



## المحتويات

- أ. أفكار عامة
- ب. أفكار عن الناس
- ج. نبذة عن المؤسسة
- د. المكافآت

جيم هاولاند

رئيس مجلس الإدارة الفخري

CH2M HILL

مهندسون استشاريون

فبراير 1982

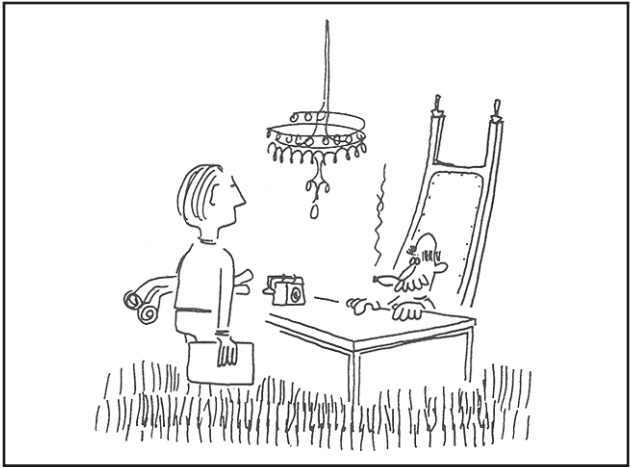
أعد كاريكاتير الغلاف بيل شرادر  
أعد الصور الكرتونية بوب ويمرت

أ. أفكار عامة



إذا أردت اختباراً جيداً لتحديد ما إذا كان فعل مزمع يتماشى مع الأخلاق، اطرح هذا السؤال: "هل أريد أن أرى هذا الفعل في عناوين الصحف الرئيسية صباح الغد؟"

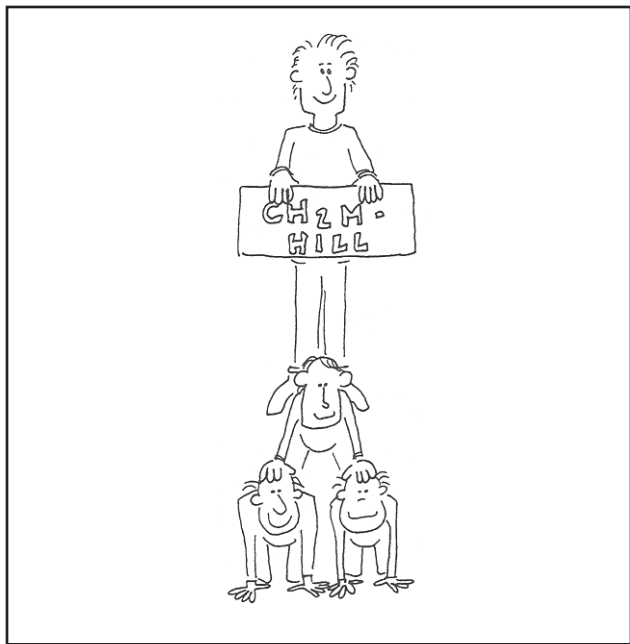
1.



2. تجنب الامتيازات مثل مواقف السيارات المخصصة للأفراد، واستخدام السجاد السميك والكراسي الدوارة والمكاتب كبيرة الحجم. اعلم أن المكاتب الصغيرة وغرف الاجتماعات الصغيرة تتيح استخداماً أفضل للمساحة المتوفرة.
3. الامتيازات الزائدة توقع بالمتلقي لها، فالمتلقي للامتيازات صاحب الضمير الحي يرهق نفسه لتبرير هذه الامتيازات ويسمح له الغير بذلك، على أساس الشعور بأن عليه مع تلك الامتيازات أن يرهق نفسه.
4. المذكرة الموجزة في صفحة واحدة هي أكثر صور التواصل الكتابي فعالية. كما أن عدد المذكرات التي تطرح جانباً، أو تتعرض للضياع، تزداد بازدياد مربع عدد الصفحات.

