

## الفوز بميزة المنافسة

- كيف يستطيع الفريق الذي يتمتع بقوة متعددة ومختلفة النجاح دائماً.
- الفوز بالمرتبة الأولى أو الثانية في السوق يجعلك تشعر بالفخر.
- ضرورة التنافس مع العمالقة.
- لماذا إعطاء السلطات للعامل وتحريره من ضروريات التنافس؟
- لماذا تقليص النفقات ثم تقليصها مرة أخرى مهم جداً؟
- السعي من أجل زيادة المعدل السنوي في الإنتاج إلى ثلاثة أضعاف.
- إدارة شركة قيمتها بلايين الدولارات بعقلية إدارة متجر البقالة.

يعتبر جاك ويلش من أقوى المؤمنين بالمنافسة، «ولكن المنافسة التي أستطيع الفوز بها». ولا يرى ويلش أي فائدة من الدخول في معركة خاسرة. لقد عبّر من خلال فلسفته الداعية إلى أن يكون المنتج «في المرتبة الأولى أو المرتبة الثانية في السوق» عن فلسفة بدأت تتكون في أعماقه منذ سنواته الأولى في جنرال إلكتريك. وخلافاً لكثير من المدراء في الشركة فقد استغل ويلش الفرص لتحقيق النمو السريع، مع العلم أن الفرص العظيمة كانت تزيده حماساً واندفاعاً «لأن هذه الفرص كانت الطريق الوحيد لتحقيق النجاح التجاري».

وعلى الجانب الآخر، فعندما كان ويلش نائباً لرئيس الشركة وجد أن هناك مؤسسة بيروقراطية قديمة العهد تابعة له وهو الأمر الذي جعل الخبراء يقولون إن جنرال إلكتريك درّبت ويلش في المصالح التجارية السيئة والمصالح التجارية الجيدة على حد سواء مع العلم أن المدراء الآخرين لم يروا قط مصلحة تجارية جيدة، مما جعل ويلش يحزن عليهم.

### تبسيط الاستراتيجية

كانت الفكرة تقوم على مقارنة المصالح التجارية السيئة مع منافسيها. فإذا كانت عائدات هذه المصالح 9 في المئة زيادة على رأس المال، وكانت منافساتها حققت زيادة مقدارها 7 في المئة في المجال الصناعي ذاته فقد اعتبر ذلك مقبولاً. ويرى ويلش أنه كان من الصعب على المدراء الإدراك أن المصالح التجارية من

المفروض أن تحقق زيادة مقدارها 15 في المئة، لذا فقد خطط لزيادة العائدات المالية عبر أربع خطوات هي:

\* التأكد من أن جنرال إلكتريك تعمل في القطاعات الصحيحة والجيدة.

\* الانتقال إلى المصالح التجارية القابلة للنمو مدعوماً بميزة المنافسة.

\* تنظيم الشركة لكي تتجاوب بسرعة مع التغيير.

\* استخدام الإصلاحات الثلاثة الواردة آنفاً لتحقيق عائدات مالية أكبر.

كان ويلش يتطلع لتحقيق أكبر عائد مالي ممكن. وباختصار فالهدف هو أن ترباح الشركة مدخولاً يفوق رأس المال بكثير، وذلك عبر برامج مثل القيمة الاقتصادية المضافة، وقيمة السوق المضافة. ولا شك في أن هذه الاستراتيجية البسيطة أدت إلى طرد الكثير من المخططين «المفكرين».

## اللعب من أجل الربح

فهم ويلش أن الشركات تواجه المشاكل عندما تستثمر الكثير من الأموال ولا تتلقى الكثير مقابل استثماراتها. وصارت عملية استخدام رأس المال بكفاءة القوة المحركة في جنرال إلكتريك. وبالرغم من أن الخسائر تعني عدم الاستخدام الجيد لرأس المال فإن ويلش دخل أحياناً في مجالات كانت فيها الخسارة محتملة. ويقول ويلش «أرغب في القتال بعناد قبل أن أخسر». وهنا لا بد

من أن يذكر المرء القاعدة المهمة التي تحدثنا عنها سابقاً: «لا تلعب في مصالح تجارية لا تعود عليك بالربح».

إن الفوز في معارك المنافسة لا يعني أن تدخل في مواجهة مع شخص أصغر منك. هناك شركات قليلة في العالم تعتبر أكبر من جنرال إلكتريك ومع ذلك فإن بوسع المعارضة أو المنافسين لجنرال إلكتريك تعبئة قوى أكبر (ودائماً حسب تعبير ويلش): «نحن نتنافس مع عمالقة ومع حكومات، ولا شك أن لدينا خصوماً!!» ولكن ويلش لا يخاف من التنافس مع شركات مدعومة من الحكومة وهو يرى أن نظام التجارة الحرة في الولايات المتحدة هو أكثر انفتاحاً من أي نظام آخر، وهو أيضاً مصدر للمنافسة الكبرى.

ولكن هناك خطر على هذه القوة: «إذا وضعنا البيروقراطية والصرامة في نظامنا فإننا نقع في الفخ الذي نصبه لنا منافسونا في الأسواق العالمية». ويرى ويلش أن الشركات الأميركية تعاني عجزاً في منافع الأسواق المحمية والدعم الحكومي والوساطات السياسية. وهذه النظرة التي لا تؤمن بها الشركات غير الأميركية تعزز من موقف ويلش القائل إنه «إذا جعلنا موظفينا يزدهرون وإذا استخدمنا أفضل الأفكار التي يأتون بها، وعندئذ يكون لدينا الفرصة للفوز».

