

الفصل الثاني

إدارة للتغيير

التغيير ذو المغزى الأهم يبدأ بالإلتزام. علينا فقط أن نسأل أي إنسان يحاول أن يخفف وزنه، أو أن يتوقف عن التدخين، أو أن يحسن حركته في لعبة الغولف. إن كل محاولات التغيير الشخصية هذه إنما تتطلب التزاماً قوياً ودائماً. وهذا يصدق أيضاً في التغيير ضمن المؤسسات، حيث يجب أن تقرر الإدارة بكل مستوياتها الإلتزام بالتحسين. وبعد الإلتزام عليها أن تدعم هذا الجهد بمهارات قيادية فعالة وممارسات إدارية جيدة. ويصح ذلك سواء أكانت المؤسسة عازمة على التغيير عبر التحسين المستمر أو إعادة الهيكلة الكاملة أو، وهذا أفضل، بالجمع بين العاملين.

إن المؤسسات التي اتبعت مناهج تحسين ناجحة قد توصلت إلى استنتاج آخر إضافي. واستنتاجها هو أن التحسين يجب أن يكون جزءاً من نهج الإدارة اليومية. لقد كان المصرف الشعبي People's Bank في ولاية كنكتيكت أحد أوائل الذين تبنوا تحسين النوعية في الصناعة المصرفية. يقول بات منيون، أول نائب رئيس للمصرف الشعبي «ثمة إغراء بأن ننظر إلى النوعية كموضوع منفصل». لقد تعلمت إدارة المصرف الشعبي أن جعل نهج التحسين شيئاً منفصلاً عن الطريقة اليومية للقيام بالعمل لم يكن فعالاً. لقد قال ماريان كرو، نائب رئيس TSS لشؤون الدعم التقني، «أن مناهج النوعية ليست شيئاً منفصلاً. إنها طريقة تشغيلك لعملك التجاري».

إن تنفيذ عملية تحسين واستخدام مبادئ إدارة النوعية ليست أشياء جلية يدرك المرء وجدانياً أنها واجبة التنفيذ. يقول جاك كافي من شركة هيولت باكارد «يستطيع الناس رؤية تلميح إلى طرق لتحسين نتائج عملهم التجاري، ولكنهم غير متأكدين من كيفية القيام بالجهد». ونحن في هذا الفصل سنعالج هذا الموضوع. وسنبداً بأهم عنصر من عناصر الإدارة للتغيير: أي التزام الإدارة. وستفحص أيضاً مهارات القيادة وممارسات الإدارة الداعمة للالتزام. وبما أن أنماط الإدارة تموت تبعاً، فإننا سنختتم ببعض الأفكار عن كيفية التغلب على مقاومة الإدارة لنهج تحسيني.

ما سبب هذه الأهمية للالتزام الإدارة

أساتذة التحسين هم بصورة عامة كثيرو المشاجرة. لكل منهم أفكاره الخاصة حول أية مقاربة هي الأكثر فاعلية، أو من أين يجب أن تبدأ شركة ما جهودها للتحسين. ولكن هنالك نقطة واحدة يتفقون عليها. إن التحسين طويل الأجل يتطلب التزام الإدارة العليا. بدون هذا الالتزام جهود التغيير الرئيسي تذوي وتموت. دعك عن أن جيوب التغيير على المستويات الأدنى في المؤسسة غير ممكنة. لنقل أنها ممكنة ولكن البدء بها صعب وأصعب من ذلك ديمومتها. ولهذا السبب، يتوسع هذا الفصل في تركيزه إلى أبعد من الالتزام في وظائف المبيعات والتسويق لبحث أيضاً الالتزام على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة.

لقد بين العديد من مشاريع الأبحاث الحاجة إلى التزام الإدارة العليا. أحدها كان الدراسة التي أجراها مكتب المحاسبة العامة في الولايات المتحدة في سنة 1991م حول المتنافسين الأوائل على جائزة النوعية الوطنية التي تمنحها مؤسسة مالكولم بالدريج. وقد أظهرت تلك الدراسة أن الفائزين والذين صمدوا حتى النهاية في المنافسة كانت لهم علاقات أفضل مع المستخدمين، وإجراءات تشغيل أحسن، ورضا أكبر من قبل الزبائن، وأداء مالي متزايد. كذلك فقد حددت الدراسة الصفات المميزة للمتنافسين الذين

وصلوا إلى نهاية الشوط عن بقية المتنافسين. فكانت القيادة الإدارية البند الثاني على تلك القائمة.

بعد مرور سنتين على دراسة مكتب المحاسبة العامة قام اثنان من الاختصاصيين بالنوعية، وهما تشاك راميرز وتيموثي لوني (1993) باستطلاع الشركات التي نالت جائزة النوعية من مؤسسة بالدريج خلال سنواتها الأربع الأولى، واستطلاع مجموعة من المستشارين في شؤون النوعية. وكان هدفهما هو تعريف أهمية أنشطة النوعية المختلفة، فكانت النتائج واضحة. لقد كان التزام الإدارة على رأس القائمة. ويقول راميرز ولوني «أن الفائزين بجائزة بالدريج والمتجاوبين مع مستشاري شؤون النوعية قد أفصحوا بوضوح عن الطبيعة الدقيقة للالتزام الإدارة العليا بالنسبة لنجاح أي نهج للنوعية». وهما يمضيان إلى القول «الالتزام ليس وحده جوهرياً، بل أيضاً اشتراك الإدارة عبر الأنشطة الداعمة كإعداد سياسة للمؤسسة، وإيجاد رؤية والانخراط في الخطط الاستراتيجية للنوعية» (صفحة 39). من بين البنود العشرة على رأس قائمة راميرز ولوني، سبعة لها علاقة بالإدارة. في أسفل القائمة ثلاث من تقنيات النوعية الأثيرة قديماً، هي التحكم بعملية الإحصاء، وكلفة النوعية وانعدام العيوب. لعل توم بيترز (1983) عبّر عن ذلك بشكل أفضل في كتابه بعنوان «هوى الامتياز» Passion for Excellence عندما قال «لب النوعية ليس التقنية. إنه التزام الإدارة تجاه ناسها ومنتجاتها - ممتداً على مدى عقود من السنين ومعاش بمثابة وشوق» (صفحة 118). ليست الغاية من ذلك الانتقاص من قيمة الأدوات والتكنولوجيا. الغاية هي فقط وضع الأهمية في مكانها الصحيح، أي في الإدارة. لقد مضى بيترز إلى القول في كتابه «الفلاح بالفوضى» Thriving on chaos (1987) «معظم إخفاقات برامج النوعية يعود إلى أحد سببين: أن يكون لها نظام بدون هوى أو هوى بدون نظام. فلا بد من الاثنين» (صفحة 74).

إن الدراسة الدولية حول النوعية (1992) تؤكد بدورها الحاجة إلى التزام الإدارة العليا. لقد أجرت المؤسسة الأمريكية للنوعية ومؤسسة ارنست أند

يونغ هذا المسح لشركات صناعات الآلات ذاتية الحركة، والكومبيوتر، والمصارف والصناعات الخاصة بالرعاية الصحية في كندا، وألمانيا، واليابان والولايات المتحدة، والشركات مقسمة إلى ثلاث فئات - الأدنى، والمتوسطة والأعلى في الأداء - على أساس ربحيتها، وإنتاجيتها والنوعية. ويقول هـ. جيمس هارنغتون، من مؤسسة ارنست أند يونغ، وهو المستشار الدولي الرئيس في شؤون النوعية، أن آخر تحليل لتنامي قاعدة معطيات المعلومات لدى الشركة يكشف لنا أن هنالك ثلاث ممارسات عالمية فضلى فقط هي التي تعطي نتائج في كل بلد وفي كل صناعة وفي شركات من جميع مستويات الأداء. هذه الممارسات هي التزام الإدارة العليا، وتبسيط العمل، وتخفيض دورة الزمن. أما الممارسات الأخرى التي جرت دراستها فإنها تساعد فقط في أوضاع معينة.

إن نتائج البحث الذي قمت به من أجل هذا الكتاب تتوافق مع ما توصلت إليه تلك الدراسات الرسمية والأكثر اتساعاً. ما من شركة من بين الشركات الستين التي حاورتها حققت تحسناً هاماً طويل الأجل بدون التزام الإدارة العليا. بعض الأشخاص الذين حاورتهم قالوا بحماسة شبه تبشيرية أن ثمة حاجة لالتزام الإدارة. والبعض حاول إجراء تغييرات هامة بدون التزام المستويات الأعلى في مؤسستهم، ولكن معظم هؤلاء أصيبوا بالإحباط وخيبة الأمل.

بدون التزام كبار فريق الإدارة ومشاركتهم النشطة، تكون استجابة المديرين على المستوى الوسط والمراقبين والموظفين لعمليات التحسين كاستجاباتهم لكل تقنية أخرى جربتها الإدارة. إنهم يصغون إلى كلمات رؤسائهم الجوفاء، ويقابلونها بالتنهيد وترديد العبارة المشهورة «هذه كلها أيضاً إلى زوال».

من الواضح أن على الإدارة العليا للشركة أن توفر القيادة لمبادرة التحسين. ولكن لكي تسير عملية التحسين يجب أن يمتد الالتزام إلى مديري كل وظيفة من وظائف المؤسسة، بما في ذلك المبيعات والتسويق. إن غاري هيسيناور مدير منطقة سابق في شركة جنرال إلكتريك، ومن موقعه هذا كان

مسؤولاً عن إجراء تغييرات كبيرة في عمليات البيع. وهو يؤكد أن «ثمة حاجة إلى الالتزام والهوى لدى قادة الشركة ومديريها لكي يحدث كل ذلك».

بيد أن الحصول على الالتزام من مديري المبيعات والتسويق والوظائف الأخرى في المؤسسة، لا يعفي الإدارة من مسؤوليتها. هذه المسؤولية لا يمكن تفويضها إلى الآخرين. يقول بيتر ج. زومو، نائب رئيس التسويق السابق في مؤسسة «إدارة موجودات تأمين المسافرين وخدمات التقاعد» كانت عملية النوعية لدى مؤسسة المسافرين تفتقر إلى توجه إلى أن قرر كبار المديرين التنفيذيين أن هذه عملية تخص الإدارة التي ينبغي لها أن تعمل وأن تقوم بدور نشط». وفي المصرف الشعبي People's Bank بدأ المدبرون التنفيذيون عملية النوعية ثم حاولوا تفويض مدير النوعية بمتابعتها. لم تنجح المحاولة، وما أمكن إعادة تنشيط عملية النوعية إلا عندما أعيد تشكيل مجلس من كبار المديرين التنفيذيين لقيادة العملية.

