

## القسم الثاني

### **القرارات السريعة**

لن يوصلك التفكير السريع إلى حيث تريد إلا إذا استطعت معالجة الأفكار بصورة سريعة وتتخذ قرارك. إذ لا شيء يجعل عمل المؤسسة بطيئاً مثل إجراء التحاليل التي تسبب شلل العمل، والمقصود بذلك عدم الاقتدار على اتخاذ القرار بسرعة حتى لو كان ذلك القرار صغيراً.

وإذا اتبعت التكتيكات التي سيأتي تفصيلها في هذا القسم فسوف تتمكن من صنع العشرات من القرارات الصحيحة بصورة سريعة، في الوقت الذي يكون فيه منافسوك البطيئون لا يزالون يعقدون الاجتماعات مع مواردهم البشرية ويعملون في معالجة ما جادت به أفكارهم. فتصور كم سهلة ستكون الحياة، إذا كانت لديك مجموعة من الإرشادات البسيطة - التي يشارك فيها كل فرد في مؤسستك في صنع القرار. والشركات الأسرع تفكيراً لديها مثل هذه اللائحة من الإرشادات.

فكر بالسرعة التي تستغرقها عملية صنع القرار إن لم تكن لديك تلك الطبقات التي لا نهاية لها من ذاك الهراء المعروف بالبيروقراطية والتي عليك أن تجتازها يومياً. إن الشركات ذات التفكير السريع لا تستسيغ البنية البيروقراطية.

فكر بسهولة صنع القرار إذا كان في الشركة العديد من الأفراد المقتدرين أصحاب الخبرات ومتعددي المهارات. ولهذا السبب تعتمد الشركات ذات التفكير السريع إلى إجراء تعديلات في المناصب العليا.

وأخيراً فكر بالحرية الذاتية التي ستشعر بها إذا أدركت أنه ليس ضرورياً أن يكون كل قرار تتخذه قراراً صائباً، إذ لا بأس أن يكون ثمة قرار خطأ في بعض الأحيان.

في هذا القسم من الكتاب سوف تتعرفون إلى الطريقة التي تُصنع فيها القرارات عند أسرع الشركات في العالم:

- قواعد لقرارات سريعة.
- انسف البنية البيروقراطية.
- فك رزمة كل شيء.
- أجرِ تعديلات في مهمات المناصب العليا.
- أعد تقييم كل شيء دوماً.

## قواعد لقرارات سريعة

أتذكر آخر قرار اتخذته في شركتك؟ ربما كان له صلة بإضافة بند جديد إلى جدول الأعمال أو إضافة خط إنتاج جديد. أو ربما كان متعلقاً بضغط زر الانطلاق لمشروع تكنولوجي جديد أو الموافقة على صفقة تجارية أنجزت بمبلغ أقل قليلاً مما كنت تأمل.

وأنت في غمرة الصراع مع حاجتك لاتخاذ قرار سريع، هل حاولت الاستعانة بلائحة من المبادئ الإرشادية؟ هل ابتسمت ابتسامة الرضى؟ الأشخاص المعروفون بسرعة صنع القرار عادة يضعون لائحة لمبادئ إرشادية تساعدهم في صنع جميع قراراتهم.

وبالمقابل فإن سبب عدم قدرة الذين يفكرون ببطء على اتخاذ قرارات سريعة هو أن الواحد منهم يشبه شخصاً يبحر في بحار لم يمخر عبابها أحد. . . وليس له من وسيلة للاستعانة بخرائط المد البحري. ولكي نفهم الدور الذي تلعبه الإرشادات في عمل صانعي القرار علينا أن نستلهم درساً من التاريخ.

### درس سريع من التاريخ

أتذكر البيانات التي تتحدث عن المهمات؟ وثيقة من صفحة واحدة مليئة بكلام لا معنى له تتحدث عن المهام الماثلة أمام الشركة. ولا أحد يتذكر الأشياء التافهة التي احتوتها فالأمر عمل تجاري معتاد. ولم يكن لتلك الوثيقة

ذاك الأثر العميق في ثروات الشركة كما كان يأمل واضعو الوثيقة. وبالتالي باتت الوثيقة في ملف النسيان.

ثم جاء عقد التسعينات و... كانت كل شركة بحاجة إلى رؤية. اسم جديد!... وتكررت نتيجة التمرين السابق.

العناصر العاملة في الشركة، كالتحولات العاملات، تبادلوا الغمز والنظرات السريعة فيما بينهم. لا بد أن ينخرط في العمل أولئك الموظفون في المناصب العليا. وكانت النتيجة في ما يقرب من 99% من الحالات ذات النتيجة السابقة. ومرة أخرى، نجد أن امتلاك رؤية للمستقبل لم يغير في الأمر شيئاً.

### ومرة ثانية يعيد التاريخ نفسه

واليوم نجد «النزعة» الجديدة توجهاً نحو وضع مجموعة من القيم الخاصة بالشركة، أو مبادئ إرشادية، ومرة أخرى سيكون التمرين ليس أكثر من مضيعة للوقت لدى الكثير من الشركات.

الملاحظ أن معظم الشركات تصوغ المبادئ الإرشادية الخاصة بها بنفس الطريقة التي كانت تصاغ بها المهام والرؤى. وتنقضي الشهور... ويُعَيَّن مسؤولون تنفيذيون... وتُعقد اجتماعات لا حصر لها... وتقرأ الأوراق الكثيرة... وتجري معالجة كل شيء... وتعاد المعالجة.

وأخيراً تعمد الشركة إلى تشكيل فريق من المسؤولين التنفيذيين برئاسة رئيس قسم الموارد البشرية ويختلي هذا الفريق إلى عقد جلساته الخاصة لإنجاز الأعمال الهامة التي تنتظرهم، ألا وهي صياغة المبادئ الإرشادية التي ستكون دليل عمل للشركة. وبعد أن ينهي الفريق عمله، تعرض المبادئ على موظفي الشركة (الجنود) وتُنشر في التقرير السنوي، وتوضع في لوحة ذات إطار تعلق في صالة الاستقبال ليراها الجميع، ثم... لا يحدث شيء.

والأمر ذاته يحدث لدى الغالبية العظمى من الشركات، دون اختلاف. ولا يعدو هذا التمرين كونه مضيعة للوقت والمواهب.

## افعل كما أقول.. وليس كما أفعل

منذ سنوات عديدة أعلن المدير العام لإحدى وحدات الأعمال في شركة كانت من زبائننا مبدأ إرشادياً جديداً ينص على إدخال الديمقراطية لمكان العمل. وقال: «لن تكون المكاتب خاصة بعد الآن». وأضاف بشيء من الافتخار والتباهي «المبنى الجديد لشركتنا سيكون عنوان الابتكار والإبداع وذلك من خلال إزالة الحواجز والجدران».

وبالطبع فات ذلك الغبي أن يقول إن مخططات المبنى الجديد توجب على كل من يعمل في الشركة الإقلال من الجلوس إلى الطاولة فيما عداه هو. فقد كان مكتبه الخاص كاملاً مكماً من جميع النواحي يحتوي على حمام خاص وعلى ركن خاص للجلوس وركن للاجتماعات إضافة إلى بزاز صغير لكافة المشروبات.

ثار الجنود (موظفو الشركة) وتمردوا لدى سماعهم ما تقدم وبالتالي اضطر لترك الشركة (لكن غطرسته وجدت متنفساً لها بطريقة أخرى) وهو يجر جر أذيال الهزيمة رغم إصراره أن القوم لم يفهموه. فإن لم يعرف كل من في الشركة تلك المبادئ الإرشادية ويمارسها ويشاهده الجميع وهو يمارسها، ستظل تلك المبادئ مضيعة للوقت، وأي مضيعة، وستكون مفسدة لأخلاق العاملين. وإن كانت كذلك ستكون عاملاً في إبطاء حركة الشركة.. بدلاً من كونها عاملاً يساعد في زيادة سرعتها.

ومن الناحية التكتيكية، هذه الإرشادات قيمتها، ومن شأنها أن تجعل شركتك أكثر سرعة من الآخرين. إذا أدت الغرض المقصود منها كما يشير عنوانها.

مبادئ: المبدأ هو القانون أو القاعدة التي تؤسس لمحاكمة عقلانية أو تصرف معين، وهي مجموعة قوانين للسلوك الشخصي..

إرشادية: من أرشد وهدى إلى، ويدل إلى السبيل وتوجيه تحركات شخص ما..

تقضي معظم الشركات الساعات والأيام والأسابيع وأحياناً الشهور، دونما حاجة لذلك، تفكر ملياً فيما إذا كان عليها اعتماد تكتيك معين أو تقديم منتج أو خدمة جديدين، وأي منحى للعمل عليها أن تتخذ، وبعدها، قد تتخذ قراراً خاطئاً، فتقضي زمناً يصعب حصره وهي تعيد النظر في القرارات، وتعود عوداً على بدء من جديد.

فالشركات السريعة - وليس الشركات التي تتصف بالعجلة - التي أظهرت مقدرة جيدة في الحفاظ على سرعتها تضع لنفسها مجموعات من المبادئ الإرشادية تساعدها في اتخاذ القرارات السريعة. وعندما تبدي الشركة استعدادها للتخلي عن «قيمها» النظرية السامية الصحيحة سياسياً في سبيل أن تبني مبادئ إرشادية عملية وواقعية تصبح عملية صنع القرار سريعة سرعة البرق. لكن ثمة سؤال واحد لا مناص من طرحه بخصوص أسلوب العمل المقترح، وهو: هل يتفق هذا الأسلوب مع مبادئنا الإرشادية؟

كانت شركة تشارلز شواب Charles Schwab تهتدي في عملها وهي تبني نفسها لتكون أكبر شركة خدمات مالية في العالم بمجموعة بسيطة من المبادئ الإرشادية، وكان يتوجب على كل مبادرة جديدة تتخذها الشركة وكل منتج جديد تقدمه وكل توجه جديد للشركة أن يجتاز الاختبار بنجاح.

### المبادئ الإرشادية لشركة شواب

- هل هو نظيف ويخلو من العيوب ويستجيب لزيائنا؟
- هل يتضمن الاحترام لزملائنا الموظفين ولروح العمل كفريق؟
- هل نعمل جاهدين وبدون كلل لتحسين ما نفعل ولطريقة فعلنا؟
- هل يقدر له أن ينال ثقة زبائنا، وهل نحن جديرون بتلك الثقة؟
- هل يعيد تكوين الشركة؟

- نحن على استعداد لنجازف بعائدات على المدى القصير لنفعل ما هو صواب لربائنا ونضمن النجاح الطويل .
- هل سنمتلك التكنولوجيا؟
- هل يوفر بناؤنا للثقة الدعم للعلامة التجارية؟
- هل سيوجد روح الابتكار وبنميتها؟

وفي الوقت الذي يكون السؤال قد صنع وطرح في شركة شواب يتضح الجواب ولكن بعد طرح سؤال واحد هو: هل يتفق ما نحن بصدد اقتراحه وفعله مع مبادئ الشركة الإرشادية ويناسبها؟

في أواخر عام 1994 اعتقد ديف بوترك Dave Pottruck رئيس شركة شواب والمدير التنفيذي المشارك فيها أن التجارة الالكترونية سوف تكبر وتنمو، وشاركه في ذلك الرأي مؤسس الشركة ورئيس مجلس إدارتها تشك شواب chuck Schwab . فأسس مشروعاً أطلق عليه اسم «المشروع الصقر Project Hawk» وحيث إن الشركة تمتلك التكنولوجيا (لا تنسى أن واحداً من مبادئها الإرشادية هو امتلاك التكنولوجيا) كان الفريق المتخصص بالتكنولوجيا فيها جاهزاً لتقديم المشروع إلى كبار المسؤولين خلال أشهر معدودة .

يقول شواب إنه سقط عن كرسيه من شدة الدهشة عندما رأى العرض التوضيحي لهذا المشروع يبين شخصاً يضع طلباً من خلال حاسوبه الشخصي، ثم يرى الطلب ينتقل إلى كافة أقسام شركة شواب من خلال أجهزتها المتطورة، وينفذ، ثم يرسل تثبيت الطلب بواسطة البريد الالكتروني . لم يكن بوترك وشواب بحاجة لمناقشات طويلة أو شد الأيدي حول توقيت إدخال منتجهم الجديد إلى الأسواق ذلك لأن مبدئين اثنين من مبادئ الشركة الإرشادية قدما الجواب، وهما إعادة اختراع الشركة والعمل بشكل متواصل لتحسين ما يفعلون .

وتصرفت الشركة بسرعة البرق . وأدخلت عنوانها في موقع على شبكة الانترنت e. schwab في شهر أيار/ مايو عام 1996 ، وانهالت الطلبات على الشركة كأن أبواب السماء قد فتحت . خلال أسبوعين فقط سجلت الشركة أكثر من 25000 زبون . ويمثل هذا الرقم الهدف الموضوع للشركة للسنة بكاملها .

