

الفصل الثاني

العمليات والنظم

مدخل النظم للرقابة على العمليات الهندسية

حدث فى السنوات الأخيرة تغير جذرى فى النظريات والمفاهيم المتعلقة بالعمليات وبكيفية مراقبتها. ولقد وصل نظام المعلومات الهندسية الى الصورة المثلى بفضل استخدام الرقابة بالكمبيوتر عند معالجة البيانات الإدارية الداخلية بالتكامل مع البيانات الخارجية. وتستخدم الآن نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems (MIS) فى فتح مجالات جديدة للمعرفة تمكن من الوصول إلى درجة الفاعلية Effectiveness فى أى نشاط محدد. ولقد ساهم التطور الحديث فى مجال مراقبة الجودة فى الوصول إلى امكانية تحقيق الرقابة على الجودة بشكل شامل بواسطة تطبيق المدخل الإدارى الذى ينظر إلى الصورة الشاملة (الكلية) بدلاً من تحليل كل مكون على حدة - وتعد مراقبة العمليات أشمل من ادارة الجودة التى تركز فقط على تطبيق الاحصاء على العمليات الهندسية وتطبيقاتها.

الرياضيات : اللغة المشتركة فى نظرية النظم

تصدى كينث بولدنج⁽⁴⁾ Kenneth Boulding فى سنة 1966 - عند اختباره لنظرية عامة للنظم - للمشاكل التى تقف فى طريق التطوير المستمر لمدخل النظم. لاحظ الدكتور بولدنج أن لكل فريق عمل وظيفى لغة خاصة به ضمن هيكله. كما

اكتشف أن الرياضيات هي اللغة المشتركة التي يمكن استخدامها بنجاح كلغة مشتركة. ولا يتوقف استخدام الرياضيات كلغة لتحقيق التكامل ولكن استخدامها يشمل أيضاً اعتبارها مقياساً للإنجاز.

وهكذا ولدت الرقابة الاحصائية للعمليات (SPC) بدون أن يكون لها إسم في البداية.

تحسين النظم

ظهر مفهوم التحسين المستمر للعمليات، وأصبح من الضروري تطبيق اعتباراته في مراقبة الجودة الهندسية. ووجد في عالم ضمان الجودة أنه يمكن متابعة وتحسين العمليات باستمرار عن طريق قياس ديناميكية الانحرافات المشاهدة في المؤسسة.

التفاعلات التنظيمية

قدم جونسون Johnson وكاست Kast وروزنويج Rosenweig مفهوم التفاعلات التنظيمية Organizational Dynamics بعد حوالي عشرة سنوات من دراسة بولنج وذلك في كتابهم المشهور «نظرية وإدارة النظم»-Theory and Management of Systems⁽⁵⁾. ولقد قارنوا في دراستهم بين التفاعلات dynamics في تنظيم معين بخليه حيه منفتح على محيطها.

بدأوا بافتراض أن الخلية نظام مفتوح ثابت على حاله بينما تتغير في داخله كل من المكونات والطاقة. وتتأثر الخلية بهذه التغيرات كما تؤثر بدورها في البيئة المحيطة بها. ويتحقق التوازن الديناميكي النهائي للخلية عن طريق التغيرات الثابتة في البيئة.

وينطبق هذا الوصف للنظام الخلوي والخاص بالشروط والبيئة تماماً على تنظيم المشروعات. ان تنظيم المشروعات يتفاعل ديناميكياً أيضاً مع البيئة. وتتكون البيئة

الخاصة بالمشروعات من العملاء والمنافسين والتنظيمات العمالية والموردين والحكومة وغير ذلك من المنظمات. وإذا مضينا في المقارنة قدماً فإننا ننظر إلى تنظيم المشروعات كنظام مكون من أجزاء مترابطة تعمل معاً لتحقيق عدد من الأهداف.

تطوير النموذج

ولقد تتبع العلماء الثلاثة المقارنة بين كل من الخلية الحية والمشروع في محاولة لتطوير نموذج على نسق الجهاز العصبى للجسم الذى يعتبر نظاماً للاتصالات يؤدي العقل فيه وظيفة المستوى الإدارى الأعلى. وقدم العلماء الثلاثة نموذجاً مشهوراً يعتبر أساساً للمفاهيم الحالية للإدارة والتي لازالت صالحة للتطبيق.