ولكي يكون التزام الإدارة مؤثراً يجب أن يكون تركيزه على المجالات الحاسمة بالنسبة لنجاح العمل التجاري. وهذه المجالات هي عادة الأهم للزبائن. ومن وجهة نظر الشركة بمجملها عوامل النجاح الحاسمة قد تكون نوعية الإنتاج، التسليم في الوقت المحدد، خدمة الزبون، تجديد المنتج، أو أن تكون المنتج المتدني السعر أو تقديم خدمة. وفي مجال المبيعات، قد تكون العوامل الحاسمة هي العاملين في المبيعات الذين يعرفون منتجاتهم ويفهمون عمل الزبائن أو يتمتعون بمهارات لحل المشاكل. وأياً كانت المجالات الحاسمة فإن الالتزام بتحسينها يجب أن يكون ثابتاً ودائماً، ومهمة الإدارة أن تحافظ على هذا التركيز. عندما كان جيمس ل. باركسديل مدير العمليات في شركة فيديرال اكسبرس كان له قول في مهمة المدير التنفيذي هو «أن الشيء الرئيسي هو التأكد من أن الشيء الرئيسي يظل الشيء الرئيسي».

وأهمية التزام الإدارة واشتراكها في نهج التحسين ليست ناجمة عن أن الإدارة تحمل الراية وتقود الهجوم. هذه الأهمية تتعلق أيضاً بالسلطة والنفوذ.

إن الإدارة تمتلك مناهج العمل التجاري التي تنتج إنتاج المؤسسة. والمديرون، بما أنهم مالكو النهج، مسؤولون عن حسن عمل هذا النهج. إن الإدارة هي المشرفة على الموارد، والإحصاء والدولارات التي يستدعيها التغيير. والإدارة لها أيضاً التأثير الأكبر في ثقافة المؤسسة. والمديرون يتمتعون بسلطة الثواب والعقاب. ذلك أنهم هم الذين يقررون من يستحق التقدير، وزيادة الراتب والترقية. والمديرون على المستوى الأرفع يتمتعون بسلطة التغلب على الحواجز الداخلية القائمة في وجه التغيير. ومهما كان إقرار الأشخاص ذوي المستويات الأدنى في المؤسسة بالحاجة إلى التحسين يظل التحسين صعباً إن لم يكن مستحيلاً ما لم يقترن بدعم الإدارة العليا.

دور المديرين: القيادة

بعد إقرار المديرين التنفيذيين والمديرين بالحاجة إلى التحسين المستمر وأهمية التزامهم، تكون خطوتهم التالية هي تعريف دورهم في عملية التحسين. ودورهم هو دور مؤلف من القيادة والإدارة معاً. وطابع القيادة هو عمل الأشياء الصحيحة. والإدارة هي عمل الأشياء بشكل صحيح. وكلاهما هام. لقد تحدثت توم بيترز عن الحاجة إلى الهوى والنظام في نهج التحسين. القيادة توفر الهوى، والإدارة توفر النظام. ولكي نلقي نظرة أبعد على القيادة نبدأ بالرؤية، العنصر الأول في القيادة.

إيجاد رؤية

جرت محاولات عديدة لتعريف المؤهلات التي تفرز قادة العمل التجاري الناجحين. ومع أن النتائج تتباين، فإن معظم قوائم المؤهلات تتضمن موضوعاً مشتركاً، وهو: إن القادة الناجحين يتمتعون برؤية آسرة إلى المستقبل. يبدأ بيرت نانوس Burt Nanus كتابه بعنوان «القيادة ذات الرؤية» (Visionary Leadership) (1992) بالكلام التالي «ما من محرك يقود مؤسسة نحو النجاح أقوى من رؤية للمستقبل جذابة وقابلة للتحقيق وواسعة الانتشار» (صفحة 3). ويوافق المربي والمؤلف وارن بنيس على أن أول مؤهلات من

يقود عملاً تجارياً أن يتمتع برؤية مرشدة. فهو يقول، على سبيل المثال، في مقابلة أجرتها معه مجلة (فورتن) «كل القادة الذين عرفتهم لديهم إحساس قوي بالغاية. وعندما تكون هنالك مؤسسة جميع من فيها موحدون خلف رؤية محددة بوضوح أو خلف غاية واضحة، فإنها ستكون مؤسسة قوية» (لويب 1994 صفحة 241).

إن ما كتب عن الإدارة حافل بقصص قادة ذوي رؤية من رجال الأعمال، أشخاص مثل ماري راي آش، بيل غيتس، مايكل ايزنر، تيد تيرنر وسام والتون. ومن الواضح أنه من الأسهل للمديرين أن يلتزموا برؤية أسرة للمستقبل من أن يلتزموا بأمر يأتيهم من فوق. ولكن هل من الضروري أن تكون الرؤى شاملة للشركة بكاملها، أم أن بإمكان إحدى وظائف العمل التجاري، كالمبيعات والتسويق، أن تكون لها رؤية؟. والجواب جلي. أي أن بإمكان إحدى وظائف العمل التجاري أن تكون لها رؤيتها الخاصة مادامت هذه الرؤية مساندة لرؤية الشركة بشموليتها أو على الأقل لا تتعارض معها. إن لدى رئيس شركة جنرال الكتريك، جاك ويلش، رؤية لمؤسسة لا حدود لها، مؤسسة ذات وجه واحد تجاه الزبون. ويشرح غاري هيسيناور كيف أن المنطقة الغربية لشركة جنرال الكتريك سارت على طريق تنسيق ودعم أنشطة الأعمال العديدة التي تمارسها الشركة فيقول: «لقد كان التركيز على إحداث رؤية، وخلق حاجة، وتعريف ما يجب عمله، وإدامة النشاط بحيث نستطيع أن ننفذ ما يجب عمله ونجعله يخرج إلى حيز الوجود ومن ثم نقيس العمل». ومن الواضح أن رؤية المنطقة الغربية لشركة جنرال الكتريك تدعم الرؤية الشاملة للشركة.

لقد أوجدت شركة (مفروشات القرن - Century Furniture) في بلدة هيكوري، بولاية كارولينا الشمالية، رؤيتها الخاصة في مجال المبيعات. ويقول ديف ليفلر، كبير نواب رئيس الشركة لشؤون المبيعات، أن دائرته أرادت أن تكون قوة عمل في مجال المبيعات «من طراز عالمي». ولتحقيق ذلك، يصغي العاملون في المبيعات إلى الزبائن وتجار المفروشات لتحديد

معنى «قوة عمل من طراز عالمي في مجال المبيعات» بالنسبة لهم وكيف تستطيع شركة (سنشوري) أن تحقق هذه الرؤية.

الأقدام بدلاً من الألسنة

إن الموظفين التنفيذيين والمديرين الذين يقودون جهود تحسين ناجحة يفعلون ما هو أكثر من مجرد خلق رؤية. إنهم يعيشون الرؤية. وكما يقولون في لغة رجال الأعمال «يفرضون رأيهم». إن قيادة عملية التحسين تعني الإصغاء إلى الزبائن، والمستخدمين والشركاء. وعندما يتطلب الأمر تدريباً على تقنيات التحسين، يحضر المديرون شخصياً الصفوف الأولى للتدريب. ثم يتابعون جلسات التدريب اللاحقة مبرهنين على التزامهم بالرؤية بواسطة طريقة تمضيتهم للوقت. وتكون أعمالهم مطابقة لقراراتهم.

يروى مدير شركة دولية لتوزيع المشروبات الخفيفة كيف لايقاد جهد التحسين. كان لدى الشركة نهج للنوعية منظور وموجه إلى الزبائن وله دعاية رفيعة. ولكن عندما كان أحد ما يستخدم كلاماً عن نهج النوعية في حديثه مع أحد الموظفين التنفيذيين كان هذا يجيبه قائلاً «ماذا، أنت تتحدث عن ذلك؟ إنك تفاجئني بأن لديك الوقت لأن تفعل ذلك». هذه الرسالة الموجهة إلى المستخدمين كان فيها القضاء على جهود التحسين في الشركة.

إحدى طرق «مشي الموظفين التنفيذيين بدلاً من الكلام» هي أن يستعملوا بأنفسهم أدوات النوعية. ففي ذلك إيصال الرسالة بأن نهج التحسين مهم حقاً. لتأخذ فيديرال اكسبريس كمثال. في هذه الشركة يرأس نواب رئيس الشركة «فرق عمل مختصة بالسبب الجذري» بغية التركيز على الأمور التي تؤثر تأثيراً سلبياً على مؤشر نوعية الخدمة في الشركة. وهذا مقياس لرأي زبائن الشركة في خدمتها. وفي شركة موتورولا، يوجد مجلس لنوعية المبيعات يتألف من خمسة نواب للرئيس، واحد من كل قسم من أقسامها الخمسة. وهم يعملون معاً ليقرروا ما هي النوعية في المبيعات وكيفية تحسينها.

أحد الأمثلة الأكثر إقناعاً لموظف تنفيذي جعل من نهج النوعية جزءاً من مهمته هو بيرني سيرجيسكيتر. فقد كان سيرجيسكيتر قبل تقاعده سنة 1994 نائب رئيس لشؤون المبيعات في الإقليم المركزي لشركة AT&T. ومع وجود أكثر من ألف شخص في مؤسسته، كان هو مسؤولاً عن تسويق خدمات الاتصال عبر المسافات الطويلة لشركة AT&T (الصوت، المعطيات، الصورة والفيديو) في حسابات متوسطة وكبيرة. وعندما جرى إيقاظ نهج النوعية في شركة AT&T تبينت له قيمة هذا النهج في مؤسسة مبيعات. وأدرك أيضاً أن عليه أن يقود شخصياً هذا الجهد. وأية طريقة لقيادة هذا الجهد أفضل من تطبيق مبادئ النوعية في عمله؟.

عاد إلى الورا ليرى ما الذي يفعله الموظفون التنفيذيون، فقرر أن عليهم أن يحضروا الاجتماعات، وأن يتحدثوا بالهاتف، وأن يكتبوا رسائل. وعلى أساس هذا التحليل السريع طور قائمته الشخصية الخاصة لمراقبة العمل. وفيما يلي بعض البنود الواردة على قائمة سيرجيسكيتر:

الاجتماعات

- يجب أن تبدأ الاجتماعات في الوقت المحدد.
- يجب إحضار مواد الاجتماع ذات العلاقة في الوقت المحدد.

الاتصالات الهاتفية

- يجب الرد على الهاتف ضمن رنينه مرتين.
- يجب الجواب على الاتصالات الهاتفية في نفس يوم العمل أو في اليوم التالي.
- البريد الصوتي حتى الساعة الثالثة بعد الظهر يجب أن يبت به في اليوم ذاته.

الرسائل

- الرد عليها خلال خمسة أيام عمل
- كاتب واحد فقط للرسالة الواحدة.

في شهر نيسان (ابريل) من سنة 1990 وضع سيرجيسكيتر نهجه الشخصي للنوعية موضع العمل. وفي كل مرة كان الفشل يواجهه معياره

الشخصي كان يعتبر ذلك عيباً. وقد احتفظ بنسخة من قائمة مراقبة العمل في متناول يده، فكان يضع عليها علامة كلما حدث عيب. في نهاية الشهر الأول قام بإحصاء مجموع عدد العيوب، فتبين له أنه راكم نحو مئة عيب.