يقول المثل الإنكليزي «لا تستطيع أن تأكل الكعكة وتحفظ بها» . لكن شركة شواب لفترة قصيرة من الزمن كانت لديها كعكتها وأكلتها . وذلك عندما قدمت منتجين منفصلين هما : المنتج الالكتروني على الانترنت e.schwab حيث كان الزبون يدفع مبلغ 29,95 دولار لكل عملية تجارية ، والمنتج الآخر هو الحسابات النظامية على الكمبيوتر حيث كان الزبون يدفع أجراً عن الصفقة يقل بمقدار 20% عن الأجر الذي يدفعه لو أن أحد مندوبي الشركة أنجز الصفقة .

قبيل حلول عام 1997 ظهرت بوادر عدم ارتياح . موظفو الخط الأمامي في شركة شواب لم يعجبهم هذا المنتج الجديد e.schwab ، ظناً منهم أن هذا المنتج يسحب الأعمال منهم ومن فروع الشركة . وعمّت الفوضى صفوف الزبائن الذين لم ترق لهم ازدواجية الأسعار . وكانوا يريدون الشئتين معاً ، الخدمة الكاملة والأجر المحدد بـ 29,95 دولار . في خريف عام 1997 جلس بوترك وشواب معاً ليناقشا الأمر وقررا وضع حد لازدواجية السعر ودمج العنوان الالكتروني e.schwab بأعمال المؤسسة . وبذلك تصبح المؤسسة شركة واحدة ويدفع الزبون أجراً قدره 29,95 دولار للصفقة ، سواء كانت عن طريق الانترنت أو خارج الانترنت ، وبالإضافة إلى الاستفادة من كامل خدمات الشركة .

لكن معظم المسؤولين التنفيذيين لا يفعلون مثلما فعل بوترك وشواب وبالسرية ذاتها . رغم أن جميع شركات السمسرة الأخرى بإمكانها ذلك . على النقيض من ذلك ، برز ميريل لينش Merrill Lynch في أواخر عام 1998 ليهزأ من

عمل شبكة الانترنت ويصفها بأنها «صرعة» عابرة سرعان ما تزول. فهو لم يفكر ولم يقرر بالسرعة الكافية.

عندما اتخذ بوترك وشواب قرارهما، كان وسطي عمولة الشركة مبلغ 65 دولار، وكانت وثائق الشركة الداخلية تشير إلى أن الشركة عندما تنتقل إلى السعر بالمعدل الثابت تحقق ربحاً في السنة الأولى قدره 125 مليون دولار. ففي المحصلة النهائية لم يكن القرار صعباً أمام بوترك وشواب، إذ لديهم مبادئهم الإرشادية التي ينص أحدها على «الاستعداد للمجازفة بعائدات على المدى القصير لفعل ما هو صواب للزبائن ويضمن النجاح الطويل».

وقد كان للقرار السريع نتيجة جيدة لصالح شركة شواب. بحلول عام 2000 كانت حصة الشركة في السوق تعادل وسطياً 25٪، أي أنها كانت تعالج صفقة واحدة من كل أربع صفقات لتداول الأسهم في الولايات المتحدة، وتتلقى ما يقرب من 80 مليون استفسار في أيام الذروة، وفتحت أكثر من 30 مليون حساب على الانترنت، وبلغ حجم أعمالها في التجارة الالكترونية أكثر من 10 مليارات دولار.

شركة أخرى من الشركات التي توصف بأنها من أسرع الشركات في العالم هي شركة ليندليز Lend Lease التي لا تواجه أدنى مشكلة في اتخاذ القرارات السريعة. وهي تقوم ببناء أجمل المباني في العالم، وتعد الرائدة في أعمال التأمين والتمويل المشترك، هذا بالإضافة إلى أعمالها الكبرى في مجال الكمبيوتر.

في عام 1996 قام رئيس مجلس إدارة الشركة يصحبه مالكوم لاثام Malcom Latham من أعيان إحدى القبائل، بزيارة إلى لندن وقفا أمام قطعة أرض ينظران إلى البوار حيث ظلت شاغرة لسنوات عديدة. ودون مناقشات اتخذوا قرارهما السريع. سوف يفعلان ما لم تقم شركة أخرى بفعله. قطعة

الأرض الكلسية هذه سوف تتحول إلى سوق تجاري يكون الأجل والأكثر نجاحاً في العالم.

كان وراء قرارهما هذا أحد المبادئ الإرشادية التي تعتمدها الشركة وهو «أن تفعل الشركة ما لم يفعله أحد سواها». وعلى مدى 1618 يوماً كانت الشركة قد اشترت قطعة الأرض، وأعدت مخططات البناء الجديدة بعد أن نبذت المخططات القديمة مع موافقاتها، وحصلت على الموافقة الحكومية اللازمة، ووقعت عقود إيجار مع 320 شركة من أكبر شركات البيع بالتجزئة وشيدت البناء المعروف باسم «بلو ووتر Bluewater» بمساحة قدرها 1,6 مليون قدم مربع (144000 متراً مربعاً) حوله 50 فدان (20 هكتاراً) من الحدائق، تزينها سبع بحيرات وأكثر من مليون شجرة، ويرتاده أكثر من 80000 زائر للتسوق يومياً.

لقد نفذت الشركة مشروع مجمع السوق التجاري بلو ووتر Bluewater، كما تنفذ كل مشاريعها الأخرى، بزمن قياسي، وقبل الموعد المحدد لإنجازه وبكلفة أدنى مما قدر له، ومؤجر كاملاً. وقد حافظت الشركة طوال أربعين عاماً على معدل زيادة سنوية بسعر السهم قدره 24٪ وهذا مبدأ آخر من المبادئ الإرشادية للشركة، سجل أعمال لا تحققه غيرها من الشركات.

يقدم لنا هورنري Hornery الذي ترأس الشركة لمدة عشرين عاماً ملخصاً للدور الذي تلعبه المبادئ الإرشادية للشركة، فيقول:

«إذا تمسك موظفو الشركة جميعهم بمبادئنا الإرشادية ومارسوها فعلاً، فإننا نجذب أفضل الأشخاص للعمل معنا. وستكون جودة عملنا عامل جذب لانتباه الزبائن، وستنمى الطلب على خدماتنا، وبالتالي يعم الازدهار أسرتنا كلها، وهذا كله يسهم في تقديم القيمة العليا لحاملي الأسهم».

## المبادئ الإرشادية لشركة ليندليز

- لدينا الجرأة لأن نكون مختلفين ومميزين عن الآخرين في كل شيء نفعله، نعادي ضآلة الجودة.
  - لا نفعل شيئاً سيئاً إلى اعتزاز آبائنا بنا.
  - لا للمفاجآت غير السارة، والعمل على زيادة الدخل.
  - كن رب عمل رائداً في عملك.
  - اعمل على تحسين البيئة.
  - نحتاج لعلاقات مميزة لتعزيز قدراتنا.
  - ليست الأفكار الجيدة حكراً لأحد.
  - لن ننجح إلا من خلال دعم الجماعات التي تتفاعل معها.
  - نتمنى أن يصبح جميع الموظفين في شركتنا من حملة الأسهم.
  - نؤمن بوجود رابطة قوية بين الحكم الجيد والأداء.
- والجدير بالذكر أن شركة ليندليز Lend Lease لا تتخذ قراراً واحداً دون أن يقوم صانعو القرار بالرجوع إلى المبادئ الإرشادية للشركة.

## كيف يكون الوضع إن لم توجد مبادئ إرشادية حيث تعمل؟

إن لم تكن لدى الرؤساء والمديرين في مؤسسة مجموعة من المبادئ الإرشادية تساعدهم في اتخاذ القرارات السريعة، فإنهم يستعينون بإحدى الطرق الآتية لوضع مثل هذه المبادئ:

من خلال الحدس والبداهة والخبرة: إذا أسعد الحظ المؤسسة، وكان على رأسها قائد يتمتع بالحدس السليم وقادر على اتخاذ القرارات السريعة دون الاستعانة بمبادئ إرشادية فإن هذه المؤسسة تبقى سعيدة الحظ ما دام ذلك

القائد على رأسها، وما دامت حظوظه تسعفه . يبين لنا التاريخ أن المؤسسات ، التي كان على رأسها أشخاص يتمتعون بمزايا جذب خاصة (كاريزما) يسعفهم الحظ دوماً ويعملون وفق ما يمليه عليهم حدسهم ، تنتهي إلى اضطراب عندما يموت ذلك القائد .

**تنتقي تكتيكاً - أي تكتيك :** إن لم تكن لدى المؤسسة مجموعة من المبادئ الإرشادية ، يفترض أن أي شيء يصلح لها . وأن أي تكتيك مهما كان نوعه يمكن أن يستخدم لتحقيق الهدف المرسوم . لكن المشكلة في سينارو كهذا هي وجود العديد من التكتيكات التي توضع للدراسة ، مما يؤدي إلى هدر للوقت في الدرس والتفكير وطرح الأسئلة والجدال ثم التفكير بمنحى العمل . والسبب الذي يجعل الكثير من المؤسسات بطيئة الحركة هو إنفاقها للكثير من الوقت في نثر الماء على نار أشعلها اختيارهم الاعباطي لمنحى العمل الخطأ في المقام الأول .

**ماذا يحمل في طياته من خير لي :** إن لم تكن لدى المؤسسة مجموعة من المبادئ الإرشادية تساعدنا في صنع القرار السريع ، يبرز لدى صانع القرار ميل لطرح السؤال : ماذا يحمل في طياته من خير لي؟ بدلاً من أن يكون سؤاله : ماذا يحمل في طياته من خير للشركة؟ وعندما تتخذ الشركة قراراً من هذا المنطلق ، فإن مشاكل كبرى قادمة لا محالة .

### من أين تأتي المبادئ الإرشادية؟

تأتي المبادئ الإرشادية ، نظرياً ، من مسؤولين تنفيذيين متورين ، أو من مديرين عامين ورؤساء أقسام أو أصحاب شركات يتصفون بالتنور أيضاً ، ويفهمون الحاجة لوجود أداة يمكن الاستعانة بها لصنع قرارات سريعة منسجمة متناغمة مع أخلاقهم ومعتقداتهم . فالمبادئ الإرشادية ، إذن ، هي بيان يوضح نظرة ذلك القائد إلى العالم . . كيف يرى الأشياء ، ما يراه خطأً أو صواباً ،

أخلاقياً أو غير أخلاقي، ورؤيته لدور الشركة في المجتمع المحيط بها ولأهمية الزبائن والموظفين والباعة الموزدين .

وبغية تنمية فكرة الشمولية وكسب تأييد من حولهم يحاول القادة المهرة أن يشركوا الآخرين في وضع المبادئ الإرشادية، وتظل هذه المشاركة قائمة ما دامت المبادئ أو أي مبدأ منها في حال تبنيها لا تخالف معتقداتهم . وإذا أراد القائد أن يوظف بعض المواهب لوضع تلك المبادئ الإرشادية عليه أن يبحث عنها خارج دائرة المسؤولين التنفيذيين في شركته ويشرك أشخاصاً من كافة المستويات في الشركة .

### كيف يجري تطبيق المبادئ الإرشادية؟

قبل تطبيق المبادئ الإرشادية، يجب أن تعاش . يقول تشارلز هاندي Charles Handy في كتابه «عصر اللا عقل The age of Unreason»: «قد يصدق الجميع الإعلان عن حملة لصالح المرشدين إذا انطلقت من كوخ حقير» . ونحن نوافق على ذلك .

في البداية يجب أن يرى موظفو الشركة رئيسهم يتخذ القرارات السريعة بما يتفق مع المبادئ الإرشادية التي أعلنها . وعندئذ فقط يكتسب هذا الرئيس الحق بأن يرى الآخرين يتخذون القرارات السريعة بما تمليه عليهم المبادئ الإرشادية وبالتالي فإن صنع قرار سريع دون توافق مع تلك المبادئ يعتبر إساءة تستوجب الفصل من الوظيفة، وعلى الفور يطلب إلى المخالفين الخروج من وحدة الأعمال التي يعملون فيها .

### إن كنت لا توافق على المبادئ الإرشادية للشركة...

إن كنت لا توافق على المبادئ الإرشادية للشركة أمامك ثلاثة خيارات

هي :

ناضل في سبيل تغييرها: إن كنت تعني الكثير للشركة ولك تلك الأهمية البالغة من الناحية المادية، تكون أمامك فرصة جيدة لتفلسح في تغيير ذلك المبدأ، أو تلك المبادئ، التي لا توافق عليها. أما إن كنت في منصب أدنى من ذلك، ولا يمكن قياس إنجازاتك بمعايير الدولارات، فالاحتمال الأكبر أن تكون في نظر الآخرين شخصاً كثير التذمر والشكوى، وستكون في حال أفضل إن تركت الشركة.

