

# 1

وضع رؤيا للمستقبل

Creating Vision

## جيمس بي. كيلي James P. Kelly



يشغل جيمس بي. كيلي حالياً منصب رئيس مجلس إدارة شركة UPS ومديرها التنفيذي. انتُخب عام 1997. التحق بشركة UPS عام 1964. بدأ عمله كسائق شاحنة صغيرة وأصبح مشرفاً بعد ذلك بسنتين. ترقى إلى أن صار مدير العمليات في عام 1990، ثم مدير تنفيذي في عام 1992، وفي عام 1994 عُين نائب رئيس للمشؤون التنفيذية. حاز على بكالوريوس علوم (إدارة) من جامعة روتجرز.



United Parcel Service 55 Glenlake Parkway, NE  
Atlanta, GA 30328  
(404) 828-6000

James P. Kelly  
Chairman, Chief Executive Officer

## مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة  
من : جيمس. بي. كيللي JAMES P. KELLY، رئيس  
مجلس إدارة شركة UNITED PARCEL  
SERVICE ومديرها التنفيذي  
الموضوع : إعداد وثيقة عمل لتوجيه أركان إدارتك

يخيل إلي أنه خلال الفترة الانتقالية ريثما تتسلم مهام منصبك كرئيس للبلاد، لا بد أن يتتابك شعور بعبء المسؤولية الملقاة على عاتقك، والتحديات التي يتعين عليك مواجهتها. وتتلخص هذه التحديات في كيفية ترجمة رؤياك لمستقبل أمريكا إلى إجراءات عملية.

لاشك بأنك قد فكرت ملياً في بعض من سبقك من الرؤساء الذين خيَّبوا آمال الكثيرين ولم يخلفوا وراءهم إرثاً يذكر. كان بعضهم ضحية أحداث لم تكن في الحسبان، في حين اختصر البعض الأمر منذ البداية إلى خطة مفصلة لتوجيه

وإدارة أجهزة الدولة. إن سجلك كرئيس للبلاد سيتوقف على مئات القرارات الكبيرة والصغيرة التي اتخذت خلال الفترة التي كنت فيها تدير دفعة الحكم. لذلك لا بد من وضع خطة واضحة المعالم تسير على نهجها أنت والهيئة التنفيذية التي تعمل تحت إمرتك، بحيث تماشى تلك الخطة مع ما تصبو إلى تحقيقه في سبيل خدمة البلد.

من هذا المنطلق، أهيب بك أن تبدأ في مرحلة مبكرة بصياغة وثيقة عمل لإرشاد العاملين في إدارتك إلى السبل التي تؤدي إلى الأهداف التي ترحو تحقيقها خلال فترة رئاستك. في اعتقادي أن وثيقة كهذه لاغنى عنها في تهيئة الكوادر (الأطر) في السلك التنفيذي لتبني الأفكار والنوايا التي أعلنت عنها في حملتك الانتخابية، وتلك مهمة شاقة.

إن الوثيقة التي أشرت إليها يجب أن تصاغ قبل تسلمك الفعلي لمقاليد الحكم وبمعاونة مستشارين تثق بكفاءتهم. كما يجب أن تكون الوثيقة مكتوبة بلغة واضحة لالبس فيها، تبيّن السبل التي ستتبعها الإدارة (الحكومة) في تصريف شؤون الدولة. ويفترض أن تكون هذه الوثيقة بمثابة إعلان مبادئ تتعلق بثلاث فئات هامة:

- (1) الأفراد الذين عيّنهم في الإدارة الجديدة
- (2) القوى العاملة في الإدارات الحكومية
- (3) الشعب الأمريكي.

أهيب بك أن تبدأ في مرحلة مبكرة بصياغة وثيقة عمل لإرشاد العاملين في إدارتك إلى السبل التي تؤدي إلى الأهداف التي ترحو تحقيقها خلال فترة رئاستك.

بطبيعة الحال، قد يتساءل البعض عن جدوى وثيقة كهذه، مستندين في ذلك إلى أن الدستور ووثيقة الاستقلال يمكن الاسترشاد بهما ويحويان كافة التوجيهات التي تحتاجها أنت أو أي رئيس آخر. بيد أن البون شاسع بين المبادئ الجليلة الواردة في هاتين الوثيقتين وآلاف القوانين والأنظمة التي سُنَّ خلال فترة ولايتك. وعلى ذلك أعتقد بأنك ستكون بحاجة إلى ميثاق تلتزم به حكومتك بحيث تصبح القرارات الصغيرة المتخذة متوافقة مع الأهداف القومية السامية لمجتمعنا.

يجب أن تكون الوثيقة مكتوبة بلغة واضحة لاللبس فيها، تبيّن السبل التي ستتبعها الإدارة (الحكومة) في تصريف شؤون الدولة. ويفترض أن تكون هذه الوثيقة بمثابة إعلان مبادئ تتعلق بثلاث فئات هامة:

- (1) الأفراد الذين عينتهم في الإدارة الجديدة
- (2) القوى العاملة في الإدارات الحكومية
- (3) الشعب الأمريكي.

هنالك العديد من أوجه الشبه بين الحكومة الأميركية والمنظمات أو المؤسسات الكبرى التي يتوقف نجاحها أو فشلها

على العلاقة بين صناعة القرار والمبادئ التي تقرها المؤسسة. ونحن في شركة UNITED PARCEL SERVICE لدينا 330,000 موظف يسيرون شركة تغطي أنشطتها أرجاء العالم. وهؤلاء الموظفون يعملون يومياً في إطار استراتيجيات تختلف باختلاف الظروف، وهنا تجدر الإشارة إلى أن كل فرد من الأفراد العاملين في الشركة، من السائق إلى مدير مجلس الإدارة، يؤثر على أداء الشركة برمتها. بعبارة مختصرة: نسعى لأن يكون أداءنا جيداً في الأمور الصغيرة والكبيرة.

مضى 92 سنة على تأسيس شركتنا، خلال هذه المدة كانت الإدارة العليا للشركة تلعب دوراً فاعلاً في توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف الشركة على جميع المستويات، بيد أن العالم يتطور الآن بسرعة أكبر من ذي قبل والتغيير يكاد يكون مستمراً فالتجارة الإلكترونية التي بدأت تعم العالم ترتب عليها اتخاذ قرارات سريعة من قبل موظفو الـ UPS الذين يعملون على مدار الساعة في مختلف أنحاء العالم. وهنا تكمن أهمية اتخاذ هذه القرارات في إطار خطة تتضمن المبادئ التي تبنيناها الشركة.

---

اعتقد بانك ستكون بحاجة إلى ميثاق تلتزم به حكومتك بحيث تصبح القرارات الصغيرة المتخذة متوافقة مع الأهداف القومية السامية لمجتمعنا.

---

في السنة الفائتة قام قادة شركتنا بصياغة وثيقة عمل أطلقنا

عليها اسم «ميثاق UPS» كان الغرض من هذا الميثاق، التوفيق بين الثوابت الأساسية للشركة والقرارات اليومية التي يتخذها آلاف المدراء العاملين في UPS.

تعريف: (1) ثوابت الشركة، (2) أهدافها العامة، (3) المهمة/الرسالة، (4) الاستراتيجية.

نعرض الآن مقومات ما أسميناه «ميثاق الشركة»:

أولاً: ثوابت الشركة التي نتمسك بها ولانحيد عنها، وهذه الثوابت عبارة عن قناعات راسخة يهتدي بها جميع العاملين في المؤسسة.

ثانياً: «الأهداف العامة للشركة» كشركة لعل أهم عبارة في الميثاق هي: **ENABLING GLOBAL COMMERCE** أو توسيع نطاق نشاطنا التجاري. إن تاريخ شركتنا المتميز والقرارات الاستراتيجية التي اتخذت في العشرين سنة الأخيرة يسرت للشركة تطوير نشاطها التجاري لضمان تدفق السلع، وتدفق المعلومات، وتدفق المال.

