

## ٢

### خصائص وسمات ثقافة الشركة الناجحة

أظهرت أبحاثنا وجود علاقة مباشرة بين معدل الاحتفاظ بالموظف وبين الثقافة السائدة في الشركة المعنية. فالمؤسسات التي تركز بؤرة الاهتمام على الاستفادة من أفضل مواهب موظفيها تتمتع بانخفاض معدلات تركهم لوظائفهم مقارنة بتلك التي يتركز اهتمامها الرئيسي على الإنتاجية.

#### أسلوب الإدارة:

في أغلب الأحوال يعتقد كبار مدراء الشركة أن إبقاءها على اتصال مباشر بأحدث تقنيات العصر في مجالها التجاري أمر كاف لا للحفاظ على مستوى مرتفع من الإنتاجية وحسب، بل لبناء وتعزيز الروح المعنوية أيضاً. فبرغم كل شيء، وكما أخبرنا أحد المدراء التنفيذيين، يراود الموظفين شعور طيب حين يستخدمون أفضل وأحدث الوسائل والأدوات والتقانات. لكن ذلك لا ينطبق على كافة الحالات بدون استثناء.

تعزز هذا الأمر في دراساتنا البحثية حيث فوضنا المدير العام لشركة شهيرة في مجال توزيع الأدوات والمعدات المنزلية بتحليل الحاجات التدريبية في الشركة. واشتكى قائلاً: «استثمرت ثروة في الكمبيوترات وفي أتمتة مستودعاتها، لكن إنتاجية الموظفين لم تتحسن لتتناسب مع ما فعلته. كيف يمكن لنا تحسين أدائهم؟».

عرفنا من تحليلنا أن الموظفين مدربون بشكل جيد في الجوانب التقنية لاستخدام المعدات الحديثة، لكنهم لم يكونوا مقتنعين بفائدتها لهم. إذ اعتبرها بعض العمال بمثابة تهديد لأمنهم، وأقلقهم احتمال أن تحل الحواسب الإلكترونية محلهم. وشعر آخرون أنها تجردهم من ملامحهم وصفاتهم الإنسانية، وأن الأحكام والآراء والاجتهادات التي كانوا يتحملون مسؤوليتها سوف يقوم بها الحاسب الإلكتروني الآن. ومع ذلك شعر غيرهم بأن الحواسب تخنق قدراتهم الإبداعية، واشتكوا من أن العمل قد أصبح روتيناً تكرارياً ولم يعد يمثل تحدياً.

لم يقدر كبير الموظفين على تفهم كل ذلك، فقد آمن بأن المعدات الجديدة ستشكل عوناً كبيراً لكادر العمال. فهي قادرة على القيام بمعظم الأعمال الروتينية المفضية. وبإمكان العمال استغلال وقتهم لأداء المهام التي تتطلب إبداعاً وابتكاراً خلاقاً. وفشل في إدراك حقيقة أن إلغاء المهام والأعمال الشاقة ليس كافياً لرعاية وتعزيز الروح

### من الأقوال المأثورة

«لا تنس أبدا الزاوية الإبداعية.»

الإنسانية. فالإنسان هو الذي يستخدم التقانة ويجعلها تتجح أو تفشل.»

د. بول جي. مكي

استشاري في شؤون الإدارة

الموظفين والموظفات الذين يقومون بأعمال المؤسسة اليومية. ولذلك يتوجب إعادة

التفكير بالعلاقات المتبادلة بين الموظفين من كافة المستويات في الشركة بدءاً بالقامة وانتهاءً بالقاعدة.

## التغيير الثقافي يتجاوز حدود المستويات التنظيمية

ينبغي على كل موظف في المؤسسة إدراك الحاجة الماسة لتغيير الثقافة السائدة وضرورة الالتزام باتخاذ الخطوات المطلوبة لإحداث التغييرات. وبالرغم من أن الالتزام الكامل من قبل كبير المدراء التنفيذيين وغيره من المتريعين على قمة السلطة يعتبر أمراً جوهرياً في هذا المجال، إلا أن حشد التعاون الكامل من قبل كافة الموظفين أمر لا غنى عنه لتحقيق النجاح الفعلي. كما ينبغي على الجو العام داخل الشركة أن يكون مشجعاً للمدراء والعمال معاً على تحدي الممارسات الراهنة دون خوف من أي رد فعل قمعي. يعزز كل ذلك بيئة مناسبة تحث الموظفين على التفكير بمقترحات جديدة وتطويرها وتطبيقها.

لم يعد الرضا الذاتي أمراً مقبولاً. إذ ينبغي على الموظفين من كافة المستويات أن يمتلكوا الرغبة الصادقة في تحسين أدائهم. لقد كبحت الثقافات الصناعية التقليدية روح الإبداع لدى المستخدمين، وعاقبت بشدة أي انحراف عن القواعد المتبعة، أو خروج على الإجراءات المعيارية السائدة، أو اختلاف مع السلطة الممسكة بزمام الأمور، مما أدى إلى القبول غير المشروط بالوضع الراهن. لكن إتاحة الفرص أمام العاملين لإطلاق العنان لطاقتهم الإبداعية سوف ترعى وتعزز الأفكار الجديدة، وتدعم الأساليب الأكثر كفاءة وفاعلية، وتوجد تعاوناً وتفاعلاً أوثق بين العاملين والأقسام والإدارات. كل ذلك سيؤدي إلى قيام ثقافة إنتاجية جديدة، ودينامية، ومثيرة، سوف تمكن المؤسسة من البقاء والازدهار مع دخولها العقود الأولى من القرن الجديد.

ليس من السهل بالنسبة لمعظم المدراء أن ينظروا إلى ثقافة شركتهم نظرة موضوعية. فقد كانت جزءاً لا يتجزأ من حياتهم على مر السنين. ومن الطبيعي أن يقاوموا ويعارضوا التغيير؛ بل أن يقاتلوا للحفاظ على الممارسات

التي تريحهم. يمكن لبعض المؤسسات أن تتعهد ذاتيا بالالتزام ببرنامج التغيير ووضعه موضع التنفيذ. وفي بعض الأحيان يكون من الأفضل الاستعانة بمستشار من خارج الشركة للمساعدة في تحليل ودراسة ثقافتها التنظيمية، واقتراح وتنفيذ التغييرات المناسبة. لكن يتوجب على كافة المسؤولين المعنيين أن يكونوا على دراية تامة بما إذا كانت الشركة بحاجة إلى استخدام مواردها الذاتية أو الاستعانة بالخبراء من خارجها، كما يتوجب عليهم الالتزام بالعملية التزاما كاملا.

#### معلومات وإرشادات تكتيكية

لا يتطلب النجاح في تغيير ثقافة المؤسسة التنظيمية مجرد الالتزام الكامل من جانب المدراء الذين يحتلون أعلى المناصب الإدارية، بل تعاوننا من قبل كافة الموظفين على مختلف المستويات في الشركة. من الضروري خلق مناخ مناسب يستحث الموظفين على تحدي الممارسات الحالية وتطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة.

#### الثقافة غير الرسمية السائدة في الشركة

لا تنحصر الثقافة التنظيمية في مجرد البيانات الرسمية المكتوبة. فمعظم ما سيصبح ثوابت ثقافية يتطور بشكل بطيء وتدرجي عبر السنين، ليفدو متأصلا وراسخا في سلوك كل من يعمل في الشركة. ولربما توجد لدى كبار الموظفين التنفيذيين مفاهيم وأفكار مثالية تتعلق بثقافة شركتهم، لكن ما يطبق منها فعلا قد يكون مختلفا تمام الاختلاف. والثقافة الحقيقية تنبثق في أغلب الأحوال من «التنظيم غير الرسمي» أي من تصرفات، وأفعال، وأفكار، ومدركات العمال على مستوى القاعدة، التي ارتقت انطلاقا من عدة مصادر. دعونا نلقي نظرة على بعضها:

## العادات:

تتطور عبر السنين عادات معينة ربما كان لها قيمة إجرائية في بداية تشكلها، لكن مع تغير الظروف لم يعد لها أي معنى هادف. تقول حكاية صينية قديمة إن قائدا عسكريا عين حديثا في منصبه سأل عن السبب وراء وضع حارس في أحد مراكز المراقبة. إذ لم يجد سببا منطقيًا لتكليف الجندي بالحراسة في ذلك الموقع. بحث في المحفوظات الأرشيفية للفرقة ووجد أن الإمبراطورة قبل مائتي سنة امتلكت بستان ورد في تلك البقعة وأمرت بوضع حارس لحمايته من المتطفلين. توفيت الإمبراطورة منذ عهود واندثرت أيقة الورد من الذاكرة، لكن الجنود ظلوا يحرسون مكانها.

## معلومات وإرشادات تكتيكية

ينبغي اختبار كل سياسة وممارسة لمعرفة ملاءمتها للمستجدات بصورة مدروسة ودورية. لا تتوقف عن التساؤل: «لم نفعَل ذلك؟». «هل تخدم هذه الممارسة الهدف الذي وضعت من أجله؟». «هل نستطيع القيام بالمهمة على نحو أفضل؟».