استسلم وتزلف: في رسم كاريكاتيري، يصور الفنان بيزارو Bizarro رئيس جماعة يجلس على رأس طاولة الاجتماعات، يتفوه كلاماً ليس إلا ثمرة لا معنى لها ويحيط به نفر من مرؤوسيه لا يتجاوز عددهم ستة أشخاص. كلمات الحوار كتبت ضمن دائرة رسمت على هيئة أسد شرس، دلالة على الصورة التي يرى فيها نفسه، أما كلمات الآخرين فقد كتبت داخل دائرة رسمت على هيئة مؤخرة الحصان دلالة على الصورة التي يرى فيها هؤلاء رئيسهم. فإن استطعت أن تقايض مبادئك الإرشادية بشيء من المال، فأنت لست الوحيد في ذلك، سوف تنضم إلى الملايين من الأشخاص التعساء الذين يرتابون بطيبة الدوافع البشرية والذين فعلوا مثلما فعلت.

اترك العمل: أسس تشارلز شواب شركته الشهيرة بعد أن ترك العمل في شركة سابقة لأنه استاء من الطريقة التي كانت تلك الشركة تعامل بها زبائنها. وكذلك كان حال ليوبوخالز الذي أسس مطعمه الشهيرة تيلبييتزا Telepizza بعد أن ترك العمل في شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson التي لم تف بوعده كانت قد قطعت على نفسها بترقيته، حسب اعتقاده. ولم يكن حال ستيف كيس Steve Case يختلف عنهما. إذ لم يكن راضياً عن العمل لدى شركة بيتزا هت Pizza Hut حين كان يحاول صنع أفضل إضافة تضاف إلى فطيرة البيتزا. كل هذه شواهد على أن الأشخاص الذين لم يستطيعوا أن يجعلوا أرباب عملهم

يشاركونهم الرأي والنظرة إلى العالم، تركوا العمل لديهم وأصبحوا أصحاب مشاريع اقتصادية على جانب كبير من الأهمية. ربما يكون دورك الآن.

قد يكون وضع مجموعة من المبادئ الإرشادية ذا أثر ضئيل للغاية عند الكثير من الشركات، كما كان الحال سابقاً عند الحديث عن المهمات والرؤى. سوف تكتب على لوحة ذات إطار وتعلق على الجدار يرجع إليها دون وضوح بين الفينة والفينة، وتظل كذلك إلى أن تأتي إدارة جديدة، وتقدم «موضة» جديدة، وتستبدلها. لكن القادة والمديرين والمسؤولين التنفيذيين الأذكياء، والمهرة الذين يحتاجون للتفكير والتحرك بسرعة يدركون ضرورة اعتناق مبادئ إرشادية يستخدمونها كأداة هامة جداً في صنع القرار.

### مسؤولية المدير / القائد

- من واجب مدير الشركة أو رئيسها الراغب في صنع بيئة تضم أشخاصاً يتصفون بسرعة التفكير ويعملون للمصلحة العليا للشركة، أن يفعلوا ما يلي:
- أن يضعوا مجموعة من المبادئ الإرشادية وينشروها للجميع.
  - أن يراهم جميع من في الشركة يصنعون قراراتهم كلها بشكل ينسجم مع المبادئ الإرشادية المعلنة.
  - أن يتأكدوا أن كل من يعمل تحت إمرتهم يعرف تلك المبادئ ولديه الصلاحية باتخاذ القرارات المتوافقة مع تلك المبادئ.
  - أن يناقشوا هذه المبادئ مراراً وتكراراً.
  - أن يمتنعوا عن مدح أو مكافأة الأشخاص الذين يتخذون قرارات مخالفة للمبادئ الإرشادية المعلنة حتى لو كان القرار يحقق عائداً قصير الأمد.
  - أن ينهوا عمل أولئك الذين تتكرر مخالفتهم للمبادئ الإرشادية عند صنع القرار.

## ما هي المبادئ الإرشادية لشركتك؟

- 1 - .....
- 2 - .....
- 3 - .....
- 4 - .....
- 5 - .....
- 6 - .....
- 7 - .....
- 8 - .....

## [ موجز في 60 ثانية ] ←

- غالبية الشركات تستخدم المبادئ الإرشادية بنفس الطريقة التي كانت تستخدم بيانات المهمات والرؤى - ليس أكثر من تدريبات وظيفية سخيفة تهدر الوقت.
- صانعو القرار السريعون يستخدمون مجموعة من المبادئ الإرشادية تساعدهم في صنع كل قرار.
- ليس للمبادئ الإرشادية قيمة إلا إذا عرفها كل من في الشركة واستخدمها في صنع القرارات السريعة.
- ما هي المبادئ الإرشادية لشركتك؟

## أنسف البيروقراطية

البيروقراطية: هي الحكم من خلال إدارة مركزية، وهي الدولة أو المؤسسة التي تحكم بهذه الطريقة، وهي مجموعة الموظفين المسؤولين في هكذا مؤسسة يتصفون بأنهم قمعيون لا يعرفون المرونة.

لا ينبغي أن يكون الحديث عن نسف البنية البيروقراطية فصلاً في كتاب. بل يجب أن يكون ذلك الحديث قانوناً! وكل من تثبت عليه تهمة إقامة البيروقراطية وتكريسها، يجب أن يحاكم أمام القضاء بتهمة سوء ممارسة الإدارة ويحكم عليه بالسجن لفترة من الزمن غير قصيرة.

في دراستنا للشركات، لم نجد قط شركة تعمل بنظام بيروقراطي استطاعت أن تتخذ قراراً سريعاً. وكلما ازداد عدد الأشخاص الذين بيدهم القرار في قمة الشركة، ازداد ببطء عملية صنع القرار.

### لا تخدع نفسك

كان لنا استاذ واسع العلم والمعرفة اسمه بيل بفايفلي Bill Pfifely شغل منصب المدير التنفيذي لمصرف بنك أوف كاليفورنيا Band of California، ندين له بالفضل الكبير إذ ضمنا تحت جناحه ورعانا، وقدم لنا النصح والإرشاد

في سني عملنا الأولى . سألناه مرة عن أفضل نصيحة واحدة يمكن أن يقدمها وتعتبر ذات أهمية بالغة في مجال الأعمال . فأجاب دون تردد: «قد يلجأ المرء في حياته أحياناً إلى خداع الزبائن ويجعلهم يعتقدون أن كل شيء على ما يرام حتى لو لم يكن ذلك . ليس هذا بالشيء الصواب لكنه يحصل . وأحياناً قد يخدع المرء أولئك الذين يعملون معه ويجعلهم يعتقدون أن كل شيء على ما يرام . ولو لم يكن كذلك . وليس هذا بالشيء الصواب ، لكنه يحصل» . وبعد ذلك قال العبارة الأهم:

«لكن أرني شخصاً يخدع نفسه فأشير إلى الفشل عينه» .

معظم مديري الشركات والمسؤولين التنفيذيين فيها يخدعون أنفسهم عندما يتعلق الأمر بمعرفتهم ما إذا كانوا هم أنفسهم قد أوجدوا البنية البيروقراطية في شركاتهم وحاولوا تنميتها حتى صارت عاجزة عن اتخاذ القرارات السريعة .

ونحن نتفق بالرأي مع راندال ميس المدير المالي في شركة كليبر تشانل كومونيكيشن Clear Channel Communication حين يقول: «الجميع يدعون أنهم يعملون في إدارة لا مركزية وليس لديهم بيروقراطيات . هراء! معظم الشركات ، بما فيهم الشركات المنافسة لنا ، التي تدعي اللامركزية ، هي في الحقيقة ، شركات أوتوقراطية من رأسها حتى أخمص قدميها . والسرف في شركتنا أن العاملين لدينا يديرون شؤونهم بأنفسهم ويصنعون كل قراراتهم» .

إليك امتحان صغير: هل توجد البيروقراطية في مؤسستك؟

وماذا عن شركتك؟ أجب عن الأسئلة التالية:

- هل تُتخذ القرارات في موقع مركزي واحد؟
- إذا طلب من أحد أن يتخذ قراراً فهل يكون رده دائماً «عليّ أن أرجع إلى فلان أو فلان أو فلان لأدقق الأمر»؟

- هل يتكرر استعمال العبارة «من الضروري أن أعرف رأي الذين في المناصب العليا حول ذلك؟».
  - هل تُشكل لجان تنفيذية خاصة مهمتها اتخاذ القرارات حتى لو كانت القرارات سهلة؟
  - هل يتوجب على الموارد البشرية أن توافق على كل قرار؟
  - هل تعتقد تلك الموارد أن عليها أن تعطي موافقتها؟
  - هل تسمع عبارة «عملية معالجة» كثيراً في الشركة؟
  - هل تقال عبارة «لديه الصلاحية» أكثر من ممارستها فعلاً؟
  - هل يوجد مسؤولون تنفيذيون بالعدد الكافي ليكون للشركة سياسة المكاتب وما ينير اهتمام الرئاسة؟
  - هل يقتضي اتخاذ قرار أكثر من جلسة محادثة واحدة وكذلك في حال توضيح طريقة صنع القرار؟
- فإن استطعت أن تجيب بكلمة «نعم» عن أي من تلك الأسئلة، فلاحتمال الأكبر أنك قد أوجدت في شركتك بنية بيروقراطية وأنتك تدير هذه البنية وتعمل فيها.

### أين ينبغي صنع القرارات السريعة؟

لكي تكون القرارات سريعة وصحيحة معاً، ينبغي صنع القرار في أقرب مكان ممكن للعمل الحقيقي على أرض الواقع. فالقرار المتعلق بالبيع يجب أن يتخذه موظف المبيعات أو مدير المبيعات. وإذا كان القرار بخصوص الإنتاج فيجب أن يتخذه مدير الإنتاج، وإذا كان للقرار صلة باحتمال شراء شركة فالشخص المسؤول عن تلك المهمة هو الذي يجب أن يتخذ القرار.

وإذا كان كل من يعمل في المؤسسة على دراية كافية بالمعايير المنصوص

عليها في مجموعة المبادئ الإرشادية، وتتخذ القرارات وفق تلك المعايير، فإن الغالبية العظمى من تلك القرارات تكون قرارات صحيحة. يقول راندال ميس المدير المالي لشركة كلير تشانل كوميونيكيشن Clear Channel Communication إن شركته ما كان لها أن تصبح أكبر شركة إعلامية في العالم في أقل من عشر سنين لو أن عملية صنع القرار فيها خضعت للبيروقراطية:

«إن الذي أتاح لنا أن نفكر ونتحرك سريعاً هو أننا لم نكن نمارس ضغطاً على البنية التحتية أثناء توسع شركتنا. لم يكن لدينا بيروقراطية لنلقي الجهد كله عليها. واستطعنا أن ننتقل من شركة تمتلك 14 محطة إذاعة لتصبح مالكة لـ 1000 محطة إذاعة، ذلك لأن كل وحدة في الشركة تعتبر وحدة لا مركزية وذات حكم ذاتي. وعندما نضيف إلى أعمالنا محطات إذاعة جديدة، فإننا فقط نعمل عملية وصل».

ويقول شقيقه مارك رئيس الشركة وكبير مسؤولي العمليات: «لم تتغير أبداً بنية مكاتبنا الرئيسية. نحن نرفض أن يكون لدينا بيروقراطية تجعل الموظفين يناضلون للمرور عبرها، ولا نريد شريطاً أحمر يعترض طريق موظفينا». ويوضح ذلك بقوله:

«انظر، نحن نوظف في شركتنا أفضل الأشخاص ثم نبتعد عن طريقهم. وأسوأ شيء يمكن أن نفعله هو أن نضع لهم سياسة مركزية ونقوم بإدارتهم إدارة دقيقة. إن أفضل القرارات التي تتخذ في محالات المبيع والبرمجة والترويج هي تلك التي تصنع على المستوى المحلي. نوظف ذوي المبادرات، وندعهم يفكرون دون تدخل منا».

## كيف تتخلص من البيروقراطية؟

أنسفها في أسرع وقت ممكن! وحيث إننا قد شاركنا في العشرات من التحولات الناجمة للشركات وتعلمنا العبر من الشركات التي لم يحالفها النجاح، نستطيع أن نقول إذا أرادت الشركة أن تصبح ذات تفكير وتحرك

سريعين فعليها أن تدمر البنية البيروقراطية فيها في أسرع وقت ممكن تدميراً يكون حازماً وفعالاً ويخلو من الأخطاء.

في أوائل التسعينيات طلب إلينا أن نقدم العون في عملية التحويل والتغيير المالي لشبكة إذاعات تجارية هي RNZ التي تملك نحو 50 محطة إذاعة في نيوزيلندا. كانت هذه الشبكة ملكاً للحكومة وأرادت الحكومة أن تجعلها تبدو بمظهر مشروع تجاري قبل أن تطرحها بالمزاد العلني. لم تكن لدينا أدنى فكرة عن شدة كثافة البيروقراطية فيها قبل أن نصل إليها.

