

الجزء الثاني

بناء المنظمة التعهدية



«هل لديك تعريف للهدف الإنساني تريدني أن آخذه بعين الاعتبار؟» أريد أن تعتبر أن الهدف الأسمى للجنس البشري هو أن يفسر هبة الحياة».

نورمان كوزنس، الاحتفال بالحياة

أن تكون مديراً متعهداً يعني أن تملك حقاً عملك، وأن تقوم به على أفضل وجه، وأن تستخلص منه المعنى والرضا اللذين نتوق إليهما جميعاً - يعني أن تصبح «متعهداً». وهذا لا يعني القول إنه ينبغي أن تشرع بالتفكير في البدء بعمل تجاري، وأن تملك هذا العمل، أو تترك العمل الذي أنت فيه - على الرغم من أنك قد تفعل ذلك حقاً بعد أن تنجز قراءة هذا الكتاب. من أجل أن تصبح مديراً متعهداً ينبغي أن تشرع بعملية

اكتشاف، وأن تُسقط عنك قناع المنظّمة، وتكتشف في نفسك أفضل مدير يمكن وتريد أن تكونه.

هذه المسيرة ينبغي أن تتم بطريقتين. كلاهما تبدأ بك.

تتضمن الأولى إعادة تحديد علاقتك بنفسك بما يتناسب مع المنظّمة. ومن المهم أن تلاحظ أنني عندما أقول المنظّمة أعني منظمتك. منظمتك تتألف من دائرتك، من قسمك، من فريقك - منظّمة المبيعات، منظّمة الحسابات الواردة، منظّمة التصنيع، منظّمة الهندسة. الخطوة الأولى نحو أن تصبح مديراً متعهداً (E-Myth) هي أن تفكر في هذه المنظّمة كما لو كانت ملكك حقاً - مشروع في مكانه الصحيح. إنها الخطوة التي من خلالها تتولد منظّمة أكبر من جديد.

ويتضمن الجزء الثاني من المسيرة ضرباً من الجراءة والشجاعة من جانب المدير - المتعهد الناشئ. رغبة في اعتناق ما يعنيه أن يصبح «متعهداً» حقاً. فالمتعهد هو المسؤول الوحيد عن تكوين رؤية للشركة. وقد كان هذا يتم تقليدياً على يد «إمبراطور» الشركة، ويتم تنفيذه على يد باقي الموظفين - بما فيهم المدراء. ولكن مهمة الشركة، أو المتعهد، في برنامج المدير - المتعهد (E-Myth) أن تأخذ المسؤولية.

بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على «المدير» أن يُوجد نظاماً يتم من خلاله تحقيق تلك «الرؤية» على الوجه الأمثل. ولقد

كان من بين المشكلات العسيرة التي واجهتني في المنظمّات الكبيرة والصغيرة - والتي تعود في جذورها دون شك إلى الإدارة التي ناقشناها - هي الذاتية التي كان الأفراد من خلالها يتوقعون أن ينجزوا أعمالهم. معظم الشركات تفتقر إلى نظام. يصبحون عند سماع الكلمة «نظام!». «النظام سوف يرغمنا على مواجهة حقيقة أنه لا يوجد إلا القليل، إن وُجد، من الاتفاق بين القوى الموجودة حول «رؤيتنا» الحقيقية». بدون نظام لا يتوفّر للموظفين فهم موضوعي لطبيعة عملهم ولما يُتوقع منهم، إنقاذ الأهداف الشخصية جداً الموضوعية أمامهم من قبل رؤسائهم المباشرين، الذين نعرف جميعاً أن لهم برامجهم الخاصة. وبالنتيجة، يُضطر الموظفون إلى بذل أقصى ما يستطيعون، وهذه جهود تختلف بالطبع إلى حد كبير من فرد إلى آخر. بدون نظام تكون كمن يلعب لعبة «الروليت الروسية»(\*) تجاه نتائجك.

تقديم نتائج هو الهدف الموضوعي الكبير «للمتعهد». والحصول على نتائج يعني استخدام النظام لإنتاج الأثر المطلوب في متابعتك «لرؤيتك». كثير من الشركات اليوم ملتزمة إلى حد كبير بنقطة جوهرية تفيد بأن تركيزها الكامل ينبغي أن ينصب

---

(\*) الروليت الروسية لعبة خطيرة بمسدس فيه رصاصة واحدة. يراهن اللاعبان على تلك الرصاصة فمن نجا منها بعد طلقة واحدة نجا وكسب الرهان، ومن خسر يخسر حياته. (المعرب).

على: خفض التكاليف، تحسين الإنتاجية، الأداء الأفضل، والقيام بما هو أكثر وأفضل. بالطبع كل واحدة تريد أن تحقق عوائد مادية أكبر، وهذا أصعب اليوم كثيراً من أي وقت مضى نظراً لظروف العمل اليوم. والشئ المهم الذي يفتقدون إليه في تلك النقطة الجوهرية أن جوهر تحقيق تلك الأرقام الكبيرة هو:

من أجل أن تنتج أكثر وأفضل، وتحسّن الأرباح تحتاج إلى أن تعرف ماذا تفعل ما تفعل، كما تحتاج إلى نظام من أجل تحقيق ذلك.

من أجل بناء المنظمة التعهدية (المُقاولة) ينبغي على كل مدير متعهد أن يأخذ على عاتقه مهمة تكوين «رؤية»، تكوين النظام والنتائج لفريق عمله. وبهذا فإنه يكون الطاقة الإيجابية داخل منظّمته، بدلاً من السلبية. إنه يزيد من إمكانيات موظفيه، بدلاً من تقليصها إلى حد الاضطراب. إنه يساعد موظفيه على تعلّم التفكير بأنفسهم، وإعادة اكتشاف حالة المتعة والفخر بما يفعلونه - أولاً. وفي كلتا الحالتين فإن موظفيه سيشكرونه، ومنظّمته سوف تزدهر بالنتيجة. بهذه الطريقة سيحقق وفرة لكل فرد لمنظّمته علاقة به - من الأفراد العاملين بها إلى الأفراد الذين يتعاملون معها. من الأفراد الذين يملكونها إلى الأفراد الذين يمولونها.

تلك هي فلسفة «المدير المتعهد». وهذا هو البرنامج لتنفيذها.

### سبع خطوات كي تصبح مديراً متعهداً

ثمة سبع خطوات كي تصبح مديراً متعهداً، وتحول منظمتك. إنها: هدفك الأول، هدفك الاستراتيجي، استراتيجيتك المالية، استراتيجيتك التنظيمية، استراتيجيتك تجاه موظفيك، واستراتيجيتك التسويقية.

وفهم طبيعة هذه الخطوات السبع والصلة فيما بينها أمر مهم بالنسبة لنجاحك النهائي في تغيير منظمتك، وعملك، وحياتك، وحياة الأفراد الذين يعملون عندك. وغاية هذا الكتاب مُكرّسة لاكتشاف هذه الخطوات.

ثمة كلمة تحذير للقارئ. كما قلت في كل واحد من كتبي السابقة، أقول ثانية: هذا الكتاب ليس من أجل كيف تقوم بعملك كمدير متعهد، إنه من أجل ماذا تفعل. من خلال تجربتي مع منظمات ومدراء من مختلف الصناعات، أجد أن معرفة ماذا نفعل أكثر أهمية بكثير بالنسبة إلى المقاولات من معرفة كيف نفعل الشيء. فأنت عندما تعرف ماذا تفعل فإن كيفية القيام بذلك تأتي سريعاً بعد ذلك.

لذا دعونا نبدأ.



## الهدف الأول للمدير المتعهد

عندما يستفيد الإنسان من طاقته بوعي الذات فقط يصل إلى مستوى الإنسان، إلى مستوى الحرية. في تلك اللحظة يكون إنساناً حياً، وليس مجرد إنسان يعيش.

إي. ف. شوماخر، دليل الحائر

إعادة اكتشاف منظمتك أمر أساسي من أجل بدء علاقتك معها مرة أخرى. ولتحقيق ذلك من الضروري أن تبدأ بعلاقتك مع نفسك جذرياً مرة أخرى، مما يعني بالضرورة أن تسأل نفسك سؤالاً واحداً، وهو السؤال الوحيد الأكثر أهمية الذي يطرحه أي مدير على نفسه:

## ماذا أريد؟

ولكن ماذا أريد ليس بالسؤال الذي تطرحه المنظّمة، إنه سؤال تطرحه الحياة. وهذه واحدة من القواعد الأولى لتكوين «هدفك الأول». عليك أولاً أن تهتم بحياتك، أما المنظّمة فتأتي ثانياً.

لماذا أنت أولاً، والمنظّمة ثانياً؟ أنت تعلم كمدير أنه بقدر ما تُشكّل المنظّمة لك حياتك تفقد حياتك؟ فحياتك قد شكّلتها حاجة الإمبراطور طالما أنها تعمل في خدمته. وطالما أن حياتك قد كونتها حاجة الإمبراطور فأنت نتاج المنظّمة ومحكوم بصورة تخالف صورة المنظّمة عن مدير ناجح. عندئذٍ تصبح حياتك أداة ينفذ بها شخص آخر هواه ورؤيته.

هذه الطريقة لأداء الأمور لا تصلح بوضوح للمدير، كما أنها أقل بكثير من المطلوب بالنسبة للمنظّمة أو الإمبراطور.

لذا فإن الخطوة الأولى في الطريق إلى أن تصبح مديراً متعهداً لا علاقة لها كثيراً بالمنظّمة، أو عملك كما عرفته، أو حاجات الإمبراطور.

إذ علاقتها بالدرجة الأولى بما تريده لنفسك، بعيداً عن المنظّمة، معارضاً أن تكون جزءاً منها.

## عملك ليس حياتك

المشكلة الأكثر شيوعاً في أوساط المديرين أنهم يسمحهم للمنظمة أن تصوغ حياتهم، لم يعد لديهم هوية حقيقية خارج الهوية الملتصقة بالمكان الذي يعملون فيه.

لقد توصل معظم المدراء إلى قناعة أن ما يعملونه، وحيثما يقومون به هو ما يمثلهم ويعبر عنهم. ذلك أن المهنة العملية بالنسبة لمعظم المدراء هي حياتهم.

عملهم هو حياتهم.

أمنهم المالي هو حياتهم.

هؤلاء المدراء حصلوا على تدريب رفيع جداً.

أما من وجهة نظر المدير - المتعهد فإن أياً من هذه القنوات غير صحيح، فحياتك قد تكون كل هذه الأشياء إذا اخترت ذلك، ولكن لا حاجة لأن تكون بهذه الطريقة. والحق، من وجهة نظر المدير - المتعهد، إذا كانت حياتك تشابه ذلك، ولو بشكل ضئيل، فهي غير ناجحة.

لهذا السبب أنت تحتاج إلى أن تكون هدفك الأول.

## هدفك الأول هو الرؤية التي تملكها عن نمط الحياة الذي تريد أن تعيشه

قد يقول بعضهم، بالتأكيد «نمط الحياة الذي أريد أن أعيشه ليس له علاقة بالحياة التي أعيشها، فهي أقل بكثير من عملي كمدير. لو استطعت لكنت غنياً، لسافرت أكثر. لقلت للإدارة بمجملها اذهبي إلى الجحيم!».

والحق أن هذا ما يراه المدير - المتعهد تماماً. فأنت ترى أن تعيش حياة تحقق فرادتك يعني أن تعيش حياة مليئة. برؤية، بمسؤولية، وكمؤسسة. وأن تقول «لتذهب الإدارة برمتها إلى الجحيم» يعني أن تقول «المنظمة ستخدمني كعربة أعيش خلالها الحياة التي أريد أن أحيها. المؤسسة امتداد لي، ودوري كمدير أن أحول هذه المؤسسة إلى حقيقة حية تُجسد ما أريد أن أنجزه وأمثله».

من أجل أن تصبح مديراً - متعهداً ينبغي أن تعلم أنه من أجل أن توجد منظمة تعمل بطريقة إنسانية فعّالة، من الضروري أولاً أن تواجه ماذا يعني لك أن تكون إنسانياً حقاً. ينبغي أن تعرف ما تريد من أجل أن تحصل عليه.

ومع هذا لا تُخطئ - في الكشف عما يريد المدير - المتعهد، وبدوره تحويل المؤسسة، فهي ليست إرادة الإمبراطور. إذ باكتشافك «لهدفك الأساس» أنت تكتشف

الحقائق داخل ذاتك - الأهواء والأهداف التي تجبرك على أن تقرّر ما إذا كانت المنظّمة ذاتها التي تعمل بها يمكن أن تصبح بالنسبة لك منظّمة تعهدك.

من المستحيل أن تحوّل على نحو فعّال أية منظّمة إلى وحدة رابحة بشكل مستقل، ومنتجة، وناجحة عملياً إذا كان هدف المرء تائهاً أو مشوهاً. لهذا السبب نجد أنفسنا اليوم على ما نحن عليه من حال.

### تناقض الهدف الأساس

اعرف بما تفكر. فتكوين «هدف أساسي» يبدو وكأنه تصرف غير طبيعي.

عملت مع آلاف المديرين، وكان مما يدهشني دوماً كيف يجيبون على سؤال: «ماذا تريد؟». كثيرون كانوا يشعرون بالإحراج لأنه يُطلب منهم أن يفكروا بطريقة لم يعرفوها من قبل، بطريقة ترغمهم على أن يفصلوا أنفسهم عن أعمالهم وأن يفكروا في منظّماتهم بعيداً عن أنفسهم. وهنا يكمن التناقض. لأن الإدارة في الواقع ذات علاقة أقل بما تفعل أو تدبر، من علاقتها بشخصك أنت. لذا قد يبدو من التناقض بمكان أن المدير الاستثنائي حقاً قد يكون أكثر نجاحاً عندما يسأل: من أنا؟ ولماذا أنا هنا؟ من قيامه بالعمل. عندما يسأل المدير: من أنا؟ فهو يسأل: ماذا آمل أن أنجز في هذه المنظّمة؟ وعندما

يسأل: ماذا أريد؟ فهو يسأل: ما السبب الوحيد لوجود عملي؟  
الاجوبة على مجموعتي الأسئلة تصف من هو - وماذا يريد -  
وكيف سيميز هذا بنجاح عمله عن عمل أي شخص آخر.

إن هدفك الأساس هو بيان عما ترغب أن تكون حياتك  
عندما يتحقق الهدف أخيراً. إنه سؤال جوهري لا بُد أن يطرحه  
أي واحد يملك مؤسسة تجارية من أي نوع أو يديرها.



قلت لجاك الذي كان قد وصل لتوه إلى بيتي في صباح  
يوم أحد بارد وماطر: «دعنا نتكلم عن الهدف الأساسي للمدير  
المتعهد. هل أنت مستعد لذلك؟».

هز برأسه إيجاباً.

«يمكن التفكير بالهدف الأساس للمدير - المتعهد  
بطريقتين. كتقنية، أداة يمكن أن تساعدك على توضيح أهدافك  
الشخصية. أو بعبارة أخرى بطريقة مهنية براغماتية تماماً.

أو يمكن التفكير فيه بصورة شخصية في محاولة لتعزيز  
الوعي الشخصي - وليس كمجرد أمر يربطنا بمهنتنا، وأعمالنا،  
واختصاصاتنا، وعملنا، بل كأمر يربطنا بالسؤال: «ماذا يعني أن  
تكون حياً؟».

«الطريقة الأولى أسهل كثيراً بالطبع. الطريقة الثانية أصعب  
بصورة لا حد لها لأنها تتطلب رؤية صادقة.

كما قال شوماخر Schumacher في كتابه الصغير البليغ جداً «دليل الحائر»، إن الإنسان مخلوق متفرد. وتلك الفريدة هي التي تمنحنا إمكاناتنا. يقول شوماخر: «إذا كان الحيوان يعي فإن الإنسان يعي أنه يعي».

يطلق شوماخر على هذه القدرة اسم «وعي الذات». لا يوجد حيوان آخر يملك هذه القدرة النادرة. ولكن على الرغم مما يمكن أن نفكر، فإن قلة هم من يستخدمونها حقاً. نحن نختار، بدلاً من ذلك، الطريقة الآلية، الطريقة العملية الخالصة في التفكير».

سأل جاك: «كيف نفعل ذلك؟ كيف نطور حالة وعي الذات تجاه حياتنا وعملنا؟ أعني عندما تفكر حقاً في الأمر نجد أن «هدف المدير الأساس» ما هو إلا صورة لحياته كما يريد أن يعيشها. إنه مقصده، معنى وجوده. قد يبدو صدى ذلك رائعاً، ولكن ثمة شيئاً ما فارغاً تماماً في بيان كهذا.

«عندما أثرت في البداية هذه الفكرة، وهي أنه من المهم بالنسبة لمدير ما أو لكل من يهتم، أن يعرف ما هو هدفه الأساس، قلت في نفسي: «كنت دوماً أعرف ذلك». ذلك ما كنت أفعله طوال حياتي. عندما ذهبت إلى المدرسة، ألم أكن أعرف ما سأكون عليه عندما أخرج؟ وعندما تخرجت ألم أكن أعرف ما أريد، وكم ينبغي أن أكسب؟ وعندما بدأت التفكير

بالزواج ألم يكن لدي فكرة عمن ستكون زوجتي، وبماذا تهتم وغير ذلك؟

«وهكذا فإن السؤال ما هو هدف المدير المتعهد الأساس بدا لي وما يزال شفافاً تماماً في البداية. ولكن في كل مرة أحاول أن أكون رآياً عنه في حياتي الآن كمدير أشعر بالارتباك. شيء ما أقوى مني يوقفني. شيء أشبه بجدار ينتصب ما بيني وبين نفسي. الفرق بين إيجاد أهداف خارجية وإيجاد وعي قوي بالذات أمر من أصعب الأمور التي كان علي أن أقوم بها في حياتي».

تأكد لي أن جاك من أجل أن يقدر الفرق تماماً ما بين طريقتي التفكير حول هدف المرء الأول كان يتجه إلى إعادة ربط الشعور بالوعي الذاتي. قلت لجاك بهدوء: «دعنا نفعل هذا. دعنا نبدأ من جديد تماماً. دعنا نبدأ بإعادة تكييف «أنفسنا لنعي اللحظة».

أخذنا كلانا نفساً عميقاً وتراخى. وفيما كنت أعدل من جلستي على الكرسي لاحظت أن جاك قد أصبح على الفور أكثر ارتياحاً. أنطوى ذراعه فوق ركبته بارتخاء، وتباطأ تنفّسه أكثر من المعتاد.