### الفوز على النطاق العالمي.

وعلى ضوء ما تقدم فإن ويلش لم يكن يهدف من وراء تحرير

القوى العاملة وإعطائها الصلاحيات لجعل الإدارة متنورة فحسب، بل أيضاً «من أجل ضروريات التنافس... . فعندما تنظر إلى الحلقة العالمية تجد أننا في وضع تنافسي ممتاز... . وعلينا استغلال ذلك دائماً». لقد فهم ويلش أن ليس هناك مؤسسة تجارية واحدة في الاقتصاد العالمي تستطيع أن تكون جزيرة منعزلة منكفئة على نفسها.

لذا، قام ويلش بجعل قاعدة «المرتبة الأولى أو المرتبة الثانية» قاعدة تشمل السوق العالمي، بالإضافة إلى السوق الداخلي لأنه كان يدرك أهمية السوق العالمي. لقد أدرك أهمية العولمة في سنة 1985 عندما كانت العائدات خارج الولايات المتحدة تعادل خمس المجموع الكلي لعائدات الشركة. وبعد عامين ارتفع هذا العائد المالي قليلاً. ولكن مع حلول سنة 1998 وصلت المنتجات العالمية إلى أكثر من 42 بليون دولار، أي أكثر من مجموع العائدات المالية لسنة 1987 (خمسي المجموع لسنة 1991).

بكلمات أخرى، فإن مبيعات جنرال إلكتريك ارتفعت بمقدار 60 بليون دولار بين سنة 1987 و1998. لقد جاء أكثر من نصف

---

«هناك طريق واحد للنجاح التجاري: نصيبك في السوق الدولي - إن الشركات الناجحة هي تلك التي تستطيع فرض مستقبلها - أي العثور على أسواق عالمية».

من كتاب «قرّر مصيرك بنفسك أو أن آخرون سيقرّرونه لك»

«Control your destiny or someone Else will»

هذه الزيادة من خارج الولايات المتحدة (معظم الزيادة جاءت من أوروبا). كانت المبادئ قوية ومباشرة وبسيطة:

- \* انتقل إلى الأسواق العالمية بقوة وبسرعة.
- \* قم ببناء قاعدة داخلية قوية قبل الانطلاق في الهجوم.
- \* استخدم الشركات الجديدة التي تم شراؤها لإيجاد رأس جسر كبير لغزو شركات أخرى.
- \* تعزيز الشركات التي تفتقر إلى الأداء.
- \* التركيز على الشركات الكبرى حيث باستطاعتك الفوز (في حالة جنرال إلكتريك فقد كان ذلك يعني نشاطات عولمية في سبع نواحٍ تتراوح بين العمل في محركات الطائرات والأنظمة الطبية).
- \* تطوير الإدارة المحلية وجلب المدراء «المغتربين» إلى ديارهم بأسرع وقت ممكن.

كانت فاتحة العولمة لويلش في سنة 1987. وبالرغم من الانتقادات التي تعرض لها، فقد استولت جنرال إلكتريك تحت قيادة ويلش على شركة التصوير بالأشعة الفرنسية «طومسون» مما عزز على نحو كبير مكانة جنرال إلكتريك في السوق الطبي الأوروبي. وبالمقابل، تنازلت جنرال إلكتريك لصالح «طومسون» عن حق تصنيع أجهزة التلفزيون. وأدت هذه المقايضة إلى احتجاجات من كثيرين، وصدرت مزاعم مفادها أن ويلش تنازل عن مصالح تجارية أميركية لشركات أجنبية منافسة. ولكن ويلش كان يعرف ما الذي فعله بالضبط. كان ويلش يؤمن أنه إذا كانت

المصلحة التجارية المحلية لا تنمو بقوة وتعاني من منافسة قوية فإنها لا تستحق أن تكون من الممتلكات الاستراتيجية للشركة «لأننا نريد مصلحة تجارية عالمية تنمو بشكل كبير وتعود علينا بأرباح عالية».

يعتبر ويلش العولمة أنها عملية مؤلفة من ثلاث مراحل . في المرحلة الأولى «بدأنا في الخروج إلى الأسواق وتوسيع آفاقنا . . . ثم قمنا في المرحلة الثانية بعولمة العناصر والمنتجات . . . أما المرحلة الثالثة فهي عولمة الأبحاث». ويقول ويلش وطريقة جنرال إلكتريك « إنه أولى اهتماماً لاختبارات الأبحاث الهندية، والعلماء الروس وموادهم و«مختلف مراكز الامتياز»، والتركيز يجب أن يكون «محلياً . . . محلياً».

### تقليص النفقات

يطرح ويلش أسئلة صعبة لإعطائه صورة غير واضحة عن غزوات المنافسة التي يخطط لها. وهذه الأسئلة غير صريحة ولا يسألها جميع المدراء التنفيذيين - بالرغم من أنه يتوجب عليهم طرحها - وهذه الأسئلة هي على النحو الآتي:

- \* كيف تبدو بيئة التنافس العالمية في شركتك؟
- \* ماذا فعل لك منافسوك في الأعوام الثلاثة الماضية؟
- \* في الفترة ذاتها ماذا فعلت لهم؟
- \* كيف سيهاجمونك في المستقبل؟
- \* ما هي مخططاتك للقفز فوقهم؟

يبدو واضحاً أن ويلش يرفض في استراتيجيته أن يدع شركته تنضم إلى المسيرة التقليدية للمنافسين التي تنطوي على عرض المنتجات ذاتها، مما يؤدي إلى ربح بعض العقود وخسارة البعض الآخر. يقول ويلش إنه كان يريد أن يكون مميزاً لكي يربح. ولتحقيق هذا الهدف دعا ومارس ويلش الأداء الممتاز مع التركيز على تقليص التكاليف. فإذا كنت تريد بيع المحركات إلى الدول النامية، فعليك أن تتحرك من قاعدة النفقات المنخفضة.