في الساعات الأولى من عملنا وجدنا نظاماً شديد المركزية للتوريدات الخاصة بالمكاتب. إذ يتطلب الحصول على رزقه من الورق ملء تسعة نماذج طلب، ووجدنا نحو عشرين «مدرّب صوت» (كنا نظن أن المذيعين يستطيعون الكلام دون تدريب)، ورأينا يافطة في الحمام تلفت النظر إلى ضرورة مراجعة الممرضة التنفيذية للشركة حال مشاهدة أية ظاهرة نمو غير طبيعي على الجسم حيث كانت البلاد في تلك الآونة تقيم أسبوعاً وطنياً لمكافحة «الثؤلول»، وأخيراً كدنا نتعثّر في أحد الممرات بسيدة مسؤولة عن الشاي تجر عربة محمّلة بأصناف عديدة من المأكولات تذهب بها إلى المديرين.

أمام تلك المشاهدات، لم يكن مفاجئاً لنا أن نعلم بأن هذه الشبكة تنزف مالياً. ولم يدهشنا عدم وجود شخص له صلاحية اتخاذ القرار، ولم يكن غريباً أن تجد كل من في المؤسسة ينظر تلك النظرة المشدوّهة الشبيهة بنظرة الغزال عندما تخطفه أضواء السيارات، ولكن الذي أدهشنا فعلاً معرفتنا أن ستة من المديرين تعاقبوا على إدارة تلك الشبكة قبل أن يأتي المدير الحالي ويتخذ القرار الحاسم ويدمر البيروقراطية ويحولها إلى مؤسسة سريعة الحركة وقوية ومربحة تشبه «مشعلًا يتقد لمجرد رائحة الوقود» كما وصفها أحد أصدقائنا الذين لم يتركوا الشركة.

نقرأ في مسيرة بعض الشركات قصصاً عن أحلام وآمال انهارت، وعن

القضاء على الحياة المهنية للبعض، وفي كثير من الأحيان يكون السبب في ذلك الخراب بعض المسؤولين التنفيذيين الذين يفزعون ويعجزون عن إلغاء البيروقراطية التي كانت وراء إبطاء حركة تلك الشركات. وعوضاً عن القيام بعملية إزاحة كبرى للتخلص من البيروقراطيين لتعيد العافية إلى المؤسسة تلجأ بعض الشركات إلى عمليات إزاحة صغرى ومتواصلة مما يجعل الباقين يفكرون من سيكون الضحية التالية فيفعلون ما بوسعهم لحماية أنفسهم.

لا تخلو عملية التخلص من البنية البيروقراطية بالأسلوب البطيء من العيوب. وهي بذلك تشبه إلى حد بعيد عمل الجراح الذي يجري عملية جراحية للمريض مرة كل عام يستأصل في كل مرة ما معدله 10٪ من ورم سرطاني لتجنب ذلك نضع أمامكم الطريقة التي يجب أن تتبع للتخلص من البيروقراطية. تتركز هذه الطريقة حول الأسلوب الذي استخدمته شركة ASEA السويدية وصاحبها بيرى بارنفيك Percy Barnevik عندما استنجدت بها الشركة السويسرية العملاقة براون يوفري Brown Boveri التي كانت تعاني بعض الاضطرابات. أرسل بيرى بارنفيك رسالة يدعو فيها كافة البيروقراطيين العاملين في المقر الرئيسي للشركة في زوريخ بسويسرا قال فيها:

«سيدع صيت بارنفيك مستقبلاً بأنه قال لن تكون إدارة الشركة من مقرها الرئيسي المركزي كما تجري الأمور في الإدارة الحكومية. لذلك أمام كل واحد يعمل في المكتب الرئيسي تسعون يوماً ليجد عملاً حقيقياً في الشركة يكون له تماس مباشر مع الزبائن».

وحصل ما كان متوقفاً من كثرة الاحتجاجات والتذمر وصرير الأسنان، لكن ما أن انقضت تسعون يوماً حتى وفي بارنفيك بوعده.

أكثر من 3000 بيروقراطي سويسري لم يدركوا تماماً ذلك المبدأ الخاص بالزبون وجدوا أنفسهم يحدقون في أطباق فارغة عندما عجزوا عن الانتقال وتحولت الشركة المثقلة بالأعباء التي كان صنع القرار فيها يستغرق شهوراً

تتصف ببطء الحركة في أعمالها المتخصصة بنقل وتوزيع الطاقة والنفط والغاز والزيت وفي مجال تكنولوجيا البناء إلى شركة تتصف بسرعة التفكير حيث القرارات جميعها تصنع في مكاتبها المحلية التي يبلغ عددها 1000 مكتب يعمل فيها نحو 170 000 موظف .

وكما كان متوقفاً سرعان ما نشطت الشركة الجديدة التي صارت تحمل اسم ASEA Brown Boveri تنتقل من قوة إلى قوة وتحقق النجاح والأرباح التي بلغت أكثر من 2,5 مليار دولار سنوياً وذلك منذ أن رحل عنها البيروقراطيون وانتهى عهد مركزية صنع القرار .

استخدم حكمة قالها بارنفيك: تخلص من 90% من موظفي  
المكتب الرئيسي

إجراءات العمل التي يتبعها بارنفيك في سبيل التخلص من البيروقراطية سهلة وبسيطة . فهو يقول أن 30% من البيروقراطيين يمكن إعادة تأهيلهم وذلك بتعيينهم في وحدات أعمال يصبحون فيها من الموظفين الذين يجلبون الربح، و30% منهم يمكن نقلهم إلى مراكز جديدة تعمل في كسب الأرباح، و30% يمكن فصلهم عن العمل لكونهم زيادة عن المطلوب، والباقيون يستمرون في عملهم في إدارة المكتب الرئيسي .

من يبقى... ومن يرحل؟

المسؤولون التنفيذيون في الشركات التي تتصف بأنها الأسرع في العالم والذي هم على اتصال مباشر بعملية البحث عن الزبائن والمحافظة عليهم وزيادة عددهم يبقون في الشركة، وكل ما عداهم يستبعدون عن صنع القرار العملياتي .

تعني عملية البحث عن الزبائن قيادة عملية كسب زبائن جديد، وتعني عملية المحافظة عليهم جعل الزبائن يجدون في الشركة ما يفوق توقعاتهم . أما

زيادة عدد الزبائن فتعني إيجاد منتجات وخدمات جديدة تناسبهم وتزيد من إنفاق الزبائن وتعزز إخلاصهم للشركة.

أما الموظفون الآخرون الذين يطلب وجودهم في مقر الشركة الرئيسي، من غير قادة الشركة منهم الذين يتولون أعمال الحسابات (للتأكد من صحة الأرقام)، والضرائب (للدفع أقل ضريبة ممكنة تسمح بها القوانين)، والشؤون القانونية (للعمل على إبعاد المشاكل)، والموارد البشرية (العثور على الموظفين المناسبين والمحافظة عليهم وزيادة عددهم). وما لم يكن ثمة قرار يدعوهم للمشاركة في صنع القرار بسبب خبرتهم الفريدة، فيجب أن يظلوا في مكاتبهم على رأس عملهم دون أن يتدخلوا في عملية صنع القرار التي ينبغي ألا تقتضي مشاركتهم. ورغم أنه أصبح أمراً شائعاً أن يطلب إلى كل مسؤول تنفيذي المشاركة في صنع كل قرار تتخذه الشركة، إلا أن آخر شيء ينبغي على مؤسسة تريد فعلاً صنع القرارات السريعة هو أن تشرك في صنع القرار العائد لنشاطاتها الأساسية أولئك الذين لا يدرون شيئاً عن عملية إيجاد الزبائن والمحافظة عليهم وزيادة عددهم.

فماذا يعرف مدير الشؤون القانونية عن التسويق؟ ولماذا تريد أن تعرف رأيه في ذلك؟ إن النزعة السائدة حالياً نحو الشمولية وإشراك كل مسؤول تنفيذي في صنع كل قرار تقلل من شأن قدرة رئيس الشركة على اتخاذ قرار دون إجماع. لكن هذا الإجماع من شأنه أن يببطء مقدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات السريعة.

إلى جانب المراقبة المالية الشديدة، يتعين على كل مسؤول تنفيذي في أية شركة أن يجتاز اختبار ورق عباد الشمس<sup>(2)</sup> لمعرفة قدرته على إيجاد الزبائن والمحافظة عليهم وزيادة عددهم وعندئذ ستكون الشركة سريعة سرعة البرق في قدرتها على اتخاذ القرارات السريعة. في الفصول القادمة من هذا الكتاب سوف

تتعرفون على الطريقة التي تساعدكم في تكوين وحدات عمليات صغرى ذاتية القرار لا ترهقها أعباء البيروقراطية .

## [ موجز في 60 ثانية ] ←

- لا تخدع نفسك، فذلك يبطئ التفكير .
- فكر بحال مؤسستك إن كانت بيروقراطية أو تتجه نحو البيروقراطية .
- تخلص من البيروقراطية سريعاً .
- طبق المبدأ الذي وضعه بارنفيك .
- إن لم يكن لكل عضو في الفريق القيادي مشاركة مباشرة ومسؤولية في عملية إيجاد الزبائن والمحافظة عليهم وزيادة عددهم، فذلك دليل على أن بذور البيروقراطية قد نثرت في المؤسسة .



## فك رزمة كل شيء

إذا كانت الفكرة التي تتطلب القرار فكرتك أنت، فيكفي أن تضعها بين «حجري الرحي» تشبعها درساً. ولكن عندما يأتيك شخص يطلب قراراً ويريد أن يكون هذا القرار سريعاً، ينبغي استخدام تكتيكاً غير ذلك.

### قصة الكاهن «الأرثوذكسي»

توقع شقيق وشقيقته يهتمان بالمشاريع الاقتصادية أن يصبح أحد أحياء مدينة سان فرنسيسكو الفقيرة منطقة تجارية ساخنة خلال فترة ليست بعيدة (وهي قصة حقيقة - جرت أحداثها في منطقة جنوب السوق في مدينة سان فرنسيسكو، ولحسن الحظ كنا مجرد مراقبين ولم نكن من المستثمرين، وقد أثرنا عدم استعمال الأسماء الحقيقية لأبطال القصة ذلك لأن عدداً لا بأس به من الأشخاص رفعت دعاوى قضائية ضدهم).

وجد هذان الشقيقان بناءً طويلاً وشاغراً كانت تشغله شركة طباعية، وقررا أنه يصلح تماماً لمشروع نادٍ ليلي، اتصلا بصاحب المبنى الذي كان فعلاً يريد بيعه، وقال إنه يريد صفقة سريعة، وليس أمامها خيار آخر.

ودون تأخير اتصل الشقيقان بمحام شهير من أبناء المنطقة وطلبا إليه القيام بمراجعة القوانين والأنظمة الخاصة بتلك المنطقة، والتحدث مع زملائه في مجلس المدينة. فلم يجد المحامي سبباً واحداً يمنع إقامة النادي الليلي، وهنا تركا كل ما لديهما واشتريا المبنى.

وأيضاً دون تأخير جمعا حولهما عدداً من المستثمرين كان من بينهم واحد من أوائل مؤسسي النوادي الليلية في المنطقة، أظهر استعداداً لبناء المشروع. لكن مشكلته الوحيدة هي أنه لا يملك السيولة الكافية لتغطية حصته النهائية في المشروع البالغة 500 000 دولار من أصل الكلفة الإجمالية. البالغة (8) ثمانية ملايين دولار. وأكد للشقيق وشقيقته أنه ما لم يبدأ التنفيذ في أقرب فرصة ممكنة. فإنه سيضطر لاستلام أعمال أخرى كي يبقي عماله يشتغلون ولا يتعطلون، وقد لا يكون جاهزاً لهذا المشروع إذا طلب منه ذلك في وقت لاحق. وأشار عليهما أن بإمكانهما البدء بالبناء قبل الحصول على كافة الموافقات اللازمة. واقترح البدء بهدم الأجزاء الداخلية من المبنى.

قال لهما «دائماً نفعل ذلك». وكل ما يحتاجه للبدء بالهدم هو شيك بمبلغ 250000 دولار. وبناء على التطمينات التي قدمها المستشار القانوني بأن مثل هذه الموافقات عمل روتيني، وافق المستثمرون وقدموا المبلغ المطلوب عن غير اطمئنان وبدأ المفاوض العمل.

كانت نصيحة ذلك المفاوض سليمة من حيث الظاهر، إضافة إلى أن رئيس دائرة رخص البناء قد طمأن الشقيق وشقيقته والمستثمرين معاً، وكذلك المحامي، بأن رخصة البناء سوف تصدر قريباً. استكملت أعمال الهدم الداخلي، وجاء المفاوض يطالب بمبلغ 400 000 دولار لمتابعة العمل. لا توجد مشكلة. دفعوا المبلغ المطلوب بعد أن أكد لهم رئيس دائرة رخص البناء ثانية أن كل شيء على خير ما يرام.

كان المستثمرون جميعاً تملؤهم الرؤى وكان حماسهم شديداً. وفي

غضون أسابيع قليلة دفعوا المبلغ المطلوب 400 000 دولار، وتبع ذلك شيكات أخرى بمبالغ معادلة. وكانت الأموال تدفع بغير حساب.