ثالثاً: أخيراً وليس آخراً يرسم الميثاق الاستراتيجية التي نتبناها في UPS وهذه الاستراتيجية ليست تعاليم منقوشة على لوح حجري، بمعنى أنها ليست ثابتة بل على العكس يجب أن تكون ديناميكية ومرنة كي تستجيب للمتغيرات في بيئة العمل التجاري الذي نمارسه.

## استباق الأحداث

منذ أربعين عاماً تحدث أحد أسلافي جورج سميث بصفته رئيس مجلس إدارة الشركة عن هذا الجانب قائلاً: «يجب التنبيه إلى أن الظروف تتغير يومياً وكذلك المجتمع ويرافق ذلك تغيرات في العالم التجاري وفي احتياجات الزبائن، وهذا بدوره يجعلنا نغير نظرتنا وأهدافنا لمواكبة هذه التغيرات، لذلك أقول أننا كمؤسسة حية ننمو ونتغير باستمرار».

إن ميثاق UPS مصمم بحيث يراعي تغير الأحوال وهذا ما يعزز من أهميته كوثيقة حية تتجدد بانتظام تبعاً لما عليه من ظروف العمل الخارجية.

ونحن في الشركة ندعو في كل مناسبة إلى التمسك بما جاء في الميثاق. كما نقوم بمراجعته في الاجتماع السنوي لمدراء الشركة، ونعيد إذاعته على كافة العاملين في الشركة، ويمكن للناظر أن يرى صدى هذا الميثاق في النشرات التي تعدها الشركة من حين لآخر وفي الاجتماعات اليومية القصيرة التي يشارك فيها جميع العاملين في الشركة قبل مباشرة أعمالهم اليومية، هذا بالإضافة إلى الرسائل البريدية وحتى الخطابات التي يلقيها كوادرننا في المؤتمرات الهامة.

## الدور الفاعل للميثاق

قد يتساءل المرء: هل ساعدنا هذا الميثاق على تنفيذ أهدافنا؟ والجواب هو بالتأكيد «نعم». منذ أن وضع الميثاق

موضع التنفيذ عام 1999 وفقت الشركة في تسويق خدماتها واختراق أسواق في مختلف بقاع العالم، أضافت خدمات جديدة مبتكرة إلى قائمة خدماتها. من ناحية أخرى لم تتوقف عن الاستثمار في التكنولوجيات المتقدمة وتنمية جزئنا في العمل الإداري المنسق. وقد حققنا كل هذه الإنجازات مع الوفاء بالتزامات الشركة تجاه جميع موظفيها والمساهمين فيها (مالكي الأسهم).

ليس الغرض من ميثاق UPS التكهّن بما سيحصل أو بما يخبئه المستقبل أو التنبؤ بعواقب القرارات العملية أو الاستراتيجيات التي نعتمدها، بل يمثل إرشادات عامة نسير على هداها.

وفي اعتقادي أن مثل هذا الميثاق أو على غرارهِ سيكون مفيداً في توجيه إدارتك الجديدة، لذا أحضك على أن تطلب من كل عضو في وزارتك إعداد ميثاق عمل لتطبيق في وزارته.

أخيراً سيأتي اليوم الذي ستنتهي فيه مدة ولايتك، وهنا قد نتساءل : هل كانت منجزات الحكومة يبعث على الرضا؟ وهل تحقق برنامجك بالقدر الكافي؟ أمل صادقاً أن يكون الجواب بالإيجاب ولهذا السبب ستمثل على دعوة عدد من خاصتك الذين يشاركونك الرؤيا أن يقوموا بوضع مسودة لميثاق عمل يضمن للأجيال الأمريكية القادمة مستقبلاً زاهراً.

## ادوارد ج. لودفيك Edward J. Ludwig



يشغل ادوارد ج. لودفيك منصب رئيس ومدير تنفيذي لشركة BD (Becton, Dickinson and Company)، التي التحق بها في العام 1979 وتنقل في عدة مناصب إدارية، ومنها الإدارة المالية ونائباً لرئيس الشركة، سابقاً مع شركتي Walter, Coopers and Lybrand و Kidde, Inc. حائز على شهادة بكالوريوس في الاقتصاد والمحاسبة من كلية Holy Cross وماجستير في إدارة الأعمال من جامعة كولومبيا.



**BD**

Indispensable to  
human health

## مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة  
من : إدوارد لودويج EDWARD J. LUDWIG ، رئيس  
مجلس إدارة والمدير التنفيذي لشركة BECTON,  
. DICKINSON AND COMPANY  
الموضوع : مباشرة العمل على وضع رؤيا واضحة المعالم

ارتقيت منذ تسعة أشهر إلى منصب رئيس شركة BD  
إضافة إلى كوني المدير التنفيذي للشركة، بعد أن قضيت 21  
عام أعمل في الشركة. تأسست شركة BD منذ 103 سنة وكان  
عملها ومازال في تصنيع وبيع المعدات والأجهزة الطبية. يقع  
مركز الشركة في ولاية New Jersey بيد أن للشركة أكثر من 80  
مكتب فرعي حول العالم، وبلغ عدد موظفيها مايزيد على  
الثلاثة والعشرين ألف موظف.

قد تعتبره ضرباً من الغرور أن يخطر ببال مدير تنفيذي

حديث العهد أن يقدم النصيحة إلى الرئيس القادم للولايات المتحدة، ولا أخفيك أنني أوافقك الرأي. لاشك بأنه ثمة فروقات واضحة بين المؤسسة التي تتولى إدارة شؤونها وشركة BD التي أخدمها. لكنه بالرغم من ذلك، أعتقد أن بعض ما تعلمته كمدير تنفيذي يمكن أن يكون مفيداً. وبصفتي مدير تنفيذي حديث العهد يخاطب مديراً آخر، أود أن أعرض لبعض الدروس التي تعلمتها خلال السنة الفائتة.

قم، أولاً، بمراجعة وتقييم الاتجاه العام لاستراتيجيات نظام عمل المؤسسة

ليس لدى القائد الجديد سوى وقت قصير لإعادة تقييم أوضاع مؤسسته وتغيير مسارها وفق ما يراه مناسباً. بالنسبة لي مثلاً كنت أشغل منصباً إدارياً رفيعاً لفترة طويلة وشاركت في تخطيط استراتيجية الشركة لعدة سنوات قبل أن أعين مديراً تنفيذياً، الأمر الذي يسّر عملية الانتقال والاضطلاع بمسؤولياتي الجديدة. إلا أن هذا لم يمنعني في الفترة الأولى من مراجعة عامة لاستراتيجية الشركة وتوجهاتها.

استعن بمن حولك في القيادة لتحديد المسار الاستراتيجي

خلال مراجعتي لاستراتيجية الشركة كنت أجمع وأتحدث بإسهاب مع الفريق الذي يدير دفة الإدارة Leader ship team

والذي يمكن اعتباره بمثابة مجلس وزراء الشركة، إن صح التعبير. كنا نعقد اجتماعات مصغرة مع الموظفين لاكتشاف مدى استيعابهم للخط العام الذي تنتهجه الشركة والواقع أننا قمنا بترتيب العشرات في هذه الاجتماعات واستمعنا إلى آلاف الموظفين الموزعين في مختلف أنحاء العالم. وفي النهاية قدم المسؤولون تقاريرهم إلى رؤسائهم، وهنا أود الإشارة إلى أن كل ذلك حدث خلال الشهر الأول بعد تسلمي مهامى الجديدة. لقد أدى تبادل المعلومات هذا إلى التأكيد على التزامنا بمساعدة جميع الناس على التمتع بالصحة والعافية كما تبين لنا أن كيفية تحقيق هذا المطمح النبيل يحتاج إلى أن يكون أكثر وضوحاً.

من ناحية أخرى وجدنا أن ثمة حاجة إلى زيادة استثمارنا في تدريب الموظفين وتهيئتهم وإزالة بعض العوائق التي كانت تعرقل سير العديد من العمليات التجارية الهامة.