ومن المنطقي أنه يجب على المصلحة التجارية أن تكون أكثر إنتاجاً بالمقارنة مع سجلها السابق فحسب، بل بالمقارنة مع أفضل منافسيها أيضاً. وبالنسبة لويلش فإنه يجب على المدير التنفيذي عمل المقارنات كلما كان ذلك ممكناً وتقليص النفقات إلى أفضل مستوى ممكن بغض النظر عن الخسائر في عدد الموظفين أو العمال.

بعد شراء شركة آر. سي. آي RCA في سنة 1985 (عندما بيعت أو أغلقت ست مصالح تجارية كبيرة مما أدى إلى التأثير على 41 ألف موظف)، وجد مدراء ويلش تقليصات في 700 وظيفة في الذراع الإعلامي لشركة آر. سي. آي - علماً أنه كان من المفروض على هذا الذراع المعروف بـ «إن. بي. سي NBC» أن يكون من المصالح التجارية الأقل تكلفة. ولا بد من القول إن ويلش لا يقلص عدد الوظائف في الشركات التابعة لجنرال إلكتريك ليجدد توفير التكاليف، وإنما يفعل ذلك من أجل تعزيز قدرة تلك الشركات على المنافسة.

ويقول ويلش إنه في سنة 1995 كانت تكلفة صنع ثلاجة مساوية في السعر لتكلفتها في السنة التي تولى فيها منصب المدير الأعلى التنفيذي للشركة. وفي المقابل فإن سعر السيارة ارتفع ضعفين ونصف الضعف منذ سنة 1981. وفي الصناعات التي تشهد منافسة شديدة نجد أن الشركات الأميركية فشلت في زيادة أرباحها والعائدات المالية على رأس المال. ولكن هذا الأمر السلبي لم يتحول إلى واقع في جنرال إلكتريك التي ضاعفت من أرباحها في الفترة الواقعة بين سنتي 1989 و1995 «وذلك لأن الشركة استخدمت رأس المال والموظفين بشكل أكثر فعالية».

وكان ويلش يهدف بكل وضوح إلى جعل جنرال إلكتريك «الشركة الأولى في العالم». ولا بد من القول إن هذا الهدف مهم للغاية مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المنافسة والتغيرات التكنولوجية والتطورات في الأسواق. لقد التزم ويلش بأن يحقق «الكمال» لشركته مما دفعه إلى:

\* تحقيق أقل التكاليف.

\* زيادة المبيعات عبر إيجاد أسواق جديدة.

---

«في النهاية تستطيع أن يكون لديك الأداء والتنوعية ولكن من الأفضل أن تكون التكاليف منخفضة».

من كتاب «سيطر على مستقبلك وإلا فإن آخرين سيقدرونه لك».

\* جعل شركته رائدة في مجال خدمة الزبائن بالإضافة إلى نظام توزيع متطور.

\* جعل من شركته الشركة الأولى على مستوى نوعية المنتجات.

\* زيادة المنتجات.

## قوة الإنتاج

كان ويلش يهدف منذ البداية إلى زيادة المعدل السنوي للإنتاج بمقدار ثلاثة أضعاف. وقد اعتبر المراقبون هذا الهدف «طموحاً جداً». ومن الواضح لكل مدير العلاقة بين الإنتاج والمنافسة، ولكن بالنسبة لويلش فإن أهمية الإنتاج لها مكانة خاصة، حيث يقول: «عندما تصبح مصلحة تجارية ما قادرة على الإنتاج فإنها تستطيع السيطرة على قدرها». ويبدو واضحاً أن هذا هو التبرير الذي يعطيه ويلش من أجل إخضاع الشركة لعملية بناء جديدة لهيكليتها. ويقول:

«... تعاني من الأحزان ولكنك تبدأ بعد ذلك بمشاهدة النتائج. وعندما تصبح منتجاً فإن الوظائف تعود وتنجح في السوق ويرتفع هامش الربح عندك. وإذا كنت تتألم في السابق فإنك الآن تشعر بالغبطة».

إن مهمة الإدارة هي إيجاد الأنظمة داخل مصلحة تجارية تم بناؤها بشكل معقول من أجل تمكين الموظفين من تحقيق معدل أعلى للإنتاج وقدرة أكبر على المنافسة. وفي كتابهما «سيطر على

مستقبلك وإلا فإن آخرين سوف يقررونه لك» يستشهد الكاتبان نويل تيشي Noel Tichy وستراتفورد شيرمان Stratford Sherman في قضية مصنع أسلاك ومصنع ثانٍ يقدم بلف الأسلاك ومصنع ثالث يصنع المفاتيح. ووفقاً للكاتبين فإنه إذا تمّ تنظيم هذه المصانع الثلاثة كمصانع تجارية منفصلة لما تمكنت من تحقيق الكمال، ولكن لو كانت هذه المصانع وحدة واحدة. لنجحت في مسعاها لتحقيق الكمال ولتمكنت - على سبيل المثال - من صنع مصابيح أقل كلفة.