اشتد حماس الجميع وهم يرون تقدم العمل في البناء. بدأت خشبات المسرح تظهر، وكذلك الأدراج والبارات. كل شيء كان يسير سريعاً. وفي أحد الأيام جاء كاهن من كنيسة أرثوذكسية صغيرة لا تبعد كثيراً ووقف في موقع البناء، وتلقى التحيات الحارة من العمال، ومن المقاول الذي طاف به في أرجاء الموقع. وفي اليوم التالي جاء الكاهن ثانية ومعه نفر قليل من المالكين المحليين في المنطقة يريدون طرح بعض الأسئلة.

إلى الأمام سريعاً. تعالت أصوات الاحتجاج من أبناء المنطقة. عقدت جلسات الاستماع [في المحكمة] علانية. وصدرت الأوامر بوقف أعمال البناء.

فقد تبين أنه لا يسمح بإقامة نادٍ ليلي ضمن مسافة تقل عن 750 قدماً (225 متراً) من مكان عبادة حتى لو كان مكان العبادة هذا صغيراً لا يؤمه أكثر من 20 شخصاً. ولا يهم إذا كان هذا القانون قد طبق سابقاً أم لا، رغم أن المنطقة تحتوي على كثير من النوادي الليلية الأخرى.

انتصرت مصالح الجماعة، وصدر قرار المحكمة بمنع إقامة النادي الليلي، بالإضافة إلى وجوب دفع غرامات مالية باهظة، لم يستطع المستثمرون دفعها، أو هم لا يريدون دفعها، ووضع الحجز الاحتياطي على المبنى.

أصوات المستثمرين جميعاً تعالت بالاحتجاج، وأصابع الاتهام أشارت للكثيرين، وكل واحد رفع دعوى قضائية ضد الآخر. وانفصمت عرى العلاقة بين الشقيق وشقيقته فلم يكلم أحدهما الآخر. وكل منهما أشهر إفلاسه.

لقد أصيب الجميع بصدمة بالغة جراء صفقة فاشلة عدا المقاول الذي كان في البداية يطالب بقرار سريع وناله. فقد قدم للمستثمرين عرضاً إجمالياً (رزماً). هم أرادو منه تنفيذ العمل (كان عرضه مناسباً)، أراد أن يكون واحداً

من المستثمرين (وعد مغرٍ - دون أن يدفع مالا)، هو بحاجة للبدء فوراً (الحكمة القديمة حول استخدام أسلوب الإلحاح)، والبدء دون تأخير لن يكون مشكلة (الوعد المغربي).

وكانت النتيجة أن دمرهم جميعاً.

### احذر من الصفقات بشكل رزمة والقرارات بشكل رزمة

القرارات التي تكون على هيئة رزمة تشبه إلى حد كبير العروض التي تأتيك بالبريد مباشرة من شركات الهاتف. وهناك احتمال كبير أنك قد رأيت مثل هذه العروض لخطط مؤلفة من بنود عديدة. تقرأ في إعلاناتهم عبارة مثل «دعنا نعالج كل ما تحتاج إليه في ميدان الاتصالات. فنحن نقدمها جميعاً إليك بسعر مغرٍ». لكنك عندما تدقق ببنود هذه العروض تجد صفقة واحدة منها جيدة، وضعت إلى جانب صفقتين لا فائدة منهما، وجمعت معاً على هيئة رزمة عرض واحد.

وهناك احتمال كبير قد يفوق نسبة 90٪ هو أنه في الوقت الذي تدنو من مكتبك ضرورة اتخاذ قرار سريع، يكون شخص قد حاول أن يرزم معاً مشروعاً صغيراً يخفي في ثناياه مصالح ذاتية ضمن العرض المقدم. لذلك فإن التحدي المائل أمام أولئك الذين يرغبون في تحسين مقدرتهم على اتخاذ القرار السريع هو اتفاق مهارة وفن فك الرزمة وتحليلها، إضافة إلى اتقان مهارة التقييم السريع للسيناريو الجيد والسيناريو السيء لكل واحد من مكونات رزمة القرار.

لقد درب صانعو القرارات السريعة والدقيقة أنفسهم، كما دربوا من حولهم، على القيام بتحليل القرار إلى عناصره الدقيقة، ثم يستعرضون كل جزء أو عنصر على حدة، ويصدرون أحكاماً صغيرة، ومن ثم يتخذون القرار الكبير والهام. في المثال الذي تقدم ذكره عن الشقيق وشقيقته تشير الدلائل إلى أنهما قد أصابا في أشياء عديدة. اكتشفا توجهات السوق. وكان التوقع والتنبؤ الذي

أجرباه صحيحاً وفي محله . توقعا أن يصبح الحي من المناطق الأكثر سخونة ، وهذا ما حصل فعلاً . ولأنهما لم يعرفا المنطقة تماماً استخدمنا أفضل محام توفّر لهما ، حتى أنهما رفضا التفاوض مع العديد من المستثمرين الذين لم يشاركوهم رؤيتهم المستقبلية . لكن الإخفاق الذي أصابهما هو قصورهما - في السؤال عن دور المصلحة الذاتية للمقاول وعدم إقدامهما على فك رزمة العرض الذي قدم لهما .

### كن مثل رجل الأسكيمو

لا يسعنا إلا أن نجد الفكاهة في تصرف واحدة من المدعويين إلى حفلة دعينا إليها مؤخراً . كانت تلك المدعوة سيدة في أواخر العشرينات من عمرها . تشير قصة حياتها إلى أنها قضت السنوات الثمان الأخيرة تحاول إنهاء دراستها في مرحلة مدة الدراسة فيها أربع سنوات فقط . كانت تعمل إلى جانب الدراسة ناذلة في حفلات الكوكتيل ، وتعمل أيضاً عملاً إضافياً في تجارة بيع العقارات . ووصفت نفسها مؤخراً بأنها من التجار الناشئين ذوي مواقع على الانترنت . ولا بد لنا أن نقرّ بأنها أتقنت فن ازدرء كل ما له علاقة بالاقتصاد القديم . وكانت تتقن فن ترديد عبارات لا تفقهها ولا تفتأ تكررها مثل عبارات : فترة الإقفال ، منتجات عالمية ، قياسيات ، الدعم المالي ، الجولة الأولى والجولة الثانية .

ومع مرور الوقت ذلك المساء ، لم يسعنا إلا أن نسترق السمع لحوار ساخن كان يدور بينها وبين ضيف آخر من عمالقة رجال الأعمال يجله ويقدره كل من يعرفه - كان النقاش حول عدد الأسهم التأسيسية التي يجب أن تطالب بها وتمتلكها في شركة جديدة ناشئة . وكان من الصعب علينا أن نخفي مشاعرنا لرؤيتنا ذلك الضيف الذي وجد نفسه في الزاوية يحاول التخلص منها ومن تواصل حديثها المبهم . لم يعلمها أحد درس رجل الأسكيمو القائل : «الذكي غبي والغبي ذكي» .

في مقابلاتنا العديدة التي أجريناها في إطار الإعداد لهذا الكتاب مع

المئات من رجال الأعمال الذين يعتبرون الأسرع في العالم، لاحظنا، ولم يكن بوسعنا إلا أن نلاحظ، أنهم جميعاً قد اتقنوا فن التظاهر بعدم القدرة على الكلام. فالأشخاص الذين يحاولون إعطاءكم انطباعاً معيناً من خلال التظاهر بالذكاء لم يعرفوا تلك الحكمة. والأشخاص الأذكياء حقاً يعرفون أنهم من خلال التظاهر بالغباء وسؤال الطرف الآخر أن يكرر ما يقوله أو أن يعيد تفسير شيء ما مرات عديدة، أو طرح الأسئلة الكثيرة يكونون أكثر استعداداً للاستجابة ومن ثم اتخاذ القرار السريع.

عندما يعمل صانعو القرار السريعون والحاذقون على فك رزمة القرار يطرحون الأسئلة التالية:

- ما هي المصلحة الذاتية لذلك الشخص الذي يطلب إليّ صنع القرار؟
  - هل نقدم بهذا القرار خدمة لمصالحهم أكثر مما نقدم لخدمة مصلحة الشركة؟
  - ما هي البنود التكوينية لذلك العرض؟
  - ما هو السيناريو الجيد، والسيناريو السيء لكلٍ من مكونات ذلك العرض؟
  - هل تمت دراسة جميع النتائج المحتملة للقرار؟
- ولا يجوز اتخاذ قرار سريع إلا بعد الإجابة على تلك الأسئلة.

## [ موجز في 60 ثانية ] ←

- احترس من الصفقات التي تأتي على هيئة رزمة ومن العروض في هيئة رزمة.
- معظم القرارات الرزمة مليئة ببنود مستترة.
- اذكر حكمة رجل الأسكيمو: الذكي غبي والغبي ذكي.
- صانعو القرار السريعون والحاذقون يفكون رزمة كل قرار يطلب إليهم أن يتخذوه.

## إجراء التعديلات في حقائب المناصب العليا

تظهر لدى الكثير من الشركات نزعة لا يمكن وصفها إلا بقصر النظر تتمثل بتعيين أشخاص في مناصب معينة وإبقائهم فيها ما داموا يحسنون أداء عملهم . يا للغباء!

لكن الشركات الأسرع تفكيراً في العالم تتخذ منحى مخالفاً تماماً لذلك . فالذي يريد أن يوجد البيئة المناسبة تماماً لصنع القرار بسرعة ودقة ودون تدخل للعواطف يعتمدون في عملهم على تكتيك يقضي بإجراء تعديلات بشكل دائم في توزيع الحقائب . لكن مثل هذا الإجراء يتناقض مع الحكمة التقليدية التي تنادي على الدوام ببناء «العلاقات» ، ومع ذلك فالشركات والأشخاص الذين لا يفعلون ذلك يكونون أكثر بطئاً من منافسيهم في اتخاذ القرار .

عندما كنا نمتلك أول محطة إذاعة لنا، خطرت لنا هذه الفكرة عرضاً بينما كنا نحاول إثبات رأي معين . وأجرينا التجربة رغم أصوات الاحتجاج والصراخ والتهديدات التي تعالت من قسم المبيعات أخذنا لائحة المهام لموظف المبيعات (A) وكلفنا بها موظف المبيعات (B)، والعكس بالعكس . وكانت النتائج مذهلة .

في غضون أسابيع قليلة أظهرت اللائحتان بأسماء الزبائن نتائج تفوق في أدائها عائدات العام السابق. وتابعنا التجربة، بدأنا بإجراء تعديلات أخرى واكتشفنا أنه كلما ازدادت عملية تبديل الحقائق (نحو غاية معينة) تزداد إنتاجية لوائح الزبائن، كما وجدنا إلى جانب ذلك بالصدفة أن عملية التبديل التي أجريناها قد أزاحت بعض الحواجز التي أوجدها بعض موظفي المبيعات فحالت دون تحقيق القدر الأقصى من عائدات الزبائن. وهذه هي القيود ذاتها التي تبطئ عملية صنع القرار في الشركات التي لا تقدم على تبديل حقائق المهام العائدة للمسؤولين أو تبديل مناطق مسؤولياتهم.

إجابتك عن السؤال التالي تنبئ الكثير عن طريقة تفكيرك

### السؤال :

جون مدير صندوق مشترك وهو مسؤول عن استثمار 500 مليون دولار، وباعتباره تسلّم مهام إدارة هذا الصندوق منذ خمس سنوات، ففي أية سنة برأيك حقق أفضل أداء مالي؟

### الإجابات المحتملة :

- أ - في السنة الأولى.
- ب - في السنة الثانية.
- ج - في السنة الخامسة.

### الجواب الصحيح:

معظم الأشخاص يعطون الجواب الخطأ. يقول الدكتور ريتشارد غيست Dr. Richard Geist أستاذ الطب النفسي في جامعة هارفارد ومؤلف كتاب «الاستثمارات الاستراتيجية عند ريتشارد غيست Richard Geists Strategic Investments» إنه أجرى دراسة مطولة وبحوثاً عديدة حول الصناديق المشتركة واستنتج من خلالها أن أفضل أداء لمدير يتولى إدارة صندوق مشترك يكون في

السنة الأولى من وظيفته . وهو يدعو ذلك الأداء «ظاهرة السنة الأولى» . لذلك فهو يضع نظرية تقول إن مدير الصندوق المشترك لن يكون في السنة الأولى من عمله بحاجة للدفاع عن خيارات حدثت في السنة السابقة لعهدده، بل ويكون قادراً على إجراء تقييم شديد القسوة للجدوى ولاحتمالات الأداء للإبداعات في الصندوق .

ونجد أيضاً المحامي المتخصص في شؤون الاستثمارات، بروس ريتير Bruce Ritter الذي حقق نجاحاً منقطع النظير وقضى سنوات طويلة في إدارة استثمارات عائلات فاحشة الثراء يقدم لنا الجواب الصحيح للسؤال المشار إليه على الفور ودون لحظة تفكير، مضيفاً إلى ذلك: «إن أصعب ما في الأمر عندما يأتيك زبون جديد، أن يجلس أمامك ويقول «لا» لا يمكنك أن تبيع هذا . . رجاء، أو أن يقول «إنني أفضل التريث بخصوص ذلك . .» أو يقول «رجاء لا تطرح تلك الأسهم للبيع . . إنها مفضلة عندي» .