.5

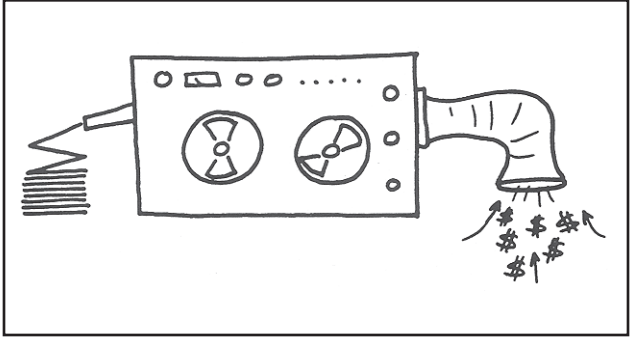
حديث الدقائق الخمس سيحقق التفوق على كل ما عداه.  
تمت الإشارة إلى بضع نقاط أو إنقاذ الأرواح بعد أول  
5 دقائق من الحوار.



.6

اسمح للجميع أن يظهروا سخاءهم. من المهم على وجه  
الخصوص أن يكون هؤلاء الموجودون على قمة الهرم، أو  
بالقرب منها، مستعدين لتوزيع العائدات بالدولارات وصور  
التقدير هنا وهناك. الرياضي الواقف على القمة يعتمد على  
جميع الأشخاص الذي يقدمون له الدعم.

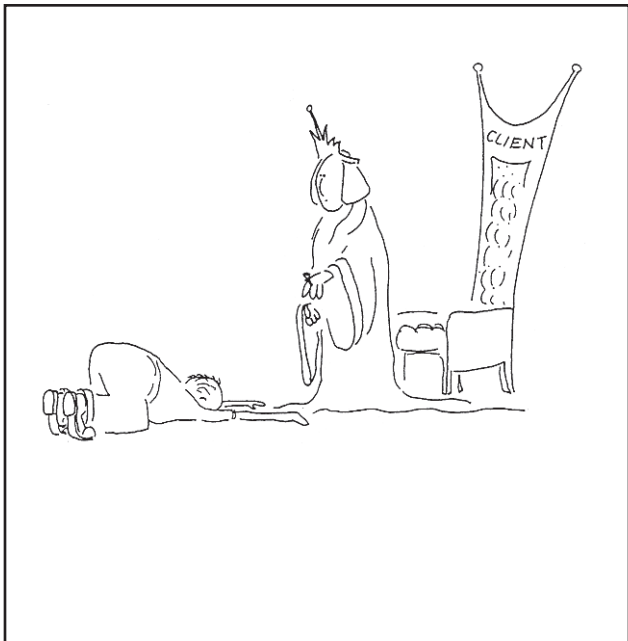
7. يجب وضع جدول أعمال وجدول زمني لكل اجتماع.
8. يصبح العمل ممتعاً عندما يؤدي الفرد عملاً جيداً.



9. لا تسمح بالحوسبة إلا إذا كان سيعود بفائدة تبلغ ضعف التكلفة التقديرية، أو إذا كان من الممكن تفادي الإفلاس، في الحالات التي تزيد فيها التكلفة خمسة أضعاف التكلفة التقديرية.
10. جودة الخدمات التي نقدمها تمثل أهمية قصوى، لذا يجب علينا أداء عمل أفضل بكثير من منافسينا، في حل مشاكل العملاء إذا أردنا أن ننجح.
11. الفارق ضئيل بين الفشل والنجاح في الحصول على مشروع وتنفيذه، وقد تمثل بعض الأمور الصغيرة عوامل هامة، مثل تلقي التقارير اليومية في وقت مبكر، توخي عناية خاصة لإبقاء العميل على اطلاع مسبق، بالإضافة إلى المتابعة بأنفسنا مرة أخرى بخصوص شأن معين، أو مع شخص معين.

.12

يجب أن نكون متحمسين في أحلامنا وتفكيرنا، محافظين في عاداتنا الشخصية عند أداء أمر هام، أو إبداعي داخل المؤسسة أو خارجها.