قلت لجاك، الذي بدا واضحاً أنه أقل استشارة: «حسناً، دعنا نتحدث أكثر عن هدف المدير - المتعهد الأول».

- «حسناً».



بدأتُ قائلاً: الغرض الواضح من إيجاد المرء لهدف أساسي أن يعيش الحياة بنشاط، بدلاً من أن يجعل الحياة تعيشه. والخطوة التالية في إيجاد «الهدف الأساس» هي أن تحاول أن ترى نفسك كما يراك الآخرون. قلائل هم الناس الذين يسعهم أن يروا أنفسهم حقاً كما يبدو للآخرين؛ والأقل منهم من يفهمون الانطباع الذي يتركونه عند الآخرين. يحكي شوماخر قصة قصيرة في الكتاب الذي ذكرته قبل قليل. تقول القصة:

قرأت مرة قصة رجل توفي وانتقل إلى العالم الآخر حيث قابل عدداً من الأشخاص، بعضهم عرفهم وكان يحبهم وبعضهم الآخر عرفهم ولكنه لم يكن يحبهم. ولكنه كان ثمة شخص هناك لم يكن يعرفه ولم يستطع أن يتحمّله. كان كل شيء يقوله يغيظه ويثير حنقه - طبعه، عاداته، كسله، طريقته غير المحببة في الحديث، تعبيرات وجهه - وبدا له أيضاً أنه يستطيع أن يستطلع أفكار ذلك الرجل ومشاعره وكل أسرارهِ، بل كل حياته في الواقع. سأل الآخرين عن هذا الرجل المستجيل. أجابوه: «في الأعلى هنا مرايا خاصة جداً تختلف تماماً عن تلك التي كانت في عالمك. هذا الرجل هو نفسك». دعنا نفترض إذن أنك تعيش مع شخص هو أنت. ولعل هذا ما سيفعله الشخص الآخر. بالطبع إذا لم يكن لديك ملاحظة لذاتك فقد تتخيل أن هذا شيء ساحر، وأنه إذا كان كل واحد مثلك، فإن العالم

بالتأكيد سيكون مكاناً سعيداً. لا حدود للغرور، والإعجاب بالذات. والآن عندما تضع نفسك في موضع شخص آخر فأنت تضع أيضاً نفسك أمام وجهة نظره، وكيف ينظر إليك، ويسمعك، ويختبرك من خلال سلوكك اليومي. فأنت ترى نفسك من خلال عينيه.

ما لم تستطع أن تختبر تأثيرك على من حولك، لا تستطيع حقاً أن تفهم من أنت. بالإضافة إلى وعي الذات والتعاطف مع الآخرين ينبغي أن تجرب أن ترى نفسك كما يراك الآخرون، وتسمع نفسك كما يسمعك الآخرون وتختبر نفسك كما يختبرك الآخرون، تعيش وتعمل مع ذاتك كما يعيش الآخرون معك ويعملون معك. هذه الموضوعية ستزودك بالفسحة التي تحتاجها لإعادة اكتشاف دورك كمدير واكتشاف علاقتك بالمنظمة.

والخطوة التالية في تكوين «هدفك الأساس» هي أن تنمي فهمك للناس ولما يجري حولك. هذا تمرين من أجل أن تأتلف مع جميع السلوكيات والعمليات داخل بيئتك، وعنصر مهم من عناصر تعليمك كي تصبح مديراً متعهداً.

سأل جاك: «لماذا؟».

«القدرة على رؤية الأشياء كما هي، كما تتعارض مع ما نريدها أن تكون عليه، أو كما يقول لنا الآخرون كيف ينبغي أن تكون، هي أمر حاسم من أجل تطوير المدير إذا ما سبقته تلك

الأمور. إذ رغم التقدم التقني، وثورة المعلومات، وقدرتنا المتطورة كما يفترض، على التواصل مع الآخرين في العالم، أصبحنا أكثر تبعية لهذه المصادر الخارجية، وبالتالي غير قادرين على فعل أي شيء بدونها. لذا عندما تُخفق هذه المصادر يجري ذلك بتردد متصاعد نصبح عاجزين. وبدلاً من الاعتماد على الأشخاص المعيّنين في المنظّمة كي يُخبروا المدير ما يريدونه أن يعتقد أنه الحقيقة، ينبغي على المدير المتعهد أن يُنمي معرفة أولية بالحقيقة قبل أن تقع الكارثة.

«لهذا السبب ينبغي على المدير المتعهد أن يكون مهتماً عاطفياً بمعرفة وامتلاك حقيقة عالمه. وإلى أن نفعل، وما لم نفعل ذلك فإن العالم داخل المنظّمة، والعالم الخارجي أيضاً، سوف يهيمن علينا ويجعل من الصعوبة المتزايدة بمكان بالنسبة لنا أن نحافظ على هدفنا الأساسي سليماً، وفي موقع الصدارة والأولية. وإذا ما حدث فلن يكون ثمة معنى لحياتنا».

قال جاك: «هذا كله له مغزاه عندي. ولكن متى يتم التكوين الفعلي لهدفي الأساسي؟».

إنها الخطوة الأخيرة لتكوين هدفك الأساسي يا جاك: أن تضع وصفاً نزيهاً للحياة التي تريد أن تحياها. تخيل نفسك شخصاً يعي ذاته بتصميم، ويهتم حقاً بما يجري داخل نفوس الآخرين، ويفتح الطريق بذكاء كي يروونه ويختبروه، ويهتم

عاطفياً بفهم العلاقات القائمة في العالم من حوله. تستطيع أن تتخيل ذلك، ألا تستطيع؟ فأنت، من عدة وجوه، على مسافة خطوة واحدة من أن تكون ذلك الشخص. لقد بدأت من قبل في البحث عن الحقيقة.

«لذا فإن هذه الخطوة الأخيرة دقيقة جداً من أجل تطوير «هدفك الأول». إذ أنها تعطيك إحساساً بما يعنيه أن تصبح مديراً متعهداً. كما أنها تزودك بالخبرة كي ترى اللحظة بنفسك كما تستطيع أن تكون - بقوة وتركيز، واهتمام ذكي، وتكريس شديد لحلمك، لمؤسستك، ولكل من تعمل وتعيش معه. إن «هدفك الأساس» هو تفانيك من أجل أن تحيا حياة حقيقية».

نظر إلي جاك بكثير من الترقب بعد أن أنهيت مناقشتنا حول «الهدف الأساس». كانت الإثارة بادية على وجهه.

قال مبتسماً: هذا ما كنت أحتاجه في حياتي. رؤية ما، شيء يساعدني أن أُميّز ما هو مهم حقاً كيفما توجهت. ولكن من غير . . . . . بالنسبة لي كيف أجمع ما بين الصورة الكبيرة لحياتي المثالية وعملي في الأكاديمية».

ضحكت. «هذا سيكون موضوع اجتماعنا القادم يا جاك. لديك الكثير الآن كي تفكر فيه. ولكن لماذا لا نخطط لاجتماع في غضون أيام قليلة ونحدث عن «الهدف الاستراتيجي للمدير المتعهد؟».

## الهدف الاستراتيجي للمدير المتعهد

في الفنون العسكرية نقول «ضعها على المحك» مما يعني  
أن تأخذ فلسفتك وترى كيف تبدو عملياً وفعلياً.

ريتشارد ستوزي هيكler، تحليل التغيير

أنصرفت ثلاثة أيام على حديثي مع جاك عن «الهدف  
الأساسي للمدير المتعهد. كان في طريقه إلى بيتي للتحديث  
«الهدف الاستراتيجي» للمدير المتعهد (E-Myth). كان الطقس قد  
تحسّن، في بعد ظهر ذلك اليوم المشمس والمشرق. وكنت  
أنظر من نوافذ مكتبي المنزلي إلى الهضاب الخضراء الجميلة  
لمقاطعة سونوما.

وصل جاك وشرع في الحديث حتى قبل أن نجلس.

«فكرت طويلاً في محادثتنا الأخيرة، وأحسب أننا حصلنا على مقبض لما تعنيه بوعي الذات. أنا مهتم حقاً بكيفية توافق ذلك مع ما ستتكلم عنه اليوم. ما يقلقني أن الوعي بالذات وبناء عمل تجاري ناجح لا يتوافقان تماماً».

كنت متحفزاً للإجابة على سؤال جاك الذي يحمل معنى التحدي.

«الخطوة الأولى نحو فهم «هدفك الاستراتيجي» أن تستذكر أنه تشكّل بالدرجة الأولى وبشكل مؤكد من خلال «هدفك الأول». بدون رؤية محدّدة بعمق لحياتك، لن يكون لديك معايير لتقويم دورك كمدير، ولا مقاييس تعرف من خلالها ما إذا كانت المنظّمة التي تعمل بها في الوقت الحاضر - أو المنظّمة التي تود الالتحاق بها - ملائمة لك.

«من ناحية ثانية، مهما كان «هدفك الأساس» قوياً، إذا كانت المنظّمة التي تعمل بها لا تنسجم مع صورتك فإنك لن تجد نفسك سعيداً أبداً - ولن تكون قادراً على القيام بعملك كذلك. هنا يأتي دور «هدفك الاستراتيجي». ينبغي أن يزاوج «الهدف الاستراتيجي» للمدير ما بين «هدفه الأولي» و«الهدف الاستراتيجي» للشركة، لأن دورك في تلك المؤسسة أن تكون عملاً تجارياً يُظهر الرؤية التعهدية للشركة. وأنت بوصفك مديراً متعهداً مسؤول عن تحقيق ذلك الهدف لإظهار رؤية الإمبراطور في الحياة الواقعية».

نظر إلي جاك باهتمام.

تابعت حديثي: «الطريقة الوحيدة لتقويم موقعك المهني كمدير تقويمياً حقيقياً هي أن تنظر إلى المنظّمة - إلى العمل، والوقت، والمال، والأفراد، والإنتاج، والأخلاق، والمعنويات، والثقافة - وتقارنها بتحديد الخاص الواضح لما تريد أن تكون عليه. رغبتك في أن تكون الشخص الذي وصفته في «هدفك الأساسي» هي ما تقودك إلى أن تكون واعياً وإلى أن تتخذ الخيارات. وقدرتك على الاختيار ليست مجرد حق لك، إنها نجاتك. وإذا كان ذلك يبدو غريباً في البداية فلأن معظم المدراء غير معتادين على اختيار عملهم عن وعي وإدراك.

إن «الهدف الأساس» للمدير المتعهد هو بناء شخصي قوي يزود المدير بالعلامة الداخلية المميزة التي يؤمل من خلالها اتخاذ جميع القرارات. لذا فإن هدف المدير المتعهد الاستراتيجي يزوده بالعلامة الخارجية المميزة التي يستطيع بواسطتها متابعة «هدفه الأساس».

عند وضعك «لهدفك الاستراتيجي» ينبغي أن تسأل نفسك ما إذا كان ما وصفته في «هدفك الأساس» هو ما تريده حقاً، وما إذا كانت هذه الشركة، هذا الوضع، هذه العلاقة تزودك جميعاً بالوسائل القيمة بتحقيقه؟

أنظر إلى الإمبراطور. هل تريد أن تقيم تحالفاً معه؟ هل

تستطيع ذلك؟ هل هو من النوع الذي تستطيع أن تعجب به وتحترمه؟

إن هدف المدير الأساسي لا يمكن أن يكون هدف الإمبراطور. أما هدف المدير الاستراتيجي فهو هدف الشركة، وهذا صحيح. وهدف الشركة هو «هدفها الاستراتيجي». ولكنك كمدير يعود إليك أن تختار بوعي المنظمة الصحيحة، المنظمة التي تخدم أهدافك، والتي يتماشى خطها مع خطك، ومع مشاعرك، ومع الخطة التي وضعتها لحياتك، والتي تستطيع أنت أن تخدم هدفها تماماً بضمير حي. هذه الشركة ينبغي أن تكون المكان الذي تستطيع فيه أن تنمي نفسك لتصبح الشخص الذي تريده.

تابعت: «هل تستطيع أن ترى لماذا هناك مدراء كثيرون تعساء في أعمالهم؟». «لأنهم يقعون على الاختيار الصحيح لتكوين حياتهم، لقد سلموا أمورهم إلى شخص آخر. ولما كان ذلك الشخص راسخاً، وافر الغنى والقوة والتواصل فقد كان يسهل عليه ذلك. ما لا ينبغي أن نقوله إن المدير ينبغي أن يعاقب على اتخاذ هذا الاختيار - أو حتى متابعة تلك الخيارات. والحق أنه من الضروري غالباً أن تتخلى عن إرادتك لشخص آخر بحيث تستطيع أن تنمي الاختيار الشخصي من خلال الوعي بالذات».

قاطعني جاك عند هذه النقطة قائلاً: «ذلك بالضبط ما

أشعر به . ما كنت أتخيل عدم المجيء ، إلى «أكاديمية E-Myth» عندما فعلت ، أو متابعة عملية الوعي الذاتي هذه . كنت بحاجة إلى هدفك ، إلى رؤيتك ، إلى البنية التي قدمها برنامجك . جميع تلك الأمور أعطتني الفرصة كي أنمو وأتغير ، كي أهيء نفسي إلى هذا النوع من البحث عن الروح . والآن أستطيع أن أدرك ما تعني عندما تقول إنه لأمر حاسم أن أقرن «هدفي الأساس» بهدفك . مثل هذا النوع من التساؤلات يجعل الأشياء أكثر وضوحاً بكثير» .

قلت لجاك : «هذا جيد ، كلانا فخور بتقدمه ، ويقلق لأنه قد يغادر «الأكاديمية» . ومن لا يفعل ؟ ولكنني كنت أعلم أيضاً أنه إذا كان يريد أن يكون شخصاً آخر ، فسيكون ذلك على المدى البعيد أفضل لكلينا .

تابعت : «لتغيير هدفك الاستراتيجي» عليك أن تفكر في منظمتك المثالية . إذا كنت تستطيع أن تخرعها فكيف ستكون ؟ ما هي الخصائص التي ستميز بها ؟ فكر في أي نوع من المنظمات من شأنه أن يسهل تطوير نمط الإنسان الذي تريد أن تكونه .

«نموذجياً ، مثل هذه المنظمة ينبغي أن تكون نظاماً عقلياً متكاملاً ، وليس مجموعة من «المخازن» المنفردة أو الأفراد الذين ينصرف كل واحد منهم إلى شأنه . هذا النظام ينبغي أن

يُكرّس لتنفيذ رؤية المؤسسة أو هدفها البعيد، وفي المحصلة فإن المجموعة ستتوافق مع الهدف المرسوم ونمط النتائج التي تأمل أن تحققها. ولسوف تتخذ القرارات بهذا التوجه. البيئة العقلانية يمكن أن تتواجد في منظّمة كهذه، وكذلك التوازن الذي يمكن أن نجده في أية مؤسسة سليمة. مثل هذه المنظّمة تجعل خياراتها قائمة على وعي متزايد داخل كل نظام في المؤسسة، بالإضافة إلى المعلومات التي تأتيها من الخارج ومن الأفراد داخل المنظّمة. وكما يشير الجسد بالحيوية الناجمة عن الصحة، كذلك تشعر المنظّمة بالحيوية التي تأتي من الفكر. وضوح الحقيقة سيكون القوة الدافعة الوحيدة في منظّمة كهذه، لأن عيش هذه الحقيقة سيكون الدافع الوحيد لديك ك فرد ناشط.

«وهكذا نجد أنه في هذه المنظّمة البارة المتكاملة حيث تسود الحقيقة والمعرفة، يصبح تحقيق مزيد من البراعة، والفهم، والوفرة الهدف المشترك للأفراد العاملين فيها».

وجاء دور جاك في الحديث. قال: «إذا كانت مزايا منظّمة كهذه واضحة جداً، لماذا إذن لا توجد إلاّ منظمات قليلة جداً من هذا النوع؟».

أجبت: «لأنه في كل يوم يتدفق على المنظّمات أفراد غير ناضجين مثلي ومثلك، حاملين معهم حاجاتهم الفردية، وتطلعاتهم ومخاوفهم وآمالهم - بعضهم واعون، ولكن أكثرتهم

غير ذلك. هذه الشبكات الإنسانية، التي تُعرف بالخصائص، والصفات المميزة، والأفضليات تتراكم داخل شخص منفرد يذهب بعد ذلك إلى العمل. الناس هم مجرد جزء من هذه المعادلة الضخمة غير القابلة للقياس. لأن المنظمات تتألف من أفراد غير كاملين، منظمات هي غالباً أحد نوعين: منظمات واعية أو منظمات غير واعية.

«المنظمات الواعية هي تلك التي تملك «رؤية» واضحة، وتُظهر تلك «الرؤية» من خلال أنظمة بالغة التكامل، وتعتبر موظفيها مسؤولين عن الاستخدام المجدي الفعّال لتلك الأنظمة. مثل هذه المنظمات تُبدي إحساساً رفيع المستوى بالهدف، والنظام، والتكامل، والفهم، فضلاً عن شعور رفيع بالرضا وسط الأفراد الذين يعملون فيها.

أما المنظمات غير الواعية فهي تلك التي ليس لديها رؤية واضحة، ولا تملك إلا أنظمة متكاملة ضئيلة، ولا تعكس أي تركيز يذكر حول كيفية استخدام تلك الأنظمة لإعطاء نتائج، وتكوين علاقات سياسية منحرفة ليس بين الموظفين فحسب، بل بين الموظفين والعمل الذي يُتوقع منهم القيام به، والتي تتجلى في صورة فوضى، واضطراب، وتمزق، وخلل.

«المنظمة الواعية تتوخى العقلانية

المنظمة غير الواعية تبحث عن حلول

والغاية من خطوات المدير المتعهد السبع أن تساعدك على إيجاد منظّمة واعية يجد فيها الموظفون الواعون هدفاً ونجاحاً.



قلت: «وهكذا يا جاك فإن هدفك الاستراتيجي يحدد يوضح ما سيكون عليه واقع منظّمتك عندما تنتهي. لا يستطيع المدير المتعهد أن يملك حقاً منظّمته الخاصة ما لم يتكوّن لديه «الهدف الاستراتيجي» هل يعني هذا لك شيئاً؟».

أجاب بشيء من التردد: «نعم، ولكن كيف أتجه نحو «امتلاك» منظّمتي؟».