وللوصول إلى تحسين النظم التي تتغير باستمرار فإن الأمر يحتاج إلى توجيه وقياس هذه التغيرات. وأصبح الإحصاء أداة رئيسية تستخدم لهذا الغرض. وتطبق طرق الرقابة الاحصائية فى المجالات الإدارية المختلفة. ويمكن أن يؤدي ذلك إلى إيجاد البيانات المستخدمة فى رفع كفاءة التنظيم وكذلك رفع كفاءة العمليات داخل هذا التنظيم. وتستخدم هنا طرق المعاينة Sampling وكذلك خرائط المراقبة الاحصائية للعمليات SPC charts فى معرفة النقط التي تقع خارج الضبط فى التنظيم. وتفحص العمليات للوصول إلى النقط خارج الضبط Out - of - control لمعالجتها على حدة وإدخالها تحت الضبط.

مفاتيح الكفاءة

إن مفاتيح كفاءة نظم مراقبة العمليات هي : الاتصالات، والعمل الجماعى، والجدوى، والسرعة، والبساطة. وتقل الاجراءات اللازمة لمتابعة النظام كلما كان هذا النظام أقل تعقيداً وأسهل فى التنفيذ.

تطبيقات على تأثير مكان العمل

يتضمن موقع العمل فى العادة عمليتين. الأولى هى عملية وضع سياسة الشركة واجراءاتها ومعتقدات الإدارة بهذا الخصوص. والثانية هى عملية التطبيق الفعلى لذلك. ولا تتساوى العمليتين. ان العمليات التى يصممها أفراد من الإدارة الحالية تعتمد أساساً على خبراتهم السابقة. ولذلك فإن العمليات التى يصممها المهندسون القائمون حالياً بالعمل داخل المعمل تكون مبنية على أساس الأسلوب الخالى للمعمل.

ومن الأمثلة الممتازة التى يمكن إعطائها فى هذا المجال حالة المدير الفنى الذى يعين من خارج المشروع إذ نجد أنه يحضر ومعه كل سياسات مخدمه السابق. إن الإجراءات التى كان يتعامل بها فى عمله السابق نجحت لمرة واحدة ويمكنه أن يدرك كيف أن تنفيذها يمكن أن يحسن الأداء فى مكان عمله الخالى. وعلى كل حال فإن المشكلة توجد عندما تكون الاجراءات التى يدافع عنها متناقضة تماماً مع الممارسة الفعلية فى مكان العمل الخالى. ولكن هل يمكن أن يحدث ذلك؟

جود جيلدا تذهب وراء الذهب

كانت جود جيلدا Good Gilda تسير فى المعمل هذا الصباح وهى تشعر بالتوتر. وكان توب توم Top Tom المشلول عن الاختبارات الشاملة عابس الوجه وممسكاً بوحش أخضر من الزواحف. وكان چامبنج جاك Jumping Jack واقفاً وممسكاً بالكارت الذى ظهر مع الوحش. وكانت ثوتفول Thoughtful Thalia واقفه كذلك تنظر إلى الوحش الأخضر وهى عابسة الوجه جداً. وكانت جود جيلدا مكلفة بالعمل منذ أسبوع واحد وكان لديها شعور قوى بأنها تحت الاختبار.

ذهبت جود جيلا بجرأة إلى المجموعة وهي تبسم وقالت : «كيف تسير الأمور يا توب؟. وساد الصمت. ثم قال توب : «يبدو أنك تعانين من مشكلة بسبب وسائل الإتصال». وإندهشت جود جيلا، هل تسمع تذر خفيف؟ وقالت «حسناً يا فتيان، يبدو إنكم تمسكون بزمام الأمور في أيديكم». ولم ترغب في أن تبدو وكأنها تمارس ضغطاً عليهم لذلك فقد إستدارت وغادرت المكان.