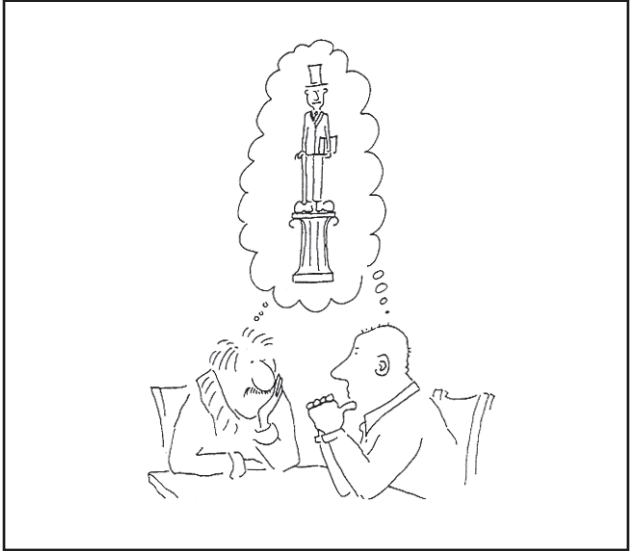


.13

العميل بمثابة الملك أو الملكة ولكل عميل أهميته. فإجراء مكالمة هاتفية مع أي عميل، أو استقباله في المطار، أو القيام بالأعمال الهامة نيابة عنهم، والأمور الأخرى من هذا القبيل، تمكننا من الاحتفاظ بعملائنا.

## ب. أفكار عن الناس

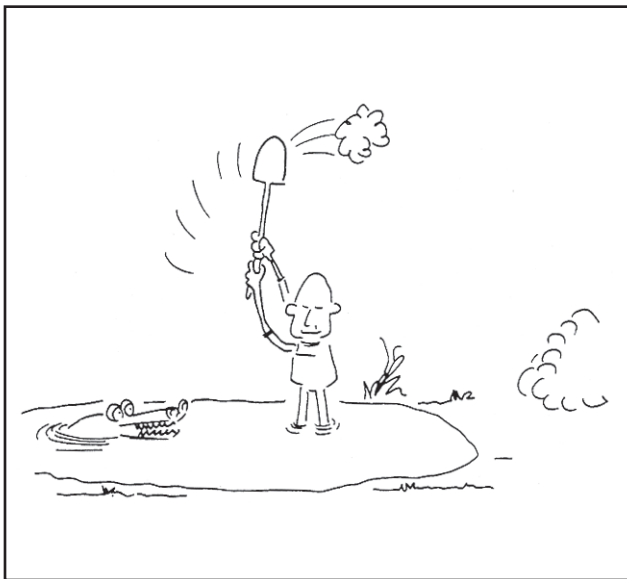
1. الاستقامة هي أهم شرط من شروط التعيين. فيجب أن يكون الشخص أميناً مع نفسه ومع غيره، وإلا فلن يكون لدينا أساس نبني عليه.



2. هناك دليل إحصائي قوي يبين أن نظرة الموظف لرئيسه تشكل عاملاً كبيراً في تحفيز الأقوياء من الأفراد والاحتفاظ بهم. وحتى إن لم يصادف الكثير أناساً من أهل القمة، إذا كان لديهم إدراك بأن رؤساءهم من البشر الأمناء والأذكياء الذين يعملون بجدية تامة للنهوض بالشركة ومن فيها، فستكون هناك استجابة مماثلة من باقي الأفراد في الشركة.

3.