كان للمباحثات التي جرت في تلك المرحلة المبكرة قيمة بالغة في إفهام الموظفين طبيعة أهدافنا واستراتيجيتنا. وقد تمخض عن ذلك إجماع في الرأي حول الاستراتيجية والأهداف ويعود الفضل في ذلك إلى المباحثات المكثفة التي شارك فيها بشكل غير مباشر عدد كبير من العاملين في الشركة.

كنت خلال تلك المباحثات أسعى جاهداً للاستماع إلى آراء أعضاء الفريق القيادي والاستفادة من تجاربهم، مما أتاح لي

الفرصة في وقت مبكر للاجتماع بهم والتداول معهم وجهاً لوجه والتأكيد لهم على التزامي التام بمساعدة الآخرين على حل ما يعترضهم من مشاكل، دون أن أنسى الدور الذي يلعبه هؤلاء في تقرير مستقبل الشركة.

اترك بصماتك منذ البداية

تسنى لي من خلال السنوات الطويلة التي قضيتها في شركة BD أن أراقب عن كثب التحولات التي واكبت تاريخ الشركة، والاطلاع على منهجيتها، والواقع أنني قد شاركت إلى حد ما في بلوره هذه المنهجية. ولكن بالرغم من ذلك، كان لزاماً عليّ أن أعمل وفق أساليب تنسجم مع شخصين كمدير تنفيذي، وأن تكون بصماتي واضحة منذ البداية.

كانت الخطوة التالية بالنسبة لي رسم صورة واضحة لماهية الشركة وطموحاتها. لهذا الغرض أرسلت خلال الأسابيع الأولى لتعيين مذكرة إلى كافة موظفي BD، تحدد ثلاثة مجالات تستحق عناية متميزة :

1. الإسهام في رفع المستوى التقني لمهنة الطب في شتى أنحاء العالم.
2. الإصرار على تحقيق نتائج ممتازة.
3. خلق جو عمل يسوده التفاهم والوثام.

وبالرغم من أن هذه الطموحات ليست جديدة تماماً على الشركة، إلا أنها تعبر عن أهداف الشركة بطريقة جديدة تعكس التحديات التي يجب التصدي لها، كما تعكس وجهة نظر قيادة الشركة.

خلاصة القول هو أنك بحاجة إلى أن توضح لمن حولك منذ البداية رؤيتك لكيفية معالجة العديد من القضايا، بصرف النظر عما إذا كنت تنوي إحداث تغييرات كبيرة أو صغيرة.

تذكر بأنك عنصر عام في تسيير أعمال المؤسسة  
ولكنك لست دائماً المنقذ

يبلغ عدد الموظفين العاملين في BD: 23000 موظف، وهذا العدد لا يساوي سوى جزءاً يسيراً من عدد العاملين في أجهزة الدولة الذين يخضعون لإدارتك. ولست أدعي بأنني أدير بمفردي هذا العدد الكبير من الموظفين ولكن واجبي يكمن في جعل مدراء الأقسام في BD يدركون أن كل واحد منهم يمكن أن يقوم بدور فاعل كمعلم ومدرب. أخيراً يجب التنبيه إلى أن الموظفين في الخطوط الأمامية يعرفون حقيقة ما يجري أكثر من غيرهم، والقائد الجيد يدرك ذلك وعليه أن يدعمهم عند الحاجة دون أن يتحول هذا الدعم إلى عرقلة مساعيهم.

• برهن عملياً على التزامك بضمان بيئة عمل مريحة

يعاني سوق العمالة Job market في الوقت الراهن من

تسابق الشركات والمؤسسات (العامة والخاصة) لاجتذاب أفضل الموظفين من حيث الكفاءة والموهبة، والمحافظة عليهم. وعلى ذلك فإن الشركات الناجحة تتميز بأنها توفر مناخ عمل جيد لموظفيها. منذ بضعة سنوات شرعت BD ببناء الأسس اللازمة لتكوين بيئة عمل تشجع المبادرة الفردية وتنمي روح التعاون بين الموظفين أينما كان موقعهم الجغرافي.

وقد تبين لي في بداية عهدي كمدير تنفيذي أن تحقيق هذا الهدف سيتطلب الكثير من الوقت والجهد قبل أن يصبح حقيقة واقعة، ومهما يكن من أمر فقد تحركنا سريعاً في هذا الاتجاه وشرعنا ببناء نظام تعليمي في صميم النسيج الإداري للشركة يرمي إلى إعداد موظفي الشركة وتدريبهم وصقل مهاراتهم، ولدينا في شركة BD دائرة تعنى بالموارد البشرية BD Human Resources Organization، وتضع المناهج التي يقوم بتدريسها مجموعة من كوادر الشركة.

---

خلاصة القول هو أنك بحاجة إلى أن توضح لمن حولك منذ البداية رؤيتك لكيفية معالجة العديد من القضايا، بصرف النظر عما إذا كنت تنوي إحداث تغييرات كبيرة أو صغيرة.

---

### • حدد قيمك الثابتة بلغة واضحة

منذ عدة سنوات قامت BD بمراجعة مستفيضة لتلك الثوابت التي دأبت الشركة على التمسك بها وأنت سيدي الرئيس، لديك وثيقة إعلان الاستقلال، التي تلخص بمنتهى البلاغة القيم الثابتة لأمتنا . ولـBD أيضاً ثوابتها، إلا أن هذه الثوابت لم تكن واضحة للعيان. لذلك كان لزاماً علينا أن نسد هذه الثغرة.

بدأنا أولاً بتمديد الثوابت الأساسية واستعنا لهذا الغرض بخبرة Jim Collins بصفته مستشاراً في إدارة الأعمال. والحق يقال أننا انتفعنا من إرشادات Collins في ترسيخ تلك الصفات التي تنفرد بها BD .

بالإضافة إلى ما تقدم، قمنا بتنظيم لقاءات حول العالم للاتفاق على التمسك بتلك الثوابت، ودعمناها ببطاقات مطبوعة وزعت على كافة العاملين في الشركة، تضمنت الثوابت الأربعة الآتية:

1. أن نعمل بانسجام
2. أن نلتزم الطريق القويم
3. أن تسعى دوماً لتحسين أداءنا.
4. أن يتحمل كل منا مسؤولياته.

لاشك بأن الحكومة الاتحادية (الأميركية) لها أيضاً ثوابتها. خذ مثلاً وزارة الصحة التي تسعى لأن يعيش الناس حياتهم متمتعين بالصحة والعافية. لهذا سيكون لزاماً عليك وعلى وزرائك أن يضعوا النقاط على الحروف ويقوموا بتحديد تلك الثوابت بوضوح وجلاء، والتشديد على أهميتهم بالنسبة لموظفيكم.

كن على اتصال مستمر مع من حولك الآن واليوم وغداً

يحتاج العمل داخل أية منظمة كبرى إلى إبقاء قنوات الاتصال (أو التواصل) communication مفتوحة، وهذه مسؤولية فردية وتحتاج إلى مهارة تنظيمية. وقد وضعت معالجة هذه القضية في قمة أولوياتي، والواقع أنني أصر على الأهمية الحيوية لتبادل المعلومات بكافة الوسائل وعلى جميع المستويات في جميع أقسام الشركة وفروعها. وعلى سبيل المثال، أقوم بإرسال مذكرات بصورة منتظمة إلى أكبر عدد ممكن من الموظفين لإطلاعهم على أبرز أنشطة الشركة وما اتخذ من قرارات. إن إطلاع العاملين في الشركة على الظروف التي اتخذت أو تتخذ على ضوءها القرارات يولد لديهم شعوراً بالانتماء إلى الشركة وبأنهم شركاء في ملكيتها.

---

يحتاج العمل داخل أية منظمة كبرى إلى إبقاء قنوات الاتصال (أو التواصل) communication مفتوحة،

وهذه مسؤولية فردية وتحتاج إلى مهارة تنظيمية.