«كما لو كانت مؤسّستك الخاصة، عملك التجاري الخاص. عليك أن تتعامل مع هذه المنظّمة وفي ذهنك أن تجعلها تختلف وتميز نفسها بنجاح عن كافة المنظّمات الأخرى. باختصار، ينبغي أن تُميّز نفسها كمؤسسة منفردة بصورة سباقية. وهذا يعني أن توفّق ما بين «هدفك الأساسي» وبناء عمل تجاري ناجح.

وينبغي على منظّمتك، كما لو كانت عملك الخاص، أن تقوم بهذا بالنسبة لكل واحد من عناصر التأثير الأربعة: زبائننا - ولسوف نتحدّث عن ذلك فيما بعد. المستخدمون لديها، والممونون لها، ودائنوها، ولسوف نتحدّث عن هؤلاء فيما بعد.

«هذه المؤثرات الأربعة الأساسية تجعل القرارات قائمة على أربع فئات من الأفضليات: الأفضليات البصرية، والعاطفية، والوظيفية، والمالية.

وهكذا ينبغي أن يحدد «هدفك الاستراتيجي» بوضوح الوسائل النوعية التي ستصوّف من خلالها منظمتك بتفحص المؤثرات الأساسية الأربع - بصرياً، وحسياً، ووظيفياً، ومالياً.

«هذه الشبكة من المؤثرات والتوقعات تزودك بمادة تبدأ بها تطوير «هدفك الاستراتيجي». ستسأل: كيف ستبدو منظمتي؟ كيف ستشعر منظمتي؟ كيف ستعمل منظمتي، كيف ستبرّر منظمتي وجودها مالياً لربائتي، للموظفين لدي، لمن يمونوني، ومن يقرضوني؟

منظمتك يمكن أن تكون منظمة مبيعات، أو منظمة مالية، أو مركز توزيع، كما أنها يمكن أن تكون أية وظيفة ضمن أية مؤسسة تجارية. ويمكن أن يكون عدد موظفيها ثلاثة أو ثلاثمائة. ومهما كان نوعها وعدد موظفيها فإن هذه المنظمة الخاصة بك ينبغي أن تعمل ضمن سياق «هدفك الأساس»، و«هدفك الاستراتيجي»، ورؤية المؤسسة التي تعرض وظيفتها أو وظائفها الأساسية، ورؤية كل وأي مدير وكل وظيفة من وظائفهم داخل المؤسسة التي أنت جزء منها.

وتتضمن المؤسسة، بالنسبة إلى كل واحد منكم، الشبكة

ذاتها من المؤثرات والتوقعات موجودة كنموذج جوهري لتكوين وتنفيذ رؤاكم المنفصلة والمشاركة.

استيعاب الموقف الفكري للمدير المتعهد تجاه هذا أمر حاسم إذا كنا نريد أن نُوجد منظّمة واعية. هذا الموقف الفكري هو:

«ليست منظّمتك فقط، بل جميع المنظّمات داخل منظّمة المؤسّسة، ينبغي أن تتوافق على القالب الذي تستخدمه من أجل اكتشاف وإعادة اكتشاف نفسها. وأفضل طريقة لأداء ذلك هي أدائه في منظّمتك. إنه شيء أشبه بإلقاء حجر في بركة - ما أن يخرق الحجر سطح الماء حتى يصنع دوائر متحرّكة ضمن الماء».

قال جاك: «حسناً، أعتقد أنني فهمت الموقف الفكري للمتعهد. ولكن أستطيع أن أقارب الجانب العملي من هدفي الاستراتيجي؟».

أجبت: «هدفك الاستراتيجي يصف بكثير من التفصيل كيف تبدو منظّمتك، وتشعر، وتعمل، وتريح في عقول المؤثرين الأساسيين».

الطريقة الأكثر جدوى للشروع في هذه العملية أن تكتب «قصة شركتك». تخيل نفسك وأنت تسرد هذه القصة أمام مجموعة من الموظفين المحتملين. وقد يكون هؤلاء زبائن، أو

مستخدمين أو ممولين أو مقرضين . القصة لن تتغير نظراً لأن المنظمة نتاج القصة قد أوجدها أصحاب العلاقة في أذهانهم .

بعد أن رويت القصة بقيت أنا وجاك صامتين لبعض الوقت .

قال جاك : «الفكرة وراء أن يكون المرء مديراً متعهداً أصبحت أوضح بالنسبة لي . الصلة ما بين الموظفين والمنظمات التي يوجدونها صلة روحية على الأغلب ، روحية من حيث أنها صلة غير مرئية ، صلة داخلية ، ما بين المدير ونفسه ، صلة مرئية هي الصلة الخارجية ما بين المدير والمنظمة ، صلة بموظفيه ، والطريقة التي تنفذ بها دورها في العالم ، هذه الصلة ينبغي أن تكون مرسومة بوضوح وإلا لن يستوعبها أحد .

«هذا هو ما يعنيه وصفك «الهدف الاستراتيجي» بالنسبة لي . ففي حين أنك لم تتحدث عن الحجم الذي ينبغي أن تكون عليه المنظمة ، وكم مقدار المبيعات الذي ستطرحه ، وما هي الخدمات والمبيعات التي ستقدمها ، فقد استطعت أن أستشعر نكهة المنظمة التي كنت تصفها ، وعرفت أنها النكهة الضرورية إذا كان للأمر الأخرى أي معنى . أما أنك قلت ذلك فدعني أطرح عليك سؤالاً : هل ينزل «الهدف الاستراتيجي» إلى مستوى التفاصيل مثلاً؟ من المهم أن يعرف كل واحد في المنظمة بشكل خاص ما الذي ينبغي عليهم أن ينجزوه ، ومتى ، وما مقداره؟» .

قلت: «نعم، من المهم أن يتضمن «الهدف الاستراتيجي» أهدافاً تكتيكية. والصحيح أنه ما إن تتواصل «نكهة» المنظمة التي تكونها بوضوح، وما أن تكون معايير المنظمة وطبيعتها مُبَيَّنة بوضوح، فإن المكونات التكتيكية تبدأ بالكشف عن نفسها. فبناء منظمة ما هو مجرد عملية برمجة؛ إذا قمت بهذه الخطوة تأتي الخطوة التي بعدها. إذا كان نمط المنظمة هكذا فهذا ما نريده.

وهذا يحدث، يا جاك، عندما يكون «الهدف الاستراتيجي» مدوناً. عندما تجلس وتُصيغه. عندما يتضح لك بجلاء، أثناء سير العمل. عندما تربط «هدفك الأساس» بالمنظمة التي ستكرس لها مقداراً هائلاً من الجهد والمحبة والالتزام. عندما تعبر عن كل تلك النكهة بكلمات صادقة، على الورق، مع تقدير صادق للعالم الذي تنوي أن تبنيه في صورة منظمة. عندما تنجز كل هذا تبدأ التفاصيل بالتدفق منك إجابة على السؤال المبهج الذي طرحته بتخيلك منظمة كهذه تتجسد في الواقع بلهفة.

فسألته: «هل تدرك ما أعنيه؟ هل ترى أن الوعي والعمل لا يتعارضان، بل يتشاركان كأصدقاء في الالتزام ذاته؟ إذا كان الوضع كذلك فإن الالتزام، كما قلت، هو التزام معنوي: إنه الالتزام الذي نشترك به معاً في اكتشاف منظمة تغذي هدفنا الأساسيين المشتركين بطريقة تجعل لكل يوم نذهب فيه إلى العمل معنى جديداً مُرحباً به».

أصرَّ جاك على أسنانه كما يفعل عادة عندما كان يشعر  
بالتقدّم الذي نحرزه. سألته: «السؤال الحقيقي هو: من  
سيستخدم المذرة أولاً. أنت أم أنا؟».



## الاستراتيجية المالية للمدير المتعهد

«شمسنا واحدة من 400 بليون كوكب آخر في المجرة التي ندعوها «طريق الحليب». يقول الفلكيون إن ثمة حوالي مائة بليون مجرة من هذه المجرات في الكون، وكل واحدة منها تتألف من مائة بليون نجم».

«أنت تجعلني أُصاب بالذهول»  
جوستين غاردير، عالم فلكي

التقيت أنا وجاك في مطعمي المفضل في «بيتالوما» كي نتحدّث عن الخطوة التالية في مسيرة المدير - المتعهد. استطعت أن أَلْمَسَ اختلافاً في سلوكه منذ بدأنا نتحدّث عن وضع «هدفه الأساسي» و«هدفه الاستراتيجي». ففي نهاية اجتماعنا الأخير بدا لي أكثر انفتاحاً وأكثر رغبة في السؤال،

وأقل خوفاً من العواقب. وكان ذلك إطار ذهني جيد كي ندخل إلى عالم المال.

بدأنا بصحن «كابيرنيت» رائع وسلطة قيصرية مدهشة، وتحديثنا في أمور شتى لا طائل منها لمدة نصف ساعة على الأقل. وما أن جاء صحن المعجنات (الباستا) حتى بدأنا نتحدث باهتمام. بدأت الحديث قائلاً:

«عندما يتعلق الأمر بالمال، يا جاك، يتعد معظم المديرين تماماً عن الواقعية. كل مدير يعلم أنه يتأثر بالمال، تنظيمياً وشخصياً معاً. ولكنني عملت مع عدد كاف من المديرين حتى عرفت أن معظمهم خارج الموضوع لأنهم يفكرون في المال بطريقة لا واقعية تماماً».

سألني جاك: «لماذا؟».

معظم المدراء لديهم ميزانية. في كل عام يعملون جاهدين من أجل الحصول على أقصى ما يمكن لدوائهم وأقسامهم - لمنظمتهم - بحيث لا يعودون إلى طلب المزيد. وبهذه الطريقة فإن المدير يفكر بالمال ويتعامل مع المال كما لو كان لشخص آخر. وهو كذلك. ولكن هذه هي المشكلة على وجه الدقة. عندما يكون المال لشخص آخر فأنت لا تشعر أنه مالك. حتى أنا، مؤسس ورئيس «الأكاديمية» عندما أصرف المال لا يكون مالي حقاً. إنه مال شخص آخر. إنه مخصصاتي،

ميزانيتي. ولكنه مال المؤسسة. إنه من مصرف المؤسسة، من جيبها. ولكنه في الواقع عندما يصل إلى يدي، يصبح مالي. ومن الأهمية بمكان أن أفهم هذا عند بداية كل قرار أتخذه. ومن المهم أن كل مدير يفعل ذلك.

ولما كان المال في المنظّمات الكبيرة مالياً عاماً فهو غير منظور. فالمال في المنظّمة الكبيرة شيء لا يرد ذكره إلا في بيان الدخل والميزانية. وأنت لا تراه أبداً أو تلمسه. ولكن الأمر ليس كذلك في المنظّمة الصغيرة. في الأعمال التجارية الصغيرة لا يأتي المال من جيب «المنظّمة»، بل يأتي من جيب الرجل أو محفظة المرأة. من أجرة شيء ما.

هذا مفتاح كي تصبح مديراً متعهداً، يا جاك، خاصة وأنت اعتدت على العمل في منظّمات كبيرة. اعتدت على التفكير بالمال كما لو كان شيئاً مجرداً. ينبغي أن تعرف أن المال في المنظّمة الصغيرة ليس مال مؤسسة، وليس مالياً مجرداً، إنه مال ذو طابع شخصي جداً.

قال جاك: «ولكن من الصعب أن تلتفت إلى ذلك إذا لم تكن الرئيس المسؤول».

أجبت: «أفهم ذلك. ولكن ما يصح بالنسبة لمعظم المنظّمات، حتى عندما تكون مسؤولاً، أنه لا يوجد مال حقيقي، يوجد مال هزلي: المال الذي لا يراه أحد ولا يلمسه،

ولا يصرفه. والمؤسسة تغذي أسطورة هذا المال الهزلي، كذلك يفعل حملة الأسهم، ومجلس المديرين، والإدارة أيضاً. وبصورة خاصة الحكومة أيضاً - بوصفها منظمة أساسية كبرى. خذ مثلاً كوريا الجنوبية. لقد تلقت كوريا الجنوبية إنقاذاً مالياً يُقدَّر بـ 58/ مليار دولار. على الأقل هذا ما قرأت عنه. أنا لم أر النقود فعلاً، ولم يفعل ذلك أحد، ولم يرها الشعب الذي يُفترض أنه اقترضها. وأتساءل ما إذا كانت كوريا الجنوبية قد رأت ذلك المال حقاً. إنه أمر مشكوك فيه.

مفهوم المال اللاواقعي يفترض أنه واسع الانتشار، ولكن حتى الناس الذين يفترض أنهم يعرفونه ليسوا كذلك. وهذا من دواعي الأسف. ولكن لماذا؟ لأن بعضهم لا يريد أن يعرف الحقيقة. مثلك تماماً يا جاك. أنت لم ترد أن تعرف حقيقة أمرك عندما جئت لأول مرة إلى «الأكاديمية». كنت تريد العمل فحسب. ولم يكن يزعجك آنذاك أن تنفق أياماً ثمينة تعمل بجهد من أجل إنجاز أهدافي بدلاً من أن تنجز أهدافك.

نظر إلي جاك بشيء من الارتباك وقال: «ما علاقة هذا بأن أكون مديراً متعهداً؟ ماذا يغير؟».

«المدير المتعهد يعرف أنك لا تستطيع أن تبني منظمة ناجحة على مال لا واقعي أو بأفراد يؤمنون بأسطورة هذا المال. تحتاج إلى أن تحيط نفسك بموظفين حقيقيين يؤمنون بكسب

وإنفاق المال الحقيقي. المال الذي يكسبونه والمال الذي يشعرون بالمسؤولية عنه.

ومن أجل أن تفعل هذا عليك أن تتعامل مع الطريقة التي يفكر بها الأفراد بالمال قبل أن تعرف كيف سيكسب الأفراد المال. هذه «الاستراتيجية المالية» مهمة دقيقة في منظمتك. عليك أن تتيقن أولاً داخل منظمتك أن كل واحد يفهم كيف يعمل المال وكيف لا يعمل.

ومن أجل ذلك أنت لا تحتاج إلى محاسب أو مخطط مالي. أنت تحتاج فقط إلى أفراد يرتبطون بالمال بطريقة شخصية جداً. من موقع المسؤولية. هذا الارتباط الشخصي بالمال ينبغي ألا يفهمه كل مدير فحسب، بل وأن يقبض عليه. عندما تضعه في ميزانيتك السنوية، يا جاك، وتنفقه طوال العام، ينبغي أن تشعر أنه مالك الذي تنفق وليس مالي ولا مال «الأكاديمية». ومن أجل هذا، ينبغي أن تنظر إلى المال بطريقة بسيطة جداً.



لنأخذ مثلاً سائق الشاحنة الذي يقوم بتسليم سلع ومعلبات ومغلفات من مخزن ما إلى الزبائن. أو يقوم باستلام سلع ومعلبات من مستودع آخر إلى مستودعات شركته. إنه يفكر طوال أنها بأمور عدة، بعضها يتعلق بعمله وبعضها يتعلق بحياته الشخصية كزوجته وأولاده. ولكن ما لا يفكر به هو التكاليف

المباشرة لأعمال النقل التي يقوم بها. إنه لا يفكر كم تكلف صيانة الشاحنة التي يقودها، من وقود وتأمين، وكم تكلف ملابس عمله، وكم يتكلف رب عمله من نفقات. إنه يفكر براتبه بالطبع، ولكن من حيث يكفيه أو لا يكفيه فقط، ولا شيء غير ذلك.

وهو لا يفكر بالطبع بالتكاليف الأقل وضوحاً بالنسبة له، تكاليف تسيير الشاحنات بشكل جيد، تكاليف الإعلان، وأجور رفاقه العاملين معه في المؤسسة، والذين يقومون بتسليم البضائع مثله، ولا بتكاليف صيانة مقرر العمل وتدفعته وأجرته. وتكاليف الشحن الجوي وغيرها وغيرها من النفقات.

النقطة المهمة هي أن هذا السائق يجب أن يفهم التأثير المالي لما يقوم به كل يوم وعلاقته بربح مؤسسته أو خسارتها. وعندما يفعل ذلك سيفهم معنى وجوده في الموقع الذي يعمل فيه، وما هي قيمته وقيمة عمله حقاً.

سأل جاك بصبر: «ولكن ماذا يعني هذا الفهم الأبعد بالنسبة لعمله الخاص؟».

أجبت: «لنفرض الآن أن سائق الشاحنة هذا يعرف كم يكلفه شخصياً الإعلان كل يوم. وأن لديه بعض الإشراف على قرار الإنفاق. ماذا سيفعل؟ هل سيوفر المال؟ أم أنه سينفقه بطريقة مختلفة؟».

فكر جاك طويلاً عند هذه النقطة.

«من أجل أن تكون مديراً متعهداً عليك أن تفكر كمالك، وليس كسائق، وأن تُعلم موظفيك الشيء نفسه. والطريقة الوحيدة لتجعل سائق الشاحنة يفكر كمالك هي أن تجعله يفهم الواقع المالي لشاحنته التي يعمل عليها.

أصبح بمثابة مركز ربح شخصي - يحلّل تكاليف العمل كل يوم ويفكر به ويناقشه مع سائقين آخرين في المنظمة.

هذا هو الجزء الأول من «الاستراتيجية المالية للمدير المتعهد»: أن تشجع كل شخص في منظمتك على أن يعمل كمركز ربح شخصي. لإشراك كل فرد في المنظمة في موضوع المال: كيف يعمل، وأين يذهب، وكم تبقى منه، وكم يكسب كل فرد في نهاية النهار.

والجزء الثاني من الاستراتيجية المالية للمدير المتعهد أن يفهم أصناف المال الثلاثة التي تُوجدتها المنظمة، وهي: الدخل، والربح، والأسهم.

الدخل هو المال الذي يُدفع لكل شخص. والربح هو ما يُكسب بعد أن يدفع كل واحد. والأسهم هي قيمة العمل التجاري. إذا كان المدير المتعهد يملك هذا العمل تكون الأسهم هي العنصر الأهم، والربح في المقام الثاني، والدخل في المقام الثالث. وإذا زاد عدد المديرين المسؤولين وفكروا

بهذه الطريقة، فسيقول مقدار المال اللاواقعي في التداول.

ولما كان الهدف الاستراتيجي للمدير المتعهد أن يكون أكثر تعهداً وأكثر سيطرة على حياته كمدير وما وراء ذلك، فإن الأسهم هي مؤشر استراتيجي دقيق لنجاح منظّمته.

وتابعت: «وهذا ينطبق أيضاً على سائق الشاحنة. إذا فهم قيمة عمله، فسيكون تقديره للشاحنة التي يقودها والعمل الذي يقوم به مختلفاً تماماً. كما سيزداد تقديره لإسهامه الخاص في المؤسسة، وبالتالي سيزداد شعوره بالملكية والفخر بدوره.