مع حلول نهاية السنة كان إحصاءه الشهري للعيوب قد انخفض إلى أقل من عشرة شهرياً. والمفاجأة كانت في أثر ذلك على وقته الشخصي. لقد تحرر من العمل أكثر من ساعة يومياً. إضافة إلى ذلك، لم يعد الناس ينتظرون طويلاً لتلقي ردود على اتصالاتهم الهاتفية ومراسلاتهم. ولم تعد سكرتيرته تعيد طباعة الرسائل سوى مرة واحدة. ولم يعد الأشخاص الذين يحضرون الاجتماعات يجلسون منتظرين بدء الاجتماع.

وسرعان ما بدأ كثيرون من أعضاء فريق سيرجيسكيتر الإداري يحتفظون بقوائم شخصية خاصة بهم لمراقبة النوعية. وهم لم ينسخوا قائمته، بل أحدثوا قوائم خاصة بهم، مركزين على مجالات التحسين التي تناسب مع أعمالهم وعاداتهم الشخصية. أحد الزملاء فقد عشرين رطلاً (باونداً) من وزنه عندما شرع في إحصاء المرات التي أكل فيها شيئاً ذا محتوى عال من الدسم.

والأهم من الوقت الذي تم اختصاره في مكاتب الموظفين التنفيذيين للإقليم المركزي لشركة AT&T هي الروح القيادية التي أظهرها سيرجيسكيتر. لقد برهنت هذه الروح القيادية على التزامه نهج النوعية. وبينت مدى سهولة تطبيق تقنيات التحسين في أية وظيفة (راجع أيضاً سيرجيسكيتر وروبرتس 1993). ولا يزال سيرجيسكيتر يحتفظ بقائمة مراقبته الشخصية حتى بعد اعتزاله العمل من شركة AT&T.

وعلى غرار بيرني سيرجيسكيتر عزف كثيرون من الموظفين التنفيذيين والمديرين الوارد ذكرهم في هذا الكتاب عن اتباع الأسلوب التقليدي أي أسلوب الإدارة بإصدار الأمر والتحكم. لقد تبين لهم أنه أسلوب أساسه افتراضات عمرها مئة سنة وضعها فريدريك تيلور عندما استحدث نظرياته عن الإدارة العلمية. قبل سنة فقط لم يكن العمال متعلمين ولا مهرة، وكان

المديرون والمشرفون على العمال أكثر معرفة من العمال بكيفية القيام بالعمل. وهم الذين كانوا يقررون ما الذي يجب على العمال فعله، وكيف يجب أن يقوموا بالعمل. وكانوا يصدرون الأمر إلى المستخدمين للقيام بمهام محددة لهم ويضعون الرقابة موضع العمل للتأكد من أن المستخدمين قاموا بالعمل الموكول إليهم.

في سنة 1960 بدأ تدريبي الشخصي على الإدارة في دورة دراسية حول مبادئ الإدارة. وهناك تعلمت أن وظائف أي مدير هي أن يخطط، وينظم، ويعين الموظفين، ويوجه، ويراقب. وبعد مرور ثلاثين عاماً كانت لا تزال مناهج بعض الكليات وإدارات الشركات تعطي الدروس لتعليم هذه الوظائف الإدارية ذاتها.

بيد أن الأزمنة تبدلت. ففي بيئة هذه الايام، ولاسيما في المهن التي أساسها المعرفة، كثيراً ما يكون العمال أدرى من مديريهم بكيفية القيام بأعمالهم. ومع أن وظائف الإدارة الخمس الأقدم عهداً لا تزال صالحة، فإن المؤسسات الكبرى تقوم بنقلها إلى المستويات الأدنى في المؤسسة، وفي بعض الحالات إلى مستوى الفرد، وفي حالات أخرى إلى فرق عمل تتولى إدارة نفسها بنفسها. في هذه الأثناء، يستبدل المديرون المهام القديمة للإدارة، أي مهام التوجيه والمراقبة لتحل محلها وظائف جديدة. وهكذا فإن المديرين في هذا الزمن، باستخدامهم نموذج الإدارة الجديد، يفوضون السلطة، ويمارسون الرعاية، ويكرمون، ويكافئون.

لا نعني بذلك أن المستخدمين يديرون العمل التجاري، فهم في منأى عن ذلك. إن القيادة العليا للمؤسسة هي التي تقرر مهمة العمل، وتقوم بتعريف قيمه، وتخلق رؤية وتوصلها إلى الآخرين. والقيادة هي أيضاً التي تحدد أهداف الأداء. والفرق في نموذج الإدارة الجديدة هو أن الإدارة تخول العاملين في المؤسسة سلطة إيجاد وتنفيذ أكثر الطرق فعالية وكفاءة لأداء المهمة وبلوغ الأهداف مع التقيد بقيم المؤسسة. وكجزء من نهج الإدارة الجديد، يعطي الرؤساء أيضاً المستخدمين تغذية مرتدة حول مدى نجاحهم

في إنجاز المهمة، وتحقيق الأهداف ومعايشة قيم المؤسسة.

التقدير والمكافأة

إن الرؤساء، إلى جانب إعطائهم المستخدمين تغذية مرتدة حول مدى نجاحهم في القيام بمهامهم، يقدرون للأشخاص العاملين إنجازاتهم ويكافئونهم، وهذا التقدير قد يتخذ طابعاً غير رسمي كتزيت على الظهر تحبباً، أو كلمة شكر خطياً، أو ثناء في اجتماع قسم المبيعات أو اجتماع فريق عمل. ويمكن أن يشمل التقدير مكافآت كقضاء ليلة في المدينة، أو مكافأة نقدية، أو جائزة بشكل أحد السلع، أو رحلة إلى حفل تكريم تقيمه الشركة. ويمكن أن يكون زيادة في الراتب وحتى ترقية. وكل شكل من هذه الأشكال التقديرية له قيمته عندما يستخدمه المديرون بشكل صحيح.

معظم المديرين يعبرون عن تقديرهم لأشخاص حققوا إنجازاً من نوع بلوغ هدف، والتقدير في مجال المبيعات ينشأ عادة من إقبال طلبية كبيرة أو تحقيق كوتا من المبيعات. أما في التسويق، فيكون الثناء على الشخص لقاء إتمام مشروع كبير كحملة دعائية ناجحة، وإنزال منتج جديد إلى السوق، أو القيام بدراسة بحث في السوق. ويكون تقدير فرق العمل في مجال التحسين لقاء حل مشكلة مزمنة أو تحسين نهج أساسي في العمل. ومن المؤكد أن تقدير الأشخاص وفرق العمل لقاء إنجازاتهم يظل شيئاً صحيحاً.

وعلى أي حال، فعندما يعبر المديرون عن تقديرهم لأشخاص، ينجزون أيضاً أهدافاً قيادية أخرى. والتقدير هو شكل من أشكال التغذية المرتدة. كما أنه طريقة لتوجيه الشكر على القيام بعمل تراه المؤسسة ذا قيمة. بل إن الأهم من ذلك أن التقدير الإيجابي هو الطريقة الأكثر فعالية لتعزيز السلوكيات المرغوب فيها. والناس يميلون إلى تكرار السلوك الذي يعتقدون أنهم يكافأون عليه. إضافة إلى ذلك، عندما يقدّر أحد المديرين بصورة مشهودة أحد الأفراد أو فريق عمل، فإنه يرسل رسالة واضحة إلى الآخرين جميعاً، يبلغهم من خلالها ما هي الأشياء التي تثنى عليها المؤسسة فعلاً.

واستخدام التقدير كطريقة لتعزيز السلوك الإيجابي المفيد هو طريقة للتأثير في السلوك أكثر فعالية من تأنيب الأشخاص على أخطائهم في العمل.

أحد أمثلة السلوك الذي ترغب الشركات الكبرى في تشجيعه هو المشاركة في فرق العمل. في الماضي، كانت الشركات تبدي تقديرها للأشخاص لقاء أدائهم الفردي، أما الآن فإن الشركات تقدر العمل الجماعي وإسهامات الأفراد في الجهد الجماعي. وترغب الشركات الكبرى أيضاً في تشجيع طرق معينة يتبعها الأشخاص في حل المشاكل. والناس تاريخياً كانوا يحظون بالتقدير لقاء إصلاحات سريعة. ولكن، وكما يقول جو شوت، مدير الفعالية المؤسسية في شركة جيمس ريفر، «الشركات التي تكافئ على مكافحة الحرائق، تولّد مفتعلي حرائق». وتريد الشركات الآن من الناس أن يستخدموا نهجاً رسمياً لحل المشاكل، لضمان تعريف الأسباب الجذرية وإزالتها ومنع حدوث المشاكل ذاتها تكراراً.

إن شركة زيروكس هي مثال الشركة التي نقحت برنامج تقديراتها ومكافآتها لدعم توجهها نحو تعزيز السلوكيات الجماعية واستخدام المناهج التي تؤدي إلى إصلاحات دائمة. وقد كان توجه شركة زيروكس، كمعظم الشركات، نحو تقدير الفرد الذي يؤدي العمل، وكانت تقرن المكافآت بالدرجة الأولى بالمال. ثم وسعت برنامجها ليشمل جماعات من الأفراد أو فرق عمل. كما أنها وسعت أشكال التقدير بدءاً بكلمة شكر بسيطة. وكان هنالك تغيير آخر هو التأكد من أن المديرين يقدرّون الأشخاص علناً، وليس ضمن جدران مكاتبهم. وأخيراً، قامت شركة زيروكس بتعريف سلوكيات «الدور النموذجي» المحدد التي أرادت من المديرين تقديرها، وهي سلوكيات مثل استخدام أدوات تحسين النوعية والمشاركة في فرق العمل.

وأهمية تقدير سلوكيات الدور النموذجي في المبيعات لا تقل عن أهمية تقدير سلوكيات الدور النموذجي في نهج التحسين. تقليدياً، تقدر الشركات للعاملين في المبيعات بلوغهم أهداف المبيعات. ولكن كثيراً ما تسهم ظروف خارجة عن السيطرة إلى حد كبير في أداء شخص عامل في المبيعات،

وتؤدي هذه الظروف إلى تألق بعض العاملين في المبيعات بينما يخطيء آخرون أهدافهم. إن إقليم مبيعات جيدة، أو كوتا متدنية، أو طلبية كبيرة غير متوقعة، لها تأثير إيجابي حتى في النتائج التي يحققها أقل العاملين في المبيعات فعالية. بينما الإقليم المصمم تصميمًا ضعيفًا، والكوتا العالية، وإفلاس زبون رئيسي أو الأوضاع الاقتصادية الضعيفة، يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على أداء أفضل عامل في المبيعات. وعندما تقدر الشركات وتكافئ الممارسات الجيدة في مجال المبيعات والسلوكيات المؤدية إلى نتائج في المبيعات، تخلق قوة عمل أقوى في المبيعات ويكون أداء هذه القوة أفضل على المدى الطويل.