وبالرغم من جميع الموارد المتاحة لنا في هذا العصر - عصر التكنولوجيا المتقدمة high-tech وقمع اختيارنا على طريقة بسيطة لإبقاء الموظفين في BD على اتصال وتواصل مع بعضهم البعض. لهذا الغرض عمدنا إلى تنظيم حلقات نقاش عبر التلفون كل ثلاثة أشهر، حيث أتولى إدارة النقاش. وتضم الحلقة كافة الموظفين في الشركة بحيث تتاح لهم الفرصة الاتصال بي مباشرة وطرح أسئلتهم أيأ كان الموضوع. والحق يقال أن هذه الاتصالات المباشرة كان لها صدى حسناً في نفوس الموظفين لاسيما وأنها كانت تتم في جو من الود (وأحياناً لم تكن الإجابة عن بعض أسئلة الموظفين بالأمر السهل). إن بقاء كبار المدراء على اتصال بموظفيهم وإبقاء الباب مفتوحاً أمامهم للإدلاء بدلوهم من الأمور التي يجب أن لا يتجنبها المدير التنفيذي قدر الإمكان. وعندما استمع إلى آراء العديد من موظفينا الموهوبين، أشعر بقدر من التواضع وأنا أنصت إليهم وهم يتحدثون عن القضايا الحيوية التي نواجهها اليوم في ميدان الصحة والحياة، بالإضافة إلى تجاربهم في تعاملهم اليومي وجهاً لوجه مع الزبائن. وأنا بدوري أتعلم من تجارب هؤلاء الموظفين وأسعى بالتالي لتحسين أدائي.

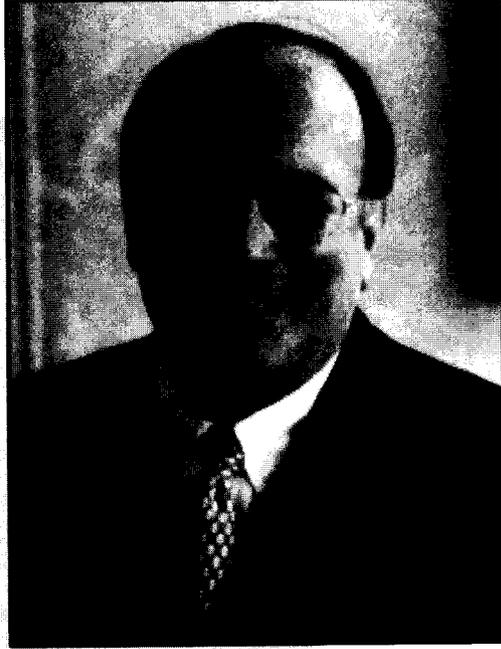
إن الأهمية البالغة للبقاء على اتصال مباشر مع الناس خارج جدران جناح الإدارة في الشركة، تبين لي من خلال

التجربة التالية. حضرت منذ مدة قريبة حفلاً بمناسبة مرور خمسين عاماً على افتتاح أحد مصانعنا في مدينة كولومبوس (ولاية نبراسكا) وعندما وقفت استقبل المئات من موظفينا الحاليين والمتقاعدين، تقدم مني زوجان متقاعدان وشدا على يدي والواقع أنني لم أكن أعرفهم من قبل. ومما قالوه لي أنهما بدءا العمل في الشركة منذ خمسين سنة أي من قبل أن أولد، وشاءت الصدفة أن يتزوجا وينجبا خلال عملهما في الشركة وأذكركم بأن الزوج حدّق في وجهي وقال: «شكراً لكم، إننا مدينون لـ BD بكل ما حققناه - التقائنا بزوجين وتنشئة أولادي والبيت الذي نسكنه، شكراً مرةً أخرى». لقد تركت هذه العبارات أثراً في نفسي لا يزال حياً حتى يومنا هذا. إن العاملين في الشركة هم الذين يرفعون اسم الشركة وليس المدير التنفيذي لهذه الشركة. ويسعدني أن جوابي العفوي لهذا المتقاعد كان: «لا ياسيدي . إنك مخطئ، فالشركة BD هي التي يجب أن تكون مدينة لك ولزوجتك، وكذلك الثلاثة والعشرون ألف موظف الذين يكوّنون الشركة، إن أشكركم بالنيابة عن هؤلاء وعن الزبائن الذين نخدمهم».

وختاماً، أتمنى لك دوام النجاح بصفقتك القائد الجديد لأمتنا العظيمة. في هذه الفتة المبكرة والهامة من ولايتك، ستكون منشغلاً بوضع رؤياك للمستقبل موضع التنفيذ، مستنيراً بالقيم التي يقوم عليها دستورنا، وباختيار أساليب العمل المناسبة

والتركيز على مبدأ التواصل مع المحيطين بك. وهذه التوجهات هي في الواقع ليست سوى البداية في إرساء أسس متينة تقوم عليها حكومتك الجديدة.

## ساي ستيرنبرغ Sy Sternberg



يشغل ساي ستيرنبرغ منذ عام 1995 منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة New York Life Insurance Company وهي رابع أكبر شركة تأمين على الحياة في أميركا، عمل سابقاً مع شركة مساتشوستس للتأمين بصفة نائباً لرئيس الشؤون التنفيذية. حائز على شهادة بكالوريوس علوم من كلية City Collage في نيويورك، وماجستير في العلوم من جامعة نورث وسترن.



The Company You Keep®

New York Life Insurance Company  
51 Madison Avenue, New York, NY 10010

Sy Sternberg, CLU  
Chairman, President and  
Chief Executive Officer

## مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة  
من : ساي ستيرنبرغ Sy Sternberg، مدير مجلس  
الإدارة والمدير التنفيذي لشركة New York Life  
Insurance Co.

الموضوع : اتخاذ القرارات الهامة فيما يتعلق بمهامك الأساسية

إن قيادة حكومة مؤلفة من أربع عشرة وزارة وتوابعها من الدوائر المستقلة عن بعضها البعض، ليس بالأمر الهين إطلاقاً. ومهما يكن من أمر فإن أي فرد تعيينه لإدارة أي قسم من الأقسام سيضطر إلى مواجهة المهمة الآتية:

على كل من هؤلاء أن يقرر كيف سيستخدم الموارد المتاحة له لاسيما أنه سيكون معرضاً لضغوط من عدة جهات أولها أعضاء مجلس الشيوخ واللجان الأخرى ناهيك عن وسائل الإعلام ورجال الإعلام والمنظمات العمالية. وعلى هذا سيكون

أمام مدراءك العديد من الخيارات والتساؤلات، هذه بعضها:

- هل من الحكمة تحمل مسؤوليات مهام جديدة؟
- هل أستغني عن بعض المسؤوليات الحالية؟
- هل من المفيد إضافة أولويات جديدة؟
- هل أركز جهودي على الأمور الأساسية حصراً؟

بالإضافة إلى ماعرضته، ثمة ضغط من نوع آخر وهو روح العصر أو بمعنى آخر، الانحناء أمام رغبات الآخرين. ذلك لأن أسلم السبل هي السبل الأكثر شعبية.

ولقد وجدت من خلال تجربتي الذاتية في New York Life أن أفضل سبيل كان في أغلب الأوقات تجنب الوقوع في فخ التقليد، والتقييد بما يتفق مع المهام الرئيسية للشركة بدلاً عن الاسترشاد بما تفعله الأطراف المنافسة. وسر نجاح المدير التنفيذي يكمن في نظري، في تحديد طبيعة عمل المؤسسة ومآربها وبالتالي اتباع الوسائل الكفيلة بتحقيق تلك المآرب.

وهنا ينبغي التنبه إلى أن الأخذ بالأفكار والآراء السائدة له مخاطرة. لا بل من المفيد في ظروف معينة أن تتخذ موقفاً مغايراً لرأي الأغلبية، وربما قضت الحكمة أن لاتحرك ساكناً في وجه الضغوط المحيطة بك.

ولقد وجدت من خلال تجربتي الذاتية في New York Life أن أفضل سبيل كان في أغلب الأوقات تجنب الوقوع في فخ التقليد، والتقييد بما يتفق مع المهام الرئيسية للشركة بدلاً عن الاسترشاد بما تفعله الأطراف المنافسة.