## دروس النجاح

تبين لويلش بعد سنوات من توليه منصبه أن هناك شوائب عديدة في النظام الإنتاجي لجنرال إلكتريك. وكانت أفضل الممارسات التي اكتشفتها في شركات أخرى في سنة 1988 - 1989 إدارية أكثر منها تقنية. والسؤال هو: ما الذي جعل بعض الشركات تنجح والبعض الآخر يفشل؟ جاءت الأجوبة مزعجة لجنرال إلكتريك التي اكتشفت أنها ضعيفة في ثمان نقاط، كما تبين لها أن الشركات الناجحة:

- \* قامت بإدارة الأنظمة وليس الناس.
- \* استخدمت تقنيات (مثل عمليات المسح) لتحقيق التقدم المتواصل.
- \* قامت بثمين المكاسب الإضافية.

\* قامت بقياس مدى رضی الزبائن .

\* أدخلت منتجات جديدة على نحو أسرع من الشركات الأخرى المنافسة لها .

\* قامت بتصميم منتجات جديدة للتصنيع الكفوء .

\* تعاملت مع المزودين كشركاء .

\* أدارت المخزونات بشكل عظيم للغاية .

كان السر الأول من أسرار هذه النجاحات مهماً للغاية . لقد تعلمت جنرال إلكتريك الدرس فتحوّلت من «ما الذي تفعله» إلى «كيف يتم فعل الشيء» : بكلمات أخرى فإن الشركة بدأت بالتركيز على كيف يُنتج الناس وليس الكمية التي ينتجونها . وبدلاً من وجود طاقم مالي يدقق في الأرقام لمعرفة النتائج ثم تغيير نحو نصف طاقم المدققين من موظفي محاسبة إلى خبراء عمليين يعرفون كيفية تحسين العمل . ولكن ويلش لا يعتمد على عمل الموظفين لتنظيم وزيادة المنافسة «لأن هذه هي وظيفة القادة» .

ولا بد أن يكون المدير الأعلى التنفيذي ملتزماً بقوة مثل سواه وربما أكثر . ويؤمن ويلش بمحاولة التعرف على كل موظف وكل زبون ، تماماً مثل صاحب البقالة في القرية . وفي الواقع كان يطلق على جنرال إلكتريك كنية «متجر البقالة» .

ويقول : «ما هو مهم في متجر البقالة مهم أيضاً في المحركات والأنظمة الطبية . إذا لم يكن الزبون راضياً وإذا لم يجر بيع

البضاعة وإذا لم تكن الرفوف سليمة أو إذا لم تكن العروض مناسبة، فإن الوضع لا يختلف في متجر البقالة عما هو في الشركة الكبرى. وهذا يعني أن عليك إدارة الشركة الكبرى مثل متجر البقالة».

### النهج غير الرسمي

كما أن مدير الشركة لا يسمح للرسميات بعرقلة عمله، علماً أن ويلش يتصرف بطرق غير رسمية ويضع أنظمة غير رسمية للآخرين. ويرى أن التركيز على الأنظمة غير الرسمية «فكر كبير للغاية». ويقول بهذا الخصوص: «لا أعتقد أن الناس يعرفون أهمية الأنظمة غير الرسمية». إن الأنظمة غير الرسمية تعني سلسلة من العمليات التي يقوم بها المدير الأعلى التنفيذي والتي تركز جميعها على المنافسة:

- \* كسر حلقات القيادة التراتبية.
- \* الاتصال بحرية من الأعلى إلى الأسفل.
- \* دفع الأمور مقابل الأداء.
- \* تحقيق اتصالات شخصية على نطاق واسع.
- \* القيام بزيارات مفاجئة.
- \* تجاهل الطبقات الهرمية.
- \* إرسال ملاحظات مكتوبة باليد.

ولا شك أننا نجد أفضل مثال على المدير الأعلى التنفيذي

الذي لا يتصرف بطريقة رسمية في ويلش الذي سمع في سنة 1993 حديثاً لأحد زبائنه، قال إن شركة منافسة أخرى تنتج أنابيب أشعة أكس أفضل مرتين من تلك التي تنتجها جنرال إلكتريك. وقد استاء ويلش لدى سماعه هذا الحديث، فاستدعى المدير وطلب منه إنتاج أنبوب له قدرة على الحياة تفوق أربعة أضعاف تلك التي يتمتع بها أنبوب الشركة المنافسة. ووفقاً لإحدى المجلات التجارية قال ويلش للمدير «رتّب الأمر لأنني أريد مئة ألف صورة من أناببي».

### الميزة التنافسية

عبر أربعة أعوام استلم ويلش تقارير حول التقدم في الشركة. وكان دائماً يرد على التقارير بملاحظات مكتوبة باليد، حيث كان أحياناً يمتدح المدراء وأحياناً أخرى يبدو غاضباً عليهم. وأدّت جولته إلى نجاح باهر، حيث تم إنتاج أنابيب تعطي من 150 ألفاً إلى 200 ألف صورة. وأوجدت الطريقة الجديدة مكاسب في الإنتاج قيمتها 14 مليون دولار. ومما لا شك فيه فإن الإصرار الذي أظهره ويلش قد عاد بالفوائد الكبيرة على الشركة ويمثل هذا النجاح أربعة أوجه رئيسية لنهج المنافسة الذي يتبناه ويلش، تُصنّف على النحو الآتي:

\* الثبات: لا تتراجع أبداً عن مسعاك لتحقيق إنتاج أفضل وتسويق ممتاز وكفاءة أعظم وعلاقات أفضل مع الزبائن.