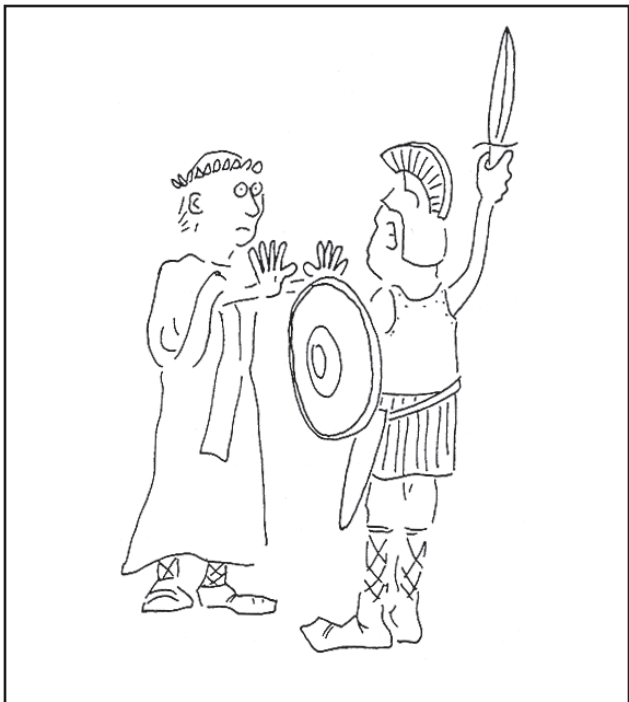
عندما تحمل خبراً سيئاً لشخص ما، إذهب إلى مكان عمله حيث يكون أكثر راحة في الجو المحيط به، وفي نفس الوقت يمكنك التحكم في المدة التي يستغرقها حديثك معه.



4.

الشخص الأقرب لما يجري هو الذي يمتلك أفضل الفرص في اتخاذ القرار الصحيح، شرط أن يكون على دراية مناسبة بالأعمال التي تزاولها المؤسسة.

5. الشعور بروح الفريق في أرجاء المؤسسة أمر هام للغاية. ومع ذلك، يجب أن نعطي لكل وحدة من مكتب أو إدارة أو غيرها استقلالية للابتكار واستخدام قدراتها على الوجه الأكمل.
6. اعترف بأخطائك على الملأ وبدعابة جيدة، حتى يشعر الجميع بالارتياح!
7. إننا مؤسسة كبيرة بمقدورنا توظيف أكثر من فرد من نفس الأسرة، ولكن علينا تفادي أن يعمل هؤلاء لحساب بعضهم البعض.
8. القدوة من عوامل القيادة القوية، وهذا واضح للغاية في الالتزام بالمواعيد الصباحية.
9. بناء المؤسسة من الداخل بالاعتماد على موظفيها يعود علينا بكافة الفوائد، لذا فإننا بحاجة إلى الاهتمام بأصحاب الخلق الجديرين بالثقة والقدرات القوية أينما صادفناهم. ومع ذلك، أثبتنا منذ فترة طويلة أن النجاح يمكن بلوغه من خلال توظيف أفراد أذكيا صغار السن، وتكليفهم بعمل يمثل تحدياً لهم وتشجيعهم على استخدام قدراتهم بمساعدة مدرب جيد.
10. تدريب الأفراد على مختلف المستويات يمثل أهمية قصوى.



11. يجب أن يحظى بالاحترام من يتراجع لوظيفة أقل مرتبة أو يتنحى جانباً من الهيكل التنظيمي طواعيةً منه، فالسبب في موت العديد من الملوك والأباطرة ميتة عنيفة، هو شغلهم مناصبهم طوال الحياة، ومن ثم تمثل السبيل الوحيد للوصول إلى القمة في التخلص من محتكرها.



12. القواعد تطبق على الجميع.