ووجهة النظر هذه ليست مبنية على تأملات نظرية، ففي السنوات الأخيرة تعين على شركتي اتخاذ عدد من القرارات الخطيرة التي سأتناولها في مذكرتي هذه. كان علينا أن نختار أحد طريقتين: إما أن نقتفي آثار منافسينا أو نسلك طريقاً آخر. لقد علمتني التجارب أهمية الفهم الصحيح للمهمة الأساسية واتباع الاستراتيجيات المناسبة.

### حدّد بدقة المادة أو الخدمة التي تنوي التعامل بها

كانت أول قضية واجهناها تتعلق بالمنتجات والخدمات الأساسية التي تتعامل بها، وعلى رأسها التأمين على الحياة. وسوق «التأمين على الحياة» في القطاعات التجارية التي يمكن وصفها بالناضجة بمعنى أنها توقفت عن النمو. لهذا عمد العديد من منافسينا إلى تنويع خدماتهم بحيث أصبحت تشمل مختلف الخدمات المالية وتشعبت نشاطات هذه الشركات لتشمل القطاع المصرفي.

أما نحن فقد اتخذنا موقفاً مختلفاً وتوصلنا إلى عدة نتائج بعد دراسة متأنية شملت جميع نواحي عملنا كشركة. يعتبر سوق

التأمين على الحياة في الأسواق الضخمة، ويكفي الإشارة إلى أجور التأمين التي تسود سنوياً تبلغ 12 بليون \$، إلا أن هذا السوق لتهيمن عليه شركة واحدة بل يتقاسمه عدة شركات. والواقع أن التأمين الحياة يضمن للشركة دخلاً مستمراً. كما أننا من ناحية أخرى مهئين من حيث الخبرة للخوض في هذا السوق. بالإضافة إلى أنه لدينا شبكة توزيع مؤلفة من 10000 وكيل Insurance Agent دائم الأمر الذي يميزنا عن الشركات الأخرى.

بيد أن عدداً كبيراً من منافسينا، طمعاً في زيادة عائداتهم، عمدوا إلى تنويع خدماتهم وانحرفوا عن مسارهم الأصلي تاركين باب «سوق التأمين على الحياة» مفتوحاً على مصراعيه، أما نحن فقد قررنا أن لا نحذو حذوهم، وأن نحصر نشاطنا في مضمار التأمين على الحياة. وتركيز جهودنا ومهاراتنا على زيادة حصتنا في سوق التأمين الداخلي والانطلاق نحو الأسواق الخارجية.

---

إذا عَنَ لكل منا أن يسوق قطيعه إلى نفس المرعى،  
فسرعان ما سيتحول هذا المرعى إلى أرض مجدبة  
في حين سيبدو المرعى الذي خلفوه وراءهم أكثر  
اخضراراً لمن قرر البقاء والاستقرار فيه.

---

هل كان هذا القرار الذي اتخذناه صائباً؟ هذا ما ستجيب عليه الأشهر والسنين القادمة، ولكنني لا أستطيع أن أؤكد أن

إيراد الشركة في مبيعاتها في مجال التأمين على الحياة بلغ إثنان ونصف إلى ثلاثة أمثال إيراد وسطي المبيعات في هذا القطاع من التأمين. هذا فضلاً عن أن اتساع نطاق عملنا، الذي أصبح يشمل ست دول في آسيا وأمريكا اللاتينية. كما أننا ثاني أكبر شركة في مضمار التأمين على الحياة في المكسيك ونتوقع في المستقبل القريب أن تفتح فروعاً لنا في أكبر سوقين في العالم : الصين والهند.

يمكن استخلاص مما تقدم عبرة بسيطة: إذا عنّ لكل منا أن يسوق قطيعه إلى نفس المرعى، فسرعان ما سيتحول هذا المرعى إلى أرض مجدبة في حين سيبدو المرعى الذي خلفوه وراءهم أكثر اخضراراً لمن قرر البقاء والاستقرار فيه. وأنت أيضاً سيدي الرئيس ستكون مدعواً لاتخاذ قرارات هامة تتعلق بالجوانب التي ينبغي لك ولأركان إدارتك التركيز عليها.

### قيم الموارد التي يمكنك الاعتماد عليها

أما القرار الثاني الذي كان علينا اتخاذه فقد كان يتعلق بشبكة وكلائنا (وكلاء التأمينات). كان منافسنا يقلصون تدريجياً عدد وكلاءهم المعتمدين بحجة أن الإبقاء على هؤلاء كان مكلفاً، ومن الأجدى لهم أن يقوموا بتسويق بضاعتهم (خدماتهم) مباشرة. ونحن بدورنا لانشك بالكلفة الباهظة لاختيار وتدريب وكيل تأمينات وتهيئة لمزاولة عمله.

كان السؤال المطروح: هل من المجدي تحمل كل هذه

النفقات؟ وقد قررنا أن خير سبيل هو المضي في تحمل هذه النفقات والاستثمار في تنمية شبكة وكلائنا المعتمدين وإعدادهم إعداداً كبيراً لتسويق بضاعتنا، لاسيما وأن وكلاء شركة التأمين يتعاملون بصورة مباشرة مع الزبائن، لذلك يجب أن يكون الوكيل مهيباً لتلبية طلبات ورغبات الزبائن وإيجاد الحلول البديلة، وهذا التفاعل مع الزبائن مفيد إلى أبعد الحدود ولا يمكن أن يتم بواسطة البريد المباشر أو عن طريق الانترنت مثلاً.

كما أن تواجد هؤلاء الوكلاء في أغلب المدن والبلديات، يساهم في نشر اسم الشركة ويرسخ صورتها في أذهان الناس، وذلك أن مكاتب الوكلاء واللافتات إلى جانب الدعايات والإعلانات المحلية والمواقع الشخصية لهؤلاء الوكلاء على شبكة web لها أثر أقوى وأبقى في الإعلانات التلفزيونية في مواسم (Super Bowl).

ولقد أثبتت الدراسات التي قمنا بها أن وكلاءنا كانوا بالفعل عنصراً جوهرياً في ترويج منتجاتنا. لهذا، عوضاً عن الاستغناء عن شبكة التوزيع (عن طريق وكلاء معتمدين)، عمدنا إلى زيادة استثمارنا فيها، واستطعنا بعد التشاور مع الوكلاء تأمين أغلب متطلباتهم من أجل زيادة المردود. وقد تحقق ما كنا نتوخاه، إذ أخذت مبيعاتنا بالنمو وهي في حالة نمو منذ سنوات ولا يبدو أن هذا النمو سيتوقف.

ثمة جانب آخر لا يقل أهمية، وهو التزام وكلائنا بالعمل

في مهنة التأمين على الحياة. ولتشجيع هذا التوجه قمنا بوضع برامج للتأهيل المستمر حيث يقوم وكلاؤنا القدامى بتدريب وتأهيل الوكلاء الجدد، وقد لقي هذا المشروع نجاحاً فائقاً. كانت الشركة خلال خمس وأربعين سنة في طليعة شركات التأمين على الحياة من حيث حجم المبيعات وعندما بدأت الشركة تتراجع قررنا أن نستثمر في تطوير وتحسين أداء وكلائنا المعتمدين، ومنذ أن اتخذنا هذا القرار اتسعت المسافة بيننا وبين منافسينا الذين يحاولون اللحاق بنا منذ ذلك الحين.

### بنية المؤسسة وتركيبها

أما القرار الثالث وهو أحدث القرارات التي اتخذناها فله صلة بتركيبة الشركة. في الآونة الأخيرة ارتأت عدة شركات تأمين تعاونية أن تتحول إلى شركات مساهمة بغية توسيع رقعة استثماراتها لتشمل الأسواق المالية. أمام هذا الواقع الجديد كان لا بد لنا من إعادة النظر في تخطيطنا للمستقبل.

من المعلوم أن قطاع التأمين على الحياة يخضع لمبدأ التكافل والتضامن، إذ أن الفرد الذي يشتري بوليصة تأمين على الحياة من شركة معينة يريد أن يطمئن إلى أن هذه الشركة لن تزول بعد عشرين، ثلاثين، أو حتى خمسين سنة، أو عندما يحين دفع الاستحقاق. لقد دأبت شركتنا منذ 155 عام على إدارة شؤونها المالية على ضوء مصلحة حاملي عقود التأمين Policy Holders ولضمان مستقبلهم.