\* التفاصيل: يخلق القائد الاستراتيجي التنافسية، لكنه يستخدم التدخل التفصيلي لحماية هذه المنافسة عندما يكون ذلك ضرورياً.

\* التجاوب من الزبائن: الزبون الخارجي الذي يشتري منتجات الشركات هو الحَكَم على نجاحها وليس الإدارة الداخلية.

\* الثقافة: النهج الثابت والتفصيلي والودي للزبون (أي مواجهته وجهاً لوجه) يعطي مثلاً للمؤسسة كلها.

إن ثقافة المنافسة هي السلاح الأهم الذي يستخدمه ويلش في حروب العولمة. ويحاول ويلش أن يبرهن دائماً أن الشركات الكبيرة يجب أن تتجاوب مع الزبون كأى شركة من الشركات الصغيرة (حتى وإن كان لدى الشركة الكبيرة ربع مليون موظف). ويقول ويلش «نحن نحاول الحصول على روح وطاقة الدفع في جسم قيمته 60 بليون دولار، وشركة عمرها 114 عاماً». كما أن ويلش نفسه بدأ صغيراً مع جنرال إلكتريك وكبر معها حيث «حقق الرؤية والقيم» كل مناسبة وأدخل البرامج مثل Six sigma والاجتماعات خارج مكان العمل.

### قيم مرنة ونتائج قاسية

إن القضايا «المرنة» الواردة في «بيانات المشاركة» للشركة لا يمكن أن يقرنها المرء بسهولة مع الإدارة «القاسية» لويلش. ولكن القيم ترفع لواء المسألة التي يريدتها ويلش؛ أي أن تكون الشركة

نحيفة وخفيفة الحركة تسعى وراء الامتياز والنوعية العالية، وتشجع البراعة التجارية؛ وتؤمن بالواقعية. وضمن هذه الرؤية فإن المدراء هم المسؤولون عن ممتلكاتهم وعليهم التعامل مع المفارقات كنظام حياة وقبول التغيير المتواصل والحقيقة القائلة أن ليس هناك شيئاً «مقدساً». وأيضاً فلن تكون في الشركة أية أسرار «صدام إيجابي» من أجل الحصول على رضى المستهلك.

وفي عقده الأخير بدأ ويلش يعد بقيم أخرى أيضاً: الاحترام للآخرين والانفتاح و«ملكية» الوظائف وفي جو يجري فيه تشمين مساهمات الجميع. وهنا نجد أن يلش يفكر بتغيير استراتيجي. وبالرغم من أن الحقائق الأساسية للمنافسة تبقى مهمة فإن العيش مع القيم المرنة توحد العناصر المختلفة للشركة ويخلق الفرق الضروري بين الربح الكبير والخاسر الكبير. لقد أراد ويلش بناء شركة تتمتع بمزايا قائدها، تنافس بمشقة وتكره أن تخسر وتهتم فقط في ربح واحد كبير.

### أفكار للعمل

- \* اجعل من عائدات رأس المال عالية بأكبر قدر ممكن.
- \* لا تتلاعب في المصالح التجارية التي لا تستطيع أن تربح حروب المنافسة.
- \* قم بالتفريق بين مصلحتك التجارية ومنافسك (أي اجعل مصلحتك مميزة) لكي تهزم المنافسين بسهولة.

\* دع الإدارة تلتزم بتحقيق أقصى قدر ممكن من الكمال .

\* اسع لجعل المصلحة التجارية بكاملها مثالية بدلاً من التركيز على أرباح بعض عناصرها .

\* ركز على كيفية إنتاج الموظفين وليس على كمية الإنتاج .

\* دع الجميع يشاركون في القيم التي تضعها في الأفكار وأيضاً العملية التي تعزز التنافس .

### تغيير ثقافة الشركة

إن قلب شركة ما رأساً على عقب قد يكون مهماً لتحسين الأداء. ولكن هذا ليس بالمستطاع إذا لم نغير ثقافة الشركة - أي القيم والنهج اللذين يتبناها جميع الموظفين - ولتحقيق ذلك عليك أن تؤسس قيماً عريضة للشركة، وأن تغيّر من تصرفات الأفراد؛ وأن تلغي البيروقراطية لصالح جو يتسم بالابتكار و«الممارسة الأفضل».

### تأسيس ثقافة جديدة

يعتقد ويلش أن الواقعية والإخلاص والكرامة هي أمور ليست مثالية فحسب بل أيضاً أسلحة مهمة في المعركة من أجل النجاح في المنافسة ونمو الأرباح. ويرى أيضاً أن هذه الأسلحة مهمة للثقافة التي أسسها في جنرال إلكتريك. هل تواجه الواقع، وتقول الحقيقة للجميع (بما في ذلك نفسك) وتُظهر النزاهة في جميع معاملاتك؟ إذا لم يكن الأمر كذلك فإنك لن تتحمل أعباء المصلحة التجارية ولن تربح الثقة التي يعتمد عليها الأداء اعتماداً حيوياً.