شركات عديدة ما زالت تتبع الممارسات والسياسات القديمة التي ربما خدمت غاية معينة ذات مرة، لكنها لم تعد مفيدة الآن. وهي لا تعتبر مضيعة للوقت، والمال، والطاقة فحسب، بل تسهم أيضا في هبوط الروح المعنوية وازدياد معدل استبدال الموظفين.

## الشخصية المهيمنة

تتشكل ثقافة المؤسسة في أغلب الأحوال نتيجة تأثير شخصية مهيمنة فيها. المؤسس أو المدير العام اللاحق. هذه الشخصية تضع وتؤسس الثقافة التنظيمية (جيدة كانت أم سيئة). في بعض الشركات يجب على كبار المدراء اتخاذ كل قرار يتعلق بالأمر الهامة أو التافهة. لربما بدأ كل ذلك حين كانت

الشركة صغيرة وكان بمقدور كبير المدراء التنفيذيين مراقبة كافة الأمور عن كثب. لكن بمرور السنين وتبدل الأحوال بقيت الممارسة موجودة وإن فقدت فائدتها العملية، مما يجعل الشركة تفقد المرونة الضرورية للتعامل مع الأمور الروتينية.

تجربة شركة «وايت بلاستيكس» (White Plastics) تعتبر مثالا نموذجيا على ذلك. فحين بدأ لاري وايت مشروعه التجاري، كان يتخذ جميع القرارات بنفسه، ويعرف كل شاردة وواردة في كافة جوانب وملاحم التشغيل. لكن مع توسع النشاط التجاري بدأ يفقد الصلة مع مختلف الأنشطة. ولكي يبقى مطلعاً على كل ما يجري، توجب إرسال كافة المراسلات إليه يوميا. والآن، بعد مضي أربعين عاما، ما زال خليفته الحالي يتلقى ملفا يحوي كل رسالة، وفاكس، ومذكرة.. ونادرا ما يجد الوقت الكافي حتى لإلقاء نظرة عجل على عليها، لكن الممارسة التقليدية مستمرة. وحين نهبناه إلى ذلك، رفض تغيير الممارسة المتبعة، وعلق قائلاً: «لقد ساعد ذلك سلفي، ولربما يفيدني في وقت من الأوقات».

في بعض الأحيان، يؤسس أحد المدراء التنفيذيين المتزمتمين الذي يتشبث بأسلوب أداء كل شيء «بطريقتي»، هذه الأنماط الدوغمائية ويرفض التسامح مع أي انحراف عنها. على سبيل المثال، كان تشارلز ر. ، مؤسس إحدى الشركات الكبرى لتصنيع الملابس، واحدا من هؤلاء. لم يكن بمقدور أحد من المدراء المساعدين اتخاذ أي قرار- حتى حول الأمور التافهة - دون أن يصادق عليه تشارلز- ونجح الأسلوب! فديناميته وخبرته في تسويق الملابس أوصلتا شركته إلى قمة صناعة الألبسة الجاهزة. لكنها كانت في الواقع مؤسسة الشخص الواحد، حيث تستغل طاقات الموظفين المبدعين وتستنزف أفكارهم ثم يطردون. أما أصحاب المقدرة على الابتكار الخلاق فيمنعون من تنفيذ أي

مشروع بدون موافقة تشارلز. واعتاد المدراء الإذعان لكافة القرارات التي يتخذها دون اعتراض. لذلك شعر الموظفون من ذوي الإمكانيات والقدرات الكامنة بالإحباط والخيبة وغادروا الشركة.

حين توفي تشارلز، لم يترك أي نظام يرتب لأمر خلافته. فثقافة الشركة تثبط الإبداع الخلاق، وتمنع أي شخص من مشاركة المؤسس في اتخاذ القرار. ونتيجة لذلك، لم يظهر أي مدير مؤهل داخل الشركة للحلول محله. تدهورت أحوال الشركة، ولم تبدأ أمورها بالتحسن إلا بعد أن طور أصحابها الجدد ثقافة تنظيمية جديدة كلياً.

بعض المدراء الديناميين وضعوا ثقافات تنظيمية أكثر إيجابية. على سبيل المثال، أسس توماس واطسون في بدايات إدارته لشركة «آي. بي. ام» (IBM) ثقافة تنظيمية أدت إلى تحقيق نمو هائل فيها. كما أن سام والتون، مؤسس «وال-مارت» (Wal-Mart)، مدير تنفيذي آخر حدد الاتجاه العام لثقافة شركته التنظيمية، وهو اتجاه ما زال متبعاً حتى اليوم، بعد سنين عديدة من وفاته.

### مراكز القوى الحقيقية في المؤسسة

في بعض الشركات تدشن وتؤيد العادات شخصيات قيادية لا تحتل أي منصب رسمي. رجال ونساء لا يملكون سلطة رسمية، لكنهم يمارسون تأثيراً نافذاً فيها. إذ يفترض بالمخططات الهيكلية التنظيمية أن تشير إلى السلسلة التراتبية للمناصب القيادية، وتمكن الموظف بشكل فوري من معرفة المدير الذي يتمتع بالسلطة التي تؤهله لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة. لكن الحالة ليست دائماً على هذا النحو. ففي أغلب الأحوال لا تتم الإشارة إلى أصحاب السلطة الحقيقية. كما أن بعض المدراء يحتلون مواقع على المخطط تضعهم على مستوى أدنى من منصبهم النافذ فعلاً. فهم يمارسون تأثيراً أكثر أهمية مما

يشير إليه المخطط الهيكلي. ومن أجل فهم تركيبة السلطة حقا يتوجب دراسة التفاعلات بين أفراد مجموعة الإدارة. هنالك مثالان يجسدان الأسلوب الذي يمارس فيه هؤلاء الأفراد هذا النفوذ الاستثنائي المؤثر.

ديان فيوري، المساعدة الإدارية لمدير التسويق، تحتل منصبا متأخرا في التراتبية الهيكلية لشركتها تبعا للمخطط التنظيمي، لكنها تجسد القوة الرئيسية في الشركة. إذ حولت موقعها عبر السنين إلى «دار مقاصة» لكافة الأنشطة المتصلة بالتسويق. حتى رئيسها يخشى معارضتها. وكل من يريد اتخاذ أي إجراء فعلي في الشركة، عليه أولا أن يقنع ديان.

أما خوسيه فيرنانديز، الموظف المتمكن من اللغتين الإنكليزية والإسبانية، فليس لمنصبه موقع على المخطط الهيكلي التنظيمي في شركته. لكن منذ بداية حياته المهنية تولى دور المترجم للعمال الذين لا يفهمون سوى الإسبانية. ثم أصبح الوسيط بينهم وبين الموظفين الآخرين في الشركة. ونتيجة نجاحه الباهر في أداء هذا الدور، فقد تعود الموظفون الآخرون في القسم، بغض النظر عن خلفيتهم الإثنية، أن يذهبوا إلى خوسيه عندما يريدون التعامل مع الإدارة. وبذلك أصبح الناطق غير الرسمي باسم كافة العمال. في مثل هذه الحالات، سوف يرجح تغير الثقافة السائدة حين يترك الموظف النافذ الشركة، لكن طالما ظل ممسكا بزمام السلطة، فليس من الممكن تجاوزه.

#### معلومات وإرشادات تكتيكية

لا تعتمد فقط على المخطط التنظيمي لتحديد مكن القوة في المؤسسة. استمع لما يتردد في غرفة الطعام والدهاليز. راقب التفاعل بين الموظفين لكشف التركيبة البنوية للسلطة الحقيقية.

## النقابات :

حين توجد للشركة نقابة عمالية، فإن معظم الثقافة التنظيمية يملئها العقد النقابي والعلاقات المستمرة مع النقابة. وليس بالإمكان فعل الكثير لتغيير ثقافة الأولى بدون الحصول على تعاون وثيق من جانب الثانية. وفي أغلب الأحوال تعارض النقابات حدوث أي تغيير لحماية مصالح أعضائها. تعتبر نقابة «اتحاد عمال السيارات» واحدة من أقوى النقابات في الولايات المتحدة. وتمكنت عبر السنين، ومن خلال العديد من المفاوضات، من تأسيس أنظمة وقواعد للعمل ينبغي على العمال والشركات اتباعها، حيث غدت الآن (الأنظمة والقواعد) جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية للشركات الكبرى الثلاث المصنعة للسيارات. وحين أدت المنافسة مع مصنعي السيارات اليابانية إلى خسارة «الثلاثة الكبار» لقسم مهم من حصة السوق، توجب تغيير الثقافة التنظيمية لمصنعي السيارات الأمريكيين. ولم يتحقق ذلك إلا عبر مفاوضات صعبة مع النقابات.