الاستمرار على المسار

إعلان الالتزام سهل، أما التثبيت به فهو كثيرًا ما يكون أمرًا آخر. ووفق ما يقول وارن بنيس أن إحدى أهم مؤهلات القادة الفعالين هي استعدادهم لمتابعة المسار (لويب Loeb 1994). وذلك المسار هو كثيرًا ما يكون طويلًا وأحيانًا كثير العثرات. غير أن الأبحاث تشير إلى أن الحصول على نتائج من عملية التحسين يتطلب وقتًا، وأهم من ذلك إجراء التغيير في الثقافة الذي تستدعيه إدامة العملية. لقد ساعد مركز وستنغهاوس للنوعية والإنتاجية أكثر من 150 زبونًا في تنفيذ عملياتهم لتحسين النوعية. وتشير أبحاث المركز إلى أن الحصول على نتائج ذات شأن يتطلب وسطياً سنتين ونصف السنة. وتوصلت دراسة مكتب المحاسبة العامة في الولايات المتحدة (1991) لأوائل الذين أتموا المنافسة على جائزة بالدريج والحائزين عليها، إلى نفس الاستنتاج تماماً. قاعدة الحدس التي أخذ بها أحد المستشارين لتقدير الزمن الذي يحتاجه تغيير الثقافة تفيد بأن هذا الزمن هو سنة واحدة لكل طبقة من طبقات الإدارة. (في اجتماع عقده المستشارون مؤخراً قال أحد الممثلين الهزليين أن عدد السنوات المطلوبة من أجل تغيير حقيقي هو مربع عدد طبقات الإدارة في المؤسسة). مهما يكن من أمر، التغيير يستغرق وقتاً ولا يأتي بسهولة.

في كتاب و. ادواردز ويمنغ الراحل وهو كتاب مشهور عنوانه «أربع عشرة نقطة لتحويل الصناعة الأمريكية» «Fourteen Points for the Transformation of American Industry»، النقطة الأولى هي «خلق ثبات في الغاية من أجل تحسين المنتج والخدمة» (1986 صفحة 24). ويوافق وارن بنيس على أن لدى القادة الناجحين ثباتاً في الغاية ويقول «أحد الأشياء التي تسمعها عن القادة الأقل فاعلية هو أنهم يفعلون أي شيء أشار به عليهم آخر من تحدثوا معه» (لويب 1994 صفحة 241). إن الشركات المعترف بأنها شركات في المقدمة من حيث عملية التحسين، كانت ولا تزال تمارس التحسين منذ سنوات وتطبقه في كل مجال ضمن مؤسساتها.

دور المديرين: الإدارة

التمييز بين دور القيادة ودور الإدارة ليس حاداً على الإطلاق. مثلاً، خلق رؤية أسرة هو جزء من دور القيادة، ولكن الرؤية تظل حلماً بدون خطة تسمح بحدوثها. وخلق خطة لدعم الرؤية يعتبر عادة وظيفة من وظائف الإدارة. مع ذلك فهو جزء هام من نهج التحسين.

خلق خطة للتحسين

إن الشركات الأوفر نجاحاً في تنفيذ الممارسات الست الفضلى بدأت بخلق خطة للتحسين. وهي وضعت خططها على أساس مدخلات الزبائن والمستخدمين. وحددت هذه الخطط التوجه كما حددت أهدافاً وتواريخ لتحقيق الأهداف. وهي خصصت ووزعت موارد الشركة. ومع أن هذه الخطط هي عادة منفصلة عن خطة أعمال المؤسسة إلا أنها متناسقة معها وتدعمها.

وقد رأى الكثير من هذه الشركات في بداية الأمر، أن وجود خطة تحسين منفصلة إنما يمثل تشديداً على عملية التحسين. بيد أن معظمها تعلم بسرعة أن إبقاء استراتيجية العمل التجاري وخطة التحسين منفصلتين يعطي رسالة خاطئة: إذ أن هذه الرسالة تُبلغ الأشخاص أن حل المشاكل ومناهج

التحسين هي أنشطة منفصلة عن العمل اليومي في المؤسسة. وما لبثت هذه الشركات، في سبيل جعل التحسين المستمر جزءاً من ثقافة المؤسسة، أن جعلت خططها للتحسين جزءاً لا يتجزأ من خططها للعمل التجاري.

إن نهج إدارة النوعية لدى شرك GTE هو أحد أنجح المناهج. فمنذ بداية رحلة النوعية في سنة 1981، حسنت الشركة نوعية المنتج ونوعية الخدمة وزادت رضا الزبائن وخفضت التكاليف. وفي سنة 1994 تلقى قسم المديرين في شركة GTE جائزة مالكولم بالدريج الوطنية تقديراً لجهوده.

غير أن الشركة لم تحصل فوراً على النتائج التي كانت ترنو إليها. كما تعرضت لعدة حوادث وحكايات طريفة عن التحسينات، فإن النتائج لم تجد انعكاساً لها في مقاييس العمل التجاري الأساسية. بعد ثلاث سنوات، أُلقت قيادة شركة GTE نظرة أخرى على جهد التغيير. فوجدت القيادة أن إدارة النوعية لم تكن آنذاك جزءاً من الطريقة التي أرادت الشركة اتباعها لتسيير أعمالها. ولذلك، طورت الشركة في سنة 1985 مقارنة جديدة أطلقت عليها اسم «النوعية، الميزة التنافسية». وكانت بداية هذه المقاربة من عند قمة العمل التجاري ثم امتدت إلى كل طبقة من طبقات الإدارة. وكانت الرسالة واضحة: إدارة النوعية هي الطريقة التي تريد الإدارة العليا اتباعها لتسيير أمور العمل التجاري. وقد نجحت. فالمقاربة الجديدة حققت مردود الاستثمار الذي أرادته الشركة. وكان النجاح بفضل جعل عملية التحسين جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية العمل التجاري في الشركة.

تبادلية نيويورك (Mutual of New York) اختصارها موني (MONY) سلكت طريقاً مختلفاً. فكبار المديرين التنفيذيين في شركة التأمين هذه أدخلوا إدارة النوعية في بناء استراتيجية عملهم التجاري للتسعينات من القرن العشرين، وفعلوا ذلك منذ البداية. وقد قالت جان هوارد، المسؤولة الأولى عن النوعية في شركة (موني) «في سنة 1988 حددنا استراتيجية عملنا التجاري لفترة التسعينات. وكانت الخطوة الأولى أن نحدد الأسواق التي كنا نتعامل معها، والأسواق التي نريد أن نتعامل معها. وجعلنا ذلك يتلاءم مع نظام

التوزيع في شركتنا وطورنا هيكلية دعم لعملنا التجاري». إن جزءاً من تلك الهيكلية اشتمل على إدارة النوعية. وقد وقع اختيار الإدارة العليا في شركة (موني) على إدارة النوعية لتوفير «الأدوات والتقنيات والأسلوب التي تنطلق منها مقارنة العمل التجاري».

كانت هوارد مسؤولة عن العمل اليومي في تنفيذ الخطة. في سنة 1990 بدأت برنامجاً تعليمياً للإدارة العليا في شركة (موني). وتقول هوارد «إحدى المواعظ هي أنه إذا لم يوجد لديك التزام إدارة عليا فعليك أن تقتنصه، إذ بدونها لا يكون نجاح». لقد أمضت هوارد أكثر من سنة تعمل على تنفيذ برنامج تعليم وتوعية لفريق الإدارة العليا في شركة (موني). وفي هذا البرنامج قدمت وصفاً لنهج النوعية وأصوله، ولما اختارت شركة موني أن تنخرط فيه، وما تفعله المنافسة، وكيف ينبغي أن يعاد تشكيل المؤسسة، وكيف ستبدو الثقافة الجديدة. وبعد فهم نهج النوعية، أوجد المديرين التنفيذيين رؤية للشركة.

كانت الخطوة التالية هي توعية بقية أفراد الشركة بالمهمة الجديدة والرؤية، وتوفير تعليم عام للمفاهيم الأساسية للنوعية. وقد أمضت هوارد أكثر من أربعمئة ساعة في الظهور أمام الناس في سائر أنحاء البلد عندما بدأت نهجها «نهج الشراء بدافع الحاجة». وكان تدريب النوعية متبوعاً بالبحث عن الممارسات الفضلى في مضممار تنظيم المبيعات. وقامت هوارد بالجمع بين فرق من أهم العاملين في المبيعات من سائر أنحاء البلد. وكانت الغاية هي المشاركة في الممارسات الفضلى والبحث عن طرق ليكون هؤلاء أكثر فعالية. وقد ركزت الفرق على طرق لخفض الأنشطة غير المتصلة للبيع أو نقلها إلى آخرين وزيادة الوقت الذي يستطيع العاملون في المبيعات تمضيته مع الزبائن.

خلق خطة والسير بموجبها أمر هام، ولكن مقياس النجاح الحقيقي هو مدى حسن تنفيذها. في حالة شركة موني، نالت النتائج التقدير الوطني عندما تلقى فريق عامل مع هوارد في سنة 1993 جائزة مجلة (إدارة المبيعات والتسويق) لمجموعة مبيعات متفوقة، وبهذه المناسبة ظهرت صورة هوارد على غلاف المجلة. وقد كان فريق عمل مجموعة الإنتاج الرفيع الثانية في

شركة موني هي مجموعة المبيعات الوحيدة من بين المجموعات المشاركة في المنافسة، التي نالت علامة A أو A+ في كل فئات التحكيم الخمس في استطلاع مؤسسة غالوب الذي حدد الفائزين. وكان فريق العمل هذا قد رفع المبيعات بنسبة 47 بالمئة خلال مدة سنة واحدة، وفعل ذلك بواسطة تقديم خدمة أفضل للزبائن (بروير، 1995).

لم تكتمل بعد خطة شركة موني. ففرق العمل مستمرة في البحث عن طرق يستطيع بموجبها العاملون في المبيعات أن يزدوا الزمن الذي يمضونه مع الزبائن في عملية البيع. والممارسات الفضلى التي يقوم بتطويرها فريق مجموعة الإنتاج الرفيع الثانية وآخرون مثله، هذه الممارسات آخذة في الانتشار في أوساط مجموعة المبيعات في شركة موني. وتضم الشركة إلى صفوف التدريب على البيع، الأحسن أداء بين العاملين في المبيعات ليشاركوا بعضهم بعضاً ممارساتهم الفضلى، وتشجع الشركة العاملين في المبيعات الذين تقدموا في العمر، على تشكيل مزيد من فرق العمل في أوساط العاملين في المبيعات.