أنا أعني بالطبع جميع المجادلات المعاكسة التي يمكن أن تظهر، مثل: إن الرجل لن يملك شاحنته أبداً. وأن حساب الأسهم أكثر تعقيداً بكثير من إمكان تقديره من خلال شاحنة واحدة. ولكن ماذا إذا استطاع السائق حساب قيمة عمله؟ واستطاع المدير حساب قيمة منظّمته كما لو كانت ملكه؟ وماذا إذا كان كل واحد يعمل في المنظّمة يستطيع أن يحسب مقدار إسهامه في نجاح المنظّمة؟ وماذا إذا كان كل واحد في المنظّمة لديه حوافز كبيرة؟ لأنهم إذا كانوا كذلك فإن كل منظّمة وكل شخص داخلها سوف يتغيران على الفور إلى الأبد. والطريقة الوحيدة في العالم اليوم التي تساعد على ذلك هي أن نُعلّم الأفراد كيف».



«الربح هو المال الذي تكسبه المنظمة كي تمّول نموها. إذا فكر المدير (أو المديرية) بعمله كما يفعل صاحب العمل التجاري الصغير فإن آخر شيء يمكن أن يفعله هو أن يقترض مالا للمنظمة. ذلك أن المال الذي يقترضه يكون دوماً أكثر كلفة من المال الذي يكسبه.

والربح أيضاً هو المؤشر الاستراتيجي للعمل التجاري الصغير الناجح. لا يوجد ربح لوجه الربح، بل ربح من أجل النمو. لأنه إذا كانت قيمة عمل أحدهم تقاس بقيمة أسهمه القوية، عندئذٍ فإن الطريقة لتعزيز تلك الأسهم أن نجعل العمل ينمو وينمو طالما أنت تملكه. والطريقة الوحيدة لذلك أن تستثمر في نموه. والطريقة الوحيدة لذلك هي إيجاد رأس المال لهذا الغرض.

والطريقة المثلى والأقل كلفة لتحقيق ذلك تتم عن طريق أرباح منظمتك. وكل صاحب عمل تجاري صغير ينبغي أن يعرف ذلك. ولسوء الطالع فإن قلة من المدراء يعرفون ذلك. ولكن إذا كان المدير يتصرف كما لو كان مالكا للمنظمة التي يديرها، ويعتبرها كما لو أنها عمل تجاري صغير، فلن تكون المنظمة أكثر ربحاً فحسب، بل إن المدير سيتعلم ما يفعله من أجل أن يُنمّي العمل فعلاً بهذه الطريقة. وما أن تتعلم كيف تُنمي بتلك الطريقة - وتبني تلك القدرة داخل ذاتك - تعرف أنك تستطيع أن تصبح مالك مؤسستك الخاصة، منظمتك

الخاصة، وعملك التجاري الصغير الخاص أي وقت تشاء.  
وأخيراً، هناك الدخل، مقدار المال الذي يُدفع لكل  
واحد. قلت لجاك، الذي وافقني بحماسة:

«إذا كان هناك موضوع قريب إلى قلب سائق الشاحنة فهو  
الدخل. ولكن إذا أردت أن تتحقق من الاستراتيجية المالية  
لذلك السائق فستجد أن دخله لا يكفيه أبداً. لا يكفيه أبداً كي  
يُعدّه للمستقبل أو يُعده لليوم.

إنها مسألة خلافية في أمريكا حول ما إذا كان كل سائق  
شاحنة، أو حصادة، أو صاحب مخزن صغير، واقعاً بين  
المطرقة والسندان باستكانة ويأس. المطرقة واقعه والسندان  
رغبته. وهو لا يستطيع شيئاً حيال ذلك.  
قال جاك: «هذا يعني أنه عالق».

«صحيح. وهذا ما يأتي بي إلى الجزء الثالث من  
«الاستراتيجية المالية للمدير المتعهد»: أن يعلم كل موظف في  
المنظمة شؤون المال. ما هو الدخل، وما هو خلاف ذلك.  
وكيف تفكر بالدخل كما لو كنت المالك وليس السائق. وليس  
أن تفكر به فحسب ولكن كيف تصنع شيئاً به.

وهكذا منذ البداية، يا جاك، ينبغي على كل من تجلبه إلى  
منظمتك أن يتعلم كيف يفكر بالمال وكيف يفهم ويقدر علاقته  
الشخصية بالمال، وأن ينظر إليه على أنه من مسؤولية المنظمة  
ومعالجته فحسب. إنه من شأن مسؤولية كل فرد داخل المنظمة

معالجته ليدرك تأثير تلك المعالجة، تلك الإنتاجية، لازدهار المنظمة ككل.

كيف تفعل ذلك، يا جاك، ليس هو السؤال. الإجابات تتضح عندما تتحقق من أهمية القيام بذلك الشيء المهم الذي ينبغي إدراكه أنه بقدر ابتعاد موظفيك عن الواقع المالي، الذي يساهم كل واحد منهم به، فإنهم لن يكونوا على صلة أبداً بما له من تأثير شخصي عليهم. وبقدر انعزالهم عن الواقع المالي فإنهم لا يقومون بالعمل الذي وصفناه في بند «هدفك الأساسي». هل ترى كيف تتوافق الأمور يا جاك؟ ألا ترى أن المال عنصر متمم للكل؟ وأنت ما لم تراه أنت وموظفوك جزءاً من كل فستظلون بعيدين عن الواقع؟ وأن البعد عن الواقع ليس من سمات المنظمة الواعية؟

قال جاك: «كيف لم يحدثني أحد من قبل عن هذا أبداً؟».

أجبت: «سؤال جيد. ولكن بدلاً من الإجابة عليه الآن، دعنا نعود إلى ذلك السؤال بعد أن تتاح لنا الفرصة لمتابعة ما تبقى من استراتيجية المدير المتعهد لبناء منظمة مقاولات. اتفقنا؟».

قال جاك مبتسماً: «أنت الرئيس. ولكن إذا نسيت سأذكرك. لأنه سؤال مهم بالنسبة لي».

أجبت: «لك ذلك».



## الاستراتيجية التنظيمية للمدير المتعهد

الحقيقة والتغيير يتشابهان كثيراً. كلاهما يتعامل مع مهمة لا تنتهي أبداً. إن المتابعة الدائمة لهذه المهمة التي لا نهاية لها هي ما ينبغي أن تتجه إليه أفكار كل من الفلاسفة وكبار المدراء.

ثيودور ليفيت - التسويق من أجل النمو التجاري

أطلعت جاك، كوسيلة لبدء النقاش معه حول «الاستراتيجية التنظيمية للمدير المتعهد»، على محادثة أجريتها مؤخراً مع مدير يعمل في شركة دولية كبرى.

قلت: «لا أستطيع أن أصدق. كنت أتكلم هنا إلى نائب رئيس رفيع المستوى لمنظمة دولية كبرى، كان يحاول أن يصف لي ماذا فعل الموظفون الذين يرفعون إليه التقارير». قال «...»

وموراي يفعل هذا، ويفعل ذاك، ولكن عندما كان في سان فرانسيسكو كان يفعل ذلك أيضاً لعدم وجود شخص آخر يقوم بذلك. ولكن عندما يكون في هونغ كونغ - كل شيء يتغير».

«قلت في نفسي: بالطبع، أنا أفهم. وذلك ما أوقعك في المتاعب بالدرجة الأولى».

«ما سمعته منه يماثل ما كنت أسمعه في كل مكان تقريباً أذهب إليه: معقد أو بسيط، خاص أو عام، معظم الأعمال التجارية ذات علاقة وظيفية مختلة مع الاستراتيجية والفكرة القائمة وراء تنظيم منظّمة ما. ويعود ذلك إلى أن معظم المنظمات، رغم حاجتها الواضحة لوضع الأمور في نصابها، تكون أوضاعاً تجعل الأمور تتعثر، وإذا عمل بعضها شيئاً ما بالصدفة، يعمل ذلك بشق الأنفس».

لقد كان من الصعب عليّ في البداية، يا جاك، أن أصدق ذلك نظراً للاستثمارات الموضوعة، والقدرات الذهنية المتوفرة، والاستشارات، وحجم الأموال التي تدفع إلى جميع العاملين المهرة.

أخيراً توصلت إلى استنتاج، بعد عدة سنوات، مفاده أن ثمة خللاً أساسياً ما في الطريقة التي تنظم بها تلك المنظمات، ويعاد تنظيمها، ثم يعاد تنظيمها. وأنه كان ثمة طريقة أفضل ولا شك للقيام بذلك.

وهكذا قمت بتطوير «الاستراتيجية التنظيمية للمدير المتعهد».



يعرف المدير المتعهد أنك لا تنظم الأفراد، بل تنظم العمل. وأنت لا توجد وظيفة لجيري بسبب مهارات جيري الخارقة، أو لأن جيري غير سعيد بما يقوم به، أو لأن جيري هو صهر مديرك، أو لأن جيري بقي في موقعه لفترة طويلة وهو يشعر بالملل.

أنت لا توجد وظيفة لأي شخص أبداً ومهما كان السبب.

ولما كانت هذه القاعدة مطروحة في معظم المنظمات التي زرتها عبر السنين فإن معظم الأفراد الذين يشغلون مراكز محدّدة سيُبعدون عن العمل. هل ترى ذلك أمراً مؤسفاً؟ وماذا عن مأساة إبقاء الأفراد في أعمال لا يشعرون نحوها بالتعاطف أو الهدف، والتي تعيق المنظّمة بدلاً من أن تساعد على تحقيقها هدفها؟

تحديد المراكز (الوظائف) التي ستعين فيها الأفراد يتطلب أن يكون الغرض من المركز مفهوماً بوضوح ضمن سياق النظام المركّب الذي يعرف بأنه منظّمتك.

أنت لا تنظم العمل كما لو كان وظائف منفصلة معزولة تعتمد على مهارات أفراد منفصلين معزولين. أنت تنظم العمل

في المنظّمة كلها مرة واحدة ضمن نظام شامل، نظام يُمكن المنظّمة من أداء وظيفتها بأفضل طريقة ممكنة من حيث الكفاءة والفعالية.

بكلمات أخرى أنت لا تكوّن الوظيفة أولاً، وأن تكوّن نظام المنظّمة أولاً وبعد ذلك تحدّد الوظائف نفسها.

ينبغي التفكير في المنظّمة كنظام واحد، وليس عدة أنظمة ومراكز. ويتم تصميم النظام الواحد للقيام بشيء واحد الشيء الأهم، الذي ينبغي على كل منظّمة القيام به: أن تعطي وعداً واحداً وتحافظ عليه!

المنظّمة يجب أن تعرف الشيء الواحد الذي التزمت بتقديمه للناس الذين تخدمهم، وتركز طاقتها الكاملة على كمال قدرتها في تنفيذ ذلك الالتزام.

عندما نضع ذلك في أذهاننا يصبح من الواضح أن الاستراتيجية التنظيمية للمدير المتعهد لا تقرّر ما تفعله المنظّمة فحسب، بل وكيف تفعله أيضاً.

وهكذا فإن السؤال الأول الذي ينبغي أن تطرحه عند تنظيم عملك كمدير، يا جاك، هو: ماذا نحن ننجز هنا؟ الجواب هو الوعد.

والسؤال الثاني الذي ينبغي أن تطرحه عند تنظيم عملك هو: إذا كان ذلك وعدي، فما هي أفضل طريقة لتنفيذه؟ تلك هي مسيرتك.

من أجل أن تصبح مديراً متعهداً اسأل: ما هو وعد منظمتي ومسيرتها؟ ما هي النتيجة المرموقة التي صمّمت منظمتي لتحقيقها، وبأية طريقة مدهشة تنوي تنفيذها؟

هذا هو السؤال الذي ينبغي أن يطرحه كل مدير ثم يجيب عليه .



تتألف كل مؤسسة تجارية تعهدية من «سبع وظائف أساسية» .

الوظائف الثلاثة الأولى هي: التسويق، والإدارة، والمال . وهذه وظائف استراتيجية . إنها العمل الذي تقوم به داخل المنظمة كي تقرر ماذا تفعل المنظمة في الخارج . إنها بؤرة اهتمام المدراء على أعلى مستوى استراتيجي للمنظمة .

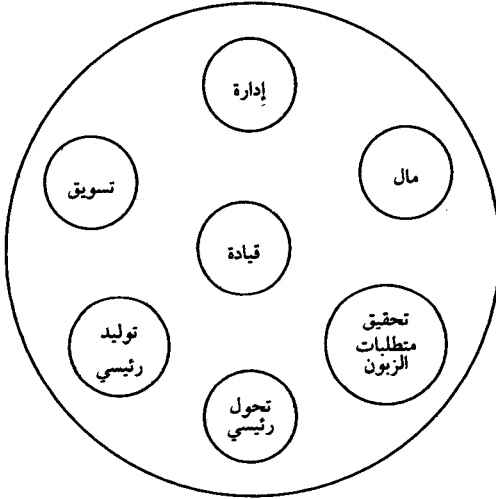
وهذه الوظائف ينبغي أن تُطرح وتجيب على الأسئلة التالية :

- ما هي النتيجة التي نريد تقديمها هنا (تسويق - الوعد) .
- كيف نفعل ذلك (إدارة - المسيرة) .
- كم ينبغي أن نخصّص للقيام بذلك؟ (تسويق ومال - استراتيجي التسعير) .
- كم تستغرق من المال للقيام بها؟ (تسويق، مال، إدارة - متطلبات رأس المال) .

- كم من المال سنكسب عندما نقوم بها؟ (تسويق، مال، إدارة - الربح والعائد من الاستثمار).

المراكز السبعة لانتباه الإدارة

عمليات العمل الأساسية



عمليات العمل الأساسية

الوظائف الثلاثة الأساسية الأخرى للمؤسسة التجارية هي: توليد رئيسي، تحول رئيسي، إنجاز الزبون. وهذه وظائف تكتيكية. إنها تمثل العمل الذي يقوم به المدراء خارج المنظمة لجلب عمل إلى المنظمة. التوليد الرئيسي يجذب زبائن إلى منظمتك بإيصال ما تعد به بطريقة مباشرة وفعالة جداً. أما التحول الرئيس فيزود أولئك الزبائن المحتملين الذين جذبهم

وعد منظمتك بالسلاح العقلاني الذي يحتاجونه لاتخاذ قرار إيجابي بالشراء. أما تحقيق متطلبات الزبون فهو مسؤولية تسليم الزبون ما وُعد به. وإذا لم يتحقق ذلك فإن الزبون سيغادر ولن يعود أبداً. أما إذا نجحت المنظمة في المحافظة على ما تعد به، فسيصبح الزبون زبوناً دائماً ويشترى من المنظمة باستمرار. وهذا هو التأثير المطلوب.

الوظيفة الأساسية السابعة للمؤسسة المقاوله هي وظيفة مدير إداري رفيع CEO. هذا المدير له وظيفة حيوية في كل منظمة، فهو الذي يرسم هدف المنظمة ويتحقق من التزام كل شخص داخل المنظمة بهذا الهدف، ويتابع قيام المدراء بتنفيذ المهمات الموكلة إليهم.

ينبغي أن يطلع كل مدير على طقوس تطور الإدارة وفي ذهنه دور واحد. ذلك الدور هو وظيفة المدير الإداري الرفيع (CEO) في منظّمته الخاصة. إذا كان دور المدير في البداية هو دور المتمرن، فإن دور المدير الإداري الرفيع هو دور المعلم. وصعود سلم الإدارة يحتاج إلى سنوات من التمرين، والمهارة الحرفية، واكتساب القدرة على الإدارة. وإذا كان أحدهم يريد أن يصبح مديراً متعهداً لا بد أن يلتزم بتلك الطقوس أو لا يحاول ذلك مطلقاً.

عندما نأتي إلى الوظائف الأساسية السبعة للمؤسسة

التعهدية (E-Myth) فإن المدير المتمرن يُدرب على أن يصبح مُعلماً في جميع الوظائف التكتيكية بالتوليد والتحول وتحقيق متطلبات الزبون.

من المهم أن يتعلم المتمرن هذه المهارات الإدارية لإنجاز تلك المهمات الأساسية، قبل أن يرتقي إلى مرتبة حرفي. وبعد التأكد من أنه أصبح حرفياً ماهراً، يُتاح لهذا المدير أن يصبح المدير الإداري الرفيع لمنظّمته الخاصة.

القيادة مهارة نادرة لأنها لا تتطلب خبرة فحسب، بل تتطلب صبراً ومهارة تقنية، ومرونة، ورجاحة عقل، والقدرة على مساعدة المدراء الآخرين على تحقيق مستوى من الكمال، الذي ما يزال هو نفسه، بصفته مديراً إدارياً رفيعاً، ما يزال يحاول تحقيقه لنفسه. لأنه يعرف جيداً أنه من خلال ذلك فقط يستطيع أن يحقق مقدره مهنية حقيقية.

المقدرة المهنية الحقيقية هي عمل كل منظّمة ذكية. ولا يوجد هدف يعادل هذا الهدف في الأهمية. وبدون الوعي بذلك لا تستطيع أية منظّمة سوى أن تحافظ على نفسها في عالم راكد نسبياً.



قال جاك: «أفهم أن تستخدم كل منظّمة «الوظائف الأساسية السبعة» لتحول الطريقة التي تعمل بها والنتائج التي

تفرزها. ولكن هذا يبدو لي أمراً نظرياً جداً. هل لك أن تعطيني مثلاً عن شركة استخدمت هذه الاستراتيجية من أجل أن تصبح أكثر نجاحاً؟».

أجبت مبتهجاً: «بالطبع».

«انظر في منظّمة وطنية ذات شبكة واسعة من وحدات العمل، أي مخازن للبيع بالفرق. إنها تريد أن تُوجد صورة متميزة، شخصية خاصة بها. عندما نسأل: كيف ننظم أنفسنا؟ فهذا يعني أننا نسأل: كيف نتأكد أن هذه المخازن تقوم بدقّة بما هو مُناط بها كي تحقّق هذا الهدف؟».

هذه المنظّمة، كشأن معظم مؤسّسات البيع بالتجزئة، يمكن أن تقرّر أن الوسيلة الوحيدة لتحقيق هذا هو إيجاد شبكة من مدراء المناطق والأقاليم. وسيضمن هؤلاء المدراء الفرعيون أن تعمل المخازن كما يجب، مع المحافظة على الصلة الوثيقة بالمركز. كما يستطيع هؤلاء المدراء إجراء دورات تدريبية لزيادة الشعور بالمسؤولية. هل أنت معي يا جاك؟» هزّ جاك برأسه.