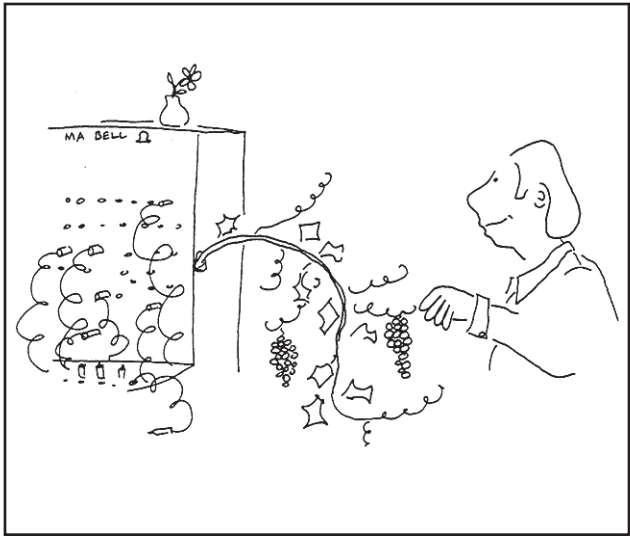
13. الخيط الفاصل بين العبقرية والجنون دقيق، فأني جانب من الخيط يهبط عليه الفرد، يعتمد على التدريب الذي تلقاه من قائد المجموعة ونوعية المساندة التي تلقاها من أقرانه.

14. غالبا ما يقول الرئيس المباشر: "أريد منك أن تفعل هذا" أو "أريد منك أن تفعل ذلك"، في حين أن من الأفضل أن يقول: "لو فعلت هذا لكانت النتيجة أفضل" أو "الرجاء فعل ذلك تماشياً مع سياسة المؤسسة". إننا نفعل الأشياء لأنها مفيدة للشركة لا لأنها تمثل رغبة الفرد.

## ج. نبذة عن المؤسسة

1. مهما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن الأفراد والعاملين بها يكون لهم تأثيرهم في نجاحها.
2. إسناد الواجبات لشخصين يبدد الموارد البشرية، لذا من الأفضل بكثير تخصيص جزء محدد من عملك لشخص آخر للقيام به. وإذا اقترنت المسؤولية والسلطة بالواجب المخصص، فإن الفعل المستقل المترتب على ذلك سيعزز من التنفيذ البارِع وزيادة قدرة من يسند له العمل.
3. المساعدون الإداريون لهم أهميتهم للأفراد العاملين وغير العاملين في المشاريع. ومع ذلك، فإن السكرتير الخاص حسب الاستخدام الشائع، يكون مكلفاً جداً ويعزل رئيسه عن من يعملون معه وعن العملاء، مما يسفر عنه نتائج غير مستحبة.
4. نشاطنا نشاط ديناميكي للغاية يتمثل في بناء فرق عمل وتوزيعهم في أرجاء العالم بشكل مستمر. ولكي يشعر الأفراد بارتياح ولكي يكتسبوا الكفاءة العالية، يجب أن يستمر هذا النشاط بأكمله في إطار تنظيمي راسخ ومستقر نسبياً.
5. يجب أن يكون هناك تواصل من الهيكل التنظيمي حتى مع من لهم علاقة غير مباشرة مع المؤسسة، وليس بالضرورة أن تكون البنية مطابقة لوحداث مماثلة، فلا توجد وحدتان متشابهتان، لأن كل وحدة تتألف من أفراد مختلفين وكل فرد يختلف عن الآخر.

6. نقل الأخبار من شخص لآخر هو نظام التواصل الأسرع والأكثر انتشاراً، والذي قد يكون مجدياً للشركة عند وجود أسلوب إدارة قوي وصريح و على درجة عالية من النزاهة.



7. ليس هناك عمل أهم في المؤسسة من إدارة المشروعات، فلو غادر كل العاملين في الإدارة العامة عملهم شهراً، لتعرضت المؤسسة للضرر ولكنها قد تنجو. أما إذا فعل كل مدير مشروع نفس الشيء لتوقفنا عن العمل.

## د. المكافآت



يعد نظام المكافآت نظاماً مناسباً في مؤسسات الخدمات المهنية، وحتى يجدي هذا النظام، يجب أن يكون كل من يشملهم على دراية دائمة بتقديم الشركة العملي والمالي في الأوقات المواتية والأوقات العصيبة.

**CH2MHILL**