وبصورة مماثلة لما قاله غيست عن مديري الصندوق المشترك وعن ضرورة عودتهم في أغلب الأحيان إلى نقطة البداية من لا شيء، يؤكد بروس ريتير أن على كل مدير مالي أن يبدل مهام عمله مرة كل ثلاث سنوات: وأن يختار خياراته الجديدة كلها دون أن ترهقه أعباء ضرورة الدفاع عما يملك حالياً . فعندما يقعد المدير أو المسؤول التنفيذي في كرسي منصبه ينهض بذات المسؤوليات لفترة تزيد عن سنة ونصف إلى سنتين فإنهم يفقدون القدرة على صنع القرار السريع المطلوب في البيئة الحالية من الاستثمارات وبالتالي تراهم يتباطؤون .

## سبعة أسباب تدعوك إلى تبديل المهام مراراً

### 1 - تنامي الشعور بالانتماء

الشعور بالانتماء فطرة عند الإنسان . كل امرئ يتنامى عنده الإحساس

بالانتماء وتشتد لديه العاطفة نحو أشياء اختارها ودرسها وأجرى بحوثاً عليها. يعتقد الدكتور غيست Geist أن المشكلة لدى الذين يتولون إدارة الصناديق المشتركة هي أنهم عند انتهاء فترة التكليف يواجهون لغزاً محيراً - لا يشتركون ما في حقيبة مسؤولياتهم ولن يستطيعوا بيعه لأن ذلك عائد لشعورهم بضرورة الدفاع عن خياراتهم.

لذلك عندما تجري تعديلات وتبديلات في المهام والواجبات بصورة متكررة فإنك في واقع الأمر تقوم بعملية تطوير لصانعي القرار في الشركة الذين يبنون قراراتهم على الحقائق دون أن تعوقهم ضرورات عاطفية تدعوهم للدفاع عن خياراتهم الماضية.

## 2 - الثقة الزائدة توقع الموظفين في مشاكل

لم تكن الثقة في عصور ما قبل التاريخ تضمن للإنسان فرصة أفضل للبقاء على قيد الحياة. لكنها كانت تجذب الأصدقاء والحلفاء، والفرص. لذلك كانت الأمور تعطي نتائج أفضل لأولئك الذين صدرت الثقة عنهم. ونعرف الآن أن تلك المورثات قد سادت واستمرت.

لكن السائد حالياً بعد كل تلك السنين أن الواقعية قد أسقطت من الحساب وأن المبالغة في الثقة منتشرة بشكل متفشٍ في معظم الشركات. ويعتقد الكثيرون خطأ أن كل ما يحتاجه المرء هو الموقف الصائب لتمكين الاستفادة من كل حالة على حدة.

منذ عهد قريب أجرى الأستاذان في علوم الإدارة بجامعة هيوستون، لويل بوسنيتز Lowell Buse nitz وجي بارني Jay Barney دراسة لواقع 124 شخصاً من رجال الأعمال الاقتصادية و95 مديراً من مديري الشركات. وأظهرت نتائج الدراسة أن رجال الأعمال الاقتصادية أكثر ثقة في إجاباتهم عن أسئلة تدور حول الأعمال التجارية والأحداث الجارية. . خصوصاً عندما يكونون على

خطأ. والثقة تؤدي إلى الانتهازية (وهذا أمر مستحسن)، لكنها تقود أيضاً إلى الوهم والخداع (وهو أمر غير مستحب). لذلك عندما تجري تبديلاً في المهام. لن يكون للموظفين الوقت الكافي ولا الرفاهية لتزداد مغالاتهم بالثقة.

### 3 - يتهرب الموظفون من التزاماتهم... عندما يكسبون الصفقة

أتذكر العرض الذي تلقيته قبل أن تستلم بطاقة الائتمان؟ جاء في العرض أنك لن تدفع فائدة طوال الأشهر الستة الأولى: كما زعم المصرف، وأن ذلك المصرف قد أقسم قسماً معظماً مكتوباً بالدم ووعداً مضموناً بأن معدل الفائدة لن يتجاوز 6,5%. وعندما رفعت سماعة الهاتف لتتحدث إلى قسم «العناية بالزبائن» الخاص بحاملي بطاقات الائتمان، أجابك صوت عند أول نداء يتحدث إليك بكل ود ومحبة، ثم اشتركت في خدمة البطاقات هذه.

وبعد ستة أشهر جاءك كشف الحساب، وألقيت عليه نظرة سريعة، وإذا بك تصاب بصدمة عندما وجدت أن الفائدة المحسوبة عليك هي 19,5%. ورفعت سماعة الهاتف ثانية، لكن رنين الهاتف طال ولم يجب أحد إلا بعد طول انتظار. فوجدت نفسك تسمع صوتاً يطلب منك الانتظار قليلاً على الهاتف، ثم تحدث إليك صوت بعيد كل البعد عن الود، يكثر الجدل بكلام مبهم يخلو من أية عناية بالزبائن.

أو، لناخذ مثلاً آخر. ماذا تذكر عن ذلك المورد الذي عمل جاهداً وبدون كلل يعطيك انطباعاً جيداً وينال الصفقة؟ بعد إتمام الصفقة. سارت الأمور حسناً لبضعة أشهر. ثم ترك العمل مندوب المبيعات الذي تعرفه، وأخذت الأسعار التي وعدك باستقرارها بالتزايد المرة تلو المرة. وإن رفعت سماعة الهاتف طالباً المساعدة، تجد الصمت المطبق ولا يرد عليك أحد.

قد يرغب الكثيرون في استمرار الاحتفاظ بطاقة الائتمان والمورد. والسبب في ذلك صعوبة التغيير. كما تعرف الشركات والباعة والموردون أن التغيير أمر مكروه عند الكثيرين.

وقد تجد حالة يكون فيها شخص جديد يمتلك نظرة جديدة ويبيدي استعداداً لتصحيح الأخطاء على الفور. لذلك عندما تتبدل مهام المديرين والمسؤوليين التنفيذيين بشكل متكرر تظل العلاقات مع الباعة والموردين والزبائن - أي كل من بإمكانه خداعك والإضرار بك - تحت الفحص والتدقيق والمراجعة. ويتم أيضاً استبدال أولئك الذين لا ينفذون الواجبات حسب الاتفاق.

#### 4 - احتفظ بذكرياتك الذهبية لعيد زواجك الخمسين

نحن جميعاً نميل إلى تذكر الحسنات ونسيان السيئات، ننسى الألم ونتذكر المسرات. لكن الذكريات لا تعين صانعاً جديداً للقرارات. عندما يعين شخص جديد ويكلف بمسؤوليات معينة، إن مردود عمله في المدى القصير يكون عالي الإنتاجية. أما المردود على المدى الطويل فيكون لشخص يتخذ قرارات سريعة دون أن تتدخل في عمله الذكريات الجميلة، حيث يكون جل اهتمامه مركزاً على رؤية الجميع يؤديون أعمالهم حسب الاتفاق.

شركة تشارلز شواب، بسبب نموها السريع سرعة البرق، جعلت عملية تبديل مهام وواجبات المسؤولين فيها عملاً مؤسساتياً، وصار يطلب من كل طالب وثيقة فيها أن يكون قادراً على القيام بعمل يقوم به عادة شخص يعلمه بثلاث مراتب. لذلك تجد موظفي هذه الشركة والمشرفين فيها يتبعون لثلاثة رؤساء عمل في السنة الواحدة.

#### 5 - قانون العودة إلى الوسيلة لا ينطبق... حالياً

ينص قانون العودة إلى الوسيلة على: «المنتج العيني (أرباحك) لأي عامل من عوامل الإنتاج (شركتك) سوف ينخفض عند نقطة معينة» (هذا هو تفسيرنا المبسط للتعريف المعقدة التي تذكرها مختلف المعاجم الاقتصادية).

يعني هذا القول بعبارة أخرى أن من يكون الشخص الأول الآن، لن يستمر في منصبه، ومن يجلس في القمة غالباً يزاح عن منصبه.

وهكذا نجد أن فعل الشيء ذاته بالطريقة ذاتها ومع ذات الأشخاص في أماكنهم ذاتها سيؤدي إلى أن تجد قانون الارتداد والعودة إلى الوسيلة يدنو منك بأسرع مما تظن. وهذا القانون ينطبق على كل شركة تجارية. لكن تبديل المهام والمسؤوليات بشكل دائم يضمن للشركة تدفقاً متواصلًا من الأفكار الجديدة يتم اكتسابها من خلال التغيير الدائم والمستمر للمنظور الذي عمل على تأخير دنو هذا القانون.

#### 6 - تبديل الوظائف والمهام يعني السلحفاة صارت حساء

يقول مثل صيني قديم «إن وجدت سلحفاة على رأس العامود. فلا بد أن شخصاً قد وضعها هناك». توجد في غالبية الشركات سلحفاة تجلس على رأس العامود وسواء كانت الشركة دكاناً صغيراً لبيع الحلوى في ما نهاتن أم شركة متعددة الجنسيات تملك فروعاً لها في مختلف دول العالم. ولا بد أن شخصاً تافهاً قد وضعها في ذلك المكان، وهم يفعلون ما بوسعهم لإبطاء حركة كل شيء لاسيما صنع القرار السريع.

ربما تعرف تلك السلاحف من الأسماء التي أطلقت عليها تهكماً. فهناك من يسمونه هاربي Harpy الذي يعمل على إيجاد الاختناقات في قسم الموارد البشرية، وهناك من يسمونه الأدميرال دبشيت Admiral Dipshit الذي يضع قفلاً على أفضل منطقة للبيع لكنه لا يستطيع أن يشد سحاب بنطاله. وهناك من يسمونه أولد يلو ستين Old Yellow Steuin المشرف الذي تضاءلت أهميته منذ سنوات عديدة ثم يأتي ليعرقل سرعة اتخاذ القرار، وهناك من يسمونه Buttboys الذي يسأل عن كل شيء ولا يقدم جواباً لأي شيء، وهناك أخيراً الضحايا Fashion Victims القادمون من شركات الإعلان.



## [ موجز في 60 ثانية ] ←

- في ظاهرة السنة الأولى لا يحتاج الأفراد للدفاع عن قراراتهم الماضية ويكونون على استعداد لاتخاذ قرارات قاسية ويمكنهم التخلص ممن يعيق حركتهم ويتحركوا إلى الأمام.
- سبعة أسباب تدعو إلى إجراء تبديل متكرر في الوظائف والمهام:
  - 1 - شعور الأشخاص بالانتماء العاطفي لقرار اتخذوه .
  - 2 - رجال الأعمال يدافعون عن قراراتهم الخاطئة بشكل أكثر حماساً من دفاعهم عن قراراتهم الصحيحة . والمغالاة في الثقة قد تسبب المشاكل .
  - 3 - يميل الباعة والموردون والزبائن إلى التراجع عن وعودهم بعد انقضاء شهر العسل والمراقبة الفاحصة التي يقوم بها صانع قرار جديد تجعل الجميع يرقصون من الألم .
  - 4 - يميل صانعو القرار إلى نسيان السيئات وتذكر الحسنات ، وهذا سبب كافٍ لتبديل المسؤوليات على الدوام .
  - 5 - تضمن معيناً لا ينضب من الأفكار الجديدة .
  - 6 - يساعد في الكشف عن حقيقة البقرة المقدسة .
  - 7 - تجعل كل فرد في الشركة في حالة تأهب .



## أعد تقييم كل شيء باستمرار

ما لم تقم الشركة بإعادة تقييم كل قرار تصنعه وكل توجه تتخذه، فإن الأمر ينتهي بها إلى الهلاك، ربما كان في الماضي زمن أكثر سهولة وأكثر هدوءاً عندما كانت التحديات أقرب ألفة للأعمال، وكان دور الإدارة يتطلب الجهد والعمل لكنه لم يكن مبدعاً قط. كان المدير يحصي ما لديه من مواد ويخصص الأموال ويحل المشاكل التي كانت تبرز بين وقت وآخر. فلم تكن عملية إعادة، والحالة هذه، أمراً مطلوباً.

وفي الثمانينيات حدثت ثورة التكنولوجيا وما رافقها من اندماج شركات معاً، وظهور منافسين أقوياء بتمويل جيد، وغدا من الصعب التكهن بما يطلبه المستهلك، وازدادت سرعة التغيير فألقت هذه كلها بظلها على الإدارة وأوجدت ظروفاً جديدة لم تكن مألوفة من قبل فكيف تصرف هؤلاء المدبرون؟

يقول غاري هامل Gary Hamel الباحث والاستشاري: «كان عدد الشركات التي حققت عائداً لحملة الأسهم يزيد عن 55% سنوياً في الأعوام 1985 - 1995 يقل عن 40 شركة من أصل 1000 شركة تعد من الشركات الثرية». وهذا يعني أن 96% من تلك الشركات الألف لم تكن قادرة على التحرك بسرعة

كافية لتواكب ما يحصل في العالم الخارجي . ومع مراعاة التضخم يمكن القول أن وسطي معدل النمو السنوي لأسهم S & P 500 سجل معدل 1,4% ما بين عامي 1984 و1994.