جعل خطة التحسين جزءاً من استراتيجية العمل التجاري ليس مقتصراً على الشركات الكبرى مثل GTE وشركة موني. ذلك أن شركات عديدة أصغر من تلك هي أيضاً قد جعلت التحسين على نطاق الشركة بكاملها جزءاً من استراتيجيات أعمالها التجارية. ولكن من غير المعتاد أن يحدث ذلك في تجارة السيارات بالفرق. فمعظم تجار السيارات يديرون أعمالهم على أساس يومي، وقلة منهم لديهم أي نوع إطلاقاً من استراتيجيات العمل التجاري. أما شركة بارك باليس موتوركارز في مدينة دالاس فإنها استثناء.

إن المديرين التنفيذيين في شركة بارك باليس موتوركارز لديهم استراتيجية عمل تجاري تركيزها على التحسين المستمر في اتجاه الهدف الأول للشركة وهو: إرضاء الزبائن على المدى الطويل. واستراتيجية الشركة ترمي إلى تغيير ثقافة تاجر السيارات المعهودة وجعل الجميع يعملون في اتجاه هدف مشترك. وخطط العمل التجاري في كل قسم من أقسام تجارة

السيارات تدعم استراتيجية الشركة في نطاقها الشامل. وخطة تعويض معظم العاملين في تجارة السيارات هي أيضاً تأخذ بعين الاعتبار رضا الزبائن. إن شركة بارك باليس، شأنها شأن شركة GTE وشركة مونوي، تحصل على نتائج. وأكثر من تسعين بالمئة من زبائنها «راضون جداً» عن تعاملهم مع شركة بارك باليس، كما أن مركز الشركة لبيع سيارات مرسيدس بنز - وهو أحد ثلاثة من مقرات البيع التابعة لها - يعتبر في المرتبة العاشرة في الولايات المتحدة من حيث المبيعات، وفي المرتبة الخامسة من حيث الخدمات.

وشركات GTE ومونوي وبارك باليس للسيارات ما هي إلا ثلاث شركات جعلت من نهج التحسين الرسمي جزءاً من استراتيجيتها للعمل التجاري. ومن الناحية الافتراضية، هذا هو ما فعلته كل شركة نفذت بنجاح عملية تحسين كبرى. وجميعها تقرّ بأن الرافعة الحقيقية مستمدة من جعل عملية التحسين جزءاً من استراتيجية الشركة، والإخفاق في تحقيق ذلك إنما يهبط بالعملية إلى مكانة الدرجة الثانية في أحسن الأحوال، أي إلى شيء ما يمكن القيام به عندما يتوفر الوقت للالتفات إليه. وفي الشركات التي هذه هي حالتها، ينتهي الأمر عادة بعملية التحسين إلى سلة المهملات التي تلقى فيها المشاريع التي تولع بها الإدارة وتتحمس لها ثم تهملها.

القياس

القياس هو جزء أساسي آخر من أجزاء الإدارة. وهو يشمل تطوير أنظمة للقياس، وجمع المعطيات، واتخاذ قرارات على أساس هذه المعطيات. وأنظمة القياس هي جزء لا يتجزأ من استراتيجية العمل التجاري، وهي توفر للإدارة تغذية مرتدة عن مدى حسن تنفيذ خططها. والقياسات تنبئ المؤسسة بمدى حسن عملها بالنسبة إلى أدائها وأهدافها التحسينية، وتنافسها، ومتطلبات زبائنها. والقياسات هي أيضاً جزء أساس من إدارة العمل التجاري، وهي تبقي الإدارة على اطلاع على مدى حسن تنفيذ المנהج وتأثير تحسينات المנהج. وأخيراً، عندما يستخدم المديرون القياسات بصورة صحيحة تكون هذه

القياسات أداة تحفيز قوية. ويقول أحد المستشارين الداخليين في شركة جنرال إلكتريك إن 65 بالمئة من التحسين ينشأ بمجرد وضع مقياس على شيء ما.

القياسات والاستراتيجية

لكي تكون القياسات مؤثرة، ينبغي للإدارة أولاً أن تلائم بينها وبين استراتيجية العمل التجاري في المؤسسة. فإذا كان هدف الاستراتيجية هو زيادة ولاء الزبون والاحتفاظ به بينما القياس الرئيسي للمبيعات هو عدد الحسابات الجديدة المباعة، تكون المؤسسة قد أخفقت في الملاءمة بين استراتيجيتها وقياسات مبيعاتها. أما إذا كان هدف استراتيجية الشركة هو النمو عبر تجديد آخر في المنتجات وكان مقياس أداء المبيعات هو الحصول على ما لا يقل عن 25 بالمئة من الإيراد من منتجات تم إحداثها في آخر أربع سنوات، تكون الشركة قد لاءمت بين استراتيجية عملها التجاري والقياس المتبع من قبلها.

وأحد أمثلة الملاءمة بين القياسات واستراتيجية الشركة نحصل عليه من شركة صغيرة في ولاية أركنسو لتعليب اللحوم. كان لدى هذه الشركة في مطلع الستينات من القرن العشرين ستة أشخاص يعملون في المبيعات، وهؤلاء كان يجري قياسهم، وتقديرهم ومكافأتهم على الحجم الإجمالي لمبيعاتهم. بعد أن قامت الشركة بأتمتة نظامها المحاسبي، استطاعت أن تصنف مراتب الزبائن والعاملين لديها في المبيعات على أساس الربح وكذلك على أساس حجم المبيعات. ولشدة ما كانت دهشة الإدارة عندما أظهر أول تقرير عن التصنيف أن العاملين في المبيعات الذين كانت مبيعاتهم الأدنى حجماً أنتجوا أعلى الأرباح للشركة. كان تصنيفهم من حيث الأرباح عكس تصنيفهم من حيث حجم المبيعات. لقد كانت الشركة تقوم بقياس الشيء الخطأ وتقدر وتكافئ الأشخاص الخطأ.

القياسات المشتركة عبر دوائر الشركة

من المهم أيضاً ملاءمة القياسات عبر خطوط الدوائر. ولنتأمل هذا

المثال. إحدى وحدات العمل التجاري في شركة كبيرة تقدم خدمة شعبية عن طريق الاتصال بجهاز الكمبيوتر. ولكي يتمكن الزبائن من الاتصال بهذه الخدمة والاستفادة منها، فإنهم بحاجة إلى منافذ اتصال بالكمبيوتر وجهاز تشغيل تؤجرهم إياه دائرة المبيعات في الشركة ويقوم بتركيبه حرفيون مختصون بالأنظمة. ومع أن العاملين في المبيعات يكونون في دائرة منفصلة عن دائرة العاملين في تشغيل النظام، فإن وحدة العمل التجاري المذكورة تتوقع من هؤلاء وأولئك العمل سوية كفريق عمل.

يتم قياس العاملين في المبيعات ومكافأتهم على أساس مقدار ما يتمكنون من بيعه. إلى هذا الحد، الأمور بخير. بيد أن وحدة العمل التجاري تقاس وفق ميزانية رأسمال ثابتة تحدد كمية الأجهزة المادية التي تستطيع شراؤها لإعادة بيعها إلى الزبائن. كذلك، فإن أحد قياسات مهمة دعم الأنظمة هو إحصاء عدد الأفراد العاملين في الوظيفة، أي مستوى عددهم. في هذه الحالة هنالك عدد محدود من الأشخاص لتركيب الأجهزة وتدريب الزبائن على استعمالها. هل ترى التناقض بين الطريقة التي تتبعها وحدة العمل التجاري في قياس المبيعات والميزانيات وإحصاء عدد العاملين؟.

يستطيع العاملون في المبيعات وبسهولة أن يؤجروا أجهزة يفوق عددها ما يستطيع العمل التجاري توفيره وما يستطيع العاملون في دعم الأنظمة تركيبه والعناية به. وأنظمة القياس والتعويض توفر للمبيعات حافزاً إلى القيام بذلك بالضبط، والنتائج هي: أن العاملين في المبيعات ينافس أحدهم الآخر على موارد محدودة. والتحدي الذي يواجهه العاملون في الأنظمة هو أن يظل جميع العاملين في المبيعات والزبائن سعداء. ولن يشعر الزبائن بالرضا إذا لم يتمكنوا من الحصول على الأجهزة أو على المساندة التي يحتاجونها بعد أن يكون قسم المبيعات قد أبلغهم بأن الأمور ستكون على ما يرام عندما يتعاون هذه الأجهزة. ولن يكون أداء فرق العمل موفقاً بسبب سوء التوافق في القياسات وما يسببه ذلك من منازعات.

أحد الأمثلة الفذة على سوء ملاءمة القياس كثيراً ما نشاهده في

القياسات الخاصة بدوائر المبيعات وقياسات التدريب على المبيعات. فدائرة المبيعات تقاس عادة بما تباع وتساند من منتجات وخدمات، والعديد من الشركات أضافت إلى ذلك قياس رضا الزبائن. وأحد عناصر رضا الزبون مصدره العاملون في المبيعات ذوو المعرفة الجيدة بالمنتجات. وتدريب العاملين في المبيعات يقاس غالباً بالإنتاجية محسوبة بكلفة المتدرب في اليوم الواحد. بل إن دائرة التدريب في بعض الشركات هي مركز ربح إذ أنها تحضّل ما تكلفته في التدريب من دائرة المبيعات. كما أن تقييم التدريب يتم على أساس التغذية المرتدة للمتدرب.

وقياس كلفة تدريب الطالب في اليوم ينمي صفوفاً كبيرة تستهوي أكبر عدد ممكن من الأشخاص. وهذا يسمح بإطفاء كلفة منفذي المنهاج والمدرّبين من خلال عدد كبير من الطلاب. بيد أنه يرغم مديري التدريب على إلغاء الصفوف التي هي دون السعة المطلوبة. وهو، على سبيل المثال، يردع عن التدريب على منتجات لا تخص جميع العاملين في المبيعات. إن الصفوف الأقل عدداً والأكبر حجماً التي تدرب على المنتجات الرئيسية قد تكون أكثر إنتاجية بالنسبة لمركز التدريب ولكنها قد لا تساعد في احتياجات العاملين في المبيعات. فإذا كان على العاملين في المبيعات أن ينتظروا إحداث صفوف للتدريب وإلا ضاعت عليهم فرصة التدريب على منتج تخصصوا به، عاد ذلك بالضرر على المبيعات وعلى رضا الزبائن. إن جعل التدريب مركزاً للربح يتناقض مع دوائر المبيعات التي تعمل وفق ميزانية. إذ أنه عند تضيق النفقات تتوقف هذه الدوائر عن تدريب العاملين فيها عندما تكون في أمس الحاجة إلى زيادة مهارات البيع أو زيادة المعرفة بالمنتجات.

تقييم الطلاب، وهو القياس الآخر المتبع في التدريب على البيع، إنما يعكس إلى أي مدى أحب الطلاب صفوفهم ودروسهم ولكنه مقياس ضعيف لمعرفة مدى استيعاب كل طالب للمعلومات أو المهارة، ولمعرفة ما إذا كان الطالب قد استفاد من مواد المنهاج التدريبي في عمله، أو ما إذا كانت النتيجة زيادة في المبيعات. إن قلة فقط من مؤسسات التدريب على البيع تهتم

بالملاءمة بين التدريب على البيع ونتائج المبيعات.