«وهكذا ترى يا جاك أن هذه المنظّمة قد طوّرت سقفاً سليماً تماماً، وفي ذهنها هدف محدّد: خدمة وحماية المؤسّسة التي تطلق على نفسها «مخازن النجاح - أمريكا!».

سأل جاك «وماذا حدث؟».

«حسناً، ازداد عدد المخازن بصورة استثنائية من أجل

المحافظة على وعد الرئيس لزيائنه كما جاء في الشعار «لأن النجاح قاب قوسين أو أدنى!» وكان هذا يعني بالطبع أنهم كانوا بحاجة إلى مزيد من مستخدمي المخازن ومزيد من مدراء المناطق، والمدراء الإقليميين، ومزيد من نواب الرئيس لرئاسة الأقسام، وعدد لا حصر له من الموظفين. وبوسعك أن تتخيل أنه مع اتساع المنظّمة بدأت فعاليتها تنحدر بسرعة، مما لم يجعل ثروة وسلامة المنظّمة موضع تساؤل فحسب، بل كذلك جوهر وعدّها. وكان من الواضح أنه حان الوقت لإعادة تنظيم «مخازن النجاح - أمريكا»، مع وضع برنامج المدير المتعهد في أذهاننا، وكان أول شيء نصحتهم أن يفعلوه هو إعادة التفكير في وعدهم.

تابعت وأنا أنظر إلى الحيرة التي ارتسمت على وجه جاك: «ألم نكوّن وعداً غير قابل للتحقيق؟ ألم نصبّ مزيداً من الزيت فوق النار بالتوسيع رأسياً، مزيد من المخازن، والموظفين، ونواب الرئيس وعمّال الخدمات؟

ما فعلناه يا جاك بدلاً من ذلك هو ما وعدنا بفعله حقاً: إعادة ابتكار العمل باستخدام «الوظائف الأساسية السبعة». كان أول شيء فعلناه التركيز ببعض الشيء على هذا الحيوان الأسطوري العملاق. وجاء الباقي على يد مارتينا، وهي مديرة تعهدية تسويقية، قرّرت أن تمتلك ناحية عملها - دائرة التسويق - وبذلك استطاعت أن تغير المنظّمة برمتها. بمثل هذا التركيز

استنتجت مارتينا، بمساعدة مونا، أن هناك أربعة اتجاهات تتضافر لتكوين فرصة مثيرة لنجاح «مخازن النجاح - أمريكا!». وهذه الاتجاهات هي الازدياد الواضح لعدد الكومبيوترات الشخصية المنزلية في جميع أنحاء أمريكا، والنجاح المتزايد للمبيعات (على الكاتالوج)، والتوسع الأسطوري لشبكة الانترنت، والاهتمام المتزايد بالإنفاق على المنتجات والخدمات الشخصية.

تساءل جورج، مدير المبيعات، رداً على اقتراح مارتينا: «تقصدين أنك تفكرين بفتح موقع لنا على الشبكة ندعو الزبائن من خلاله. ونغلق جميع مخازننا؟ كيف تقترحين شيئاً كهذا؟».

أجابت مارتينا بابتسامة: كنت أظن أن هذا كان عملك. ولكن يبدو أنك لم تستوعب المضمون، دعني أشرح لك. عندنا الآن 13,972 موظفاً يعملون في «مخازن النجاح - أمريكا»! من هؤلاء 41,35٪ مدراء وموظفهم. دعني أقول لك إن 90٪ من هؤلاء في الوقت الحاضر لا حاجة لهم في العمل التجاري الجديد الذي أضفه لك. إذا تخيلنا عنهم جميعاً غداً - فرضاً - فإن العمل كما هو الآن بدون أية تغييرات، سيصبح رابحاً على الفور. وتابعت مارتينا بحماسة: نستطيع عندئذ أن نستمتع بحقيقة أن اسم شركتنا هو فعلاً الوصف الدقيق للشركة لأول مرة!

ولكن ليس هذا موضوعي. أنا لا أقترح أن ندع كل موظف يغادر. ما أرمي إليه هو أننا إذا بدأنا حقاً بالتركيز على وعدنا ووجدنا طريقة لتحقيقه، دون إخفاق، لزبائننا، في كل مرة، وبكلفة منخفضة، مع تأثير جيد، وريح عال نستطيع عندئذ أن نجد طريقة لتنظيم موظفينا - ليس لتأييد ذلك الوعد فقط، بل لتقديم الوعد نفسه إليهم: الوعد بالنجاح!

سألت ستاسي في القسم المالي، التي أخذت تهتم بالموضوع المطروح: «ماذا تقترحين للقيام بذلك؟».

«حسناً، أنا لست متأكدة من الأرقام. أنا بحاجة إليكم يا رفاقي كي تمدوا لي يد المساعدة في هذا الشأن. المهم أن تستوعبوا الفكرة العامة أولاً، ثم نتمعن فيها بدقة. أوكيه؟».

هز جورج وستاسي رأسيهما بالموافقة.

تابعت مارتينا وهي تخلع معطفها. «حسناً إليكم ما أراه...». وراحت مارتينا تشرح لزملائها خطتها بالتفصيل وهي ترسم مخططات على السبورة لتوضح فكرتها. كان زملاؤها ينظرون إليها بدهشة وهي تشرح بثقة وحماسة.

قالت مارتينا بعد طول شرح: فكروا في الأمر. كل سلعة، كل خدمة مرتبطة بالشركة، كل شيء متوفر بلمسة على جهاز الحاسوب (الكومبيوتر)، بدون مغادرة مكاتبكم أو منازلكم، وبأسعار لا تُضاهى. وليس ذلك فحسب. كل

مخزن، كل بائع مباشر سيكون قادراً على أن يُدرج اسم ورقم أي زبون محتمل، فإذا اشترى ذلك الزبون من الموقع على الشبكة، أو «على الكاتالوج»، أو من البائع، أو المخزن، بعبارة أخرى من أي جزء من شبكة التوزيع يتلقى عمولة إلى الأبد!

وهكذا يكون لدينا الآن الأفضل في ثلاثة عوالم. لدينا موظفون في مخازننا في جميع أنحاء البلاد، لديهم دافع نفسي لجعل تلك المخازن ناجحة لأنهم يملكونها. ولدينا بائعون مباشرون وموزعون فوريون، مخصصون للعمل في «مخازن النجاح - أمريكا» لتقديم السلع والخدمات. ولدينا موقع على الشبكة التي استثمرنا فيها رأس مال ترويجي كبير لتحفيز الزبون على زيارتنا والاستفادة من ثلاث قنوات مختلفة لا تُضاهى جميعها مهياً عالياً لتوفير النجاح لربائنا.

جلست مارتينا خلف طاولة المؤتمرات بوجه مشرق وابتسامة عريضة. قالت: «أحلف بالله إنني لم أشعر بمثل هذا الشعور منذ أن ذهبت إلى كارنيغال سان تروبيز. هل تشعرون مثلي». وراحت تنظر إلى جورج وستاسي بحبور وعيناها تبرقان: «كل واحد سيربح!».



«حسناً يا جاك، كان ذاك بالطبع مجرد البداية. وهي كما

ترى لم تستغرق وقتاً طويلاً. وبعد ذلك جاء فيض من الأسئلة. كيف توصلوا إلى اتفاق لبيع جميع المخازن؟ كيف استطاعوا تحويل موظفيهم إلى بائعين وموزعين بعد أن كانوا موظفين؟ كيف أداروا موقعهم على الشبكة والبيع على الكاتالوغ؟ كم كلف كل ذلك؟ وإذا افترضنا أنهم قاموا بكل هذا (وهم فعلوا) ماذا كان التوليد الرئيس، والتحويل الرئيس، وكيف تم تحقيق متطلبات الزبون؟ وكيف استطاعوا القيام بالعمل بأكمله.

الإجابات كانت أسهل بالطبع من الاختراق الأولي. إنه الاختراق الأولي الذي حول «مخازن النجاح - أمريكا» من عملاق عجوز غير ناجح إلى شاب يافع قوي ومتحمس ثانية.

قال جاك: أرى الأمر الآن، ولكنني لا أفهم من أين جاء الاختراق. من أين جاءت فكرة التجديد؟ كيف يمكن لأحدهم أن يفكر بإعادة ابتكار المنظمة ويتوصل إلى نتيجة بدون أن يعرف في الواقع أن ما فكر فيه هو أفضل طريقة للقيام به؟».

«أنت لا تعرف يا جاك. لن تعرف حقاً حتى تمشي في عملية إعادة الابتكار بكل تفاصيلها. ما تستطيع أن تفعله فقط هو أن تقوم بها. ولكن لا تلق بكل شيء أمام الرياح، بل ابدأ بشكل نموذجي. أولاً، إنك تكوّن عملية جديدة قائمة على النموذج الذي رسمته لك. تعمل من خلاله كبداية لنوع عمل جديد. تقوم بدقة بما قام به راي كروول في بداية عمله في

ماكدونالدز McDonald's: تذهب إلى العمل على أنه عملك وليس إلى العمل. تبنيه كما لو كان العمل الوحيد الذي يمكن أن تجده، تفتح كل مفتاح فيه من المراكز المهمة إلى المراكز البسيطة، بدقة، باهتمام شديد لتحويل هذه الفكرة الجديدة الرائعة إلى فعل ممكن. وفيما أنت تفعل ذلك سوف تختبر حقائق الأمور من زائفها. ستراقبه بذكاء. ستقوم به بنية صادقة وانتباه.

هذا كل ما تستطيع أن تفعله يا جاك. تلك هي الطريقة التي ينبغي أن يتم بها أي تحويل جوهري؛ بإرادة وانتباه، على يد مدير أدرك كنهه. ولا يتجلى لك كل هذا إلا عن طريق التجربة».



## الاستراتيجية الإدارية للمدير المتعهد

طبيعة كل بيروقراطية أن تجعل من الموظفين مجرد سن  
في الدولاب الإداري لا بشر، وبذا تجردهم من إنسانيتهم.  
حنا أريندت، تقرير حول تحريم الشر:

لم يحدث لقائي التالي مع جاك كما كان مخططاً. كان  
مشغولاً بمشروع في «الأكاديمية» ينبغي أن ينجزه في نهاية  
العام، أما أنا فقد دعيت إلى خارج المدينة في آخر لحظة لإلقاء  
كلمة في «نورث كارولينا». وحتى لا نفقد حماسنا قرّرنا أن  
يكون اللقاء حول «الاستراتيجية الإدارية» لقاء إلكترونيًا. وإليكم  
ما كتبته:

«جاك، من أجل أن تصبح مديراً ناجحاً في منظمة

المستقبل الأكثر استنارة وعقلانية، الأكثر إنسانية ووعياً ينبغي أن تكون مختلفة بشكل ملحوظ عما هي عليه اليوم. ففي المنظومة الأكثر وعياً يكون المدير مديراً أقل تقليدياً وأكثر ميلاً نحو أن يكون مقاولاً متعهداً. . مبدعاً للأشياء، قائد أوركسترا، مبتكراً، قائداً. أن يكون مديراً متعهداً».

أنت كمدير متعهد لديك الكثير مما تفعله. ولكن قبل كل شيء تحتاج إلى استراتيجية لإدارة هذا العمل. «استراتيجيتك الإدارية» هي ما تؤهلك لإنجاز وعودك أمام نفسك، وشركتك، وموظفيك، وممونيك، ومجتمعك، وزبائنك على أفضل وجه ممكن. وهي ترصد بعد ذلك الوسائل الكفيلة للمحافظة على فعاليتها وتحسينها وتحويلها. والقيم بكل هذا يحتاج إلى نظام. لماذا تحتاج الإدارة إلى نظام؟ لأن معظم المدراء، إن لم يكن جميعهم قد جربوا أنه لا توجد طريقة في العالم لإدارة أي شيء بدون إدارة، وإن كانوا قلة من فهموا ذلك.

قد تتساءل ما إذا كان من المستحيل إدارة أي شيء على الإطلاق بدون نظام للإدارة - والجواب هو نعم. بدون نظام إداري لا يمكن إدارة أي شيء حقاً. وما أن تتحقق من ذلك يصبح من الواضح لك أن الشيء الوحيد الذي يأمل المدير (أو المديرية) أن يفعله في نظامه هو نظام آخر. وكلما استطاع أي مدير أن يطور نظاماً للعمليات يستطيع بواسطة ضبط الأمور كان أقرب إلى الإدارة.

ما إن يلتزم المدير - المتعهد بوعد حتى يصبح من واجبه أن يدير العمل كي يحافظ عليه ويحسنه، ويجمع موظفيه حوله. وموظفوك لن يكونوا بحاجة إلى إدارة إذا عرفنا أنهم وراءك حقاً، يقومون حقاً بواجباتهم التي يتقاضون رواتبهم لقاءها، ويركزون انتباههم على الشيء ذاته الذي تركّز انتباهك عليه: إنجاز ذلك الوعد من خلال النظام الذي أوجدته لهذه الغاية.

«ما هو دور المدير إذن إذا لم يكن إدارة الموظفين؟».

«دور المدير أن يرتبط بالوضع الحاضر بطريقة مستتيرة وهو يبتكر المستقبل».

انظر إلى ابني سام، الذي بلغ الآن سن العاشرة. إنه يتحرق شوقاً ليطير طائرته التي تعمل بجهاز التشغيل عن بُعد. ولكنه لا يستطيع ذلك بعد لأنه ما زال في مرحلة صنع هذا الجهاز، الذي ما يزال على فراشه لا يعمل. ولكن تلك الطائرة، كشأن المدير الذي ألزم نفسه بتحقيق «هدفه الاستراتيجي»، قد أنجزت في عقل سام. إنه يفعل كل ما ينبغي على المدير المتعهد أن يفعله. إنه يضع الجائزة نصب عينيه. حتى وإن لم تُنجز الطائرة التي ما تزال قابضة على فراشه، فإنها قد أنجزت في ذهنه، ومجرد التفكير فيها يجعله يعود إليها كل يوم. في كل يوم يتم إنجاز شيء ما. ولكن هذه الطائرة الراكدة على فراشه تطير. إنها تطير في ذهنه منذ اليوم الذي اشتراها فيه. هكذا بدأ الطيران. بدأ في العقل.

وهذا يعني: أنه لو لم يكن هناك موقع في قلبه، لن يكون هناك طيران في ذهنه. هذا ما يعطي للطائرة جناحها. البهجة، المتعة التي لا تحد برؤية ذلك الشيء القابع على السرير يطير بعيداً عن سرير الصغير، في عالم الطيور، والغيوم، والسماء الزرقاء المرتفعة.



«ذلك هو الجزء الأول من نظام الإدارة، يا جاك، الابتكار. الابتكار هو القدرة على تكوين ما يمكن. وعلى كل مدير أن يفعل هذا على أساس متطور. المدير المتعهد لا يحل المشكلات فقط، إنه يحدد الفرص ويمس بها. المشكلات لا نهاية لها وكذلك الفرص. ولكن الإمساك بالفرص يفرز دوماً نتائج جذرية أكثر من حل المشكلات.

من المهم كذلك أن نعرف أن محاولة أن تبتكر بدون تصور في الذهن عما تنتجه ما هي إلا إضاعة للجهد والوقت. وبالنسبة للمنظمة التعهدية، النتيجة هي وعد الشركة، ماذا تريد أن تصبح، ما هو «هدفها الاستراتيجي». هذه الرؤية تُرشد الابتكار.

على سبيل المثال إن «هدفنا الاستراتيجي» في «الأكاديمية» أن نكون المُزوّد المتفوق بخدمات ومنتجات تطوير الأعمال التجارية الصغيرة في شتى أرجاء العالم. ومحصلة هذا الهدف، تمويل الأعمال التجارية الصغيرة في العالم، والتي كانت تعود

إلى مالك صغير في ذلك الوقت، هي الوجهة التي يتجه إليها كل إبداعنا. كل شيء نقوم به، في كل يوم، يقودنا إلى هناك. سل نفسك إلى أين تتجه؟ وما هو الشيء الذي تنوي فعله؟ هل تقودك منظمتك، بالطريقة التي أسستها بها والطريقة التي تدير بها مسيرتها، إلى الوجهة التي تريد؟ الإجابات على هذه الأسئلة ينبغي أن تكون الضوء المرشد لابتكارك ولعمل كل مدير يعمل في منظمتك، أو أية منظمة أخرى لذلك الغرض.

ومن جهة أخرى فإن الابتكار بدون تقدير كمي - العنصر الثاني في استراتيجيتك الإدارية - أمر بالغ الضرر. لماذا؟ لأن الابتكار إذا لم يُقنن كمياً يصبح بوسعك أن تتصور بدلاً من أن تحقق فعلاً شيئاً من الإنجاز. ولتقدير الابتكار كمياً ينبغي أن يكون واضحاً لديك لماذا أنت تفعل ما تفعله. ينبغي أن تعرف لمن تُبدع ولماذا. إذ أن كل شيء تقوم به في عملك، كل شيء تديره، يُفرز نتيجة ما - ليس نتيجة نهائية فحسب، ولكن سلسلة من النتائج على الطريق. نتائج ينبغي أن تكون مفهومة. يجب أن تفسّر ماذا تعني المُعطيات في محاولة لإعادة تكوينها. وإنجازك لهذا يمدك بما أسميه فهماً تقريبياً. ولكن هذا الفهم التقريبي هو مجرد نقطة علام في مسيرة تحقيق الفهم الحقيقي. وهذا الفهم الحقيقي لا يتوفر عندما تستطيع إيجاد المعطيات فحسب، بل وأن تعرف لماذا وكيف وجدت هذه المعلومات. سببها والقصد البارز لها.

كل ما ذكر أعلاه هو جزء من المنظمة الذكية. وكما يتضح جلياً، من الواضح كم هو قليل عدد المنظّمات التي تقترب من الفهم الصحيح لأي شيء تقوم به. ذلك لأن الفهم الصحيح لا يعتبر فائدة أو مكسباً حقيقياً بالنسبة لمعظم المنظّمات. والحق أن الفهم على إطلاقه، وعلى أي مستوى، يُقلل من شأنه عادة لصالح التصرف العملي.