إن فلسفة الشركة تقوم على الإدارة المالية التي تضع نصب عينيها مصلحة زبائنها. ولقد توخينا دائماً أن نكون بعيدي النظر وأن نتجنب المكاسب المؤقتة. لذلك لم يكن ثمة مبرر لتغيير مسارنا والتركيز على الاستثمار في سوق الأسهم المالية.

وعلى عكس منافسينا لم نكن بحاجة إلى رأسمال إضافي لتمويل نمونا. (ملاحظة: بلغ الفائض المالي للشركة 8,7 مليار دولار في نهاية 1999). وهنا أيضاً قررنا أن لانحذو حذو الشركات الأخرى بل متابعة مسيرتنا دون الالتفات إلى توجهات الآخرين. بعبارة أخرى يمكن لمؤسستك أن تكون أكثر نشاطاً وفاعلية دون أن تتحول إلى كيان آخر.

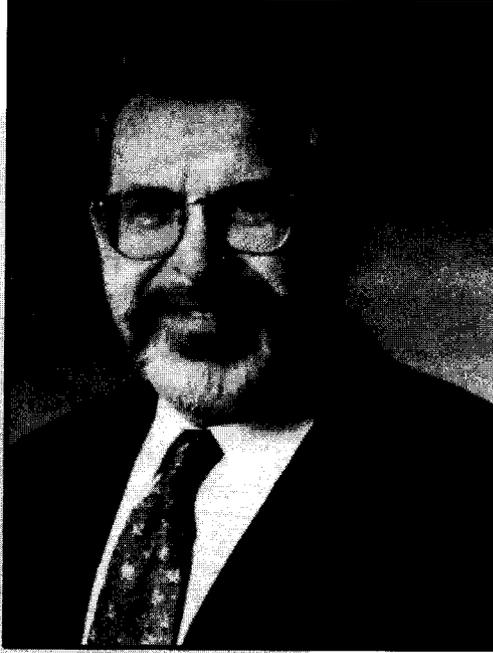
لم يكن اتخاذ تلك القرارات بالأمر السهل؛ إذ كان علينا أن نتجاهل توجهات منافسينا والتمسك بمبدأ تلبية احتياجات الزبائن. وهنا لا بد من الإشارة إلى أننا نسوّق عدة أشكال من التأمينات التعاونية وصناديق التعاون mutual Funds، إلا أننا اخترنا الطريق الذي يعتمد في أساسه على نشاط الوكلاء / الموزعين. لاشك بأن التوجه العام للمؤسسات في عام 2000 يميل قطعاً إلى التغيير والتنوع، في حين أننا قررنا البقاء في مجال عملنا حصراً وترسيخ القواعد التي أنشأت عليها شركتنا، وقد ثبتت صحة هذا التوجه. إذ أن إيرادات الشركة وحصتها من السوق تنموان باطراد.

لاشك بأن عواقب هذه القرارات ستمدد مسارنا في

المستقبل، إلا أنه من الواضح أن أفضل الطرق أحياناً هو الطريق الذي تشقّه بنفسك دون أن تنكر أن حذو الأغلبية قد يكون له ما يبرره. لقد بددت الكثير من الشركات المنافسة مواردها بغية اجتذاب كل الناس على اختلاف أهوائهم.

بوصفك رئيساً للولايات المتحدة، وبالتالي فإن المنصب الذي تتبوأه يمنحك نفوذاً وسطوة لانظير لها. وهذا يعني أنه بمقدورك أن تؤثر على مجرى الأحداث لعدة أجيال. كما أعتقد أنك ستقوم بخدمة جلييلة فيما لو اتبعت منهجاً واضحاً، متماسكاً لاتمليه آخر استطلاعات الرأي، وليكن هذا النهج نبراساً يسير على هديه وزراؤك ومن عينتهم في مؤسسات الدولة.

## ليونارد دي. شايفر Leonard D. Schaeffer



يشغل ليونارد دي. شايفر منصب رئيس مجلس إدارة والمدير التنفيذي لشركة Well Point Health Networks Inc. وشغل سابقاً منصب رئيس شركة Group Health Inc. بالإضافة إلى منصب مدير المعاملات في رابطة رجال التسويق (فرع تسليم الطلبة)، وخدم في السلك الحكومي، حيث عمل في عدة إدارات في مجال العناية الصحية والتعليم، كما شغل منصب مدير مكتب الموازنة في ولاية إيلينوي. درس وتخرج من جامعة برنستون.



Leonard D. Schaeffer  
Chairman & CEO

1 WellPoint Way  
Thousand Oaks, California 91362  
(805) 557-6000  
Fax (805) 557-6100

## مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة

من : ليونارد دي. شايفر،

رئيس مجلس إدارة شركة Wellpoint Health  
Networks Inc.

الموضوع : مقارنة بين التحديات التي تواجهها القيادة وتلك التي  
تواجهها الإدارة.

ثمة رأي شائع يعتبر أن المهارات التي تتطلبها إدارة  
مؤسسة تجارية تختلف عموماً عن تلك المهارات التي تتطلبها  
إدارة مؤسسات الدولة. لكن أستطيع أن أقول من خلال تجاربي  
في القطاع الخاص والعام حيث شغلت عدة مناصب في  
الحكومة الاتحادية، أستطيع القول أن التحديات متشابهة إلى حد  
بعيد، غير أن قياس مستوى الأداء في الحالتين مختلف جداً.

هنالك في القطاع الخاص «محصلة نهائية» يمكن قياسها  
من حين لآخر. وأغلب الشركات الخاصة التي تنجح في زيادة

أرباحها الصافية تعتبر بالتالي شركات ناجحة. في حين أن المؤسسات الحكومية تعتمد مقاييس أخرى في تقييم أداءها. ومن وجهة أخرى فإن الشعب الأمريكي لا يقيّم رئيس البلاد تبعاً للمقدرة الإدارية التي يتمتع بها.

لاشك بأن الرئيس يعتبر مسؤولاً في القضايا المتعلقة بالإجراءات العملية التي تنفذها الحكومة، لكن مسؤولياته الأهم تكمن في التأثير على المؤسسات والأفراد خارج نطاق صلاحياته الإدارية. ونجاحه أو فشله في هذا الميدان لا يمكن قياسه بمقاييس موضوعية مثل GAAP.

---

صحيح بأن الرئيس هو الذي يعين المدراء في الحكومة الفيدرالية ولكنه ليس مديراً بمعنى الكلمة بقدر ما هو موجهاً وقائداً لجميع الأمريكيين ومسؤولاً امامهم عن مستقبل البلاد.

---

يقيم الرئيس عادة تبعاً لمقاييس غير موضوعية أو شخصية، تشمل عدة أشياء مثل «رفاهية العيش» و«الاطمئنان إلى المستقبل». والرئيس بطبيعة الحال لا يملك السلطة الإدارية التي تطال الأمور الاقتصادية وأمور أخرى مثل معدل الجريمة أو تصرفات الرؤساء الأجانب، ولكنه مع ذلك مطالب بأن يلعب دوراً فاعلاً في هذه المجالات ومجالات أخرى عديدة. وعلى سبيل المثال يفترض أن يؤثر الرئيس بشكل أو بآخر على

مؤسسات مثل الكونغرس والمحاكم الفيدرالية وكذلك النظام المصرفي الفيدرالي بالرغم من أن هذه المؤسسات ليست مسؤولة أمامه. وإذا ثبت أنه عاجز عن التأثير على هذه الجهات فسيظهر بمظهر الرئيس الضعيف أمام الناخبين.