إحدى هذه المؤسسات هي شركة هيوبلين، وهي شركة لتوزيع المرطبات والمشروبات الغازية، مقرها الرئيسي في هارتفورد، ولاية كنتيكت. وهذه الشركة واحدة من عدد قليل جداً من الشركات التي قاست فعالية التدريب على البيع حيثما كان ذلك له أهمية، بمقياس إيراد المبيعات. إن روبرت ج. لامونتاني، مدير التدريب في شركة نيوبليد، بإمكانه أن يقول بكل ثقة أن تدريب العاملين في المبيعات في الشركة ناجح.

الملاءمة بين القياسات والزبائن

إن أهمية الملاءمة بين القياسات والزبائن هي بنفس أهمية ملاءمتها عبر الأقسام والدوائر. هذه الفكرة تغيب عن بال العديد من الشركات التي تركز على قياس ما هو هام لها. فقياساتها الداخلية غالباً ما تكون غير ذات علاقة بالأولويات العليا لزبائنهم. على سبيل المثال، إحدى شركات تصنيع المواد الغذائية ذكرت أن قياساتها كانت عادة مصممة لمباغته الزبائن الذين يرتكبون أخطاء في أعمالهم، كوضع طلبية بمهلة أقل من 48 ساعة، أو الوصول متأخرين لتسليم الطلبية، أو شراء كمية أقل من الحد الأدنى للطلبية.

عندما تلائم الشركات بين قياساتها وزبائنهم، تتعرف على مدى تلبيتها لرغبات وحاجات زبائنهم الأكثر أهمية. ومن وجهة نظر المنتج، قد يعني ذلك سرعة في تسليم الطلبات، أو منتجات حسب مواصفات الشاري، أو خدمة ممتازة بعد البيع. من حيث المبيعات، قد يكون أكبر مطلب للزبائن هو وجود عاملين في المبيعات يفهمون العمل التجاري للزبون، وسرعة إقرار العقود، والوصول عبر أجهزة الاتصال إلى معلومات عن المنتج. وقياسات الملاءمة، في مستواها الأعلى، تعني أن الشركة تحاول توفير النجاح لزبائنهم بغض النظر عن كيفية قياس هؤلاء الزبائن لنجاحهم.

الملاءمة بين القياسات والتعويض والأولويات

يرسل مديرو المبيعات رسالة شديدة التأثير عندما يلائمون بين

استراتيجيتهم وأنظمة قياساتهم وتعويضاتهم وتقدير موظفيهم ومكافأتهم. إنهم بذلك يقولون للعاملين في المبيعات ما هو المهم وما مدى حسن قيامهم بالعمل. بعد ذلك يدعمون هذه الرسالة بالتعويضات والمكافآت ومبادرات التقدير للأشخاص الذين يسهمون في تحقيق أهداف العمل التجاري. أما عندما لا يلائمون بين استراتيجيتهم والقياسات والمكافآت، فإنهم يرسلون رسائل مختلطة ويربكون العاملين في المبيعات. وبالتالي فإنهم يفقدون المصداقية. يحسن النظر في النتائج التي توصلت إليها دراسة الرواتب التي قامت بها شركة دارنيل (الجدول 2 - 1). لقد أظهرت هذه النتائج أن الشركات كثيراً ما تعتبر ممارسات المبيعات المحققة هامة، ومع ذلك لا تدعمها بحوافز البيع.

من المسلم به أن العديد من مؤسسات المبيعات التي شاركت في دراسة دارنيل ربما كانت لديها قياسات غير مرتبطة بنظام التعويضات. الدراسة لم تعالج هذا الأمر. ولكنني من واقع خبرتي الشخصية أرى أن معظم العاملين في المبيعات يهتمون فقط بالقياسات ذات الصلة بالتعويضات.

جدول 2 - 1 أولويات المبيعات مقابل حوافز المبيعات

النسبة المئوية من الشركات التي جرى استطلاعها وتعتبرها هامة	النسبة المئوية من الشركات التي جرى استطلاعها وتعتبرها هامة	مهمة المبيعات
98,7	30,4	الاحتفاظ بالزبائن الحاليين
92,3	29,5	البيع لحسابات رئيسية
91,3	34,1	إيجاد حسابات جديدة
90,6	33,1	تحسين الإسهام في الربح
62,5	16,7	تخفيض تكاليف البيع

المصدر: شركة دارنيل 1996 الصفحات 150 - 155

القياسات والقيم

أحد أدوار القيادة الإدارية هو التأكد من أن للمؤسسة مجموعة من القيم

قوية التأثير. هذه القيم توجه الأنشطة اليومية وتساند الرؤية والاستراتيجية. وبإمكان المديرين أن يزرعوا قيماً مناسبة بشكل جزئي بواسطة الملاءمة بين القياسات، والتعويضات وتقدير العاملين ومكافأاتهم. على سبيل المثال، إذا كانت شركة ما تَضمن الاحتفاظ بالزبون، فإنها تقيس مدى نجاح العاملين في المبيعات في الاحتفاظ بالزبائن الحاليين. ويبين السطر الأول في الجدول 1/2 أن 95 بالمئة من الشركات التي جرى استطلاعها أوضحت أنها تَضمن فعلاً الاحتفاظ بالزبائن غير أن 31 بالمئة فقط من هذه الشركات تعزز هذه القيمة بواسطة قياس العاملين في المبيعات وتعويضهم عن حسن التزامهم بها. أما الأربعة والستون بالمئة الباقية فهي إما أن تكون غير مدركة لعدم وجود ملاءمة بين قيمها وقياساتها أو أنها في الواقع لا تَضمن إطلاقاً الاحتفاظ بالزبائن.

الخطوة الأولى في الملاءمة بين القيم والقياسات هي تحديد القيم الراهنة لدى المؤسسة. ومجرد سؤال الرؤساء التنفيذيين والمديرين ما هي الأمور التي تَضمنها الشركة، هذا السؤال سيبين ماهية القيم التي تتبناها. والخطوة الثانية هي معرفة ما إذا كانت القيم التي تتبناها هي ذات القيم التي توجه فعلاً سلوكياتها. إن المستخدمين والزبائن والموردين وغيرهم من مالكي الأسهم يمكنهم أن يقدموا هذه المعلومات. كذلك فإن ما يقيسه المدبرون فعلاً، وكيفية أسلوبهم في تعويض الأشخاص وتقديرهم ومكافأاتهم وكيفية تمضيّتهم الوقت، هذه الأمور أيضاً تشير إلى قيمهم الحقيقية. عندما تكون القيم التي تتبناها الإدارة هي ذات القيم التي تمارسها ولها بصورة تقريبية ذات الأولويات، يكون المدبرون متوافقين وذوي مصداقية - وتكون مؤسستهم ضمن الأقلية.

الخطوة التالية هي معرفة مدى مساندة القيم التي تمارسها المؤسسة لرؤية المؤسسة واستراتيجيتها. لننظر في رؤية شراكة طويلة الأجل مع زبائن رئيسيين. إن الاستراتيجية التي تستطيع إنجاز ذلك تشتمل على وجود عاملين في المبيعات ذوي معرفة في العمق بالزبائن وبخط الإنتاج. والقيم المساندة

قد تتضمن:

- أخذ الوقت الكافي لتعلم وفهم عمل الزبون التجاري.
- حلول البيع التي تناسب أفضل مصالح الزبون على المدى الطويل.
- أخذ الوقت الكافي لتعلم منتجات الشركة وخدماتها.
- تحقيق أعلى مستوى من رضا الزبائن.

في هذه الحالة، إذا دفعت الشركة إلى العاملين لديها في المبيعات 100 بالمئة من إيراداتهم عن طريق عمولات وقامت بقياسهم على أساس أهداف شهرية للمبيعات، عندها لا تكون هناك ملاءمة بين تعويضات الشركة وقياساتها من جهة والرؤية والاستراتيجية من جهة أخرى. إن دفع نسبة مئوية عالية نسبياً من إيرادات الرواتب إلى العاملين في المبيعات ومنحهم حوافز لاكتساب معرفة عن المنتجات وزيادة ما يعرفونه عن متطلبات الزبائن على المدى الطويل وتحقيق أعلى مستوى من رضا الزبائن، هذه كلها أقرب إلى الانسجام مع رؤية الشركة واستراتيجيتها.

ثرى، ماذا يحدث عند انعدام ملاءمة القياسات والتعويض مع استراتيجية المؤسسة ورؤيتها؟ لقد ظهرت عدة أمثلة في صحافة العمل التجاري والزبائن خلال بضع السنوات الأخيرة. أحد الأمثلة الأكثر وضوحاً حدث عندما اتُهمت شركة (سيرز اوتوموتيف سنترز) بأنها أوصت زبائنها بإجراء إصلاحات وشراء قطع تبديل لا لزوم لها. من الصعب أن نتخيل أن استراتيجية هذه الشركة العملاقة للبيع بالمفرق كانت تبغي النمو عبر مثل هذه الممارسة اللا أخلاقية في العمل التجاري. بيد أن الشركة قامت بقياس وتعويض العاملين فيها على أساس حجم العمل التجاري. إن ذلك لم يتلاءم مع القيم التي تتبناها الشركة وكانت النتيجة سمعة سلبية على مستوى البلد بكامله ودعاوى قانونية في عدة ولايات.

لقد عانى بعض شركات التأمين والسمسرة الأكثر شهرة في البلاد من

جراء فضائح نشرت أخبارها على نطاق واسع وذلك عندما لجأ عاملو المبيعات فيها إلى ممارسات مضللة لتحقيق إيرادات عالية وبلوغ أهداف طموحة في المبيعات. ولكن أهداف المبيعات العالية وإيرادات العمولات هي أمور شائعة في هذه الصناعات، وثمة شركات عديدة ناجحة مع أنها لا تزال تتحاشى الممارسات المثيرة للشك التي أوقعت الشركات المنافسة لها في المشاكل. هذه الشركات تعتمد على مجموعة من القيم شديدة الأثر، كما تشدد على السلوكيات الأخلاقية.

شركة موني تقدم لنا نموذجاً. إن جزءاً من استراتيجية هذه الشركة هدفه إعداد قاعدة صناعية قياسية للبيع الأخلاقي ولتحقيق ذلك تقوم شركة موني بتدريب كل العاملين في المبيعات على ممارسات البيع الأخلاقية. وتأكيداً لأهمية ذلك يتم التدريب من قبل مديري وكالة مختصة بالتدريب وليس من قبل دائرة التدريب. وبعد اكتمال التدريب ومراجعة مواد الدراسة كان المتدربون يخضعون لفحص في الأخلاق، فإذا فشلوا في الفحص كانوا يعيدونه إلى أن ينجحوا. من الواضح أن الشركة كانت تدعم استراتيجيتها بقيم أخلاقية شديدة التأثير (بروير 1995).