ورغم معارضة بعض القيادات العمالية لإحداث أي تغيير يمكن أن يضعف موقف النقابة، إلا أن مزيداً من الزعماء النقابيين المتورين ينتقلون من فلسفة العداة والتصادم إلى أخرى تتادي بمزيد من التعاون والتعاقد. من بين هؤلاء الزعماء، ايرفن بلوستون، نائب الرئيس (المتقاعد) لاتحاد عمال صناعة السيارات. فقد اقترح نمطاً جديداً من علاقات العمل بين الإدارة والعمال، أطلق عليه اسم «ميثاق المشروع التجاري»، وهو يتألف من سبعة بنود<sup>(1)</sup>:

- ١- توافق النقابة والإدارة على المسعى المشترك لتحقيق أهداف النمو الإنتاجي.
- ٢- يجب أن تتناسب أهداف الأجور والتعويضات مع النمو في الإنتاجية من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية في السوق الدولية.

- ٣- تخضع عملية التسعير في الشركة إلى جهد مشترك بين النقابة والإدارة.
- ٤- من أجل ضمان أن تلبى المنتجات والخدمات معايير السوق العالمية أو تبزها، تعتبر الجودة قضية «ضاربة» في أهميتها. ويعترف بلوستون بأن استخدام لفظة «ضاربة» بكل ما تثيره من تداعيات في المعنى، قصد منه إقناع الطرفين بأن البقاء يعتمد على النوعية والجودة. وهو يعتقد بأن هذه المسألة قادرة على توحيد الإدارة والعمال على كافة المستويات.
- ٥- يجب ضمان الأمان الوظيفي بالنسبة للقوة العاملة. من المرجح أن تعارض الإدارة هذا البند، حيث تطالب بقدر أكبر من المرونة الضرورية للاستجابة لتقلص الحصة السوقية من خلال تخفيض عدد الوظائف. يذكر بلوستون بمعمل «ساترن» (Saturn) في تينيسي، الذي يوفر الضمان الوظيفي لثمانين بالمائة من قوته العاملة. إلا إذا فرضت أحداث اقتصادية كارثية عكس ما جرى الاتفاق عليه بين النقابة والإدارة.
- ٦- تقديم مكافآت مالية إضافية عبر المشاركة في الأرباح والمكاسب التي يحققها المشروع التجاري. وعلى الإدارة مشاركة العمال في الأرباح في فترات الازدهار.
- ٧- توافق النقابة والإدارة على المشاركة في عملية صنع القرار على كافة المستويات، بما في ذلك تمثيل العمال في مجلس الإدارة.
- يعتقد بلوستون وغيره أن فكرة موثيق المشروع التجاري لن تحظى بقبول فوري لا من الإدارة ولا من العمال، نظرا لوجوب أن يتنازل كل طرف عن بعض ما يتمتع به من حقوق. لكن إذا أردنا مواجهة التحديات التي يفرضها القرن الحادي والعشرون، ينبغي على كافة الفرقاء إعادة التفكير والاستعداد لتقديم تنازلات ضرورية سوف تعمل لصالح الإدارة والعمال في آن معا.

## البراغماتية:

معظم ما نعرفه باعتباره ثقافة تنظيمية تطور عبر السنين، وانبثق من الممارسات والعادات التي أثبتت نجاحها في الماضي وأصبحت جزءاً من أسلوب حياة الشركة. يتجسد ذلك بشكل نموذجي في عدد من التعابير الشائعة، مثل: «إذا أثبت النظام بأنه لا ينهار فلا تحاولنَّ إصلاحه»، أو «لا تعبت بالنظام الناجح». تبدو هذه «الحكم» صحيحة في الظاهر. فلمَ نغير ما ليس بحاجة للتغيير؟ وإذا تعلمنا بعد اختبارات عدة من أخطائنا وعثراتنا، وكانت النتيجة عملية أو ممارسة قابلة للتطبيق، فلماذا لا نتشبت بها؟ في أغلب الأحوال يجب أن نفضل ذلك. فالتغيير من أجل التغيير لا معنى له، بل يماثل استمرار الممارسات التقليدية بذريعة أننا «اتبعنا على الدوام ذلك الأسلوب».

## معلومات وإرشادات تكتيكية

لا تفترض أن ما نجح في الماضي يمثل أفضل مقاربة للحاضر أو المستقبل. أو أن الطريقة قد أصبحت عقيمة أو عفا عليها الزمن لمجرد أنها ليست جديدة.

كلما طالت المدة التي تمارس فيها الشركة نشاطها التجاري، كلما رجع وجود أنماط سلوكية تمارس وتقبل بصورة شمولية. في كثير من الأحوال تعطي الاستفادة من تجربة الماضي في التعامل مع الأمور اليومية مزايا تنافسية للشركة الراسخة في السوق. «الخطر يأتي من الفشل في إدراك متى تصبح المقاربة التي نجحت في الماضي لا تمثل أفضل الحلول للتعامل مع مشكلات الحاضر أو المستقبل». إن التحدي الذي يواجه المدراء في الشركات القديمة هو تحديد أنماط السلوك التي غدت عتيقة الطراز ولا تتناسب مع المستجدات، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتغييرها.

## صورة المؤسسة

الصورة التي ترغب الشركة بأن يراها من خلالها أصحابها، وعملاؤها، وموظفيها، والمجتمع المحلي عموماً، غالباً ما تؤثر في تطور ثقافتها. الصورة الذهنية ليست أمراً سطحياً. فهي أكثر من مجرد مسألة تتصل بالبراعة في العلاقات العامة. إذ يمكن لها أن تعد المسرح لكل نشاط تمارسه الشركة. في بعض الأحيان تفرض صورة الشركة رؤيةً يقرها المؤسس. جورج ميرك، مؤسس شركات المنتجات الصيدلانية التي تحمل اسمه، أبرز الصورة التي أرادها لشركته الجديدة: الشركة ملتزمة بمثل علم الطب الحديث، وموضوعة في خدمة الإنسانية. هذه الرسالة التي تشبثت بها أجيال من المدراء في الشركة، أخذت على محمل الجد، وحافظت على تركيز جهد الشركة ومجهود الموظفين على تحقيق هذا الهدف الرئيسي.

## المجتمع المحلي

المجتمع المحلي الذي تتمركز فيه الشركة يؤثر في أغلب الأحوال في ثقافتها التنظيمية. تبدى ذلك بأوضح صورة في أوائل السبعينات، حين واجهت شركة «أوفيشال إيرلاين غايد» (Official Airline Guide) التي كانت فرعاً لشركة «دون & براد ستريت» (Dun & Bradstreet)، صعوبة في استخدام الموظفين في عمليات توسعها بإحدى ضواحي شيكاغو. ومن أجل اجتذاب الأمهات اللاتي شكلن المصدر الرئيس للوظائف الكتابية، طورت ثقافة تنظيمية تفرهن بالانضمام إليها. وكانت واحدة من أوائل الشركات التي توجد دواماً مرناً للموظفات كي يشاركن في العمل، وتفتح حضانة نهارية لأطفالهن. وكما هو متوقع، أصبحت الشركة «المكان» المفضل للعمل في المنطقة، الأمر الذي أدى إلى اجتذاب قوة عاملة على مستوى رفيع من الكفاءة والأهلية، وإلى انخفاض واضح في نسبة الغياب عن العمل واستبدال الموظفين.

يتوجب على الشركات التي تفتتح فروعاً في المناطق الخاضعة لعادات وممارسات عمل مختلفة عن تلك السائدة في مركزها الرئيسي، أن تتكيف مع التقاليد والعادات المحلية. حين قامت «نورث أتلانتيك كونستركترز»، وهي مجموعة مشتركة من أربع شركات إنشاءات متمركزة في الغرب الأوسط من الولايات المتحدة، بافتتاح مكتب لها في مدينة نيويورك، وضعت للموظفين دواماً يبدأ في الساعة الثامنة صباحاً - وهو الوقت المعتاد لبدء العمل في مركزها الرئيسي. لكنها صدمت عندما علمت بأن كافة المكاتب في نيويورك تبدأ العمل فعلاً في التاسعة. وفي سبيل المنافسة على اجتذاب أفضل العمال في المدينة، اضطرت لتعديل موعد الدوام ليبدأ في التاسعة وينتهي في الخامسة.

في المجتمعات المحلية الخاضعة لهيمنة جماعات إثنية معينة، تتأثر ثقافة المؤسسة في أغلب الأحوال بعادات وممارسات تلك الجماعات. فالعديد من المدراء المعيّنين للإشراف على العمال الجدد المهاجرين من أمريكا اللاتينية أو آسيا لم يصادفوا حظاً من النجاح في دفعهم إلى الالتزام الكامل وبذل الجهد الكافي حتى أدركوا تمايزهم الثقافي وعدلوا ممارساتهم للتكيف مع ما يقبله العمال. كما اضطرت الشركات الأمريكية التي تفتتح فروعاً في الدول الأخرى إلى التكيف مع عادات وتقاليد تلك الدول بدلاً من محاولة اتباع نفس الثقافة التنظيمية السائدة في مراكزها في الولايات المتحدة. على سبيل المثال، توجب على الشركات التي افتتحت فروعاً في باكستان، وإندونيسيا، والدول العربية، أن تعطي موظفيها من المسلمين الملتزمين الفرصة لأداء فريضة الصلاة.

### من الأقوال الماثورة

«لم لا تتسلق الغصن لوحدك.  
ألا توجد كل الثمار هناك؟».