واستوقفها توب توم قائلاً «إنتظري دقيقة يا جود، اننا نحتاج فعلاً للكلام في هذا الموضوع». وشرع يشرح لها مشكلة التوتر الزائد وكيف انه تجاوز احتمالهم.

وكانت جيلا قد سمعت هذه القصة من قبل في الشركة التي كانت تعمل بها. لذلك فقد وجهت اليهم سؤال عن الأسلوب الذي كانوا يؤدون به العمل فيما مضى.

أجابت تتفول بعد أن نظرت حولها بأنهم كانوا يستخدمون معدات أصلية مصنوعة من صلب قديم جيد لا ينشئ ولا ينكسر. ثم قال جامنج لا ينبغي أن يقود العمل شخص ضعيف .

عرفت جيلا تماماً ما ينبغي عليها عمله . كان يجب إستعمال دبابيس ذهبية . وقالت لهم إنها تعرف بأن السياسة هنا هي استخدام معدات أصلية ولكننا يجب أن ندور حول ذلك لتقابل . ثم قامت بطلب 400 وحدة من المعدات الجديدة على مسئوليتها قائلة إن عليهم أن يجربوا الجديد وأن يقوموا باجراء التعديلات وبذلك فانهم يدورون ليتقابلوا . وبذلك يتشكل الجهاز الفنى الجديد فى العمل . وقالت لها تاليا مبتسمة انها سوف تعتبرها عبقرية لو أمكن انجاز العمل بهذا الأسلوب الجديد .

المساهمة الهندسية

أصبحت مساهمة الموظفين هامة مع تقدم تقنية التحسين المستمر للعمليات (CPI) Continuous Process Improvement . وتسمح طريقة التحسين المستمر للعمليات (CPI) للأفراد كما تسمح لفرق العمل بأن تقوم بإدخال التحسينات على العمليات التي يتعاملون معها يومياً. ويجب أن نأخذ في الاعتبار أن خبرة الموظفين تمكن من إجراء التقييم بصورة أفضل. وتأتي واحدة من أهم الأفكار عن طريق تطوير الرقابة على العمليات بالتركيز على أن الجودة تأتي عن طريق العمليات أكثر منها عن طريق الأهداف. إن رقابة الجودة الهندسية الشاملة Total Engineering Quality Control تمكن من تحقيق الجودة منذ بداية العملية بدلاً من الانتظار حتى تمام الإنجاز ثم إجراء فحص الجودة.

عرض مدخل النظم

يضمن مدخل النظم لرقابة العمليات أن يكون التحسن جزء من الأداء العادي للعمل.

ويجب تكوين فريق عمل يضم جميع المهندسين يتولى إنجاز التحسين في العمليات. وبذلك يمكن إحداث التغييرات اللازمة كما يجب أن نأخذ في الاعتبار أن التغيير قد يكون بطيئاً وأن كثير من الوقت قد يستهلك في تجميع المهندسين معاً للتداول حول فكرة التغيير نفسها. وسوف يستهلك وقت طويل في تعريف المشكلة. إذ أنه قبل إصلاح الفشل في العمليات فإنه يجب أولاً تحديد سبب هذا الفشل.

التغييرات تبدأ بالإدارة

تبدأ التغييرات بطيئة. وهناك اتجاه طبيعي في مكان العمل لمعالجة أعراض المشكلة بدلاً من الاتجاه إلى مسبباتها وتحسين العملية نفسها. إن أداة إصلاح العملية (رقابة العملية) هي الآن مكان العمل وهو ما يحتاج إلى المعالجة.

ان المهندسين الذين تعودوا على التصرف تجاه المشاكل كرجال الإطفاء يمرون بأوقات عصيبة حتى يغيروا فلسفتهم من رد الفعل إلى التخطيط . وسوف تناقش فى الفصول التالية من هذا الكتاب خرائط مراقبة العمليات وغيرها من أساليب الرقابة، ولكن يجب التنبيه منذ البداية إلى أنه لا توجد طريقة سريعة لتغيير الفلسفة.