وبحسب البحوث التي أجراها هامل Hamel فإن تلك الشركات الأربعين التي سجلت معدلات نمو هامة لم تحقق ذلك من خلال تخفيض الكلفة، أو إعادة شراء الأسهم، والاندماج مع شركات كبرى أو غير ذلك من الاستثمار التقليدي لودائعها. وفي هذا الإطار يؤكد هامل «بدلاً من ذلك كله حققت تلك الشركات السريعة اكتساب عائدات سنوية مركبة بمعدل 25,3% خلال تلك الفترة». ثم انتهى هامل في بحوثه إلى ملاحظة مفادها أن تلك الشركات الأربعين، إما أن تكون قد ابتكرت صناعات جديدة كلية، أو أنها أدخلت تغييراً جذرياً في الصناعات القائمة.

والجدير بالذكر أن الشركات تعتمد إلى ابتكار صناعات جديدة أو تدخل تغييرات جذرية في الصناعات القائمة عندما يكون لديها الاستعداد لإعادة تقييم كل قرار اتخذته في السابق. وكل شركة، بما فيها شركتكم، لديها العبارة «يستعمل قبل تاريخ معين» مطبوعة بخط عريض عليها كما تطبع هذه العبارة على علبة الحليب. ولا غرابة في ذلك فلكل شيء عمر معين، وكل شيء يصل إلى سن الشيخوخة، أو هو معرض للاهتراء وسيأتي الشيء الذي يحل محله.

وقد أحسن جاك ويلش Jack Welch من شركة جنرال الكتریک General Electric صنعاً عندما أوضح ضرورة إعادة التقييم المتواصل فقال «إذا كان معدل التغيير داخل الشركة أدنى من معدل التغيير خارجها، فذلك نذير أن نهايتها قريبة». ومن الأدوات التي استخدمها ويلش ليضمن استمرارية إعادة التقييم المراجعة السنوية التي يقوم بها كل مسؤول تنفيذي وكل موظف في شركة جنرال الكتریک. إذ يجري تقييم أداء كل فرد من أفراد الشركة مرة في العام ويعطي درجة ما بين 1 و5، وفي ضوء الدرجة التي يستحقها يتبين إذا كان ذلك

الموظف يسير نحو الأحسن أم أن الوقت قد حان لترك العمل في الشركة .  
من الشركات التي حققت نجاحاً مطرداً في الفترة 1985 - 1995 يمكن أن  
نذكر شركة هوم ديبوت Home Depot وشركة جنرال الكتريك General  
Electric وشركة ديل Dell وشركة غاب The Grap ، وهذه جميعاً تميزت بإعادة  
تقييم كل قرار اتخذته وتغير اتجاهها حالما يصبح التغيير ضرورياً . وقد تبعتها  
في ذلك شركات حققت نجاحاً في التسعينيات وحتى مطلع الألفية الجديدة مثل  
شركة AOL وشركة تشارلز شواب Charles Schwab وشركة ليندليز Lend  
Lease وشركة H & M وشركة Clear channel ومطاعم تيليبيتزا Telepizza ،  
وغيرها من الشركات التي ستأتي على ذكرها في هذا الكتاب .

### أصاب داروين فيما قاله

يقول داروين العالم والباحث الشهير في علوم الإنسان: «ليس الجنس  
الأقوى أو الأكثر ذكاء هو الأقدر على البقاء، وإنما الأجناس التي استطاعت  
التكيف مع التغيير». وقد كان مصيباً في ذلك وكأنه في قوله هذا يتحدث عن  
الشركات . خذ على ذلك مثلاً شركة إنتل Intel التي بقيت على موقفها لسنوات  
عديدة ترفض أن تصنع وتبيع أجهزة معالجة لسوق الكمبيوتر الذي يباع الواحد  
منها بأقل من 1000 دولار . كان رئيس مجلس إدارة الشركة آندي غروف Andy  
Grove يسمي ذلك القطاع من السوق «القطاع صفر»، لكنه في الفترة الواقعة بين  
عامي 1994 و1998 شاهد ذلك القطاع الصفر ينمو بمعدلات مرتفعة جداً تصل  
حتى 400% ليمثل نسبة في البيع تعادل كمبيوتر واحد من كل خمسة أجهزة  
كمبيوتر تباع في السوق . نفخ آندي غروف عن ذهنه ذلك الاعتقاد السابق  
حول الاحتفاظ بهامش معين ، وحسم أمره وطلب من 650 مهندساً العمل  
السريع ورصدت الاعتمادات المالية اللازمة ، وتم إنتاج المعالج Celeron من  
أجل سوق ما تحت 1000 دولار من الحواسيب إنه مثال حي وواقعي حول  
مفهوم إعادة التقييم والتكيف الذي مارسته شركة إنتل Intel .

وإليكم مثال آخر نسوقه من شركة تشارلز شواب. فقد أسس تشارلز شواب شركة سمسرة وحسومات، وكانت كلمة «نصيحة» من المحظورات التي لا يجوز استعمالها، بل إن استعمال الكلمة يوجب الفصل من الشركة. كان دائماً يقول: «إذا كان علينا أن نصبح الشركة الأكثر أخلاقية والأكثر فائدة في ميدان السمسرة، فالنصيحة لن تكون شيئاً نعطيها». لكن، عندما كثر عدد الزبائن القادمين إليه يطلبون العون، أعاد تشارلز شواب تقييم موقفه، وتكيف مع السوق. ففي ليلة من ليالي عام 1995، وبينما كان يقود سيارته في إحدى مناطق جنوب كاليفورنيا في وقت متأخر من الليل التفت إلى شريكه الجالس بجانبه ديف بوترك Dave Pottruck وقال: «سوف يتوجب علينا أن نكون أكثر مشاركة في النتائج التي يحققها زبائننا». وفي السنوات الثلاث التالية ازداد معدل نمو الشركة 70٪ ذلك لأن النصيحة أصبحت الجزء الأكبر والأهم من أعماله.

وعندما أسس سايبير بهاتيا Sabeer Bhatia شركة هوت ميل Hotmail كان يسير بشركته على ثلاثة مسارات منفصلة عن بعضها، وعندما أجرى إعادة تقييم لقراره ذلك. آثر أن يركز على مسار واحد منها هو البريد الإلكتروني للمستهلك الذي سقل ثورة يعرفها الجميع. ولو أن بهاتيا لم يعمل على إعادة تقييم قراره لكانت شركة أخرى قد هزمته وتفوقت على شركة هوت ميل.

وثمة شركة أخرى من بين حفنة من الشركات كان لها الفضل في إنماء قيمة الأسهم لحامله بمعدل 25٪ سنوياً ولمدة تزيد عن خمسة وعشرين عاماً، هي شركة ليندليز Lend Lease، رئيس مجلس إدارة الشركة ستيوارت هورنري Stuart Hornery الذي قاد الشركة طوال عشرين عاماً يعزو قدرة شركته على التحرك السريع إلى استعدادها لإجراء إعادة تقييم سنوي لكل شيء تفعله، بما في ذلك الشركات التي تمتلكها والقرارات التي تتخذها وصحت استمرارية كافة المناصب التنفيذية.

## معظم الناس يمقتون إعادة التقييم بسبب:

- فخ المنصب ومسؤوليته .
- الاعتقاد القائل إن لم يكن الأمر بحاجة لإصلاح فلا تنظر إليه .
- الإحجام عن مواجهة الفشل .
- الكسل .

## مأساة المناصب

تكمن المأساة هنا في السقوط الحتمي لمن كان ذا منصب رفيع . نقرأ في كتب التاريخ أن جميع أصحاب المناصب يخامرهم اعتقاد أنهم أصحاب القوة العظمى وأن نجاحهم أمر مسلّم به .

لنفكر ملياً بالنجاح في مجال الأعمال . يقوم رجل الأعمال بتجميع تركيبة فريدة من نوعها وعالية القيمة تتضمن الاستراتيجية والإمكانيات والعلاقات وطريقة المعالجة . ويكون المشروع التجاري الذي يطلع به فوق الجماهير . وعندما تبدأ بالظهور بوادر النجاح لهذه الوصفة : يكثر الزبائن وتهرع المواهب لتجد مكاناً لها في هذا الركب ، ويشرع المستثمرون بالمزايدة في القيمة وتبدأ جمهرة من المنافسين بالتقليد والمحاكاة . وقد يرى المالكون والمديرون أن هذا الأمر إيجابي ومصدر ثقة لهم ، فيعتقدون أنهم قد وجدوا المسار الصحيح .

وبالتالي تصبح القيم عندهم عقيدة يتمسكون بها ، وتتحول بؤرة التركيز إلى قصر نظر وتغدو العلاقات قيوداً تكبلهم وطريقة المعالجة عملاً روتينياً ، وتتركز الطاقات جميعاً نحو صقل الصيغة «الرابحة» .

هذا ، وقد كتبت مؤلفات عديدة (من ضمنها كتاب وضعه رئيس مجلس الإدارة) تهدف إلى شرح وتوضيح الأسباب التي جعلت مايكل ديل Michel Dell قادراً على تأسيس شركة وهو لا يزال يقيم في مهجع النوم بالجامعة لتصبح

خلال عقد من الزمان شركة تفوق في رأس مالها العامل في السوق شركة هيولت باكارد Hewlett Packard وشركة كومباك Compaq وتدنو كثيراً من شركة IBM (رأس المال العامل لشهر أيار/ مايو 2000: شركة ديل 132 مليار، شركة هيولت باكارد 127 مليار، شركة كومباك 47 مليار، شركة IBM 179 مليار). ونحن نعتقد أن الطريقة التي جعلت شركة مايكل ديل تفوق وتلتهم حصص غيرها من السوق توضح هذه الفكرة. فقد كان مايكل ديل يحسن التوقع والتنبؤ واكتشاف توجهت السوق (انظر القسم الأول) إضافة إلى أنه لم يكن مثقلاً بأعباء مأساة المناصب. . لم تكن لديه غمامة الفرس التي تحجب الرؤية أو القيود التي تكبل الحركة أو تلك العقيدة التي كانت تحكم سلوك النخبة المخصصة بمبيع الحواسيب. لقد أعاد ما كانت شركته تكرس عملها نحوه، وفي غضون ذلك كانت الشركات الأخرى مثل شركة IBM وشركة المعدات الرقمية [Digital Equipment Corporation] DEC وشركة هيولت باكارد Hewlett Packard، والكثير الكثير غيرها من الشركات المتخصصة بالتكنولوجيا تستير في أعمال كالمعتاد غير عابئة بالجهود التي كان يبذلها مايكل ديل. واليوم نرى هذه الشركات تهرع لتقليد ما حققه ديل من نجاح.

يخطيء الكثيرون من المسؤولين التنفيذيين في الشركات عندما يعتقدون أن جهودهم ومواردهم الخاصة يجب أن توجه نحو «تحسين» نموذج عملهم الحالي، دون أن يتخذوا خطوة نحو إعادة تقييم هذا النموذج بصورة مستمرة. لهذا نجد غالبية الشركات الرائدة في السوق والتمسكة بالمناصب تصبح مثقلة بأعباء بنية تحتية ضخمة، وبيروقراطية شديدة، وعقدة «الأنا»، والوهم، وإحصاء العمليات وبالتالي تصاب بالعجز عن إجراء إعادة تقييم، بل وعدم الرغبة بذلك. في مثل هذه الحال فكر لحظة لو أنك أغضت عينيك وأصغيت جيداً، فإنك سوف تسمع أشباح الماضي لتلك الشركات تتكلم وهي في غرف المكاتب التي تعلوها خيوط العناكب ومفروشاتها من الخشب الأنيق تطلق أقوالها وحكمتها:

«نحن نعرف منافسينا جيداً من داخلهم وخارجهم».

فهل تعتقدون أن شركة مثل كي مارت Kmart أو شركة Levitz للمفروشات يمكن أن تقول مثل هذا الكلام؟ ألا يبدو هذا الكلام شبيهاً بما يمكن أن تقوله شركة سيرز Sears أو شركة ماركس آندسبنسر Marks and Spencer؟

«إن لم يكن الشيء مكسوراً فلن نصلحه».

يمكنك أن تلمس في هذا القول أسلوب الموسوعة البريطانية.

«يمكن أن نسمح لأنفسنا بأن تشدنا عن غايتنا كل الصراعات الجديدة الظاهرة في السوق».

ألا تتخيل أن مسؤولاً تنفيذياً في شركة ميريل لينش Merrill Lynch يقول هذه العبارة؟

«لا نريد أن نبعد عن شركاءنا في شبكة التوزيع الحالية».

هل قال مثل هذه العبارة شخص في شركة فايرستون Firestone؟

«لدينا فريق من الإداريين من صنف نادر يتمتع بالاستقرار».