فرانك سكاللي  
مدير تجاري

في أحيان كثيرة، تندمج العادات والتقاليد المحلية في ثقافة الشركة. على سبيل المثال، تتوقف معظم الأنشطة التجارية عن العمل في نيو اورليانز في عيد «ثلاثاء المرفع»، رغم أن اليوم ليس عطلة رسمية. أما في مكاتب الشركات التي تطل على الشارع الذي يمر فيه الموكب الاحتفالي الشهير في نيويورك وتلقى

فيه من النوافذ قصاصات الورق، فإن مشاهدة الاستعراض تأخذ الأولوية على العمل.

### الحكومة :

العديد من جوانب وملامح الثقافة السائدة في الشركة مفروضة من قبل الحكومات المحلية والمركزية. وليس ثمة خيار أمامها سوى الإذعان والامتثال. فالقوانين والأنظمة تملي على الشركات كيفية أداء أنشطتها التجارية، والتعامل مع الموظفين، وتصميم واستخدام المعدات، ومعالجة أمورها المالية، والتصرف في كل جانب من جوانب أنشطتها، والاستجابة للمؤثرات.

بعض هذه القوانين يرجع لسنين عديدة بحيث يُقبل دون مساءلة. بالطبع قد لا يسعدنا الحفاظ على بعض السجلات المعينة من أجل «مكتب العائدات الداخلية» (IIRS)، أو سواء من الوكالات والهيئات الحكومية، لكن ذلك ظل لفترة طويلة من الممارسات والإجراءات المعتادة، وأصبح ملمحاً راسخاً من ملامح حياة الشركة.

تتطلب القوانين والأنظمة الجديدة من الشركات غالباً إجراء تغييرات جذرية في الممارسات الراسخة منذ أمد طويل. لسوء الحظ، مثلاً، قبل العديد

من الشركات على مر السنين الفرضية القائلة بأن بعض الوظائف المعينة مقتصرة على الرجال، وغيرها لا يصلح إلا للنساء. فبالرغم من وجود بعض الاستثناءات، إلا أن استخدام امرأة في وظيفة ميكانيكي، أو رجل كعامل بدالة أو سكرتير، ليس من الأمور «الصائبة»؛ ولم نسمع بامرأة تشغل وظيفة مشرف على الرجال. في العديد من الشركات الصناعية، لا يتم استخدام إلا الذكور من خريجي الجامعات كمتدربين لشغل الوظائف الإدارية أو ليصبحوا موظفي مبيعات. ونظرا لأن معظم العقود التجارية توقع في ملاعب الرياضة، أو في حفلات العشاء التي تقام في النوادي الريفية المقتصرة على الرجال حصرا، لم يكن من الحكمة ترقية النساء لشغل المناصب الإدارية. تلك هي الثقافة التنظيمية التي تشرب بها العديد من الشركات إلى أن أجبرت الحقوق والقوانين والأنظمة المدنية الشركات على تغيير ثقافتها.

### الحالات الخاصة

قبل وقت طويل من قيام المشرعين في الكونغرس والدولة بإصدار قوانين تفرض تكييف مكان العمل ليلائم حاجات المعوقين، أوجد هنري فيسكاردي شركة تسودها ثقافة مؤسسة بشكل رئيس على مساعدة العجزة والمعاقين من الموظفين. وفيسكاردي، الذي يمشي على رجلين صناعيتين، أسس شركة «ابيليتيز انك» (Abilities, Inc.) التي لا تستخدم سوى الأشخاص الذين يعانون من إعاقة جسدية أو عقلية (أو كلتا الحالتين معا)، وتدريبهم وتسلمهم مواقع إنتاجية. وعبر الحصول على عقود من الباطن لتصنيع المكونات وقطع التبديل من الشركات الأخرى حققت الشركة نجاحا لافتا في أعمالها التجارية.

## كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في السلوك والتعامل:

تملي الثقافة التنظيمية على الموظفين، حسبما يدركونها، أسلوب تفكيرهم بوظائفهم، وأداء المهمات الموكولة إليهم، والتخطيط لمستقبلهم. وإذا ما اقتنع الموظفون بأن الشركة تهتم حقا بالجودة والنوعية، فسوف يبذلون قصارى جهدهم لأداء عملهم على النحو الأمثل. لكن إذا اعتقد الموظفون أن حديث الإدارة عن الجودة والنوعية مجرد مراعاة وتملق ومداهنة، فإن برنامج «تحسين الجودة» سوف يتم تجاهله، بل يصبح هدفا للسخرية والاستهزاء.

على سبيل المثال، حين وضعت شركة «ميتال فابريكيشن» (Metal Fabrication) برنامجا لتحسين «الجودة»، ألقى المدراء على الموظفين محاضرات حول أهمية الجودة ورفعوا على لوحات إعلانات المكاتب والمصنع شعار: «نحن نستهدف الكمال». لكنهم لم يحاولوا إحداث أي تغيير جوهري في طرائقهم، ولم يكثرثوا بالمقترحات التي قدمها الموظفون حول تحسين الجودة. ولم يطل الأمر بالموظفين قبل أن تراودهم الشكوك حول جدية برنامج «تحسين الجودة»، بل إن بعض المولعين بالدعاية منهم أضاف الجملة التالية إلى الشعار: «... لكننا عادة نخطئ الهدف!». من ناحية أخرى، أخذ عمال ومدراء شركة «فورد للسيارات» شعار الشركة: «الجودة تحتل المرتبة الأولى» على محمل الجد. كما أن كافة المستخدمين قد تمثلوا ثقافة الشركة التي تضع الجودة فعلا على قمة سلم الأولويات.

### معلومات وإرشادات تكتيكية

«الأفعال أشد تأثيرا من الأقوال. ولن يأخذ الموظفون البيانات والشعارات

على محمل الجد إلا إذا التزمت بها الإدارة فعلا.»

## الثقافة التنظيمية تؤثر في الإبداع

لاحظنا في الشركات التي تنتج أفكارا مبتكرة، وتقنيات خلاقة، ومنتجات أو خدمات متفردة، أن ثقافتها التنظيمية تربي المواهب الإبداعية وترعاها. فهي تشجع الأفكار الجديدة، وتأخذها بعين الاعتبار بشكل جدي، وتقبلها في أغلب الأحوال. لكن لسوء الحظ، فإن العديد من الشركات تخنق الروح المبدعة، لأن ثقافتها التنظيمية تعتمد على القناعة الذاتية والرضا بما هو كائن: «لا تؤرجح القارب حتى لا يغرق!».

شركة «هاي-تك اندستريز» (High-Tech Industries)، التي تعتبر رائدة في مجال تصنيع مكونات الحاسب الآلي، توفر نموذجا مثاليا يوضح كيف يمكن لهذه القناعة الذاتية أن توصل الشركة إلى حافة الهاوية. فقد كانت الشركة سباقة في ريادة مجالها الصناعي لسنين عديدة. وكانت منتجاتها الأصلية مبتكرة إلى حد جعل الشركة لاعبا أساسيا في الميدان. كما شعر المهندسون والتقنيون بالفخر والاعتزاز لكونهم جزءا من هذه المؤسسة آنئذ، وترسخ هذا الإحساس القوي بالزهو والاعتزاز بالمؤسسة وأصبح جزءا لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية. أما الإدارة فقد اعتادت تذكير الموظفين على الدوام بأنها تقدر ولاءهم وإخلاصهم للشركة.

من ناحية أخرى، كان أي انتقاد لمنتجات الشركة، أو خدماتها، أو ممارساتها يعتبر مؤشرا على الخيانة والغدر. واعتبرت الإدارة أية معارضة مهما كانت - حتى لو تمثلت في مجرد اقتراح بتغيير الممارسات الراهنة - بمثابة خيانة عظمى لا تغتفر. أما الأفكار الخلاقة التي يطرحها المهندسون المبدعون فكانت هدفا للسخرية والهزء إذا عارضت ممارسات الشركة السائدة. بعض الموظفين استقالوا بعد أن ملأتهم مشاعر الإحباط. بعضهم الآخر قنعوا بالحالة الراهنة. فقد اعتقدوا بأن الشركة ستظل رائدة في

مجالاتها الصناعي لأنها كانت الأفضل على الدوام. وحتى حين شعروا بأن الأمور يمكن أن تتغير، أحجموا عن فعل أو قول شيء يمكن أن يظهرهم بمظهر الخونة. ومع تغير حال الصناعة وتقديم المنافسين لمفاهيم، ومنتجات، وتقانات جديدة، بدأت الشركة تفقد حصتها في السوق. الأمر الذي أدى إلى إلغاء مئات الوظائف وخسارة ملايين الدولارات من العائدات.