معظم المنظّمات لا تتصور الفكر المبدع كما تحدده كفكر حقيقي، بل تتصوره كنتائج. فنحن أذكاء، في نظر تلك المنظّمات، إذا حققنا الهدف. ونحن أغبياء إذا لم نحققه. لنضع جانباً ما إذا كنا نعرف أو لا نعرف كيف نتصرف لتحقيق الهدف، أو الهدف الحقيقي، فإن التصرف - إصابة الهدف - هو كل ما يهم بالنسبة إلى معظم المنظّمات.

في المنظمة ذات التفكير المبدع، فإن هذه النتائج التي تأتي من عملية التقدير الكمي، من المعلومات الخام، والمعلومات المتكررة، إلى الفهم التقريبي، ثم الفهم الحقيقي، والفهم التراكمي والمعلومات، يكون جملة من الحقائق التي تحدّد واقع منظمتك. أن تفهم منظمتك. فالواقع الذي تكونه الآن له معيار، وزمن، وكم، ومجموعة من الشروط التي تستطيع أن تسجلها، ثم تسترجعها للمقارنة مع نتائج المسيرة ذاتها مع ذات الحدث الذي جرى في وقت لاحق. هذه العلاقة بين حدث وآخر، وخيط من الأحداث التالية للتصرف ذاته هي

ما أدعوه التقدير الكمي .

التقدير الكمي - معرفة أرقام عملك التجاري، مؤسستك - والاهتمام بها - أمر مهم إذا كان للابتكار أية علاقة مع النتائج اليومية التي تحققها أنت وموظفوك .

ثم تأتي الإدارة المتناغمة (أو الأوركسترالية) وهي العنصر الثالث في «استراتيجيتك الإدارية». الإدارة المتناغمة هي منظّمة للعمل ضمن نظام متكرر بحيث تتم النتائج التي تنوي التوجه إليها كما نويت، وكما ترغب قدر الإمكان أن تكون عليه .

الإدارة المتناغمة ليست مفهومة إلا في الحد الأدنى، وبالتالي فهي «الاستراتيجية الإدارية» التي لا تحظى إلا بالقليل من التقدير وذلك لأنها تصطدم بالدرجة الأولى مع قناعتين هما نتاج لغز تكنولوجيا المعلومات الذي نجد أنفسنا أسرى له :

● الموظفون هم مصدر قوّتنا الأكثر أهمية .

● الوقت هو مزيّتنا الأكثر أهمية .

ويعتقد المدير المتعهد، من جهة ثانية، أن المسيرة، وليس الموظفون، هي ما تُميّز به الشركات الكبيرة . من المهم أن تفهم ما أعني يا جاك . أنا لا أزعم إن الموظفين غير مهمين . بل إنني أقصد العكس تماماً . ما أقوله إن كيفية إعطاء الأفراد للنتائج ينبغي أن تُحدد، ثم تُكرر إذا كانت المنظّمة تريد أن تُميّز نفسها وتُميّز الموظفين العاملين لديها مع مرور الوقت .

وهذا التميز يأتي من فهم وتطوير العمليات التي يُنتج الأفراد من خلالها نتائج باهرة. لماذا؟ لأن العمليات - الأنظمة المبدعة سوف تعطي عوائد أكبر بكثير للاستثمار من استطاعة أي شخص آخر. في العمل التجاري الذي يتكل على الأفراد، تذهب الودائع إلى مكانها في كل ليلة. أما في الأنظمة التي تعتمد على العمل التجاري فإن الدوافع تبقى معك كائناً من يكون مسؤولاً عن الخزنة. وفي الوقت نفسه فإن الإدارة المتناغمة تجتذب حماسة الموظفين لأنها تُركّز الانتباه على الطريقة التي نعمل بها بدلاً من الشخص الذي يقوم بالعمل. وهكذا فإنه على الرغم مما قد تبدو فكرة العمل الذي يعتمد على الأنظمة للوهلة الأولى فإن المنظّمة التي تعتمد على الأنظمة هي أكثر إنسانية بكثير من المنظّمة التي تخضع لتبعية الأفراد. ففي هذه المنظّمة الأخيرة عندما يتوقف موظف ما عن العمل يتوقف تاريخه! أما في المنظّمة التي تخضع للأنظمة فإن الموظف ليس المشكلة أبداً، بل النظام.

لهذا السبب ينظر المدير - المتعهد باستمرار إلى المسيرة التي تعطي نتائج باستمرار وبشكل ثابت. وهذا يعني أن الإدارة المتناغمة (الأوركسترا)، والفاعلية المستمرة التي تمتد بها الموظفين، هي مفتاح بناء مؤسسة تجارية ذات أفضلية متميزة في مجال المنافسة. وتصبح هذه الإدارة «الطريقة التي نقوم بها» بدلاً من «من يقوم بها». وكل منظّمة تأخذ هذا النهج هي حقاً

منظمة مبدعة، تستحق أن تكون علامة تجارية. وهذا لا يحصل إلا إذا طورت المنظمة طريقة تجعلها متميزة دراماتيكياً عن أية منظمة أخرى. وأية منظمة لا تفعل ذلك لا تكون علامة تجارية. وكل منظمة لا تكون كذلك لا تكون منظمة مبدعة.

دعني أضرب لك مثلاً يا جاك عما أعنيه عندما تحدثت عن الحاجة إلى الابتكار، وتقدير كمي، وإدارة متناغمة، وعن الثمن الذي يمكن لشخص ما أن يدفعه إذا لم تتوفر هذه المزايا له.

«كنت أراقب متعهد أشغال استأجرته لنقل صخور كبيرة من أرض لي بواسطة رافعة آلية. كان من الواضح أنه خبير في تشغيل الرافعة، وكان يحب عمله. كان يتعامل مع كل صخرة ينقلها بطريقة تختلف عن الأخرى. كان يستخدم مع كل صخرة تقنية مختلفة. سألته عن السبب فأجابني بما قد لا تتوقعه. قال إن كل صخرة تختلف عن غيرها من الصخور. كل صخرة شيء قائم بذاته، ولهذا تتطلب معالجة خاصة بها.

البركة التي كنا نبنيها كانت الأولى من نوعها التي يبنوها. لقد عمّر الكثير منها، ولكن تلك البركة كانت مختلفة من حيث الشكل والعمق والمزايا عن كل ما عمّر من قبل. ونظراً لموقعها في أرضي والمزايا المتعددة التي لا مجال لذكرها هنا، فإن تلك البركة كانت فريدة من نوعها تماماً وتحتاج إلى تقنيات لم تُجرّب من قبل.

سألته أيضاً لماذا يعمل وحيداً غالباً، بنفسه وبدون مساعدة أحد، فأجابني أن عمله يحتاج إلى خبير، إلى فنان، إلى حرفي ماهر مع خبرة وافرة قد لا تتيسر لأي شخص آخر. وخلص إلى القول إنه إذا لم يجد أحداً يقوم بالعمل بالدقة ذاتها التي يقوم بها - وإذا لا يوجد أحد يتحلّى بالصبر فضلاً عن المهارة التي يتحلّى بها، فقد آلى على نفسه أن يقوم بالعمل بمفرده.

ولكن مع قناعته أن كل يوم، وكل عمل، وكل صخرة لها خصوصيتها، لم يسعني إلا أن أتابع مراقبته حيث لاحظت أن ثمة طريقة نوعية واحدة كان يرفع بها جرافة الرافعة الآلية. كان يقوم بالحركات ذاتها عند تشغيل الرافعة، ويتحرك بالطريقة ذاتها في كل مرة مهما كان موقع الصخرة، أو حجمها، ومهما كانت درجة الانحدار. ورغم أن صديقي هذا كان مقتنعاً بأن كل ما يقوم به لا يمكن أن يتكرر فإن الكثير ما كان يفعل يمكن أن يتكرر وهو يتكرر فعلاً! وهذا ما استخلصته من خلال المتابعة.

الابتكار، والتقدير الكمي والإدارة المتناغمة هي من المسؤوليات الأولى للمدير المتمهد. لو أن ذلك الرجل الذي تعاقدت معه يوسع نطاق عمله بحيث يشمل أفراداً أقل مهارة منه، لأعطى نتائج أكثر من تلك التي يستطيع بمفرده أن يقدمها، ولأعطى فرصاً أكثر من تلك التي قَصَرها على نفسه، ولقام بتحديات أكبر من تلك التي ربطها بذاته.

الافتقار إلى التفكير كمدير متعهد أدى بصاحبي إلى أن يقوم بكل ما ينبغي بنفسه. إنها عاداته في التفكير، التفكير كتنقي خير، وليس كمدير حقيقي - مدير متعهد - مما يكلفه مزيداً من الوقت، وسيكلفه أكثر لو استمر على هذا المنوال. وما لم يرَ فرصاً لتجديد ما يقوم به، ويقدر كمياً تأثير هذا التجديد والابتكار، ويقوم بعد ذلك بوضعه ضمن نظام معين، ضمن سلسلة من العمليات، بحيث يستطيع أن يُعلّم أفراداً أقل خبرة منه، فإن العمل سيبقى ويستمر وقفاً عليه دوماً. على قدراته المنفردة. وهذا بأي وصف، ليس ما ينبغي أن يكون عليه عمل المدير. ولكن أسأل نفسك كم من المدراء يقومون بهذا؟.



الإدارة المتناغمة بالنسبة للعامل الخبير بعيدة كل البعد - ومُنذرة بالخطر - عن صديقي صاحب الرافعة. فالعاملون ذوو الخبرة فخورون جداً بخبراتهم و متمسكون بها. وهذا ما يجعلهم حيث هم، ويعطيهم المقدرة التنافسية والمقدرة على التحدي. إذ لو استطاع أحدهم أن يقوم بما يقومون به فإنهم يفقدون صفتهم المتميزة - الخبرة المهنية - ويصبح عملهم آلياً. ولهذا فإن ذوي الخبرة من أطباء، ومحامين ومبرمجين، ومستشارين ماليين، ومخرجين سينمائيين ومصورين، ومؤلفي كتب ومصممي رسوم ومصورين، قد أمضى كل واحد منهم الكثير من الوقت، والمال، والاهتمام في تحصيل المعرفة والمقدرة

التنافسية. وفيما هم يقومون بذلك لولعهم الشديد بالعمل الذي يتعلمونه، يتأكد لهم أن هذه الخبرة العملية يمكن أن تساوي أكثر بكثير من الذي تستحقه فعلاً!

لذا فإنني عندما أقول إن الإدارة المتناغمة، حل الأنظمة لصالح الخبرة، هو الحل الوحيد لتحرير الذات من عبودية الخبير، فإنني أطرح على نحو واضح شيئاً يجابه هؤلاء الموظفين الخبراء بما يعتقدونه أمراً مقدماً. ولكن فكر في الثمن الذي ندفعه من أجل ذلك!

أن تكون موظفاً خبيراً في اختصاص ما يُجبرنا على أن نكون مولعين بالكسب المفرط، وميالين إلى التملك والاقترناء، وغيورين، ومنهكين في العمل، وأقل كفاءة.



نظام الإدارة لدى المدير - المتمهد هو قبل كل شيء نظامان: «العمل من أجل المنظمة»، و«العمل من أجل الفرد». العمل من أجل المنظمة تناغم وابتكار وتقدير. وأي مدير يرغب في تعلم كيف يكتسب هذه الصفات يستطيع ذلك على الفور. ولكن من خلال خبرتي بالمدراء فإن اكتساب هذه الصفات هو الجانب السهل، ما إن تقبل بشرعية ما تفعل.

والنظام الثاني، العمل من أجل الفرد، يتصل بمسألة «استراتيجية المدير المتمهد في التعامل مع الموظفين» (انظر الفصل 12).

إذا كان المدير لا يستطيع أن يدير أي شيء فماذا يعني ماذا يفعل؟ هذا سؤال يصل إلى صميم الأزمة الحقيقية لكل مدير، والذي تجد الإجابة عليه في «الهدف الجوهرى» لديك. إذا كنت تستطيع أن ترى نفسك كما أنت حقاً، وترى الأفراد كما هم حقاً، وكيف يراك الآخرون حقاً، وتنظر إلى العالم من حولك كما هو حقاً، كما يتعارض مع تفكيرك، أو كما تود أن تراه، وأخيراً إذا استطعت أن توجد صورة واضحة لما ترغب أن تكونه إذا ما امتلكت هذه الخبرة الجماعية، فستعرف الحقيقة. معرفتك لأي شيء دون الحقيقة يعني أنك لا تملك القدرة للقيام بما هو صحيح. وإذا كنت لا تستطيع القيام بما يصح فكيف يتوقع منك أن تدير أي شيء؟

عمل المدير المتعهد، بوصفه مديراً، أن يفهم ما تعرف وما لا تعرف، مما يفتح الباب أمام عملية التجديد والتناغم والتقدير الكمي.

وعندئذ يصبح السؤال الذي يحتاج كل مدير ذكي أن يطرحه، كي يبتعد عن الماضي وينخرط تماماً في الحاضر، ويبتكر للمستقبل هو: «ما الذي أعرفه حقاً؟».

هذا السؤال هو أحد الأسئلة التي تبدأ كل شيء من جديد. إنه يبدأ عملية التعلم الفعلية. إنه يقع في صميم البحث عن الحقيقة، وليس الحرص على الكسب. إنه ما أسماه

سوزوكي Suzuki «عقل المبتدئين». إذ كنا نحن كمدرّاء مقتنعين بوجود حقيقة فيما نفعله، إذا كنا نستطيع أن نؤمن، من خلال رؤيتنا لأنفسنا كما هي، ورؤية الآخرين كما هم، ورؤية العالم كما هو عليه حقاً، يمكن أن نصبح مع مرور الوقت أكثر إنسانية، وأكثر وعياً بالزمن، وأكثر صدقاً، عندئذٍ نستطيع أن نؤمن بالحقائق التي تصوغ حياتنا والمنظّمات التي نحن جزء منها».

## استراتيجية المدير المتعهد تجاه الموظفين

عندما نعبر عن طبيعتنا، فنحن بشر. وعندما لا نفعل ذلك لا نعرف من نحن. نحن لسنا حيوانات لأننا نمشي على قدمين... قد نكون شبحاً؛ لا نعرف ماذا نطلق على أنفسنا. مثل هذا الكائن لا وجود له حقاً.

شونريو سوزوكي: العقل الزّني (\*) عقل المبتدئ

ما إن تتحدّث عن الإدارة حتى تجد نفسك على الفور تتحدّث عن الموظفين. لماذا؟ إنه الشيء الوحيد الذي تشارك فيه كل منظمة في العالم، بغضّ النظر، عن صناعتها، حجمها، وربحيّتها. ولأن كل مدير يُقر بأن الموظفين هم مشكلته الكبرى.

(\*) الرّئية: فرقة بوذية تؤمن بأن الإنسان ينفذ إلى طبيعة الحقيقة عن طريق التأمل. (المعرب).

ثمة «حلول» لا حصر لها لمشكلة الموظفين اليوم حيث عوالم الإدارة، وعلم النفس، والكيمياء تتشابك وتتداخل. انفتح على الإمكانيات وسرعان ما ستجد عشرات الأفراد المستعدين لتعليمك كيف تُشرك موظفيك في برامج للتطوير، وبناء علاقات مربحة، وتدير بدون إدارة، وتعامل مرؤوسيك على قدم المساواة. انس هذا. فكل ما ذكر أعلاه لا يعمل.

وجه الخلل في هذه الندوات والبرامج الإدارية، مهما كانت قوية، أنها تخفق بالاعتراف بمبدأ عام غير قابل للمناقشة؛ وهو أن الموظفين ببساطة غير قابلين للإدارة.



عَرَّج جاك على بيتي في طريقه إلى المكتب لاحتساء فنجان من القهوة، أو هذا ما قاله. ولكنني استشفيت من خلال نظرة إلى وجهه، وهو يدخل من الباب الأمامي، أن ثمة شيئاً يقلقه.

جلسنا معاً في غرفة الجلوس، حيث كانت النيران تشتعل في المدفأة. بدأ جاك الحديث على نحو مفاجئ. قال مبتسماً:

«كنت أفكر في الاستراتيجية للمدير المتعهد. إنها حقاً شيء بارع. مفهوم إدارة نظام للابتكار، والتقدير الكمي والتناغم يجذبني من الناحية العملية. ولكن ثمة جانباً آخر لها - لي، عدم ملاءمة مزعجة لم أشر إليها من قبل. ولكنها ذات صلة بالموظفين».

نظر إلي بإمعان، ثم تابع :

«المسألة أنني مهما حاولت أن أعمل جاهداً، ومهما خططت جيداً، ومهما كان النظام الذي أحاول أن أقدمه - وحتى نظامك - فإن لا عقلانية الموظفين الواضحة تُسمّر دوماً كل شيء! لم أكن قادراً أبداً في حياتي المهنية أن أكتشف كيف أجعل الموظفين يقومون بما أريد».

كان جاك يعرف أن الخطوة التالية في مسيرة المدير المتعهد هي تطوير الموظفين، لذا فإن سؤاله جاء في الوقت المناسب. لقد تعمّد في البداية أن يأتي على ذكر شيء آخر. وشعرت أن هذا مسألة أكبر يقتضي بحثها معه قبل أي شيء آخر.

«دعنا نبدأ من المربع الأول. الموظفون يمكن أن يكونوا ذوي صفات رائعة - أن يكونوا خلاقين، مبدعين، وحساسين فضلاً عن صفات أخرى. نحن لسنا عقلانيين. لذا فإنك عندما تحاول أن تدير شيئاً، يا جاك، فإنك تحاول أن تفرض سبباً عقلانياً على كائن لا عقلاني، أن تكون استقطاباً. وبهذا فأنت تكون مقاومة داخل الشخص الذي تحاول أن تدير شؤونه، كما تكون مقاومة داخل نفسك. والمقاومة بالطبع تسبب نزاعاً، مما يثير بدوره التأثير المعاكس لما تسعى إليه: عقلية نحن في مقابل هم. وحيثما وجدت هذه الذهنية في أمريكا، تستطيع أن تتأكد

أنها نتاج المدراء ذوي المقاصد الحسنة الذين يحاولون أن يديروا موظفيهم. وحيثما وجدت مدراء يحاولون فعل ذلك ستجد منظّمة لا تعمل بنجاح.

والحل هو أن تتجنب إدارة الأفراد على وجه الإطلاق. والطريقة المثلى لذلك أن تدير النظام بدلاً منهم.

سأل جاك: «النظام الذي وصفته في الاستراتيجيتين الإدارية والتنظيمية، أليس كذلك؟».

«نعم. هذا النظام - الموضوع لضبط الهدف العام للمنظّمة، ومقصدها، و«هدفها الاستراتيجي» - يربط الموظفين بقضية مشتركة، ويحشدهم حول بؤرة جماعية، وينشر الذهنية الفاسدة: نحن مقابل هم.