فماذا حصل مع شركة المعدات الرقمية Digital Equipmeul Corporation؟

ويبقى التحدي الأول الذي يواجه الشركات الرائدة في السوق هو أن توجد فيها بيئة مؤسسية توكل إليها مهمة إعادة تقييم كل قرار وكل توجه تتخذه الشركة بصورة سليمة ومستمرة.

**إن لم يكن مكسوراً...**

تقول الحكمة التقليدية: «إن لم يكن الشيء مكسوراً فلا تصلحه». وعلى النقيض من ذلك كان الباحث والمؤلف توم بيترز Tom Peters الذي يعد مرجعاً

في العلوم الإدارية يقول في منتصف التسعينيات: «إن لم يكن الشيء مكسوراً، إكسره». وبالمقابل كان أصحاب المناصب الرفيعة في الشركات ومن خلال سعيهم لضمان نجاح طويل الأمد لحملة الأسهم، وبغية إطالة مدة بقائهم في مناصبهم يؤمنون في قرارة أنفسهم، بل ويمارسون اعتقاداً خرافياً آخر يقول: «إن لم يكن الشيء مكسوراً، فلا تنظر إليه، فقد ترّوعه فيسقط وينكسر».

لذلك عندما يتقاعس ويعجز مسؤولو الشركة عن إعادة تقييم قرارات الشركة وتوجهاتها، قد تجد أولئك الأشخاص الذين كانوا السبب في نجاح الشركة يصبحون ألد أعدائها.

### معالجة الفشل ليست متعة ولهواً

قال بوذا: «للنجاح مائة أب، أما الفشل فيتيم لا أب له». يبدو وكأن بوذا كان يتحدث عن الشركات في القرن العشرين. عندما تطرح شركة منتجاً أو خدمة جديدة في السوق ويصيب نجاحاً، ترى كل من كانت له مساهمة في ذلك المنتج أو الخدمة، مهما كانت صغيرة، يهرع لينضم إلى ركب من يُقدم له الشكر والتقدير وليركب قطار المكافآت. ولكن عندما تفشل أية مبادرة ترى الجميع يطأطئ الرأس متمنياً ألا يراه أحد مهما كان صغيراً دوره في ذلك الفشل، وانظر فيما يلي إلى المراحل التي تمر بها حياة كل مبادرة جديدة:

- حماس منقطع النظير.
- التحرر من الوهم.
- فوضى مطلقة.
- البحث عن المذنب.
- العقاب للبريء.
- ترقية الذين لم يشاركوا.

الملاحظ أن الشركات عبر الزمن لم تحسن معالجة الفشل . إن أخفقت مبادرة جديدة إخفاقاً ذريعاً فلا بد من تقديم ضحية للذبح ، في حين ينقل أناس آخرون ، وهم قلة ، إلى وظائف أخرى ، ثم يطوى الموضوع كله ولا يبحث ثانية . يبدو وكأن الناس يخشون أن يكون الفشل مرضاً ينتقل بالعدوى .

وحيث إن من النادر أن تجد أشخاصاً يستمتعون بمعالجة الفشل ، فإن معظم الشركات تدفع بالمبادرة الفاشلة جانباً ويقوم شخص مسؤول بالقاء خطبة سخيفة تمتلىء بعبارات حربية عن القيام بهجوم نحو الأمام ، ولا تعلم الشركة شيئاً يفيدها من هذه التجربة . وتكون النتيجة ، لتتحية الفشل جانباً ، الخوف من إعادة التقييم الذي نراه في الشركات . إذ يخشى المسؤولون أن يواجهوا أخطاءهم .

كانت شركة فايرستون Firestone الأكثر شهرة وسيطرة في عالم صناعة إطارات السيارات . لكنها تمنعت عن إجراء إعادة تقييم لقراراتها فأوصلها ذلك إلى موقف ركعت فيه عندما تدنت مبيعاتها وتدنى إنتاجها . وبالتالي لم تكن لديها القدرة على تشغيل معاملها بأكثر من 50٪ من طاقتها . فجاءت شركة بريدجستون Bridgestone والتهمت بها بثمن بخس ، نسباً قليلة مقابل الدولار . وكانت النتيجة لعدم رغبة شركة فايرستون في إعادة تقييم أعمالها أن افتقدت . . . التصميم الجديد للإطارات ذات الخيوط الممتدة عرضياً .

## الكسل

عندما يحقق المرء هدف يتولد لديه شعور بالغبطة ومن ثم الاستراحة . تلك هي في الواقع خطيئة البشر . ترى الناس بعد أن يحققوا هدفهم يقاومون أي نداء يدعوهم لمتابعة العمل ، وتحقيق هدف آخر . وفي اللحظة التي يدخل فيها الكسل إلى المؤسسات تكون عملية إعادة التقييم لكل ما قامت به من أعمال أول شيء تسقطه من حسابها . ويتبع ذلك دون شك اتخاذ قرارات غير ناجحة .

عندما سئل عازف الجاز الشهير ستيفان غرابيللي Stefan Grapelli لماذا لم يتوقف عن العزف بعد ستين سنة من النجاح والشهرة، أجاب إنه شعر بتلك الرغبة في كثير من المرات، لكنه كان يخشى ذلك، وقال: «إن توقفت عن العمل فقد لا أتمكن من العودة إليه». ونحن بدورنا قد لاحظنا أثناء دراستنا للشركات السريعة، ذلك الفارق الكبير. فإن توقفت مثل هذه الشركات عن العمل للحظة قصيرة احتفالاً بنصر أنجزته، فإن حملتها الشديدة (انظر القسم الثالث) تكون على أشدها وجميع من فيها يكونون في اليوم التالي على صهوة الجواد متلهفين لاستئناف العمل كفارس يتلهف لسباق اجتياز الحواجز، حتى لو كان ذلك يعني العودة عن ذات الشيء الذي جاء لهم بالكسب في اليوم السابق.

### أربع خطوات لإعادة التقييم

عندما تقرر إحدى الشركات الأخذ بفكرة إعادة التقييم المستمر، فمن الحكمة لها أن تستفيد من التكتيكات الأربعة التالية التي تستخدمها أسرع الشركات في العالم، وهي:

#### 1 - لتكن لديك البيئة التي تحتفي بالفشل النبيل

يقول ديف بوترك Dave Pottruck المسؤول التنفيذي لشركة شواب Schwab: «الفكرة الفائلة إن الفشل لا بأس به فكرة سخيفة. فأنا لست مستعداً أن أجول في الشركة وأكافئ شخصاً على فشل ارتكبه. لكننا في شركتنا هذه نفرّق بين فشل نبيل وفشل غبي». ثم يضيف إلى ذلك قوله إن لشركة تشارلز شواب مجموعة من المعايير لتعريف الفشل النبيل، فيقول:

«يكون الفشل نبيلاً عندما يكون لدى المرء خطة جيدة، ويعرف ما هو فاعل، ويكون قد فكر في كل شيء ملياً، ثم ينفذ الخطة وفق قواعد الانضباط الإداري الكافية. فإن نظر المرء إلى الوراء يستعرض ما قد فعل، يجد أنه قد فعل ذلك عن حسن تفكير.

ولا بد من وجود خطة رديفة تتصدى لأية بادرة فشل، وتكون هذه الخطة قد نفذت.

وأخيراً، على المرء أن يستعيد المعلومات في نفسه ويسأل ماذا تعلم من تلك التجربة التي ستقودنا، نحن كشركة، إلى أن نكون أكثر ذكاء في المرة القادمة. وعندما تتحقق كل هذه المعايير، يمكن أن نصف الفشل بأنه فشل نبيل».

تحتزن شركة شواب كل المعلومات عن الفشل الذي تعرضت له، وعن الدروس التي تعلمتها من الفشل، ولها ما يشبه المتحف لعهد المبتكرات التي أبدعتها وأخفقت، ولديها أيضاً شريط فيديو لتوعية وتنوير موظفيها يعرضه بوترك وشواب حيث يسجل كافة الإخفاقات التي أصابت الشركة. وبرأيك، أيها القارئ، كم من المسؤولين يحتفظون بمثل هذا الشريط؟

عندما يكون الاحتفاء بالفشل النبيل عملاً مؤسسياً في الشركة، يصبح الموظفون أكثر استعداداً لإعادة تقييم القرارات السابقة.

## 2 - أعط كل واحد في المؤسسة درجة ترتيبية سنوية

ينبغي على كل من يعمل في المؤسسة أن يحصل مرة في العام على درجة ترتيبية بين 1 - 5.

الدرجة (5) تعني أن الموظف متميز واستثنائي: أنت أضفت قيمة استثنائية للشركة، تحملت مسؤولياتك دون أخطاء وساهمت في تقديم مبادرات جديدة ثبت نجاحها.

الدرجة (4) تعني جيد جداً: أنت أضفت قيمة يراها ويلمسه الجميع وإما أن تكون قد تحملت مسؤولياتك الجديدة أو أنك كنت المسؤول عن مبادرات جديدة ناجحة.

الدرجة (3) تعني وسط: أنت لاعب أساسي في الفريق.

الدرجة (2) تعني دون الوسط : أمامك سنة واحدة لتصلح الأمور لكنك الآن في صالة المغادرة .

الدرجة (1) تعني الرسوب : أنت مفصول من العمل . من جاء بك إلى هذه الشركة؟ لماذا سمح مديرك أن تصل الأمور إلى هذا الحد؟  
عندما تجري الشركة إعادة تقييم لأداء جميع العاملين فيها تُوجد لنفسها ثقافة تهيئها لتكون أكثر استعداداً لتقييم كل الأمور مراراً وتكراراً .

### 3 - اعقد جلسة سنوية لإعادة التقييم

يتفق الجميع في شركة ليند ليز Lend Lease على شيء واحد هو التمرين السنوي لإعادة التقييم الذي ترأسه ستيوارت هورنري Stuart Hornerey خلال السنوات الأولى من عمل الشركة، والذي يعود إليه الفضل في النجاح النجمي للشركة . كان هورنري يجمع كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة مرة في العام . يعقدون جلستهم في غرفة واحدة تغص بالألواح البيضاء وأكوام الورق . لم يكن أحد منهم، حتى هورنري نفسه، يدري كيف وأين سيتهي التمرين . كل شيء كان مطروحاً للنقاش، ألقاب الوظائف والمسؤوليات والواجبات والأعمال أو الصفقات التي سيكون للشركة دور فيها، والشركات الأخرى التي يحتمل شراؤها، والمشاريع ذات المواصفات العالمية التي ترغب الشركة المشاركة فيها .

وكانت تجري مراجعة لجميع القرارات والافتراضات السابقة أثناء تلك الجلسات . وعند الانتهاء من تلك الجلسات كان كل واحد مشارك فيها يجد نفسه يتسلم وظيفة جديدة لم تكن موجودة، أو حاصلاً على تعويضات مجزية، أو مكلفاً بمسؤوليات جديدة تكون في معظم الأحيان مسؤولية مدير وحدة عمل وتشغيل لم ينخرطوا فيها سابقاً . لذلك، عندما تقوم الشركات، مهما كان حجمها، بإعادة تقييم سنوي لكل شيء، فإنها تكون لنفسها دون أن تدري ثقافة إعادة التقييم المستمر .

#### 4 - عيّن فريقاً أو أكثر لإعادة التقييم

لا يخفى أن ثمة بعض المخاطر الكامنة في تعيين أفراد للقيام بإعادة التقييم، منها الأخطار التالية:

- يكون الأفراد مقيدون بنظرتهم الشخصية للعامل.
- يحتمل أن يكونوا شخصياً مشاركين في المشروع الذي يطلب إليهم تقييمه.
- لا أحد يريد أن يُنظر إليه بأنه من أفسد متعة الآخرين.
- توجد مخاطر سياسية كامنة في إعادة تقييم مبادرة أقرحها أو رعاها شخص آخر. إذ لا أحد يريد أن يكون أعداء لشخصه.

لذلك، سواء كنت تملك مطعماً أو شركة خدمات مالية يديرها مالكها، أو شركة عملاقة لديها عشرات الألوف من الموظفين، فمن الأفضل دوماً أن تبحث عن مواهب جماعية تضعها ضمن فريق صغير يكلف بمهمة إجراء إعادة تقييم سريع للقرارات والتوجهات السابقة.

#### [ موجز في 60 ثانية ] ←

- الأداء المالي للشركات التي تخترع أعمالاً جديدة أو تغير تغييراً جذرياً في الطرازات القائمة أفضل كثيراً من تلك التي لا تفعل ذلك.
- يتطلب اختراع الأعمال الجديدة أو إحداث تغيير في الطرازات القائمة إجراء إعادة تقييم مستمر.
- معظم الناس يمتنون إعادة التقييم لعدة أسباب منها:
  - فخ المناصب.
  - عدم الرغبة في فحص شيء لم ينكسر.
  - تجنب النظر إلى الفشل.
  - الكسل.

- توجد أربع خطوات من أجل التقييم المستمر:  
الاحتفاء بالفشل النبيل.  
إجراء تقييم سنوي لكل من يعمل في الشركة.  
عقد جلسات سنوية لإعادة التقييم.  
تعيين فريق أو أكثر لإعادة التقييم.