أولويات القياس

أحد المواضيع المشتركة بين الشركات الكبرى هو طريقتها في تحديد أولويات قياساتها على مستوى الشركة بكاملها. وعندما يركز معظم الشركات على النتائج المالية في المقام الأول، فإن هذه الشركات تضع زبائنها ومستخدميها في أعلى قائمة أولوياتها. فهي ترى أنها بإرضاء زبائنها والعناية بمستخدميها، تترك لأحجام مبيعاتها وأرباحها أن تقول أمورها بنفسها.

لقد اكتشفت شركة زيروكس قيمة وضع الزبائن في أعلى القائمة في وقت مبكر من مسيرتها الخاصة بالنوعية. وعندما بدأت عملياتها التحسينية أوجدت أهدافاً للربح والنوعية، وأعطت كلاهما وزناً مساوياً لوزن الآخر. ولم يمض وقت طويل حتى صار الربح هو الأول بين متساوين. وأدرك

مديرو الشركة أنه لا بدّ لهم من تغيير أولوياتهم للحصول على تحسينات النوعية التي يبتغونها. وقد أوجدوا مجموعة أهداف جديدة، فوضعوا إرضاء الزبائن في أعلى قائمتهم، يليه في القائمة إرضاء المستخدمين. أما حصة السوق والأرباح فكان ترتيبهما الثالث والرابع. وتوصلت شركات أخرى إلى الاكتشاف ذاته فجعلت إرضاء الزبائن في أعلى أولوياتها. ويقول جون لورنس من شركة زيروكس «إن الشركة تركز جهود الأشخاص على أهم جانب في العمل التجاري، أي الزبون. كل الأمور الأخرى تتبع».

أحد الاستثناءات اللافتة للانتباه في فلسفة «الزبون أولاً» هي شركة فيديرال اكسبرس. فهذه الشركة تضع المستخدمين في المكانة الأولى، والزبائن في المكانة الثانية، والنتائج المالية في المكانة الثالثة. وتعتقد إدارة الشركة أنها ترضي المستخدمين لكي يظل زبائن فيديرال اكسبرس سعداء. ففي شركة نصف مستخدميها تقريباً البالغ مجموعهم 94,000 مستخدم هم على اتصال مع الزبائن يومياً، يؤدي المستخدمون المرتاحون إلى أوضاعهم، أعمالهم بصورة جيدة. وتتابع الشركة موضوع رضا الزبائن كل يوم تقريباً وتحرص على إبقاء مؤشر رضا الزبائن في خانة 90 بالمئة.

وليست الغاية من كل هذا الكلام الانتقاص من أهمية الأرباح. فبدون الأرباح تفقد المؤسسة في نهاية الأمر عملها التجاري ويتدنّى رضا الزبائن إلى الصفر. ولكن عندما تضع الشركات الأرباح والقياسات المالية الأخرى على رأس قائمة الأولويات، يشعر المديرون بإغراء لاتخاذ قرارات ذات أجل قصير على أساس جانب الكلفة في معادلة الربح. وينتج عن ذلك انخفاض الإستثمارات في جوانب مثل التدريب، والأبحاث، والتطوير وعملية التحسين. إن الإدارة بالقياسات المالية أشبه بمحاولة تدريب فريق كرة قدم في أثناء المراقبة المستمرة للوحة النتائج. ففي حالة المبيعات والتسويق، كما في حالة كرة القدم، العمل يجري على أرض الملعب.

عواقب غير مقصودة للقياسات

عند إعداد القياسات، خذ في الاعتبار قانون العواقب غير المقصودة.

وهذا القانون، وفقاً لكاتب العامود في مجلة فورتشن Fortune، دانييل سيلينمان، مرتبط بصورة عامة بالعالم الاجتماعي في جامعة كولومبيا روبرت ر. ميرتون، الذي كتب حول الفكرة قبل ستين سنة. يقول القانون «إن العمل السياسي كثيراً ما يؤدي إلى نتائج غير متوقعة، إذا لم نقل نتائج عكس المقصود» (صفحة 175). ويقدم سيلينمان أمثلة عديدة على تشريعات انحرفت عن غايتها. أحد أفضل الأمثلة هو الضريبة التي فرضها الكونغرس الأمريكي على قوارب النزهة. لقد كانت الغاية من هذه الضريبة امتصاص أموال الأغنياء، فإذا به يتسبب بدلاً من ذلك في شبه توقف لأعمال صناعة بناء القوارب.

في كثير من الأحيان يمكن أن تكون للقياسات التي أساءت الإدارة التفكير بها، إلى نتائج مماثلة. لنأخذ مثال كوتا المبيعات السنوية في صناعة الكمبيوتر. تبدو منطقية لأول وهلة، فالمديرون يعطون العاملين لديهم في المبيعات كوتا مبيعات قيسست بحجم الدولارات التي تمثل ثمن أجهزة الكمبيوتر والخدمات التي قبلها الزبائن في سنة ميلادية. غير أن مديري المبيعات، عند تحديد حجم الكوتا، يأخذون في الاعتبار كل العمل التجاري الذي تأخر تنفيذه، أي العمل التجاري الذي بيع في السنوات السابقة ولكن لم يتم شحنه إلى الزبون. والنتيجة غير المقصودة للكوتا السنوية هي أن العاملين في المبيعات يكون لديهم حافز لبيع وتركيب أجهزة في السنة ذاتها، سواء أكان ذلك أو لم يكن محققاً لأفضل مصالح الزبائن. على أية حال، عامل المبيعات يتسلم طلبية في هذه السنة لتسليمها في السنة التالية، ومدير المبيعات، إنما يدخل الصفقة في كوتا السنة التالية. إن الكوتا السنوية تعرقل الهدف الذي حددته معظم الشركات، أي هدف إقامة شراكة طويلة الأجل مع الزبائن.

لقد رأينا أمثلة أخرى لقياس نتائج المبيعات بدون أخذ مصالح الزبائن المثلى بعين الاعتبار. نستعيد في الذاكرة أمثلة شركة سيرز أوتوموتيف سنترز وبعض شركات التأمين والسمسرة الكبرى، جميعها احترقت من جراء التركيز

الشديد على نتائج مبيعات قصيرة الأجل ونسبة مئوية عالية من الإيرادات الناجمة عن العمولات. يقول مدير تسويق في مصنع للأجهزة الكهربائية إنه قبل أن تنتبه الإدارة إلى تأثير أهداف المبيعات قصيرة الأجل، كان الرأي السائد «لا تقلق على السنة القادمة، واللعنة على الزبون».

بعض الشركات تخلت عن القياس والتعويض على أساس إيرادات المبيعات وهي تركز الآن على ربحية المبيعات. في حالات كثيرة يوفر ذلك قياساً أكثر فاعلية. ولكن هو أيضاً يمكن أن تكون له عاقبة غير مقصودة. لنفكر كيف أن القياس والدفع على الأرباح يمكن أن يؤثر في مبيعات منتج جديد. فالمنتجات الجديدة قلما تكون مربحة في مطلع بدايتها، ولكن في الوقت ذاته، وبما أنها جديدة، قد تتطلب حجماً غير متناسب من زمن المبيعات. وهي قد لا تحصل على هذا الزمن عندما تكون ربحية المبيعات مقياساً هاماً.

ليس القصد هو التخلي عن القياسات والتعويض المرتبطين بالأداء. القصد فقط هو الانتباه إلى احتمال حدوث عواقب غير مقصودة. يجب فحص كل قياس للتأكد من أنه يتلاءم مع رؤية المؤسسة وقيمها واستراتيجيتها.

بساطة وقلة عدد

والآن فكر بعدد القياسات في مؤسستك. معظم الشركات الكبرى عندها ما بين ثلاثة وسبعة قياسات رئيسية على نطاق الشركة بكاملها، وهذه القياسات تتم في تتابع حسب الأولوية. ويستحيل التركيز على أكثر من ذلك. ولسنا بصدد القول أن كل مجال وظيفي، كالمبيعات أو التسويق، ليست له قياسات أخرى. بل إن له قياسات أخرى، ولكن قياسات كل دائرة يجب أن تساند قياسات الشركة بكاملها، والدوائر، بدورها، يجب ألا تحدّد عدد القياسات التي تدير العمل بموجبها.

في السبعينيات من القرن الماضي وجدت شركة IBM أن مديري فرع

مبيعاتها كان لديهم 75 قياساً عليهم رصدها، فقررت الشركة أن عدد 75 زائد عن الحاجة وشرعت في تخفيض العدد. بعد بضع سنوات أعادت شركة IBM النظر مرة أخرى في عمل مدير الفرع وتبين لها أن العدد يقترب من 250. عندئذ قررت الشركة أن تحاول إعادته إلى 75. ومن الجلي أنه ليس باستطاعة أحد أن يتابع 250 قياساً، أو حتى 75 قياساً. في واقع الأمر كان تركيز مديري الفرع على نحو ثلاثة قياسات للمبيعات إضافة إلى إرضاء الزبائن، والميزانية وإحصاء عدد العاملين.

في النهاية، مبدأ Kiss هذه الحروف الأولى من العبارة الانكليزية Keepit Simple, Stupid ومعناها (حافظ على البساطة، يا غبي). هذا المبدأ لا ينطبق على أي مجال أكثر من انطباقه على مجال القياس. وسواء أكانت القياسات هي من أجل متابعة أداء المبيعات أو لتقرير فاعلية تحسينات النهج، فالأرجح أن يستجيب لها الناس عندما تكون بسيطة وسهلة على الفهم. ومن الأمور المساعدة أيضاً أن تكون معطيات القياس سهلة التحصيل والتحليل.

الاتصالات

الاتصالات أيضاً جزء هام من عملية التحسين ولها أبعاد قيادية وإدارية. والقيادة هي أكثر من مجرد تحديد مهمة المؤسسة ورؤيتها وقيمها ووضع استراتيجيتها وتحديد أهدافها. بل إنها تعمل ما ينبغي عمله لإيصال هذه المعلومات لكل شخص في المؤسسة. فأعضاء المؤسسة إذا لم يكونوا على علم تام وفهم كامل لهذه المعلومات لن يتمكنوا من الملاءمة بين جهودهم ومساندة أهدافهم المشتركة.

إن المسؤولين التنفيذيين والمديرين يملكون المناهج الرسمية التي تتدفق عبرها المعلومات إلى أدنى وإلى أعلى وفي كامل المؤسسة، انهم يبتون المهمة، والرؤية والقيم، والخطط، والأهداف في سائر أرجاء المؤسسة، وهم أيضاً يرسلون القياسات والتغذية المرتدة عن مدى حسن تنفيذ أعضاء المؤسسة للخطة ومدى بلوغهم الأهداف. هذه التغذية المرتدة عن الأداء

حيوية، بدونها يميل الأشخاص إلى تحقيق واقعهم الخاص.