### دور بيان القيم

أنفق ويلش سنوات وبمساعدة خمسة آلاف شخص لصياغة بيان القيم لشركة جنرال إلكتريك. أوضح البيان النهج والتصرفات التي يتوقعها ويلش من موظفيه. ومع مرور الوقت وقيام الموظفين بالعيش في ظل هذه القيم بدأت ثقافة جنرال إلكتريك تتغير. واليوم لدى كل مدير في جنرال إلكتريك بطاقة تذكره بهذه القيم. وتقول البطاقة إن لدى قادة جنرال إلكتريك (دائماً بكرامة شديدة):

- \* عاطفة قوية نحو الامتياز ويكرهون البيروقراطية.
- \* منفتحون على تقبّل الأفكار من أي مكان.
- \* يعيشون النوعية... ويعملون على تقليص الإنفاق وتحقيق المنافسة بامتياز.
- \* لديهم الثقة لإشراك الجميع في العمل ويتصرفون بتواضع.
- \* يخلقون واقعاً واضحاً وبسيطاً، قاعدته الرؤيا... ويتواصلون مع الجميع من دون استثناء.
- \* لديهم طاقة عظيمة وقدرة على شحن طاقات الآخرين.
- \* يقومون بوضع أهداف كبيرة... يكافئون التقدم، لكنهم يفهمون حقيقة المساءلة والالتزام.
- \* يرون التغيير فرصة... وليس تهديداً.
- \* لديهم عقول عولمية... وبنون فرقاً متنوعة وعولمية.

# 1 - تأسيس القيم

قم بصياغة قيم جنرال إلكتروك لتتلاءم مع أهدافك. وتأكد من أن موظفيك يعيشون هذه القيم عبر إنتاج بيان للقيم قابل للتطبيق، وافرض هذه القيم باستخدام الأسلوب الوارد أدناه.

## صياغة بيان القيم

قبل أن تتوقع من الناس الالتزام ببيان القيم، عليك أن تتأكد من أن ذلك البيان يلي الشروط الستة التالية:

* هل تمت صياغته بمشاركة الموظفين.
* هل حظي البيان بموافقتهم العلنية؟
* هل بالإمكان تطبيق البيان وهل هو عملي؟
* هل ستجري إعادة النظر فيه بين وقت وآخر.
* هل تتوقع من الناس أن يعيشوا هذه القيم؟
* هل هو بيان مختصر وواضح؟

اختبر بيان  
القيم الذي  
تصيغه

## فرض القيم

حافظ على الالتزام ببيان القيم التابع للشركة عبر استخدام أسلوب المكافأة والتكرار والإبعاد. يصنّف ويلش المدراء إلى أربعة أصناف. الصنف الأول ينجز التزامات الأداء ويشارك في قيم الشركة ذات القاعدة الشعبية. الصنف الثاني لا يلي التزامات ولا يشارك في القيم. الصنف الثالث يفتقر إلى الالتزامات ولكنه يشارك في القيم. أما الصنف الرابع ينجز الالتزامات لكنه لا يشارك في القيم. وكل صنف بحاجة إلى معالجة مختلفة. اتبع المبادئ التالية:

- \* الصنف الأول: قم بترقيته واجعله يتقدم (أي كافئه).
  - \* الصنف الثاني: لا تجعله يبقى في الشركة (أبعده عنها).
  - \* الصنف الثالث: امنحه فرصة ثانية؛ ومن المحبذ في بيئة مختلفة أو في مكان عمل آخر كزّر المحاولة معه.
  - \* الصنف الرابع: قم بتقديم الفرصة لهم لتغيير طرقهم. (عادة فإن هذا الأمر صعب عليهم) أو اطردهم (تكرار وإبعاد).
- وعلاوة على كل ذلك، تذكر أهمية المثال الشخصي الذي يقدمه القائد في جميع الأوقات. وهذا يعني المثال للآخرين.

### 2 - تغيير التصرفات

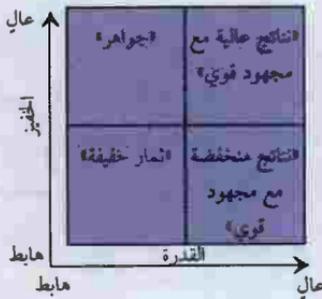
من المهم جداً تغيير تصرفات الناس إذا كنا نريد تغيير ثقافة الشركة . حقق ويلش نجاحاً كبيراً حينما أدخل برامج الاجتماعات الخارجية و Six Sigma . وتستطيع أنت أن تفعل الشيء ذاته .

#### ممارسة برنامج الاجتماعات الخارجية WORK-OUTS

كان برنامج الاجتماعات الخارجية الذي أدخله ويلش في الشركة سنة 1988 مصمماً لجعل تصرفات المدراء والتابعين أكثر إيجابية مما يؤدي إلى تحقيق منافع كثيرة .

أهداف الاجتماعات الخارجية
* خلق جو من الثقة .
* لإعطاء الناس الصلاحيات لتحسين أدائهم .
* لتقليص الأعمال والأوقات والتفقات المهدورة .
* لخلق ثقافة جديدة في المصلحة التجارية عنوانها التعاون والمشاركة .

بإمكان أي شركة تحقيق هذه النتائج . خذ عدداً من أفراد وحدتك إلى موقع خارجي لثلاثة أيام واعرض عليهم لائحة ببعض المشاكل للمناقشة . اطلب منهم إعطاء التوصيات حول الإصلاح وتصنيف هذه التوصيات وفقاً للنتائج والجهود المبذولة . عندما يقدم المشاركون اقتراحاتهم أجب عليهم بواحد من الإجابات الثلاث



#### اختيار القضايا

ضع على قمة لائحتك النتائج العالية المقرونة بالإصلاحات السهلة المعروفة «بالجواهر» . واتبعها بـ «النتائج المنخفضة المقرونة بالإصلاحات السهلة والمعروفة بـ «الثمار الخفيفة» .