لا تترعرع روح الإبداع والابتكار إلا في ثقافة تسودها الثقة والاحترام. غاري ل.، مدير الموارد البشرية منذ أمد طويل، أثبت ذلك حين ترك الشركة ليفتح وكالة توظيف خاصة به. لجأ غاري إلى الممارسة التي كان يبشر بها حين كان مديراً في شركته القديمة. أما خطواته الأولى فتمثلت في انتقاء أفضل الموظفين المؤهلين بكل عناية، ومن ثم تدريبهم بصورة كاملة. وتلقى هؤلاء التشجيع على تطوير مقارباتهم الخاصة لحل المشكلات، لكن كان بمقدورهم الاستفادة بكل سهولة من خبرة وتجربة كافة الموظفين والمدراء الآخرين، بمن فيهم غاري. وكان باستطاعة كافة الموظفين، بغض النظر هل هم من الكوادر المحترفة المؤهلة أو من مجموعات الدعم والإسناد، أن يدخلوا مكتب غاري ويناقشوا معه أية مشكلة تعترضهم. ومن أجل تعزيز سياسة الباب المفتوح هذه، نظم غاري لقاءات دورية في قاعة الطعام في الشركة، حيث يناقش الموظفون - وهم يرشفون القهوة ويأكلون الفطائر - كل الأمور المطروحة. لم يكن أي سؤال أو تعليق يعتبر مبالغاً في جديته أو مغالياً في سطحيته بحيث يستبعد من النقاش. أما الاحترام الذي أظهرته الإدارة لكافة المشاركين في اللقاءات فقد أدى إلى سيادة ذهنية منفتحة رعت الانتقادات البناءة للممارسات، وعززت إنتاج أفكار خلاقة للتطوير، ودعمت روح التعاون بين العاملين، الأمر الذي ساعد شركة غاري على أن تصبح واحدة من الشركات الرائدة في مجال التوظيف.

## من الأقوال المأثورة

## المقومات العشرة المحددة للثقافة

## التنظيمية الناجحة

«الحب يعطى.. أما الثقة

والاحترام فيكتسبان».

اييرل وودز إلى ابنه، أن تشكل نموذجا تحتذيهِ الشركات الأخرى.

تايغر وودز دعونا نلقي نظرة على المقومات العشرة التي

وضعت هذه المؤسسات في فئة «الشركات

المستخدمة للنخب المختارة» من الموظفين والمستخدمين.

## ١- حماسة لا تحدها حدود

ليس سرا أن فريق الإدارة في كل من شركتي بيل غيتس وسام والتون

يشارك رئيسه بكل حماسة في الإخلاص والوفاء وتكريس كل الطاقات للعمل،

بحيث تغلغت هذه الصفات في الشركتين وأصبحت جزءا لا يتجزأ من

ثقافتهما. كما يمكن العثور على مثل هذا الحماس المتقد في الشركات الأخرى

من كل الأحجام وفي كافة الميادين الصناعية والتجارية والخدمية.

الشركة المتربعة على قمة لائحة مجلة «فورتشن»، التي ضمت مائة من

أسرع الشركات نموًا في الولايات المتحدة قبل بضع سنوات، هي «غرو- بيز

انترناشيونال» (Grow-Biz International)، وهي شركة مؤلفة من سلسلة من أربع

شركات منفصلة متخصصة في تجارة التجزئة تملك تراخيص بيع السلع

الجديدة والمستعملة، تشمل الحواسيب الشخصية، وملابس الأطفال، والأجهزة

الرياضية، والآلات الموسيقية.

بدأت الشركة كمتجر وحيد يبيع الأجهزة الرياضية المستعملة. وحالما

عرف المؤسسان، رون اولسون، وجيف دالبرغ، أن سوق منتجاتهما تتنامى

باطراد، بدءا الحصول على تراخيص من المصنعين وتوسعة نشاطهما. لكن

العامل الحاسم الذي جعل شركة «غرو- بيز» أسرع الشركات نموا رغم حدة المنافسة من الشركات الأخرى. الأكثر شهرة. هو الحماس المتقد الذي أظهره المؤسسان وموظفو المبيعات في الشركة.

لم يكن اولسون ودالبرغ يتمتعان بالقدرة على إبداع الأفكار الخلاقة وتطبيقها في الوقت المناسب فقط، بل نجحا في اصطفاء الموظفين والموظفات الذين يشاركونهما نفس الحماس المتقد والإخلاص والتفاني في العمل. وكان معظم هؤلاء من الكوادر المؤهلة التي شغلت مناصب إدارية متوسطة في شركات قلصت حجمها، أو أعادت تنظيم هيكلتها، أو ممن تعرضوا للإحباط وخيبة الأمل في شركاتهم السابقة. أما التحدي الذي قدمته شركة «غرو - بيز» والمتمثل في إعطاء موظفيها الفرصة لإدارة «متاجرهم الخاصة» في جو تسوده الحماسة للعمل، فقد كان العامل الرئيس في دفع هذه المؤسسة الجديدة نسبيا لاعتلاء قمة لائحة مجلة «فورتش» لأسرع الشركات نموا.

هنالك عدد لا يحصى من الكتاب والمستشارين المتخصصين في إدارة الأعمال التجارية الذين تناولوا على مر السنين موضوع قوة الحماسة الدافعة بعد أن أدركوا مدى تأثيرها. وفي الحقيقة دعاها ديل كارنيجي، الكاتب ومدرس الراشدين، «سر النجاح الذي لم ينل ما يستحقه من اهتمام». ولم يكن مخطئا في ذلك.

### من الأقوال الماثورة

٢- إحساس بالفخر، والإخلاص، والتعاون

«لا يمكن تحقيق أي هدف عظيم من دون حماسة متقدة».

رالف وولدو ايمرسون، من متاجر بيع التجزئة مركزها سياتل، يملؤها

الاعتزاز بشركتهم ووظائفهم. وبرز ذلك بكل فيلسوف وكاتب أمريكي

وضوح في سلوكهم عند التعامل مع بعضهم بعضا، ومع الزبائن على وجه الخصوص. تفاخر «نورد ستروم» بسمعتها المشرفة في خدمة الزبائن حيث تبذل قصارى جهدها لتحقيق هذه الغاية. هنالك حكايات عديدة تدور حول هذا الموضوع لم تتحصر داخل الشركة فقط، بل انتشرت لتعم المجتمعات المحلية التي قدمت خدماتها إليها، كما تكرر كثيرا التعليق على هذه القصص والحكايات في أدبيات التجارة والأعمال. ومن بين الممارسات الشائعة في الشركة أن يكتب الموظفون للزبون ملاحظة تقول «شكرا لك»؛ وقيامهم بتسليم البضاعة شخصا إذا احتاجها في وقت أقرب من موعد التسليم المعتاد؛ وتبديل السلعة المباعة دون طرح أية أسئلة على المشتري. وعرف عن كادر موظفي شركة «نورد ستروم» بذل قصارى جهدهم للتأكد من أن كل زبون يشعر قبل أن يغادر متاجرها بالرضى الكامل عن السلعة التي ابتاعها، ومستوى الخدمة الاحترافية التي تلقاها، والمساعدة المخلصة التي قدمها الموظف الذي تعامل معه.

النموذج الآخر للمؤسسة التي يتجذر فيها الشعور بالفخر والاعتزاز، ويتجسد شعار «الواحد من أجل الكل والكل من أجل الواحد»، تمثله شركة «هوم ديبوت» (Home Depot)، أكبر شركات بيع الأدوات واللوازم المنزلية بالمفرق في الولايات المتحدة. هذا الشعور الخاص ينطبع كالوشم في ذهن الموظفين، منذ بدء برنامج التوجيه الملهم عند الالتحاق بالشركة، وصولا إلى المساعدة والدعم بصورة منتظمة بعد استلام العمل. هل أعطي ذلك أكله؟ أجل بكل تأكيد. لقد حطمت «هوم ديبوت» الأرقام القياسية في حجم المبيعات سنة بعد أخرى، كما توسعت بصورة مستمرة وافتتحت متاجر جديدة في مختلف أرجاء الولايات المتحدة وكندا.

### ٣- عدم الاكتفاء بما أنجز والطموح البناء إلى تحقيق الأفضل

قليلة هي الشركات التي قنعت بما

أنجزته. فالرضى الذاتي يمكن أن يؤدي إلى

#### من الأقوال الماثورة

«النجاح التجاري الباهر لا يتحقق على الأرجح عبر مطاردة الدولار، بل يعزى إلى الفخر بالعمل - الفخر الذي الركود والانكماش؛ وحين تغالي الشركات في التثبيت بالوضع الراهن وتتخلى عن طموحها بتحقيق الأفضل، فقد يعرضها ذلك إلى الدمار فعلا.

يجعل من العمل التجاري فناً». المثال التالي يساعد في إظهار هذه

النقطة المهمة: قبل مدة قصيرة، اشكى مدير

هنري. ل. دويرتي إحدى الشركات التجارية المعروفة من ارتفاع

صناعي أمريكي معدلات استبدال موظفي المبيعات. وزعم

قائلاً: «نملك قدرة ممتازة على غريلة

المتقدمين إلينا. ولذلك فنحن نعلم بأننا نجتهد وننتقي أفضل المرشحين لشغل وظائفنا. كما نخضع موظفينا لبرامج توجيهية وتدريبية ثابتة. ومع ذلك نخسر نسبة تقدر بخمسين بالمائة منهم كل عام».