إحدى عناصر ثقافة المؤسسة المنفتحة، أي إحدى الممارسات الست الفضلى، هي تقاسم المعلومات، وعمليات الاتصال الفعالة توفر الطرق للقيام بذلك. على سبيل المثال، إذا قام فريق عمل في المبيعات في أحد المواقع بحل مشكلة مزمنة أو قام بتطوير نهج مبيعات أكثر فاعلية، تظل قيمة هذا الحدث محدودة ما لم يعلم بها العاملون في المبيعات في كل موقع آخر. وإذا أقام أحد الأقسام علاقات مع زبون رئيسي، لن تتمكن الأقسام الأخرى من الاستفادة إذا لم تجد طريقة للحصول على المعلومات المتعلقة بالزبون.

وإضافة إلى الاطلاع على المعلومات وتقاسمها على مستوى الشركة بكاملها، فإن مناهج الاتصال تمكن المؤسسة من تنسيق جهودها التحسينية. إن شركات عديدة متعددة المواقع تجد أن هناك أكثر من شخص واحد أو فريق عمل واحد يعالج نفس المشكلة، هذه الشركات تحتاج إلى أساليب اتصال فعالة لتخفيض أو إلغاء ازدواجية الجهد.

الحصول على التزام الإدارة

وفقاً لما شرحناه سابقاً، فإن أية محاولة لإحداث تغيير رئيسي تتطلب التزاماً ومشاركة من قبل قيادة المؤسسة، وهذا يصح سواء أكانت المؤسسة مكتب فرع مبيعات، أو قسم تسويق أو شركة، وهو يصح أيضاً عندما تعمل معاً شركتان أو أكثر، في شراكة مع زبون أو مورد، أو في سلسلة توريد، أو حتى في تحالف تسويق تكون فيه عند أعضاء التحالف منتجات وخدمات متممة لبعضها بعضاً، ويجب على قادة هذه المؤسسات جميعاً أن يظهروا التزامهم بالطرق التي جرى بحثها في هذا الفصل من الكتاب.

ما الذي يتطلبه الحصول على قيادة مستديمة لأي جهد في سبيل تغيير مؤسساتي؟ إن مايكل هرينغتون، نائب رئيس لشؤون النوعية في شركة «وورلد كالار» World Color يقول أن هناك ثلاثة دوافع: انهيار مالي

وشيك، زبائن متطلبون، ومدير تنفيذي مولود من جديد (هرينغتون 1991).

إن الانهيار المالي الوشيك كان الدافع إلى ثورة النوعية في أواخر السبعينات ومطلع الثمانينات من القرن العشرين عندما أرغمت المنافسة اليابانية الشركات الأمريكية على التركيز على نوعية المنتجات. على سبيل المثال، في سنة 1979 علم ديفيد ريرنز، وكان آنذاك المدير التنفيذي لشركة زيروكس، أن بإمكان اليابانيين أن يعرضوا للبيع آلات نسخ أعلى نوعية بسعر للمفرق معادل لكلفة الإنتاج في شركته.

وطلبات الزبائن هي أيضاً دافع إلى تبديلات وهي تفرض الالتزام. لنأخذ مثلاً شركة وال - مارت وغيرها من شركات البيع بالمفرق. هذه الشركات تقوم بتغيير الطريقة التي يتبعها مورّدوها في البيع وفي مساندة هذه الشركات. فشركة وال - مارت مثلاً تريد وسيلة اتصال مع مورديها لنقل المعطيات إلكترونياً. وعندما يطلب زبائن رئيسيون تبديلاً، فإنهم على الأرجح يخلقون إمكانية انهيار مالي. هذان الدافعان معاً يشكلان أزمة حقيقية أو محتملة تؤدي إلى التزام الإدارة.

يبقى الدافع الثالث الذي جاء على ذكره هرينغتون، أي المدير التنفيذي المولود من جديد. هذا القائد يقرّ بوجود طريقة أفضل لإدارة وقيادة مؤسسة. وهو يصل إلى هذا الاستنتاج بدون أي تأثير خارجي كبير. ومن واقع خبرتي أرى أن هؤلاء القادة يعادلون نحو خمسة بالمئة من جميع كبار المسؤولين التنفيذيين. ومن ضمنهم أشخاص مثل رالف ستير من معمل نقائق جونسونفيل، وراي مارلو من شركة مصانع مارلو، وفرد سميت من شركة فيدرال اكسبرس. وللعلم، فإن شركة مصانع مارلو وشركة فدرال اكسبرس كليهما من الشركات الفائزة بجائزة بالدريج.

إن الحصول على التزام عند كل مستوى من مستويات الإدارة بدون حدوث أزمة وبدون مدير تنفيذي مولود من جديد يمكن أن يشكل تحدياً،

ولكن شركات عديدة تقدم البرهان أن ذلك ممكن. فهذه الشركات تدرك أنها ما لم تجعل من التحسين المستمر جزءاً من ثقافة المؤسسة، ستواجه في نهاية الأمر انهياراً مالياً أو أن زبائنهم سيطلبون تغييراً، والأفضل بدء الرحلة طوعياً وبطريقة أكثر انتظاماً مما تسمح به أزمة وشيكة.

إن الطريقة المثلى لحصول الرؤساء التنفيذيين والمديرين على التزام هي طريقة تغيير نظام القياس والمكافأة. يقول ج. هاولاند بلاكيستون، رئيس معهد جوران، أن إهمال هذا التغيير هو السبب الأوسع انتشاراً لإخفاق مبادرات التحسين.

شركة زيروكس، مثلاً، هي شركة حصلت على التزام الإدارة الوسطى بواسطة تغيير طريقة تقويم المديرين وترقيتهم. وبُعِد بدء شركة زيروكس رحلتها في مجال النوعية، أجرت استطلاعاً لآراء المستخدمين. أحد الأسئلة التي طرحت في الاستطلاع كان: هل مديرو المستخدمين (1) يمثلون نموذجاً للدور المطلوب منهم في نهج النوعية، (2) وهل يعرفون استخدام أدوات النوعية، أو (3) أنهم لا يساندون البرنامج. وقد أظهر الاستطلاع أن معظم المديرين، كما يراهم المستخدمون، لم يساندوا نهج النوعية. ومن أجل حل هذه المشكلة، أوجد المدير التنفيذي ديفيد كيرنز سياسة جديدة للشركة. فلنكون المديرين مؤهلين للترقية كان يجب أن يُنظر إليهم «كنموذج للدور المطلوب منهم» للتمتع بصفات «القيادة عبر النوعية». وعندما سئل عن سبب عدم ترقية المديرين الذين حققوا نتائج بارزة في العمل أجاب «نحن بحاجة إلى نتائج بارزة في العمل التجاري تكون مستديمة، وهذا يتطلب تغييراً في ثقافتنا. إنها توعية فظة أن يقال للمرء أنه غير مؤهل للترقية مع أنه حقق مؤخراً بعض النجاحات». ومن الجلي، أن هذه المقاربة فعلت فعلها، وهكذا فإن شركة زيروكس مستمرة في الطليعة من حيث التحسين المتواصل حتى بعد مرور وقت طويل على تقاعد ديفيد كيرنز.

وواضح أن الحصول على التزام من المديرين والمسؤولين التنفيذيين ذوي المستوى الأعلى هو أمر أصعب. إن جوزيف جوران المستشار الإداري

كان لا يفتأ يقترح قبل تقاعده في سنة 1994، عرض القضية على الإدارة العليا باللغة التي تحسن فهمها: أي النتائج المالية. وخلال أحد حوارات جوران الأخيرة، سأل أحدهم ما هو رده عندما يأتي نائب رئيسه المالي على ذكر فائز آخر بجائزة بالدريج رغم أن أداءه المالي ضعيف، فكان رأي جوران هو أن ينظر السائل في ما كان يمكن حدوثه لو أنه استثمر 1,000 دولار في كل فائز من الفائزين بجائزة بالدريج.

مجلة بيزنيس ويك Business Week قبلت التحدي واستعانت بشركة «شركاء لتحسين الإدارة» وهي شركة استشارية مقرها في بلدة بيتشيري، ولاية جورجيا، لإيجاد الجواب. قامت هذه الشركة بحساب مردود استثمار فرضي بقيمة 1,000 دولار في كل فائز بجائزة بالدريج في تاريخ الإعلان عن الجائزة. وقامت الشركة بحساب مردود الاستثمار ذاته في SXP 500 وقارنت النتيجة. فوجدت أن الاستثمار في SXP كان من شأنه أن يعطي مردوداً حسناً بنسبة 33 بالمئة. ولكن صندوق بالدريج المفترض كان من شأنه أن يعطي نتيجة أفضل كثيراً، أي مردوداً يصل إلى نسبة مئوية مذهشة هي 89 بالمئة. من الصعب تجاهل مثل هذا الأداء (مجلة بيزنيس ويك 1993 الصفحتان 7 و8).

فيما يلي أفكار أخرى قد تقنع المديرين رفيعي المستوى بأن يلتزموا نهجاً تحسينياً:

الاستماع إلى النظراء: مع أن المديرين قد لا يثمنون ما يأتي ممن هم دونهم مرتبة إلا أنهم يستمعون إلى نظرائهم في المؤسسات الأخرى. فهم يزورون الشركات الناجحة ويتحدثون إلى كبار المسؤولين فيها. والفائزون بجائزة بالدريج هم مرجعيات جيدة. إنهم يلتزمون بتقاسم المعلومات كشرط مسبق لترشيح أنفسهم للجائزة.

أداء علامة الإسناد: مقارنة بين أداء المؤسسة وأداء مؤسسات أخرى، كثيراً ما ترى الإدارة زيادة في المبيعات والأرباح ورضا الزبائن وتسعد بالنتائج، ولكن عندما يقارن المديرون بين أدائهم وأداء كبار الصناعيين يتبين لهم أنهم متخلفون.

الإستماع إلى الزبائن: قد لا يطلب زبائن الشركة تغييراً، ولكنهم في الأغلب يؤيدون الحاجة إلى التحسين إذا ما طرح الأمر عليهم. لقد أظهرت الأبحاث أنه من بين كل أدوات الإدارة، الإصغاء إلى الزبائن هو الأوثق علاقة بربحية الشركة.

البرامج الرائدة: إذا لم يلتزم المديرون بجهد تحسيني رئيسي عليهم أن يوافقوا على اختبار رائد، أي أن ينفذوا بعض أفضل الممارسات في مكتب مبيعات أو في منطقة ما وأن يقيسوا بالتالي النتائج. ولكن قبل البدء بالمشروع يجب التأكد من الحصول على موافقتهم على أمرين هما: كيفية قياس النجاح، وما الذي ستفعله الإدارة إذا كان المشروع الرائد ناجحاً.

الخلاصة

إن التبديل، سواء أكان تحسیناً إضافياً أو إعادة هيكليّة جذرية، لا يحدث مصادفة. إنه يتطلب قيادة وإدارة قائمة على أساس من التزام دائم من قبل الجميع في المؤسسة. من بين سائر الممارسات الفضلى، يكون موقع التزام الإدارة وحده في رأس قائمة الأولويات.