صحيح بأن الرئيس هو الذي يعين المدراء في الحكومة الفيدرالية ولكنه ليس مديراً بمعنى الكلمة بقدر ما هو موجهاً وقائداً لجميع الأمريكيين ومسؤولاً أمامهم عن مستقبل البلاد. وعلى الرئيس أن يعبر بصورة لاليس فيها عن رؤياه للمستقبل والأسس التي تستند إليها إدارته (حكومته) في اتخاذ قراراتها، بحيث يمكن للآخرين التنبؤ بموافقة وسياسة حكومته داخل البلاد وخارجها. كما يتوجب على الرئيس أن يقنع الشعب الأمريكي بصواب رؤياه وقيمه. ومن هذا المنطلق يستطيع الرئيس أن يقنع الناس والمؤسسات التي لا تخضع لسلطته الإدارية، بأن تتصرف بصورة تنسجم مع تطلعاته.

---

كما يتوجب على الرئيس أن يقنع الشعب الأمريكي بصواب رؤياه وقيمه. ومن هذا المنطلق يستطيع الرئيس أن يقنع الناس والمؤسسات التي لا تخضع لسلطته الإدارية، بأن تتصرف بصورة تنسجم مع تطلعاته.

---

والرئيس لا يستطيع بطبيعة الحال أن يحتك شخصياً بجميع الأفراد والهيئات، التي يفترض أن يؤثر عليها، لاسيما وأن

الحكومة الفيدرالية تشمل العديد من المؤسسات ناهيك عن الأنشطة والقضايا الأخرى التي يتوقع منه معالجتها. من هنا يمكن القول أن الرؤساء المبرزين ليسوا أفراداً يديرون مجموعة معتقدات وقيم يعبرون عنها بسلوكهم العام، ويتمتعون بالقدرة على إلهام الآخرين داخل الحكومة وخارجها وجعل هؤلاء يتصرفون في مواقف معينة كما يتصرف الرؤساء أنفسهم.

إن القيادة الرمز التي نتحدث عنها تتطلب مهارات رفيعة في إيصال الفكرة إلى القائمين بالأعمال. ولكن تحقيق ذلك يتطلب أيضاً أن يحدد القائد رؤياه ومعتقداته وتحويلها إلى مبادئ أساسية قابلة للتطبيق دوماً في معالجة مختلف القضايا.

وكي تتمكن، باعتبارك رئيسنا المقبل، من قيادة البلاد بقوة وحزم ينبغي أن تنجز أولاً المهام الأربعة التالية:

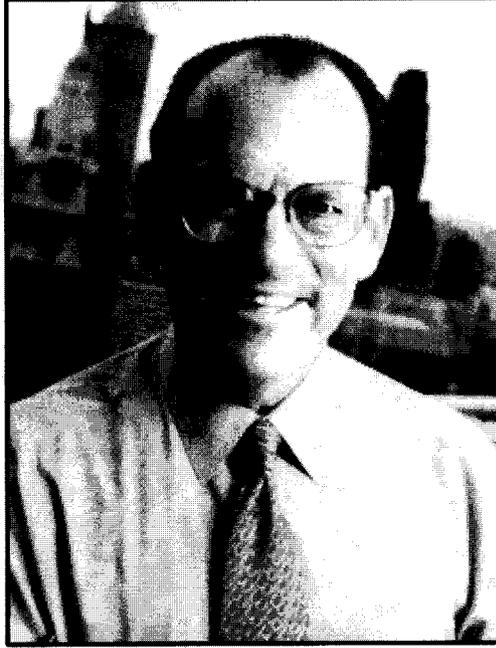
1. حدد رؤياك وانشرها على الملأ، بعبارة أخرى ارسم صورة واضحة للمستقبل واعرضها على أركان إدارتك وعامة الشعب والعالم ككل.
2. بين للجميع القيم التي تملكها بها والمقاييس التي تتخذ قراراتك الهامة على ضوءها. كن مثلاً يحتذى به.
3. طبق هذه القيم في حياتك اليومية، ولتكن تصرفاتك وقراراتك متماشية مع معتقداتك ومصدر إلهام لأعضاء حكومتك وللمجتمع بوجه عام.

4. اسعى لاكتشاف المدراء النشيطين الذين يشاطرونك الرأي  
قولاً وفعلاً وعينهم لإدارة أجهزة الدولة. عبّر عن  
اعتزازك بهم وكافئهم وشجّعهم على تحقيق رؤياك.

دع المدراء يؤدون مهامهم، إذ ليس لديك الوقت لإدارة  
البيروقراطية الهائلة التي تسيّر الحكومة الفيدرالية. والعجيب في  
الأمر أن الحكومة الفيدرالية لا تشمل أغلب أولئك الأفراد  
والمؤسسات التي تحتاج إلى استمالتها لتحقيق أهدافك.

أخيراً يجب أن تركز اهتمامك على المستقبل وعلى تحفيز  
الأطراف والمؤسسات الهامة في بلادنا وحول العالم على اتخاذ  
القرارات والإجراءات الكفيلة بتحويل رؤياك إلى حقيقة.

## جوزف نويباور Joseph Neubauer



يشغل جوزف نويباور (منذ عام 1984) منصب مدير مجلس إدارة شركة ARAMARK، وكان سابقاً (في العام 1979) المدير التنفيذي للشركة، التحق بالشركة في عام 1979 وانتُخب رئيساً لها في عام 1981. عمل سابقاً مع شركة بيبسي كولا وبنك Chase Manhattan. حائز على شهادة جامعية من جامعة تفتس Tufts University بالإضافة إلى ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة شيكاغو.

## مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة  
من : جوزيف نويباور، رئيس مجلس الإدارة والمدير  
التنفيذي لشركة ARMARK  
الموضوع : حول تكوين فريق عمل في إطار رؤيا مستقبلية

أهنتكم على انتخابكم رئيساً للولايات المتحدة، إن منصبك الجديد يعني أنك أصبحت ليس قائداً للعالم الحر فحسب بل المدير التنفيذي أيضاً لأكبر مؤسسة خدمات في العالم.

لقد دُعيت لأقدم بعض المقترحات الخاصة بإعداد العدة لتنفيذ؟ المُدرجة على جدول أعمالك. ولكن، قبل كل شيء، أود أن أعبر عن شعوري بأنني لست أهلاً لأقدم النصائح إلى الشخص الذي يقود العالم الحر. وحرّي بي أن أتلقّى أنا النصيحة والمشورة منك وليس العكس. ومهما يكن من أمر فإنني سأبذل جهدي لأقدم ما يمكنني من مساعدة، وسأتطرّق إلى

بعض القضايا الحيوية التي تواجهها جميع المنظمات سواء كانت في القطاع الخاص أو العام.

### إنشاء فريق العمل

يتوقّف نجاح أيّة منظمّة أو مؤسّسة على عدة عوامل. ويأتي في طليعة هذه العوامل اختيار فريق الإدارة المناسب والعمل على اجتذاب أبرز المواهب وتوظيفها في إدارة المؤسسة على جميع المستويات. وستجد أن أولى التحديات التي تواجهك هي تعيين الشخص المناسب في المنصب المناسب، ولاسيما في تلك المناصب الإدارية التي تُعنى بالجانب التنفيذي، وهذا ليس بالأمر السهل في ظلّ الظروف الراهنة حيث تعاني أجهزة الدولة من فقدان ثقة المواطنين وخاصّة الشّباب. وممّا يجعل الأمر أكثر تعقيداً الاقتصاد المزدهر الذي نعيشه الآن وسهولة الحصول على عمل حتى من قبل أفراد يمتلكون مؤهلات متواضعة.

---

يتوقّف نجاح أيّة منظمّة أو مؤسّسة على عدة عوامل. ويأتي في طليعة هذه العوامل اختيار فريق الإدارة المناسب والعمل على اجتذاب أبرز المواهب وتوظيفها في إدارة المؤسسة على جميع المستويات. وستجد أن أولى التحديات التي تواجهك هي تعيين الشخص المناسب في المنصب المناسب.