هل في ذلك ما يفاجئ؟ ليس تماماً. في الحقيقة، وتبعاً لبعض الخبراء

المختصين، لا يعتبر استبدال ٥٠% من الموظفين في أقسام المبيعات أمراً شاذاً،

فهو يحدث لجملة متنوعة من الأسباب. لكن هذه الشركة بالذات تمثل نموذجاً

تقليدياً للفشل في التكيف مع التغيرات في توقعات وآمال الموظفين. ومن بين

المشكلات التي تعاني منها: نظام للتعويضات أكل الدهر عليه وشرب؛ إخفاق

في إدراك حقيقة أن معظم برامج المبيعات تشدد اليوم على بناء علاقات

وطيدة مع الزبائن، وعلى تجاوز توقعاتهم. أما برنامج المبيعات الذي يتبعه

المدير فيعتمد على «النموذج القديم» لـ «الشطارة» في البيع، الذي يؤكد على

حفظ الأساليب والطرائق المتبعة عن ظهر قلب، والمبالغة في التشبث بالمعايير التي تفتقد المرونة عند عرض المنتج. وباختصار، كان هذا المدير ممتازا في الماضي دون ريب، لكنه يعاني اليوم من مشكلة رئيسية واحدة: لقد افترض أن ما مثل في السابق إبداعا خلاقا ومبتكرا ما زال صالحا حتى اليوم. وفي هذا العالم الدينامي المتغير، لا يمكن للشركة الافتراض أن الأسلوب الذي أثبت نجاحه في الماضي ما يزال أفضل الأساليب في الحاضر. إذ يتوجب إخضاع كل نظام، وكل برنامج، وكل مقارنة، إلى عملية إعادة تقييم مستمرة، لتعديلها وتثقيحها وتهيتها لتكون في أعلى درجات الإنتاجية.

#### معلومات وإرشادات تكتيكية

**الشركات التي يتأصل فيها شعور بناء بعدم الاكتفاء بما تحقق، لا تكف عن البحث عن طرائق جديدة لتحسين أوضاعها. فهي تشعر بنهم لا يشبع أبدا لتحقيق المزيد، ولا تنفك تسأل: كيف نجعل هذا الوضع، أو هذا المنتج، أو هذه الخدمة، أو هذا الجو، أفضل مما هو عليه ؟**

#### ٤- ذهنية وأسلوب في الإدارة يعتمدان على القيم

التشديد على القيم والمثل ليس ظاهرة جديدة. وكما أشرنا آنفا، كررت شركة «ميرك & كومباني» (Merck & Company)، وهي شركة يتجاوز عمرها المائة عام، توكيدها على هذه المثل العليا من خلال الإعلان بأنها مؤسسة مخصصة لتقدم وتطور العلوم الطبية، ومكرسة لخدمة الإنسانية جمعاء. لم تكن هذه القيم في أي وقت من الأوقات بعيدة عن أذهان أعضاء هيئة الإدارة. فالقرارات المتعلقة بالمنتجات الجديدة، والتوسع والنمو، وشؤون الموظفين، وكافة جوانب أنشطتها، تتخذ مع الحفاظ على هذه القيم في الواجهة. وحين سئل كبير المدراء التنفيذيين في الشركة لم قررت تقديم أحد الأدوية المعينة إلى دول العالم الثالث بأسعار لا تغطي حتى تكاليف التوزيع، أجاب بأن امتناع الشركة عن القيام بمثل هذه المبادرة سوف يؤثر سلبا على

الروح المعنوية لعلمائها وباحثيها، الذين يأخذون على محمل الجد التزام «ميرك» بمبدأ الحفاظ على الحياة الإنسانية وتحسين أوضاع البشر المعيشية. وفي الحقيقة فإن ذلك هو السبب الذي جعل «ميرك» لسنين عديدة محط الإعجاب والتقدير أكثر من أي شركة أخرى في أمريكا.

إن تغيير أسلوب الإدارة يعتبر في أغلب الأحوال أمراً جوهرياً لتغيير الثقافة التنظيمية الباهتة والفاقة للحيوية، إلى ثقافة مثيرة ومحفزة ومفعمة بالحماس والنشاط. والمثال المعبر عن ذلك تجسده شركة «سيرف سوفت. انك.» (Surf Soft. Inc.)، وهي شركة استشارية في برامج الحاسب الآلي تعمل على الإنترنت، ويقع مركزها في مدينة كاييتولا بولاية كاليفورنيا، اعتبرت واحدة من أسرع الشركات الخاصة نموًا في الولايات المتحدة عام ١٩٩٨<sup>(٢)</sup>.

كان تشوك هيكي، كبير المدراء التنفيذيين في «سيرف سوفت»، يرأس شركة مماثلة («مايكروپورت سيستمز» Microport Systems) أفلست في الثمانينيات. بعد عدة سنوات عمل خلالها مستشاراً، قرر هيكي أن يحاول البدء بمشروع تجاري مرة أخرى. ابتاع شركة تستخدم موظفين اثنين بدوام كامل وتدر عائداتها دخلاً سنوياً يبلغ قرابة ٥٠٠٠٠٠ دولار أمريكي. وحين اتبع الممارسات التي استخدمها في شركة «مايكروپورت سيستمز» (المفلسة) نمت مبيعات الشركة بسرعة لتبلغ حوالي ١,٧ مليون دولار. ثم وصلت المبيعات إلى معدل وسطي بلغ أربع مائة ألف دولار في الشهر، لكن معدلات استبدال الموظفين قفزت إلى نسبة ٢٥٪.

في ذلك الوقت بالذات، قرأ هيكي عن ادواردز ديمنج وصدمه مفهومه عن الإدارة. بدأ المفهوم وكأنه يشكل إداة للممارسات الإدارية التي اتبعها هيكي طيلة حياته. حذر ديمنج في كتابه من مغبة تخصيص حصص للمبيعات؛ وهيكي يتشبث بها ويشجع عليها. شدد ديمنج على التعاون بين الموظفين؛

وهيكي يستحث عماله على التنافس. فضل ديمنغ تدريب وتعليم الموظفين باستمرار؛ وهيكي يزدري مثل هذه الأمور ويجدها عقيمة.

حين واجه هيكي هذه الأزمة الجديدة، وخشي من تكرار ما حدث في شركته القديمة، قرر اتباع تعاليم ديمنغ وإحداث تغيير جذري في ثقافة شركته التنظيمية. تخلى عن أسلوب حصص المبيعات، واستبدل البنية التنظيمية للشركة بفرق عمل مشتركة بين الأقسام لتعزيز التعاون بينها. وتذكر تشديد ديمنغ على التدريب والتعليم، فطلب من فريق إدارته قراءة ومناقشة كتاب تجاري كل شهر. أدى كل ذلك إلى تطوير وتنمية مجموعة من القيم الجوهرية في الشركة ساعدت، كما يقول هيكي، في رفع الروح المعنوية وتحسين الإنتاجية.

في آذار/ مارس من عام ١٩٩٧، وصلت مبيعات «سيرف سوفت» إلى خمسمائة ألف دولار في الشهر، وانخفض معدل استبدال الموظفين إلى ٥٪ في السنة. أما العائدات فمن المتوقع أن تبلغ عشرة ملايين دولار عام ١٩٩٨، أي بارتفاع يبلغ حوالي ٥٠٪ مقارنة بسنة ١٩٩٧.

#### ٥- توكيد على الإبداع والابتكار

في كثير من الأحوال، وضعت أقسام البحث والتطوير في الشركات برامج رسمية للابتكار والإبداع أثمرت منتجات جديدة وأساليب مبتكرة عبر السنين. فمن المفترض بالشركات المبدعة حقا أن تخصص ميزانية للنمو على المدى الطويل. ليس في مجال البحث والتطوير فقط، بل في كافة جوانب أنشطتها. إحدى الشركات التي أثبتت قيمة الالتزام بالإبداع والابتكار هي «موتورولا» (Motorola). ففي كل سنة تخصص جزءا مهما من أرباحها للابتكارات المستقبلية. نعرض هنا نموذجا للمكاسب التي نتجت عن ذلك: كرس فريق البحث والتطوير في الشركة جهوده خلال سنتين كاملتين لتطوير

نظام قمر صناعي لربط الاتصالات بالشركة من أي مكان في العالم، حتى في المواقع النائية التي تفتقر إلى البنية التحتية للهاتف الخليوي. الأمر الذي سيجعل من الممكن الوصول إلى أي شخص حتى وإن كان في قارب لصيد السمك في بحيرة منعزلة في آلاسكا، أو ضمن فريق طبي يعمل مع القبائل البدائية في الغابات المطرية في البرازيل.

أما شركة «كرايزلر» (Chrysler) (التي تحول اسمها الآن إلى «ديملر كرايزلر» Daimler Chrysler)، فتقدم نموذجا لكيفية نجاح الشركة في العودة إلى الريحية بعد أن عانت من فترة طويلة من انخفاض المبيعات. فقد شجعت الشركة موظفيها من المصممين والمهندسين على إحداث تغيرات راديكالية في تصميم السيارات. الأمر الذي أدى إلى تطوير سيارة عرفت باسم الـ «ميني فان» (الشاحنة المقفلة الصغيرة) التي جسدت أول تغير مهم في مظهر السيارات الأمريكية منذ عقود، مفتحة بذلك سوقا جديدة ومتنامية للشركة.

