم، وأن سيطرتهم الاقتصادية على العالم باتت أمراً مؤكداً.

الطريف أيضاً أن هؤلاء الذين خرجوا من الإنترن트 إلى الفضاء، والذين يشكلون جيلاً جديداً من المليارديرات، يتسابقون للحصول على جائزة قيمتها 10 مليون دولار، رصدها مؤسسة علمية أمريكية لأول فريق ينجح بإطلاق سفينة فضاء تحمل عدداً من السائحين إلى الفضاء الخارجي، بشرط أن تقوم برحلتين متتاليتين في شهر واحد. وهذا يتطلب استخدام تكنولوجيا رخيصة وبسيطة ومتنوعة واستخدامات متعددة.

أما الدرس الذي نتعلم منه من برنامج الجائزة هذا، فهو أن كل الناس بحاجة لحوافز مادية ومعنوية، حتى الناجحون الخارقون أصحاب المليارات.

نشرة إدارية شهرية

تصدر عن:

الشركة العربية للإعلام العلمي
(شعاع)



تقديم للقارئ العربي

أفضل ماتنشره دوريات الإدارة العالمية.
توزيع على المشتركين فقط.

رئيس التحرير

نسيم الصمادي

المحررون

أمير الغندور

آسر حطيبة

تصميم

عماد عادل توفيق

الاشتراك في المختار الإداري»

شركة «شعاع»

ص.ب 4002 - القاهرة

مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع

20 2 2633897 تليفون :

20 2 4036657 تليفون :

20 2 4025324 تليفون :

20 2 2612521 فاكس :

مكتب الاسكندرية : 03 4254353

Email:nasim@edara.com

المكاتب:

الأردن- شعاع ت : 5510492

5534291 - 5515636 عمان

الإمارات - شركة إدارة.كوم ت : 2977111 ف : 2977110 - دبي

سوريا - شعاع الشام ت : 2129582 - 2116929 - دمشق

السعودية - شركة مصادر الرياض ت : 4749887-4749929

السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6504053 - 6521147

لبنان - مجموعة مراد ت : 6743449 - بيروت

اليمن - سكاي نت ت : 206949 - صنعاء