التالية: «نعم» أو «لا» أو «عد بعد شهر بمزيد من المعلومات» . قم بتنفيذ الاقتراحات التي تم الاتفاق عليها .

## تحقيق برنامج Six Sigma (أي الكمال)

جاء برنامج Six Sigma الذي أطلقه جاك ويلش في سنة 1995 من العالم المثالي «الإدارة الكلية للنوعية». وتعني Six Sigma أن يلبي المنتج المواصفات وأن يكون خالياً من الشوائب بنسبة 99,999997 في المئة. ويعتبر ويلش هذا البرنامج «تعليمياً بامتياز ذو قوة كبيرة دافعة للتغيير الثقافي». وأهداف البرنامج مشتركة بين جميع الشركات (أو يجب أن تكون كذلك).

### أهداف البرنامج «الكمال»

كسب رضى الزبون.

تقليص النفقات.

تحسين نوعية الإمدادات التي تشتريها الشركة.

تعزيز الأداء الداخلي.

تحسين الأداء عبر تحسين التصاميم.

### ممارسة البرنامج

للاستفادة من برنامج الكمال، عليك أولاً التركيز على قياس ما الذي تم تحقيقه في الوقت الراهن (مثلاً نسبة المنتجات التي رُفضت). ثم قم بتحليل كيفية تحسين الأداء وبعد ذلك ضع ضوابط للتأكد من قيام العملية بتحقيق العمل الجيد باستمرار. وأخيراً لا تيأس، لأن هناك دائماً فرصاً للتحسينات الكبرى.

### فوائد برنامج Six Sigma

لعب برنامج Six Sigma دوراً بارزاً في إنهاء عدم الرضى من جنرال إلكتريك الذي كان يخيم على شركة وال - مارت wal - Mart وهي أكبر زبون يشتري المصابيح الكهربائية من جنرال إلكتريك.

كان نظام الفواتير بين جنرال إلكتريك ووال - مارت لا يعمل على النحو الصحيح. وأمام هذه النزاعات والتأخر في الدفع والزبون الغاضب، أدركت جنرال إلكتريك أن نظامها بحاجة إلى التأقلم مع أنظمة واحتياجات وال - مارت. لذا تم تنفيذ برنامج Six sigma، مدعوماً بتحسينات في التكنولوجيا واستثمار 30 ألف دولار في البرنامج. ومع مرور أربعة أشهر انخفض معدل الشوائب بمقدار 98 في المئة. وأصبحت شركة وال - مارت أكثر سعادة ونجحت جنرال إلكتريك في استعادة الأرباح أضعافاً عدة على استثماراتها في مجال المصابيح الكهربائية.

## 2 - التغلب على البيروقراطية

أحياناً فإن بعض الأشخاص بالإضافة إلى الأنظمة والقوانين غير المهمة تعرقل أعمال مؤسسة ما. عليك أن تتعلم الإشارات الكلاسيكية للبيروقراطية وأن تتصرف لإزالتها قبل أن تلحق بك ضرراً بالغا.

### تشخيص المرض

كم من الجهد تبذل على نشاط داخلي محض؟ وكم من هذا الجهد توجهه إلى الزبائن الخارجيين؟ إذا كنت تنفق أقل من 20 في المئة من طاقتك على الزبائن الخارجيين فهذا يعني أن البيروقراطية هي المسيطرة في شركتك. هل هناك إشارات كلاسيكية.

إشارات كلاسيكية للبيروقراطية
مصادقات شهرية مفصلة على الموازنة.
التخطيط الاستراتيجي المركزي.
موظفون أقوياء بدون مسؤولية للتابعين.
منهجيات للمصادقة تنطوي على التراتبية.
طريقة دفع تعمل على أساس التراتبية.
إشارات جافة لمكانة الموظفين.
كثييات لا حصر لها كثيرة للشركة.

### معالجة المشكلة

إن البيروقراطية تخلق البيئة التي تجعل الزبون يأتي في المرتبة الثالثة - أي بعد الإدارة والموظفين الآخرين في الشركة. قم بإزالة البيروقراطية عبر الخطوات التالية:

- \* جعل التقارير الشهرية فصلية.
- \* دع المدراء الكبار مسؤولين عن استراتيجياتهم.
- \* إلغ جميع الوظائف الإدارية غير الفروسية.
- \* إدفع بمستويات الموافقة إلى الأدنى.
- \* قم بتوسيع وتقليص أطواق الدفع.
- \* إلغ الرموز و«إحرق الأناجيل» - أي الكتب التي يعتبرها المدراء مقدسة.
- \* قم بالبحث عن كل ما هو «هراء» وإلغ.

### 3 - الوصول إلى الموقع الأفضل

باستطاعتك سرقة أو استنادة أو استعطاف الآخرين من أجل الحصول على الأفكار لتحقيق الإدارة الأفضل. إذا كانت هناك شركة ناجحة في مكان آخر تستخدم ممارسات لا تستخدمها أنت، فإن الاستنادة من ممارستها هو أمر مرغوب في أي موقع ممكن.