لا يقتصر إيجاد بيئة ابتكارية على مجرد تشجيع الموظفين داخل الشركة على الإبداع الخلاق. إذ ينبغي أن يمتد ليشمل الموردين وغيرهم من المصادر الخارجية. وحين أرادت شركة «يو بي اس» (UPS) تحسين قدراتها في مجال تسليم البضائع، طلبت من شركة «موتورولا» تصميم نظام فاعل يتفوق على الأنظمة المستخدمة لدى المنافسين. وباستخدام تقانتها الخليوية، توصلت «موتورولا» إلى ابتكار لوح الكتابة الإلكتروني لإرسال العنوان بشكل فوري إلى المحطة المركزية. ونتيجة لذلك أصبح بالإمكان توفير معلومات التسليم بصورة فورية تقريبا إلى الزبائن في مختلف أنحاء العالم.

## ٦- التركيز على بناء نماذج تحتذى للأدوار لا مجرد مدراء وقادة

هنالك العديد من الرجال والنساء الذين يعتبرون من القادة الناجحين في الحكومة، أو الصناعة، أو التجارة، أو غيرها من مجالات الحياة، لكنهم لا

يلعبون أدواراً نموذجية يحتذيها مساعدهم وموظفهم، أو الناس عموماً في المجتمع الأوسع. فالقائد يستطيع دفع مرؤوسيه وأعدائه لإنجاز المهمات التي يكلفهم بها لأغراض خيرة ونبيلة، تكون في صالحهم غالباً، لكنها قد تكون شريرة وذنينة تنزل بهم الضرر أحياناً. فستالين، وهتلر، وموسوليني، كانوا من القادة، وتمتعوا بسلطات كبيرة وقدرات هائلة على حث وتحفيز الأنصار والأتباع، لكن غايتهم النهائية كانت تصنيفهم وتفخيم ذواتهم ومضاعفة ما يتمتعون به من سلطة وقوة ونفوذ، الأمر الذي أدى في نهاية المطاف إلى دمار هؤلاء الأنصار والأتباع والأزلام. في عالم التجارة هنالك عدد لا يحصى من المدراء الذين بنوا إمبراطوريات مالية وتجارية وصناعية كبرى، لكن افتقارهم إلى المبادئ الأخلاقية أو المعايير المعنوية أدى إلى تدهور حال شركاتهم أو إخفاقها وإفلاسها. من ناحية أخرى، هنالك قادة صناعيون وضعوا المبادئ الأخلاقية أولاً، حتى وإن استلزم ذلك اتخاذ قرارات أدت إلى انخفاض في أرباحهم.

من الأمثلة المعبرة عن ذلك آرون فيورشتاين، كبير المدراء التنفيذيين في شركة «مالدن ميلز» (Malden Mills)، وهي شركة نسيج تتخذ من مدينة لورنس بولاية ماساتشوستس مقراً لها. فحين غادرت غالبية الشركات نيو انغلاند للاستفادة من العمالة الرخيصة وغير المنظمة نقابياً في ولايات الجنوب، قرر فيورشتاين البقاء في لورنس. في مقابلة له مع صحيفة «نيويورك تايمز» (New York Times)، قال: «المسؤولون في مدن الجنوب أوضحوا دون لبس بأنهم سيرحبون بنا بشرط التخلي عن الأفكار الليبرالية الشائعة في الشمال. لقد أتى جدي إلى هنا من هنجاريا بحثاً عن الحرية السياسية ولن أبيع مبادئني من أجل العمالة الرخيصة».

ولكي يحقق النجاح في ميدان تشتد فيه المنافسة، اختار فيورشتاين التخصص في إنتاج نوعين محددين من الأنسجة التي تصنعها شركات الألبسة

والأزياء المتطورة. والآن تملك «مالدن ميلز» تراخيص الأنسجة والآلات التي تصنعها، وبيع إنتاجها في أكثر من ستين بلدا، في حين تضاعفت قوتها العاملة ثلاث مرات خلال السنوات العشر الأخيرة. من الجدير بالذكر أن المدراء معاونين لفيورشتاين يشاركونه التزامه بتوفير وظائف جيدة للعمال والمستخدمين الذين ينتجون بدورهم سلعة عالية الجودة.

لكن حتى ذلك العمل البطولي لم يكن سوى فاتحة استهلاكية لبادرة طيبة تتم عن الشهامة وسماحة النفس. فقبل أعياد ميلاد عام ١٩٩٥، تعرض مصنع الشركة لحريق سؤى به الأرض. وبدلا من إغلاق المصنع وتسريح ثلاثة آلاف عامل، أعلن فيورشتاين أنه سيدفع رواتب كافة الموظفين لمدة شهر أثناء إعادة بناء المنشأة. وحين انتهى الشهر، دفع رواتب شهر ثان وثالث. وشجع موظفيه على الإسهام بأفكارهم لجعل المصنع الجديد أكثر نشاطا وفاعلية من المصنع المدمر. وبحلول شهر آذار/ مارس عاد جميع الموظفين للعمل بدوام كامل. لم تقتصر آثار هذه البادرة على الحيلولة دون وقوع كارثة كانت ستصيب الموظفين والعمال فقط، بل أنقذت المجتمع المحلي برمته، الذي اعتمد على «مالدن» باعتبارها المستخدم الرئيس للعماله فيه. كلف كل ذلك فيورشتاين عدة ملايين من الدولارات. وعلق أحد موظفيه بالقول: «أي شخص آخر غيره كان سيقبض مبلغ التأمين ويرحل بعيدا.. لكنه ليس من هذا النوع».

حين سألت مجلة «باريد» (Parade Magazine) فيورشتاين عما يميزه عن غيره من المدراء وأصحاب الشركات، أجاب: «الفارق الجوهرى يتمثل في أنني أعتبر عمالنا مصدر قوة ونفع، لا سببا للإنفاق والتكلفة. لى مسؤولية تجاه المستخدمين، عمالا وموظفين على حد سواء. ولدى مسؤولية مماثلة إزاء المجتمع المحلى. إن إلقاء ثلاثة آلاف عامل وموظف فى الشارع وتوجيه ضربة قاضية إلى مدينى لورنس وميثون أمر لا يسمح به ضميرى. لربما تساوى شركتنا - على الورق - قيمة أقل بمعايير شارع المالص، لكن أؤكد لكم أن قيمتها

أكبر من ذلك بكثير»<sup>(٢)</sup>. إن بطولة أشخاص من طراز فيورشتاين تقدم أنموذجا يحتذى لهداية كبار رجال الأعمال حين يقيمون طرق تفكيرهم في الإدارة.

## ٧- إحساس بوجود آمال كبار ومعايير حرفية

تسود شركة «هيوليت - باكارد» (Packard-Hewlett) ثقافة مترسخة الجذور تدفع كافة موظفيها إلى التميز في أداء عملهم. بدأت هذه الثقافة حين أسس دافيد باكارد و وليام هيوليت الشركة عام ١٩٨٢، واستمرت حتى اليوم. تتوقع الشركة من كل شخص فيها أن يكون متميزا في عمله، ومتمتعا بأعلى مستوى من الكفاءة الحرفية. لا شيء أقل ذلك. والنتيجة؟ تفاخر الشركة اليوم بتاريخ راسخ من ابتكار الأفكار الجديدة وتقديم المنتجات المتفوقة.

هذا المفهوم ليس حكرا على الشركات الكبرى المعروفة. كلوديا غاردنر مثلا، صاحبة شركة صغيرة لكن رابحة في مجال تصميم المنسوجات، وتعتبر تجسيدا واقعيا لما يمكن أن تطمح إليه الشركات الصغرى. غاردنر مفتونة بالكمال. وهذا الموقف متأصل في ذهن كافة الموظفين. بدءا من الفنانين المبدعين وانتهاء بعاملات الخياطة - في شركتها المتخصصة بتصميم وتصنيع الأنسجة المنتجة بناء على طلب زبائنها من

### من الأقوال المأثورة

«الامتياز فن يكتسب بالتدريب والترويض. فنحن لا نصيب لأننا نتمتع بالفضيلة أو الامتياز، بل إننا نملك هاتين الصفتين لأننا نتصرف بشكل صائب. نحن في الحقيقة ما نكرر فعله. وبالتالي فإن الامتياز ليس فعلا بل عادة».

أرسطو مصممي الديكورات الداخلية. وحين تتقي

«بغريالها» المرشحين المتقدمين لشغل

الشركة، تخبرهم بأنها لا تستخدم سوى أفضل الأشخاص، أن العمل لديها

سيكون قاسيا وكثير المتطلبات. وعلى العكس من العديد من منافسيها، تصر غاردنر على إعادة التدريب الكامل لكافة الموظفين الجدد. مهما بلغت خبرتهم. بحيث يدركون ويقبلون المعايير الرفيعة والصارمة التي تفرضها. باختصار، تعرض على مساعديها من الموظفين سمعة الشركة الممتازة كي يكافحوا للحفاظ عليها ويكونوا على مستوى المسؤولية. مما أدى إلى وجود فريق من الرجال والنساء الذين يفخرون بعملهم ويعمل زملائهم. فكل موظف يعلم بأن الجميع ملتزمون بالتميز والتفوق في إنجاز المهمات، وبالتعاون مع بعضهم بعضا، والأهم من كل ذلك تجاوز توقعات الزبائن والعملاء.