---

اسمح لي أن أقترح عليكم عمل ما يفعله الآن العديد من

الشركات. حبذا لو أوعزتم إلى الدوائر والوكالات الحكومية بإنشاء مجلس تنحصر مهامه في الأمور الآتية:

- إجراء تقييم سريع لاحتياجاتكم من الموظفين لشغل كافة المناصب الحساسة.
- تقييم وإعادة النظر في الوسائل المستخدمة لاختيار الموظفين، وإعادة تدريب المؤهلين منهم والذين لاغنى عنهم.
- وأخيراً تعيين موظف كبير يتحلّى بالحنكة على رأس هذا المجلس.

ويقيني أنه لا بد من أن تصرّ على تقارير دورية عن أعمال المجلس (فريق العمل) وتؤكد لأعضاء المجلس على أنك تعتبرهم مسؤولين عن اختيار المواهب والكفاءات التي تستدعيها طبيعة العمل.

ومن الأهمية بمكان أن تشارك بصورة مباشرة في اختيار الموظفين الأكفاء. وأنا مثلاً أشارك في اختيار وتوظيف خمس وسبعين فرداً في المناصب العليا في شركة ARAMARK، وقد تعلمت من خلال هذه المشاركة الدروس التالية:

- يجب أن تشارك شخصياً في المقابلات التي تسبق اختيار المدراء المرشحين.
- يجب أن تطلب الأفراد الذين يأتون من خلفيات اجتماعية وثقافية متنوعة.

- يجب أن لاتخشى من المجازفة في عملية اختيار المرشح المناسب.
- تجنّب التعيينات السياسية لإرضاء جهات معينة.

إن اهتمامك المباشر وعنايتك الدائمة باختيار المرشح المناسب كفيلة بأن تجعلك تحظى بالموظف الكفاء.

أما العامل الثاني للنجاح فيكمن في وضع ورقة عمل واضحة كل الوضوح وتعميمها عبر قنوات إدارية معتمدة لهذا الغرض.

ومن التحديات الأخرى التي ستواجهك يا سيادة الرئيس هو انعدام ثقة الكثير من الناس بالكلام الذي يُلقى على مسامعهم من قبل المسؤولين المنتخبين. وهذا يشكّل عقبة لأمناص من مواجهتها وتخطّيها. ولكن مثل أي عقبة يمكن إذلالها.

إن الناس يريدون أن يمنحوا أحداً ثقتهم، إنهم بحاجة إلى من يستطيعون تصديقه، وهم يعلمون أن كل إنسان معرض لأن يخطئ بما في ذلك رئيس البلاد. ولاشكّ بأنّه ستحصل أخطاء وسيصاب البعض بخيبة الأمل، ولكن الرسالة عندما تكون واضحة وعندما يشعر المواطنون بأن القائد يتّبع منهجاً واضح المعالم لتحقيق عدد من الأهداف الهامة، فإن ذلك سيسهّل عليك الحصول على التأييد والدعم المطلوبين لتخطي الصّعاب وتجاوز الأزمات.

في الشركات مثلاً، نجد أنّ الموظفين على مختلف مستوياتهم بحاجة إلى تذكيرهم باستمرار بالأمور الأساسية الآتية:

- طبيعة عمل الشركة أو المؤسسة أو المهام التجارية التي تسعى لتحقيقها.
- الاستراتيجية الرئيسية أو مجموعة الاستراتيجيات المعتمدة لتحقيق هذه المهام.
- دور كل فرد في العمل الجماعي والمهمة الملقاة على عاتقه وكيف ينفذها وما هو الغرض منها.
- وعندما تكون المهمة في سبيل الصالح العام وواضحة الأهداف وتكرر باستمرار على مسامح العاملين، فلا بد أن يستجيب أفراد الشعب، والأهم أنهم لن يحدوا عن الطريق وسيتابعون المسيرة في الأيام الصعبة القادمة إن عاجلاً أم آجلاً.

لقد طورنا في ARAMARK خطة عمل خمسية أطلقنا عليها اسم المهمة 5 - 10، وهذه الخطة تفيض بتحقيق نحو قدره 10% سنوياً على امتداد خمسة سنوات متعاقبة. وقد كتب لهذه الخطة النجاح، فقد أفلحنا في مضاعفة حجم عملنا ونمت أرباحنا بنسبة 300%، والأهم من كل هذا أننا وضعنا معياراً جديداً لحسن الأداء، بحيث أصبحت الشركة بجميع فئاتها

وفروعها حول العالم تسير قدماً نحو التنمية والتطوير.

من الضروري أن تسعى من اليوم الأول لتسلمك مقاليد الحكم لأن تسود العمل الوظيفي ذهنية معينة تتلخص في الخدمة الفائقة وعدم تقبل الأداء الذي لا يرقى إلى مستوى معين.

يجب أن يعلم الجميع أنك ملتزم ومعني بضرورة الأداء الرفيع في كل ميدان من ميادين الإدارة. وعليهم أيضاً أن يشاركوا في تنفيذ الوعود التي قطعتها للناخبين وهذا يتطلب رفع مستوى أداء الموظفين في كل ركن من أركان الحكومة الفيدرالية.

ونحن في شركة ARAMARK نسعى دوماً لإيجاد حلول مبتكرة وعملية مصممة خصيصاً لسد الاحتياجات المختلفة. وهذا يعني أننا نضطر لاتخاذ إجراءات أو فعل أشياء لم نفعلها من قبل. بكلمة أخرى لا يوجد حدود لما يمكن أن نقوم به.

وستجد أن روح «اللاحدود» هذه تنتقل كالعدوى. ذلك لأن رجالك سيسيرون على خطاك عندما يرونك تبذل قصارى جهدك وتخاطر بمستقبلك في الظروف الحرجة.

بمعنى آخر : عندما يرى رجالك أنه لديك رغبة أكيدة في تلبية حاجات الآخرين فسيتبعونك لا محالة. وكذلك إذا استطعت أن تدخل في روعهم بأن كل عقبة يمكن إذلالها، وأن لكل داء دواء، فلا بد أن يقتدوا بك - إذا كان فعلاً هذا ما تؤمن به.

وحيث تحثهم على تنفيذ مهمة تبدو فوق طاقتهم،  
 فسينعمون بتأدية هذه المهمة عندما يشعرون بأن هذه المهمة  
 ستعود بالنفع على الآخرين وأنتك من النوع الذي لا يتراجع مهما  
 كانت الصعاب التي تعترض سبيله.

---

عندما يرى رجالك أنه لديك رغبة أكيدة في تلبية  
 حاجات الآخرين فسيتبعونك لا محالة. وكذلك إذا  
 استطعت أن تدخل في روعهم بأن كل عقبة يمكن  
 إذلالها، وأن لكل داء دواء، فلا بد أن يقتدوا بك - إذا  
 كان فعلاً هذا ما تؤمن به. بطبيعة الحال لن تستطيع  
 أن تجعل الجميع ينمون هذا المنحى في أداء عملهم  
 ولكنك ستحظى بعدد كاف من الأعوان المخلصين  
 الذين يمكن أن تعول على نشاطهم المشترك في  
 توفير خدمات قيّمة للآخرين.

---

لا شك بأن واقع العمل السياسي سيفرض عليك القبول  
 بحلول وسط وهذا أمر لا مفر منه، ولكن هذا لا يعني بالطبع  
 التفريط بالمبادئ. ولا شك أيضاً بأن رجالك سيقربون كيفية  
 معالجة الأمور. وهنا تلعب الحنكة دورها في تحقيق الأهداف  
 المرجوة، إن التحلي بالحكمة وطول الأناة في مواجهة الصعاب  
 وإيمانك الراسخ بأن الشعب الأمريكي محباً للخير في جوهره  
 كل ذلك يلعب أيضاً دوره في تكوين الذهنية التي ورد ذكرها.

سيدي الرئيس: شكراً لتفضلك بسماع هذه المقترحات  
 البسيطة وفي اعتقادي أن هذه المقترحات ثبتت نجاعتها لعدد من

المدرء التنفيذيين الناجحين في كبريات الشركات الأمريكية. وأخيراً أمل أن تجد فيهم مادة مفيدة. وكجميع الأمريكيين أتمنى لك النجاح في عملك كرئيس للولايات المتحدة.