أربع عشرة نقطة للنجاح

يعتبر الدكتور و. إدواردز ديمينج Dr. W. Edwards Deming من أشهر أساتذة إدارة الجودة وقد إشتهر بنقاطه الأربع عشرة للإدارة Fourteen Points for Management . وقد بدأ تدريسه للجودة ومراقبة العمليات فى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية . حيث كلف فى عام 1951 بالقاء محاضرات فى الشركات الصناعية اليابانية عن موضوع مزايا إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) . واهتمت اليابان بالمتابعة السنوية للشركات اليابانية الأكثر تطبيقاً لمبادئ ديمينج . وتركز تدريس الدكتور ديمينج على النقاط الأربع عشرة التى قدمها رونالد كريستوفونو Ronald Christofono (6) مع بيوجرافيا قصيرة فى سلسلة حلقات العمل . وتحتوى هذه السلسلة على مناقشة طريفة لعملية التحسين ويوصى بقراءتها لمن يواصلون دراسة هذا الموضوع . وتضمن تدريس الدكتور ديمينج أنه يشترط لضمان النجاح تطبيق النقاط الأربع عشرة كلها . وبالرغم من معارضة البعض لهذه النقاط فإنها قدمت كبداية ممتازة لأى برنامج للجودة .

وقد يجد المدير الفنى مشكلة فى تكييف النقاط الأربع عشرة كلها ضمن فلسفته فى العمل . وعندما تستعصى إحدى النقط على التوفيق فإن يتم تكييف الفكرة حسب الظروف ثم تطوير المفهوم .

1- تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة. ويحتاج الأمر إلى شمولية تحسين الجودة. ويجب أن تكون لدى الإدارة رؤية طويلة المدى مبنية في النهاية على التحسين المستمر للعمليات.

2- التكيف مع الفلسفة الجديدة. نحن نعيش الآن في عصر إقتصادي جديد. لم نعد قادرين على الإستمرار في قبول وجود تأخير في الإنجاز، أو أخطاء، أو عيوب في الأداء البشرى. ولقد أوجدت المنافسة العالمية منافسين جدد كما أوجدت وسائل مختلفة للحصول على مزايا تنافسية. ويتوقع العملاء الآن من المنتجين أن يمدوا السوق بما هو ممتاز.

3- توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة. وتستخدم المؤشرات الاحصائية لقياس الجودة بدلاً من ذلك. وأي شئ أقل من ذلك يكون مكلفاً ويرفع السعر على المستهلك. إبحث عن طريقة يمكن بها الحصول على مؤشر صحيح لمسيبات الانحرافات في داخل العملية ثم حاول تحسين العملية من خلال فريق العمل ومساهمة الموظفين.

4- التوقف عن النظر الى المشروع من خلال بطاقة السعر. ان السعر لا يتساوى بالضرورة مع التكلفة. ويمكن للسعر المنخفض بشكل أساسى أن يتحول بسهولة إلى تكلفة أعلى على المستهلك بعد أخذ باقى التكاليف فى الاعتبار.

5- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات. ان من وظائف الادارة التعامل باستمرار مع النظام لاكتشاف المشاكل واتاحة الفرص لحلها. وهناك مصدران فقط للمشاكل : العمليات والناس. ويقول ديمينج أن 15% فقط من مشاكل الجودة يسببها الموظفون ويرجع الباقي للعمليات.

6- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب. يجب تركيز التدريب على مكان العمل وعلى تصحيح إنحرافات العمليات، وأي إجراء أقل من ذلك يكون

حلاً مؤقتاً فقط . وبالتركيز على تصحيح الانحرافات يصبح الامر منطقياً لكل أداء من أدوات الرقابة الاحصائية للعمليات SPC .

7- تحقيق التناسق بين الاشراف والادارة . يتسبب كفاح القائمين بالإشراف - فى سبيل تحقيق الجودة - فى تأخير العمل بأكثر مما يسببه زيادة عدد صغار المديرين . ويجب ممارسة الاشراف بإعطاء أمثلة وعمل عروض، يجب أن يركز على المشاركة مع المشرف فى تحسين رقابة العمليات .