#### ٨- برنامج عادل ومتناسب للتعويضات والحوافز

يصعب الحصول على تعاون كامل من قبل الموظفين دون أن يشعروا بأنهم يتلقون تعويضات منصفة ومناسبة على عملهم. معظم الشركات تستخدم الطريقة التقليدية في التعويضات: زيادة سنوية في الراتب. بشكل آلي غالبا. اعتمادا على نسبة محددة للزيادة على راتب السنة الماضية.

وتبعا لمثل هذا البرنامج تدفع أعلى العلاوات لأولئك الذين يشغلون أعلى المناصب وليس بالضرورة أكثرهم إنتاجا. مثل هذا نظام لا يحقق العدالة ولا يكافئ الجدارة والأهلية.

استخدمت الشركات العديد من خطط وبرامج الحوافز، مع بعض التتويجات التي شملت غالبا المشاركة في الأرباح. أما الافتراض الكامن وراءها فيشير إلى أنه حين يعتمد جزء من دخل العمال على الأرباح، فإنهم سيملكون الحافز الذي يدفعهم للعمل ومضاعفة تلك الأرباح. لكن لسوء الحظ فإن العديد من الموظفين الذين تطبق عليهم خطط المشاركة في الأرباح ليس لديهم أدنى فكرة عن كيفية حساب الأرباح، وغالبا ما يعتبرون تحديدها وتوزيعها خاضعين لقرار اعتباطي من جانب الإدارة، ولسوف يسبب ذلك شعورا بالضعف بين الموظفين يفوق ما يفرضه من فوائد.

«وال . مارت» (Wal- Mart) واحدة من الشركات التي جعلت برنامج المشاركة في الأرباح أمرا له معنى بالنسبة لموظفيها . فقد أوجدت ثقافة داخلية مكنت كل موظف من معرفة ما حققه كل متجر أو قسم أو مصنع مقارنة بالأهداف الموضوعية للأرباح، والمبيعات، والإنتاج. وفي أية سنة يتم تجاوز الأهداف المتوقعة، يذهب ثلث الفائض من الأرباح إلى العمال المياومين. كما أن كافة متاجر «وال . مارت»، تزود موظفيها بنشرة شهرية عن آخر المعلومات المتعلقة بالأرباح، الأمر الذي ينعكس على اهتمام الموظفين برضى الزبائن.

أما بيل غيتس، مؤسس شركة «مايكرو سوفت»، وأحد أغنى الأثرياء في العالم، فيؤمن إيمانا قويا بمبدأ المشاركة في الثروة. فنظام مشاركة الموظفين في الأرباح، والفرص التي أتاحتها لهم لشراء الأسهم بأسعار تفضيلية، حوّل أكثر من ألفين منهم إلى مليونيرات. ويعرف موظفو ومدراء «مايكرو سوفت» أن ثرواتهم الشخصية تعتمد على إبقاء الشركة متربعة على القمة، وهم يبذلون قصارى جهدهم لضمان ذلك.

من أجل إنجاح عملية التغيير الثقافي، يتوجب على الشركات التي تجربها أن تعيد بكل عناية تقييم أنظمة التعويضات فيها وتكييفها لمواءمة أية مستجدات تحدث.

في دراسة ميدانية شملت ٧٥٠ شركة أمريكية تتراوح أحجامها بين المتوسطة والكبيرة، أجرتها ساندر اونيل مديرة قسم أنظمة معاشات الموظفين في مؤسسة «تاورز بيرين» (Towers Perrin) الشهيرة المتخصصة بالاستشارات الإدارية، أكد ٧٥% من المبحوثين أنهم يخططون لإحداث تغييرات رئيسية في الطريقة التي يدفعون بها أجور موظفيهم. كما أن حوالي ربع الشركات تفكر بإلغاء الزيادات الأساسية على الراتب والتحول إلى نظام تضع فيه الشركة سقفًا لمجموع التعويضات وتستخدم نظاما بديلا متنوعا للأجور يعتمد على

معايير أداء شديدة التنوع. وتنبأت اونيل أن ذلك سوف يعني تميزاً أقل للأفراد واعتماداً أكبر على قدرة الشخص على الأداء كعضو في فريق عمل أوسع<sup>(٤)</sup>. أشار جوزيف بويت وهنري كون في كتابهما «مكان العمل ٢٠٠٠» إلى أنه من أجل تصحيح حالة عدم المساواة في أنظمة التعويضات، يتزايد عدد الشركات التي تتبنى مقاربة من أربعة أجزاء:

١- إبطاء أو وقف الزيادة في الراتب الأساسي.

٢- الاعتماد أكثر على العلاوات المرتبطة بالأداء الجماعي.

٣- ربط الأجر الأساسي بالمعرفة والخبرة والمهارة بدلاً من المنصب.

٤- إتاحة فرص متنامية للموظفين للمشاركة في أرباح الشركة، وفي بعض الحالات، الحصول على حصة في ملكيتها<sup>(٥)</sup>.

### من الأقوال الماثورة

«حين لا تتم المشاركة في الأرباح يصبح النمو أقل احتمالاً»

مالكوم فوريس

صاحب دار للنشر

### ٩- عادة الاحتفال بالنجاح

تتجسد إحدى الصفات المميزة للشركة «السعيدة»، حيث ترتفع الروح المعنوية ويتحمس الموظفون لأداء عملهم، في إظهار التقدير والإعجاب بالإنجازات المتحققة. بالإمكان التعبير عن ذلك من خلال التهنئة القلبية التي يقدمها المدير بكل حرارة وفي لقاء خاص إلى أحد مرؤوسيه، أو بواسطة تبادل التهاني بين أعضاء فريق العمل. أو يمكن إظهار التقدير على الملأ من خلال الاجتماعات، والاحتفالات، وحفلات العشاء، أو عبر عقد لقاء غير رسمي لتكريم المتفوقين.

حين تصاحب الإنجازات المتحققة الاحتفالات والمهرجانات فإنها تضيف الكثير من النكهة على هذه الإنجازات. وعبر تمكين كل موظف من المشاركة في

الاحتفال بما حققه الزملاء من إنجازات، فإن ذلك يلهمه للعمل لتحقيق إنجاز خاص به.

#### ١٠- التشبث بـ «القاعدة الذهبية»

ربما يمكن إيجاز كافة ملامح الثقافة التنظيمية الناجحة في «القاعدة الذهبية»: «عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك».

أحد المؤشرات الدالة على الشركة الناجحة يتمثل في إيمان الإدارة فعلا وقولا بهذه القاعدة وتطبيقها في مكان العمل. بالطبع قد لا يكون من الأمور الواقعية توقع أن يلتزم كل موظف في الشركة بدون استثناء بهذه القاعدة. فالشركة مكونة من أشخاص تتباين مشاربهم وتصرفاتهم. لكن حين نطبق هذا المبدأ لا يسعنا إلا القول إن الإدارة العليا للشركة حين تعامل موظفيها، ومديريها، وزبائنها، وحاملي أسهمها، والناس عموما بالتساوي، فإنها تعزز سمعتها باعتبارها شركة تصلح للعمل فيها، والتعامل معها، والولاء لمنتجاتها.

#### الخلاصة وجوهر البحث

■ يتوجب على الشركة كي تستطيع البقاء والازدهار في عالم دينامي متغير كعالم اليوم، ألا تكتفي بمسايرة التغيرات التقنية في المجالات التي تعمل فيها، بل أن تكيف ثقافتها التنظيمية لتلبية حاجات موظفيها، وزبائنها، ومجتمعها المحلي.

■ لا يمكن للمدراء وحدهم إحداث التغيير الثقافي، بل يجب على كافة الموظفين في مختلف المناصب والمستويات لعب دور في العملية.

■ التنظيم غير الرسمي يلعب دورا في ترسيخ وتأييد الثقافة التنظيمية.

■ فهم الموظفين للثقافة التنظيمية يهيمن على تصرفاتهم ويحدد الطريقة

التي يفكرون عبرها بوظائفهم ويؤدونها.

■ الإبداع الخلاق ترعاه ثقافة الثقة والاحترام..

## هوامش

١ - انظر:

*U.S Dep. of Labor, State of the Art Symposium, BLMR 124 , 1989*

٢- وردت في:

*The INC 500, 1998, p. 31.*

٣ - انظر:

*Ryan, Michael, They Call Their Boss a Hero" Parade, September 6, 1996, pp. 4-5 .*

٤- انظر:

*Reichheld, Frederick F., The Loyalty Effect, Harvard Business School Press, 1996, p. 15.*

٥- انظر:

*Boyett, Joseph H., and Conn, Henry P., Workplace 2000, New York, Penguin Books, 1991.*