#### استخدام الممارسات الأفضل

تقوم شركات عدة متفرعة عن جنرال إلكتريك بتوظيف ما يسمى بـ: TROTTER MATRIX (قالب تروتر) للتدقيق في استخدام الممارسة الأفضل. جاءت هذه الفكرة من لويد تروتر TROTTER LOYD الذي كان مديراً للذراع التوزيعي للكهرباء في جنرال إلكتريك. قام تروتر بإدراج عدد من الصفات المرغوبة في كل مصنع من مصانعه، ثم أعطى علامة لكل صفة.

علامات تروتر TROTTER
علامة صفراء: مدرك للممارسة الأفضل لكن بدون تبني خطة.
1 = وجود خطة لتبنيها: ولكن عدم وجود نشاط حالي.
علامتان: نشاط حالي حيال الممارسة الأفضل.
3 علامات: الممارسة الأفضل يتم تنفيذها على بعض المنتجات.
4 علامات: الممارسة الأفضل يتم تنفيذها على جميع المنتجات.
5 نقاط: موقع مثالي للممارسة الأفضل.

قم بحساب نشاطاتك على أساس مماثل. مع الأسف، فإن معظم الشركات تحصل على علامة صفراء لكل الأشياء التي تفعلها، إما لأنها لا تعرف عن الممارسة الأفضل شيئاً أو أنها تعتقد بأنها لا تحتاج كي تتعلم أي شيء.

#### التعلم من الآخرين

من الواقعية بمكان أن يتكهن المرء أن أحدهم قد وجد ويستخدم طرقاً أفضل للأشياء التي تفعلها أنت. تعلم من الآخرين: إن معظم الشركات الأخرى كريمة بحيث تسمح للمدراء الآخرين دراسة أساليبها. على سبيل المثال. إن شركات تصنيع السيارات اليابانية تسمح لمنافسيها في الدول الغربية في الاطلاع على أسرارها لأنهم يعلمون أنه مع حلول الوقت الذي تبدأ فيه الشركات في العالم الغربي بتقليدهم يكونوا قد قطعوا أشواطاً بعيدة بسبب الأفكار الجديدة. والنصيحة لك: تفادى مصيدة السيارة وتحرك بسرعة.

## مراجعة دور المكتب الرئيسي لجنرال إكتريك

قبل أن يصبح المدير التنفيذي لجنرال إكتريك فإن جاك ويلش لم يحضر شخصياً أي دورة في المكتب الرئيسي للشركة في كروتونفيل CROTONVILLE في نيويورك.

يتصرف معهم كمديرهم وأستاذهم في الوقت ذاته.

### مؤسسة أكاديمية و«جس النبض»

وتوظف المؤسسة أيضاً محاضرين بارزين ولديها دورات مهمة على كافة الأصعدة والدرجات. ويحاضر ويلش بكل حماس، كما يستمع بانتباه «لأننا بذلك نجس النبض في مؤسستنا». أدت «الثورة» التي قام بها في كروتونفيل CROTONVILLE إلى إعطاء جنرال إكتريك سمعة طيبة كرائدة في مجال الإدارة. ولجأ إلى إلغاء الكتب التي تضع «العربة أمام الحصان» ذلك لأنه وجد أنه من المهم للمدراء أن يفكروا لأنفسهم مثلما يعالجون مشاكلهم بأنفسهم. كما أن كروتونفيل هي المحطة التي يلتقي فيها أهم 50 مديراً في الشركة الأعضاء في المجلس التنفيذي الذي تمت إقامته سنة 1986. وليس لهذا المجلس سلطة واضحة لفرض إرادتها الجماعية على مؤسسة جنرال إكتريك، ولكن هذا المجلس يشهد انبثاق سياسات وأفكار ويلش وزملائه من أجل توجيه جنرال إكتريك للمستقبل.

في بادئ الأمر كان ويلش ينظر إلى المكتب الرئيسي على أنه «جائزة ترضية» للأشخاص الذين فاتهم القطار. ولكن عندما أصبح المدير الأعلى التنفيذي اكتشف ويلش أنه باستطاعته استخدام «مؤسسة التطوير الإدارية في المركز الرئيسي كمحطة رئيسية للأنظمة الإدارية التي يريد تطبيقها في المؤسسة. لقد أعطى المركز الرئيسي لويلش فرصة فريدة لتعليم جميع موظفي الشركة تعاليمه حول كيفية إدارة المصلحة التجارية.

ولقد استحوذت مؤسسة التدريب التابعة لجنرال إكتريك على معظم وقت ويلش حيث حضر إلى كروتونفيل 250 مرة في غضون 17 سنة ليحاضر أمام نحو 15 ألف مدير حول أفكاره وليستمع إلى وجهات نظرهم. وقد استخدم ويلش المركز التدريبي كمحطة أكاديمية، كما ساعد شخصياً المدراء على حل مشاكلهم.

وكان نحو 70 مديراً يحضرون برنامجاً تثقيفياً لمدة 3 أسابيع حيث يستمعون إلى آراء ويلش الذي كان يرحب بالانتقاد البناء. وأيضاً كان يمضي بعض الوقت في تجاذب أطراف الحديث مع مدرائه. كان



أحببتُ كروتونقيل أكثر وأكثر،  
أظن أنها أهم شيء في  
المواصلات، لقد وضعنا أموالاً  
فيها عندما كنا نخفف من  
تكاليف الشركة، ولكننا  
وسّعناها فيما بعد: «طريقة  
..GE»