لذا من أجل أن تُتَوَرَّ حقاً عمليات الأفراد في شركتك، ينبغي أن تكون قضيتك الأولى أن يوافق كل شخص في منظّمتك على أن يصبح مُعلماً في:

- فهم النظام.
- المحافظة على النظام.
- ممارسة النظام.
- تحسين النظام.
- تحويل النظام.

قال جاك، وهو ينظر بسرعة إلى ساعته: «ولكن هذا هو

سؤالي . كيف تُوجد مثل هذا النظام عندما تكون مكوناته غير قابلة للإدارة وغير متوقعة مثلك ومثلي؟» .

«إنه سؤال جيد يا جاك، ولكنه معقد. إذا كنت حقاً تريد أن تخوض فيه الآن، أقترح أن تهتف لمكتبك وتدعهم يعلمون أنك ستأخر» .

شعرت أن لديه شيء من الرهبة، وأنه لا يستطيع النقاش كثيراً. قدمت له فنجاناً ثانياً من القهوة وحاولت أن أخفف عنه برفق .

«أنت كمدير من الواضح أنك لا تستطيع أن تغفل عن الجانب الإنساني في المعادلة . وهذا ما لا أعنيه بإدارة النظام . في كل منظمة ثمة واقع إنساني لا بد أن تواجهه بغض النظر عن كيف تريد أن تصبح متوجهاً بتأثير الأنظمة . فبعد أن أنفقت الكثير من الوقت مع عدة أنماط مختلفة من الموظفين في أشكال شتى من المنظّمات، طوّرت لائحتي الخاصة بالاستراتيجيات التي يستخدمها الموظفون للتوافق مع حياتهم العملية . ومن أجل هدفنا، إن ما أدعوه استراتيجية إنسانية هو موقف يتخذه شخص ما لحماية نفسه روحياً، أو نفسياً، أو جسدياً، شيء ما يشبه آلية دفاعية . ولقد اكتشفت من خلال خبرتي أن كل استراتيجية يغلب عليها طابع شخصي خاص . انظر ما إذا كنت تعرف أية واحدة منها .

## الساخط

«هو اللامبالي الساخر الذي يقوم بعمله اليومي من أجل أجر يومي. وهو لا يهتم بأي شيء عدا ذلك - لا بالأفكار ولا بالرؤى، ولا بالعمل الجماعي، ولا بالنتائج. وهو يعرف أن لا أحد يعنيه، وأن العالم مكان خطر لا ينجح فيه إلا غير الشريف، وأنه عندما ينجح أحدهم فذلك دوماً على حسابه الشخصي. ولما كان هذا النمط من البشر قد قرّر أن العالم - خاصة عالم الأعمال - عالم مجحف، فلا مجال إلى أن يكسب فيه».

تقلب جاك في كرسيه بطريقة غير مريحة.

## المرتزق

«المرتزق ممتاز فيما يفعله، ويبيع نفسه لمن يدفع أكثر. هو باختصار غير وفي لأحد سوى نفسه».

ولأن المرتزق يطالب بثمن عال فقد كوّن لنفسه صورة ومركزاً وسط الطبقة الرفيعة مما يعنيه شخصية قوية ويعزز من قيمته. لا تستطيع إلا أن تفعل القليل لحض المرتزق على أن يكون في صفك، إلا إذا كان هناك بعض النقود على الطاولة.

## الوطني

الوطني مؤمن حقيقي. يؤمن بالقضايا، والأفكار

والأشخاص ذوي الشخصية القيادية، ويكرّس نفسه تماماً لهذه الأمور. وهو (أو هي) يفعل ذلك عن رغبة شديدة. والوطني يتوق إلى القبول بـ وسط جماعة وإلى قضية أكبر منه لأن ذاته لا تعنيه كثيراً. وهذا ما يجعل منه لاعباً جيداً ضمن فريق. ولكن لا تدفعه إلى عمل إداري. وهو ما قد يتجاوز طلبك إلى فرصة أكثر إثارة.

### الطالب

الطالب هو فرصة المدير الكبرى والتزامه الأكبر. فالطالب يحب أن يتعلم، ويحب أن يعرف، ويتوق إلى المعلم. وأي موضوع بالنسبة للطالب (أو الطالبة) يستحق الاهتمام لأنه طبيعة العمل أو يحيط به. والطالب الجيد يهتم بالأفكار العامة كما يهتم بالمهمات التي قد تبدو غير ذات شأن. وبغض النظر عن مقدار الخبرة التي حصلها «الطالب» فهو يرغب دائماً أن يكون متمزناً، وأن يبدأ التطور المستمر في التعليم من جديد.

### المبتكر

المخترع هو مفاجأة دائمة لكل من حوله. لديه القدرة والرغبة في رؤية الفرص حيث لا يلوح أي منها. والأهم من ذلك أن يرغب في متابعة تلك الفرص إلى الحد الذي يجعله متأكداً منها أو يقرر أنها غير ذات قيمة. وهو قادر على

استغلالها جيداً إلى أن تُستنفد، وعند هذه النقطة ينتقل إلى فرصة أغنى. وغالباً ما ينتهي المطاف بالمبتكرين الكبار إلى قيادة مؤسساتهم، ولكن من الممكن أن يتواجدوا أيضاً في قاع المنظمة. يبحثون عن بعض الأفكار المثيرة غير المهمة كثيراً. ينبغي تنشئة المبتكر بعناية كي نساعد على تحقيق قدرته، ويرضى بموهبته، ويتوازن مع المنظمة.

### الفتى اللطيف

كل واحد يعرف الفتى اللطيف. إنه يتشوق إلى إرضاء كل واحد، وأن لا يخدم أحداً. إنه لطيف طالما أن أحداً لم يطلب منه شيئاً لا يريد أن يفعله. وبدلاً من أن يضع نفسه في موقف لا يمكن الدفاع عنه، نجده يتجنب النزاعات القائمة بإبعاد نفسه عنها والانشغال بأي عمل من أعمال المنظمة. ولما كان الفتى الظريف يرغب كثيراً في التعامل مع هذا النوع من الأعمال التي تبدو تافهة فإنه يبدو سعيداً بأن يجعل من نفسه مفيداً إلى أن تطلب منه القيام بعمل ما لا يرغب فيه. فجأة ينقلب الفتى اللطيف، إلى عدواني - سلبي، متجهم الوجه، وغير متعاون.



«هل تعرف أحداً من هذا النوع يا جاك؟».

صاح جاك: «منظمتي كلها فقط! هذه هي مشكلتي! جميعهم غير طواعين!».

أنا لست عالماً نفسانياً، يا جاك، بل طالب ذو سلوك إنساني. ونظراً للوضع الإنساني الذي نواجهه كل يوم في حياتنا توصلت إلى قناعة مؤكدة بأننا لا نستطيع تطويع الناس. لهذا السبب أنا افترض أنك تستطيع تطويع النظام، العملية التي يعطي الأفراد من خلالها النتائج.

ومع هذا، كما تقول، على المدير أن يقوم بما يترتب عليه كمدير. وعلى الموظفين أن يضعوا ذلك في حسابهم. ومحاولة الاتكال على الأفراد بدون معرفة أننا لا نملك مفتاحاً لعقولهم بطابعها الذاتي وشديد الخصوصية، هي عمل شديد الحماقة. لذا عندما كنا نتحدث عن «هدفك الاستراتيجي»، كنا نتحدث عن ضرورة معرفة الموظفين من حولك بسؤالهم عن أنفسهم. أنا لا أتوقع أن تصل إلى الحقيقة المطلقة، ولكنك قد تحصل على ما يعتبرونه هم حقائقهم الشخصية. وهذه نقطة البداية.

يبدأ المدير المتعهد علاقته مع أي واحد يريد أن يضمه إلى منظّمته بمقدار كبير من الاحترام والاهتمام كفرد. وباختيار هذا المدير للأفراد يجعل ذلك جزءاً من «هدفه الاستراتيجي» كي يضع هؤلاء الموظفين على الطريق الصحيح ويزودهم بالاهتمام الذي يحتاجونه لإنجاز «أهدافهم الأولية»، فضلاً عن أنه يمكن المدير نفسه من تحقيق «الهدف الاستراتيجي» للمنظمة.

ولكن من أجل أن نفهم هذه العملية تماماً ينبغي أن نُلقي نظرة على عاملين يلعبان دوراً أساسياً في إيجاد المرء «لهدفه الأساس».

### تأثير الانتباه الداخلي والتصميم الخارجي

كل استراتيجية إنسانية وصفتها تميز بصفتين مهمتين مُعدّلتين للوضع الإنساني. وأنا أطلق على هاتين الصفتين: «مستوى الانتباه الداخلي»، و«مستوى التصميم الخارجي» لدينا.

إنهما القوتان اللتان أعتقد أنهما تمكّنان «اللامبالي» من أن يتجاوز حالة اللامبالاة التي نمت في اللاوعي من أجل أن يكشف حالة أعلى كثيراً تدعى الوعي الإنساني المتسارع.

ما إن يعي «لامبالاته» - مستوى اهتمامه الداخلي - حتى يصبح اللامبالي قادراً على أن يتجاوز ذاته، إذا قرر ذلك ليصل إلى «مستوى التصميم الخارجي».

وبقدر ما يكون اللامبالي غير راغب في تحقيق ذلك، وغير مهتم بأن يرى نفسه كما هي، فإن عالمه سيبقى محنطاً وجامداً كما وصفته من قبل. وهذا ما لا ينبغي أن يحصل.

بإيجاز إن اللامبالي هو بهذه الصفة إلى درجة أن انتباهه وتصميمه يبقيان في حالة سبات. قال جاك: «أوه، اعذرني، هل توجد استراتيجية هنا؟».

قلت: «كن صبوراً يا صديقي. سأتناول هذا. إن قوة الانتباه والتصميم هي التي تمدنا بالقدرة الذهنية الأصيلة لرؤية أنفسنا كما هي عليه حقاً - وأن نلمح ما يمكن أن نصل إليه. وتلك هي استراتيجية المدير - المتعهد لإدارة الأفراد - تزويدهم بآلية العمل، بالهدف، بالفرصة التي ستبغ، عارفاً تماماً أنهم هم أنفسهم القادرون وحدهم الذين يحفزون أنفسهم.

تستطيع يا جاك أن توظف الأفضل في مؤسستك بعيداً عن منافسيك. أو تستطيع أن تقع على أحدهم ممن تتوسم فيهم القدرة القيادية بعيداً عن العاملين في ميدان السكرتارية. ولكن ينبغي أن توافق على أنه لا أنت ولا أنا نتمتع بأية سيطرة مهما كانت على هؤلاء الناس. فالفتى رفيع المستوى الذي سَتَعِيْنُه من خلال مسابقة قد يكون مرتزقاً جزئياً، مبتكراً ولطيفاً نسبياً. وبالإجمال هذا ما يجعله غير منتج ومُخلأ في وظيفته! الأفراد الذين تتطلع إلى توظيفهم ينبغي أن يكونوا من الأفراد الذين يعون ضعفهم - ربما أكثر مما يعون نقاط قوتهم - ويعبرون حقاً عن الرغبة في النهوض بأنفسهم. وهؤلاء الأفراد الذين يعون أنفسهم يرغبون عموماً أيضاً أن تُنَاطَ بهم المسؤولية الكاملة عن العمل الذي يضطلعون به داخل المنظمة.

«فكر في منظمتك كمدرسة، حيث تُخصص لكل طالب مهمة معينة. عندما تضع هذا في ذهنك عندئذ تصبح المنظمة المكان الذي يُكرّس فيه الموظفون أنفسهم لمتابعة «أهدافهم

الجوهرية» عن طريق زيادة الوعي بأنفسهم، وبالأخرين، وكيف يتصورون وعي الآخرين بهم، ووعيهم بكيفية عمل هذا العالم حقاً.

في مثل هذه المنظمة يكون المدير المتعهد أستاذاً. وعمل مثل هذه المدرسة، هذه المنظمة، هو دقيق المطحنة التربوية. قاطعني جاك قائلاً: «عندما نأتي إلى ذلك فإن ما تقوله هو ما يريد كل واحد منا، من أجل حياتنا، أن يكون مفهوماً بوضوح من قبل كل واحد منا - من جانبنا - قبل أن نصل إلى اتفاق مع المنظمة التي نستخدمنا؟».

أجبت: «هذا صحيح تماماً، وضروري بصورة مطلقة لإنجاز «هدف المنظمة الاستراتيجية». ولكن بعد أن نفعل ذلك يصبح كل واحد ينضم إلى المنظمة قادراً على أن يتوافق عن رغبة ووعي وحرية مع هدف المنظمة، عالماً أنه خلال المسيرة يكون كل واحد منهم مسؤولاً تماماً عن حياته، ويعرف أن علاقه هذه بالمنظمة قد بنيت عن وعي، ليس في البداية فقط عندما انضم إليها، بل وباستمرار، وفي كل يوم فيما هو يتابع «عمل المنظمة» و«عمل الفرد» بطريقة مركزة ومقصودة وذكية.

النظام الذي يجري من خلاله كل هذا يصبح بمثابة تقليد، بمثابة الطقس الذي تتطور المنظمة من خلاله إلى مستوى أكثر رفعة بالنسبة لكل من يشارك فيه».



كنت قلقاً قليلاً من أن مناقشتنا حول الموظفين ربما أخافت جاك أو أغاظته. ومن خلال نظرتي إلى وجهه رأيت أنها يمكن أن تتخذ مجرى آخر.

قال: «كل هذا يتوافق مع ما كنا تحدثنا حوله حتى الآن «الهدف الجوهرى» للفرد، و«الهدف الاستراتيجى» للمنظمة وهكذا دواليك. ومن المفيد أن نفكر في إدارة الأفراد بطريقة توفر لهم الفرصة لإدارة شؤون أنفسهم. ولكن دعنا نتحدث عن ذلك النظام الذي طالما أشرت إليه. كيف تستطيع أن تقدر - أو تشكل - الأفراد الذين تكونت لديهم بوضوح عاداتهم الخاصة، وشخصياتهم، وأهدافهم؟».

«لأن الناس يعملون بطريقة ذاتية للغاية، ولأن ذاتيتنا تحول غالباً ما بيننا وبين رؤية أنفسنا بوضوح، فقد وجدت أن أفضل طريقة لتشجيع الأفراد على الارتقاء إلى مستوى أعلى من الحياة هي أن يُشكلوا المنظمة: أن يزودوا الأفراد بفهم موضوعي لأهداف منظمتهم والوسائل النظامية لتحقيق ذلك.

أن تصبح متجرداً حقاً هو ما يُمكن الفرد من الوصول إلى ما وراء مقاصده. وإن «عمل المنظمة» أن تشجع وتحفز «عمل الفرد» بهذه الطريقة.

### «عمل المنظمة» و«عمل الفرد»

«كما تتذكر يا جاك، إن عمل المؤسسة هو تكوين «رؤية»

للمنظمة بكاملها وأن تبقى هذه الرؤية باستمرار وإصرار نصب عينيها. أما مهمة العمل التجاري - عمل المدير - فهو إيجاد، ومراقبة، وتحسين الأنظمة التي تتحقق من خلالها «الرؤية». أما مهمة الممارسة - عمل التقني - فهي تنفيذ أنظمة المدير وتوفير الاستجابة لحسن سير العمل في المنظمة.

كل ذلك مُجتمِعاً يصف «عمل المنظمة».

القسم الثاني من استراتيجية المنظمة أن تقدم من أجل «عمل الفرد» - مما يعني خدمة معظم الاحتياجات الأساسية لموظفيها، ومتابعة «الهدف الجوهري» لكل فرد.

تخيل محادثة بينك وبين مجموعة من 32 شخصاً من المستخدمين من مستوى أولي. جميعهم استجابوا إلى إعلان مبوب، بيد أن مصدر اهتمامهم لا يغير من المسيرة التي تلت ذلك. جميعهم توقعوا أن يبدأوا من نقطة البداية.

وتبدأ أنت حديثك معهم بشكرهم على تلبية الإعلان، وبإعطائهم فكرة مفصلة عن طبيعة عملنا، وعن أهدافهم من خلال عملهم معنا. ثم تشرح لهم بالتفصيل ماذا يعني عملهم بالنسبة للمؤسسة، وماذا تعني المؤسسة بالنسبة لهم. وتأخذ بعد ذلك بالحديث مفصلاً عن المنظمة وما تتطلبه من موظفيها. واستفقت في شرح الموضوعات التي يتحدث فيها معهم، والإجابات أو الردود التي قد يتوقعها منهم. ماذا تتوقع المؤسسة

منهم. ويحسن التأكيد على أن المنظّمة تتوقع من كل مستخدم أن يتحمّل المسؤولية عن نفسه وعن التزاماته.

باختصار يا جاك سوف تلخص لهم كل ما تطرقنا إليه من موضوعات والتزامات في مناقشاتنا سواء ما يتعلق منها بالفرد، أو بالمنظّمة نفسها. المهم أن تبين لهم بماذا نتميز ولماذا. مع التركيز بالطبع على الابتكار والتقدير والتناغم.

عندما خلصت من شرحي المفصّل لطريقة مخاطبتهم ومضمون حديثه معهم عاجلني جاك بسؤال: «لقد تحدثت عن خمس مهارات أساسية: التركيز، التمييز، التنظيم، الابتكار، التواصل. كيف تعلّم أحدهم في منظّمتك تلك المهارات دون أن تلج في معنى الخصوصية المرتبط بها؟ أعرف أنني لن أتطلع إلى أن يصبح مديري مستشار التنمية الشخصية الخاص بي».

«لماذا، يا جاك؟ ما الذي يزعجك في هذا الشأن؟».

أجاب جاك: «لا أعرف. يبدو لي فحسب أنه أمر شخصي جداً. العمل عمل، وما هو شخصي هو شخصي. ألا يرغب معظم الناس في الفصل بينهما؟».

أجبت: «حسناً، نعم ولا. بحسب تجربتي كثير من الناس يريدون أن يجعلوا أعمالهم منفصلة عن حياتهم الشخصية لأنهم يشعرون بأنه على كاهلهم. إنهم يشعرون بالحاجة إلى إبعاده لأنهم يخشون أن يستهلكهم «العمل في المنظّمة». ولكن إذا

استطعت أن تُظهر التزامك واهتمامك الحقيقي بالموظفين كما لو كانوا أفراداً حقيقيين ومتعددي الأبعاد، عندئذٍ سوف يتغير شيء، مهم. لن يعود عقلية نحن مقابل هم، بل هدف مشترك، واستثمار مشترك. أنت تعبّر عن اهتمام بهم كبشر. أنت تعبّر عن اهتمام بتطويرهم، برضاهم ونجاحهم.

«بكلمات أخرى، يا جاك، إذا كنت غير مهتم بدراسة الرماية فلا تربط نفسك بأستاذ الرماية. إذا كنت غير مهتم بتطوير نفسك وتطوير موظفيك من أجل أن تكونوا مدراء متفوقين فلا تتجه نحو العمل كمدير متعهد. لأنك إذا لم تكن مستثمراً - إذا لم تتصرف، وتفكر، وتشعر كما لو أنك أنت مالك عملك التجاري - مهما كنت منتجاً، ومهما كانت منظمتك تبدو سائرة على ما يرام، فإن المدير المتعهد سيعلم أنه لم يحصل إلا على نصف رجل. ونصف رجل بالنسبة للمدير المتعهد يعني عدم وجود رجل على الإطلاق. من تريد أن تكون في منظمتك يا جاك؟ من الأفراد الملتزمين «بعمل المنظمة» فقط، أم من الأفراد الملتزمين بعملهم الخاص كأفراد أيضاً؟».

قال جاك مبتسماً: «حسناً عندما تطرح المسألة على تلك الشاكلة فلا شك فيما سأختاره».

قلت: «حسناً، أنت تعرف الآن ما تحتاج إلى فعله. والشيء الوحيد الذي سيقف في طريقك هو أنت».

## الاستراتيجية التسويقية للمدير المتعهد

التسويق ليس مجرد وظيفة تجارية. إنه نظرة شاملة إلى العمل التجاري بأكمله.

ثيودور ليثيت، التسويق من أجل نمو العمل التجاري

أستطيع القول من خلال نظرة إلى وجه جاك أن المناقشة التي كنا بصدد الشروع بها لم تكن ذات درجة عالية في سلم أولوياته. فالتسويق في نظره كان عمل شخص آخر سواه. ومن السهل أن نفهم لماذا كان يفكر بهذه الطريقة. فبالنسبة لجاك، وكل مدير مثله، كان التسويق أمراً تقوم به المنظمة لجذب زبائن جدد. ولكن ما لم يفهمه جاك أن التسويق هو المفتاح إلى كيفية أداء كل منظمة لوعدها.

وهكذا فيما جلسنا نتحدث أنا وجاك، كنت أعرف أن عليّ أن أبدأ من نقطة البداية إذا كنت تريد إيصال النقطة المهمة إليه. وهذا ما فعلته على وجه الدقة.



«أعرف أنك لست متحمساً كثيراً لتناول مهمة التسويق لدى المدير المتعهد يا جاك. وأنا أفهم السبب. فالمدراء ينظرون إلى التسويق عموماً على أنه شر لا بد منه. أسأل مدير الإدارة، مدير الإنتاج، مدير البحث والتطوير عن ماهية استراتيجيتهم فستجد أنهم، مثلك، لا يعرفون بماذا يجيبون. وذلك لأن أي واحد منهم لم يُطرح عليه هذا السؤال من قبل! ولم يتعلم أحدهم من قبل أبدأ أن التسويق هو إحدى المهارات الأساسية التي لا تستطيع أية شركة من الشركات أن تبتكر أو تقوم بمهامها بنجاح.

حتى الآن يا جاك كنت قادراً على التصرف من خلال هذا المنظور الضيق لأنك لم تعمل كمالك من قبل. ولكن من عناصر تكوينك كمدير متعهد يعني أن تفهم التسويق وأهميته البالغة في تكوين منظمة ناجحة.

قال جاك بمنطق دفاعي: «ولكن لماذا ينبغي ذلك؟ التسويق يعني جذب زبائن أكثر. ومن غير مدير التسويق يهتم بجذب مزيد من الزبائن؟ الزبائن هم عمل، ونحن جميعاً لدينا ما يكفي من عمل».

كان من الواضح أنني لست وترأ حساساً لديه .

تابع جاك : «أعني هل شاورت دائرة خدمة الزبائن؟ إنهم لا يتطلعون إلى خدمة مزيد من الزبائن . ودائرة التدريب لا تتطلع إلى خدمة مزيد من الأفراد . وفي مجال العمليات الميدانية لدينا ما يكفي من العمل ، وإدارة حسابات الزبائن» .

قلت : «انظر يا جاك . أنت على حق . معظم المدراء يعتقدون أن لديهم ما يكفي من الأعمال بدون تسويق منتجاتهم أو خدماتهم . فهذا أمر يقوم به آخرون من أجلهم . وهؤلاء عادوا ليسوا موضع تقدير حقاً . ذلك أن المدير العادي لا يرى أن مزيداً من الزبائن يعني مزيداً من العائدات فقط ، بل يعني أيضاً مزيداً من الالتزامات والمواعيد النهائية المتأخرة . مزيد من الزبائن يعني مزيداً من المستخدمين الناقمين ، مزيداً من النزاعات ، والمقاومة ، وتفاقم الأمور . لهذا أستطيع أن أفهم لماذا يعتبر معظم المدراء مسألة التسويق خارج نطاق اهتمامهم . ولكنني أقصد أن أريك لماذا ينبغي أن يكون التسويق محط الاهتمام ، إذ أن كل ما تحدثنا عنه هنا يعتمد عليه .

ما لم يفهم المدير لماذا وكيف يعمل التسويق ، ويُقدر دوره في الواقع العملي للمنظمة بعمق ، فإنه لن يمتلك المنظمة حقاً . والتحول بالنسبة لمدير كهذا سيبقى مجرد كلمة ، وليس حقيقة .

بدون تسويق لا يستطيع أي مدير أن يأمل بأن يكون  
إمبراطوره الخاص. وما لم يصبح المدير كذلك فإن كلمة متعهد  
تكون بلا معنى.



مهما كانت طبيعة المنظّمة - لتكن معرضاً للآلات ضمن  
منظّمة أوسع، أو دائرة إدارية ومالية أو إدارة نقل بحري - فإن  
أهمية التسويق في عملية تطويرها فائقة. ويعلم المدير المتعهد  
أن التسويق ما هو إلا عملية جذب. هل كنت تعلم ذلك يا  
جاك؟».

أجاب: «لا. لم أفكر به أبداً بهذه الطريقة من قبل».

«أعتقد أنك فعلت. عد بتفكيرك إلى حديثنا عن عملك  
الأخير. الانجذاب هو نتيجة عرض كبير. عرض لا تستطيع أن  
ترفضه. وهذا هو جوهر الانجذاب. الانجذاب هو جوهر  
التسويق الكبير».

قال جاك وهو يفكر في عمله الأخير: «لا تذكرني».

«باختصار يا جاك، التسويق ليس ما يعتقد كل مدير عندما  
ينطق بهذه الكلمة. إنه ليس إعلاناً، أو رداً مباشراً، أو  
معلومات أو إعلان إذاعي. هذه بالطبع وسائل إعلامية يتم  
عبرها التسويق، ولكنها ليست تسويقاً في حد ذاتها، وليس  
إعلاناً أو بياناً. جميع هذه تلعب دوراً في التسويق، ولكن لا

يُدعى أي عنصر منها بمفرده تسويقاً. فالتسويق الحقيقي أكبر بكثير من أي من هذه الأشياء.

والتسويق الحقيقي يدعو إلى القدرة على الفهم أن منظمتك بأكملها ما هي في الواقع إلا الإنتاج المعروض للبيع.

التسويق يوصل وعدك، هذا صحيح، ولكن التسويق الصحيح يعتمد أيضاً على الطريقة التي تُبلّغ بها المنظمة وعدّها.

لذا فإن السؤال الذي يُطرح، ما هو العرض الذي تحتاج منظمتنا إلى أن تقدمه لزبائننا بحيث لا يستطيعون مطلقاً رفضه، وكيف نُسلمه؟ إن المدير هنا يقوم بدور مُسوّق.

وكما يسعك أن ترى مباشرة فإن الجواب يمس شغاف المنظمة - كل شيء تفعله وكيف تفعله. التسويق ليس مجرد كلمات وصور وإعلانات وكتيبات تُعرف بأنها أدوات التسويق - التسويق هو النظام الكامل الذي تقدم من خلاله منظمتك وعداً وتفي به.

بكلمات أخرى، يا جاك، إن المنظمة التعهدية لا تقوم بالتسويق فحسب، إنها التسويق بذاته. وهذا ما يدعونا إلى أن نحول المنظمة بأكملها بحيث تستطيع أن تقدم الوعد الذي لا يستطيع أن يرفضه أحد، بأي وقت، بدون فشل.

### قابل الدكتور ساندي، تسويق مافين

أريد أن أروي لك قصة عن شخص يشبهك تماماً، شاب

لامع الذكاء وجد فعلاً العمل الذي يحبه، وكان يعمل في مهنة ناجحة ومُرضية جداً. ولكن حتى هو لم يكن يعرف قيمة التسويق في أحد فروع العمل التجاري التعهدي، وكان عليه أن يتعلّم الطريق الصعب.

الدكتور ساندي لديه عمله الطبي المهني الخاص في كورت ماديرا، ولاية كاليفورنيا. إنه ناجح جداً. وكان يعمل تحت إدارته ثلاثة موظفين إداريين - بما فيهم مدير إداري - وأربعة مساعدين طبيين، واختصاصيان كانا على وشك أن يصبحا شركاء، ومدير مكتب.

كان الدكتور ساندي، كما يدعوه موظفوه، مشغولاً دوماً. منذ الصباح الباكر، حيث يقوم بجولات على «مستشفى مارين العام»، وحتى الليل عندما كان يُعاين المرضى في مكتبه الذين لم يكونوا يستطيعون رؤيته أثناء ساعات المعاينة الاعتيادية، كان أسبوع الدكتور ساندي مليئاً. وكان كل واحد يعمل معه مشغولاً أيضاً. ومع هذا، ورغم نجاحهم، كانت الحياة صعبة بالنسبة لهم، لأنهم كانوا متخلفين دوماً عن مواكبة الأعمال المتراكمة. المصنفات ملقاة دوماً على الأرض، والفواتير تنتظر من يُرسلها بالبريد. وكان المكتب في حالة من الفوضى بحيث أن الدكتور ساندي كان يُدهش أحياناً من كيفية استمرار العمل. ومع كل هذا كان العمل مستمراً في النمو.

أنت تكون مريضاً في عيادة الدكتور سيدني تجربة في حد ذاتها. فغرفة الانتظار لديه ملائمة دوماً. مما يجعلها غرفة وقوف أحياناً. والواقع أنك إذا جئت إلى موعدك في الوقت تماماً يمكنك أن تتوقع الانتظار بمعدل 23 دقيقة قبل أن يُسمح لك بالدخول إلى غرفة المعالجة من قبل أحد مساعدي الدكتور ساندي الطبيين. ولكن تلك كانت البداية فحسب. ففي غرفة المعالجة سوف تطلب منك إحدى المساعدات أن تخلع ملابسك تماماً، بحيث تستطيع أن تزنك، وتقيس حرارتك، وتقيس ضغط دمك وهكذا، وفقاً لدواعي الزيارة.

وبالطبع أثناء ارتداء ملابسك ثانية تكون المساعدة الطبية قد غادرت الغرفة، دون أن تخبرك متى ستعود، والحق أن الانتظار في غرفة المعالجة يمكن أن يستغرق الفترة ذاتها التي أمضيتها في غرفة الانتظار.

وأخيراً يحضر الدكتور ساندي، أو أحد معاونيه إلى غرفة المعالجة، مرهقاً من التعب، وينظر إلى اللائحة الخاصة بك، ثم ينظر أخيراً إليك، ويسألك السؤال الذي لا بد منه عما تشكو منه.

يبدو هذا سؤالاً رتيباً بالنسبة لعدد كبير من المرضى الامتعاض، خاصة وأنهم قد سبق لهم الإجابة عليه مرتين: مرة عندما اتصلوا هاتفياً طلباً للموعد، ومرة أخرى عندما التقاهم

المساعد الطبي. والحق أن تجاهل الطبيب يزعج المرضى أكثر بسبب عدم الاحترام الواضح لقيمة وقتهم - وقت الانتظار في غرفة الانتظار، والحديث مع المساعدة، ووقت انتظار تشريف الطبيب.

عندما انخرطت في عملية تحويل طريقة ممارسة الدكتور ساندي، سألت المرضى عن تجربتهم معه. كثيرون منهم أخبروني، بشيء من الحنين للماضي، أنه عندما كانت العيادة جديدة، والمكاتب مدهونة حديثاً، وجيدة الإضاءة ونظيفة كان الدكتور ساندي ومساعدوه على حد سواء يُشعرونهم بأنهم مرضى خاصين ويحظون بعناية جيدة. كان ذلك قبل حوالي ثلاث سنوات ونصف، وكان الدكتور ساندي آنذاك يبدو حيويًا نضراً. هذه الحيوية التي كانت من سماته قد خبت. وحل محلها النشاط الدائب للمساعدين الطبيين والإداريين الذين بات عليهم أن يقوموا بالعبء الأكبر وأن يستقبلوا عدداً كبيراً من الناس.

**«في الوقت المحدد، في كل مرة، وتاماً كما وعدت - أو سوف ندفع ثمن ذلك!»**

الدكتور ساندي ليس حالة استثنائية. إنه القاعدة. «تجربته لم تكن متممة، ولكنها كانت وقائية». ومن حسن حظهم وحظ مساعديه أنه كان يتأكد من شيء مهم جداً قبل أن يفوت

الوقت: إذا كان عليه أن يحافظ على خبرته التي أحبها مرضاه وموظفوه على حد سواء، في بداية ممارسته للطب، فقد كان عليه أن يبعث الخبرة بحيث تتجدد كل يوم.

ولكن عندما توصل الدكتور ساندي إلى هذه الحقيقة تغير كل شيء.

عندما وصل الدكتور ساندي إلى هذه الحقيقة فهم على الفور الفارق ما بين أن يكون لديه خبرة وبين أن يكونها. فهم الفارق ما بين أن تشغل عملك الخاص بك، وأن تشغل في عملك. فهم القدرة القوية الكامنة وراء التسويق.

ما كان الدكتور ساندي بحاجة إليه هو أن يكتشف أن جوهر ممارسته لمهنته الطبية الوعد الذي قد يعيق إلى الأبد مفهومه لممارسة مهنة الطب، ومفاهيم مستخدميه للمهنة، ومفاهيم مرضاه للمهنة.

وكان الوعد الذي اكتشفه هو: «في الموعد المحدد، في كل مرة، وتاماً كما وعدت. أو أننا سندفع ثمن ذلك!».

وكأنه كان يقول لزبائنه: «ارتكبنا خطأ فادحاً. أعطيناكم موعداً، ولم نفِ بالتزامنا. وبالنتيجة تغيرت فعالية ممارستنا للمهنة، تغيرت متعتها وكفاءتها، وحيويتها. ونحن ملتزمون الآن بتغيير ذلك. نحن ملتزمون باستقبالكم في الموعد المحدد، في كل مرة، وتاماً كما وعدنا، أو أن الزيارة ستكون على حسابنا».

لا أحد يعرف بالطبع في عيادة الدكتور ساندي الطبية كيف كانوا سيلتزمون بذلك الوعد، إذ لم تكن لديهم أية فكرة سيحافظون عليه.

لا أحد في تلك العيادة أعطى مثل هذا الوعد من قبل. ولكن الدكتور ساندي أدرك أنه بإعطائه مثل هذا الوعد سيعيد تشكيل عيادته. كان ينوي إرغام كل موظف في منظّمته على التفكير جدياً في الطريقة التي يتدبرون بها شؤون العمل، إيجاد طريقته لإدارته بقدر أوفر من المسؤولية والكفاءة. وهذا كان يعني أن يلتزموا بتنفيذ وعدهم.

ما حدث في عيادة الدكتور ساندي كان مُدهشاً. لم تتعلم المنظّمة الحفاظ على وعودها فحسب، في الوقت المحدد، وفي كل مرة، وتامماً وفق الموعد، ولكن الدكتور ساندي نفذ أنظمة جعل العاملين لديه يطبقونها. حيث علمهم كيف يستخدمون الأتمّة وإعداد المصنّفات والفواتير، وكيف يستقبلون الزبائن بطريقة أكثر بشاشة، وجعل المعدات تعمل بأفضل طريقة. وبسبب وعد واحد تدفق فجأة سيل من الوعود الجديدة التي يُحافظ عليها، وهو أمر لم يفكر به أحد من قبل.



وهكذا تستطيع أن ترى يا جاك أن التسويق أكثر أهمية بكثير من الترويج. التسويق الصحيح هو التزام بأن تقدم لزبونك، ولموظفيك، ولنفسك الخبرة العملية التي تقدوم مدى

الحياة؛ خبرة بعلاقة تتجدّد. خبرة في تقديم أي نوع من الخدمات، أو تسليم أية منتجات، بطريقة تُشعر الزبون «أنه يُهمك». ويشغل التسويق كل جزء من منظمتك في حوار يتضمن الوعد الذي تعطيه وتنفيذه له. ويستدعي السؤال بالطرق التي يعمل بها نظامك لتنفيذ هذا الوعد بطريقة رفيعة المستوى بحيث يعتمد عليها كل واحد.

فهم وتطوير الموقف التسويقي مهمة كل مدير (أو مديرة) مهما كان عمله. لأن مسؤولية المدير المتعهد تجاه المنظمة ككل هي أن يبتكر طريقة لتنفيذ هدفها الاستراتيجي - كما أوضحنا من قبل - وليس بكاف أن يكون أكثر فعالية فحسب. ينبغي أن يكون فعالاً وذا كفاءة إلى درجة أن يجعل منظّمته (أو منظّماتها) متميزة في منافستها.

لا يمكن للمنظمة في العالم أن تتوقع الوصول إلى درجة العالمية في الأداء إذا كانت المنظمات الداخلة ضمنها عاجزة عن تحقيق مستويات رفيعة من الأداء؛ فالنظام يكون جيداً عندما تكون جميع أجزائه التي يتألف منها جيدة.

لذا فإن السؤال الذي ينبغي أن يطرحه كل مدير متعهد: كيف يمكن أن يبدو الأداء العالمي المستوى في منظمة مثل منظمتي، وكيف يعمل؟

والطريقة الوحيدة للإجابة على هذا السؤال بجدارة هي معرفة من تخدم هذه المنظمة وماذا يريدون.