8- إبعاد الخوف . لا يمكن إنجاز عمل فعال فى وجود الخوف من السخرية أو العقاب . ويجب تشجيع الاتصالات لكى تكون فى إتجاهين . كما يجب إتمام التغذية المرتدة من المهندس إلى المدير الفنى ومن المدير الفنى إلى المهندس . وأساس التحسين المستمر للعمليات هو التعاون والعمل كفريق فى كل المستويات مع إقتسام الاهداف والحوافز بين كل من المهندس والمدير الفنى .

9- إزالة الحواجز الموجودة بين الادارات . التغذية المرتدة والتغذية المرتدة والتغذية المرتدة . الاتصالات والاتصالات والاتصالات . ومن الطبيعى أن توجد الاتصالات عندما يتوزع العمل بين إدارات مختلفة . وينتج عن وجود الاتصالات إزالة للعوائق بين هذه الإدارات فيحدث التعاون بينها .

10- تقليل الشعارات، والاهداف الرقمية، واللوحات وغير ذلك من وسائل الضغط . وسوف يحدث تحسن فى العمليات نتيجة لمساهمة الموظفين عندما يطب منهم تحقيق مستويات جديدة من الكفاءة عن غير طريق الإدارة . ويجب تشجيع التحسين عن طريق المبادرة الفردية للمهندس .

11- تقليل الاجراءات التى تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة . والتركيز بدلاً من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل المعمل . إن الاجراءات

التي تتطلب نتيجة رقمية محددة من مهندس ما بمفرده سوف تنتج فى النهاية مؤدياً رديئاً للعمل وتخلق الجو الملائم لإرتكاب الأخطاء.

12 - تنحية العوائق الموجودة بين المهندس وبين حقه فى أن يفخر بعمله. عندما تسود روح الفريق جو العمل وتستمر فإن الموظف سوف يعرف تماماً ماهو متوقع منه. ويجب أن تكون الاتصالات بين قوة العمل والادارة عند حدها الأقصى وأن يكون رضا المهندس عن عمله على أعلى مستوى.

13 - تأسيس برنامج قوى للتعليم وإعادة التدريب. وذلك ليتمكن كل موظف من العمل ضمن فريق من الأنداد. ويتحقق ذلك من خلال التعليم ويقود إلى الاحتفاظ بالكرامة والرضا فى محيط العمل.

14 - تشجيع كل فرد داخل مكان العمل على أن يخصص جهده من أجل التطوير. وينظر إلى هؤلاء المهندسين الذين يدعمون النظام الجديد ويركزون على تطوير السياسات على أنهم منشؤا النظام. وتحقق أفضل النتائج عندما تحل الطريقة الجديدة محل الطريقة الحالية بهدوء. ويستمر تطبيق الطريقتين معاً لفترة من الوقت ثم يتم بعدها تنحية الطريقة القديمة.

نقد ديمينج للإدارة

بعد دراسة النقاط الأربع عشر لديمينج فإنه من المناسب النظر باختصار إلى نقده للإدارة. ولقد لخص النقد فى خمسة أمراض قاتلة للعمليات Five Deadly Diseases ويشعر ديمينج أن وجود الظروف أو الأنشطة التالية بالمشروع يعتبر من علامات المرض الذى يطيح به فى النهاية.

أمراض ديمينج الخمسة المميتة :

1- عدم ثبات الغرض من المشروع.

2- التركيز على الربح السريع .

3- تقييم الأداء باستخدام نظام أخلاقي (مدرسى) أو المراجعة السنوية (في نهاية السنة) .

4- عدم ثبات الإدارة .

5- الإدارة باستخدام الأرقام المشاهدة فقط .

أوبلنت أولى Oplent Ouie يدير العمل بطريقة بشعة

تسلم أوبلنت أولى خطاب تعيينه كنائب للمدير الفني فى يوم الجمعة 12 يوليو ونحن الآن فى يوم 16 سبتمبر حيث كانت الأمور تسير بهدوء خلال الأسابيع الخمسة أو الستة السابقة. إن أولى يعرف الآن تماماً لماذا تأخر إنجاز بعض المشروعات ولماذا تجاوز البعض الآخر الميزانية المخصصة له. لقد كان السبب أن مدير المعمل كان يشتري ولاء المهندسين. وعلى كل حال فإنه لكى يبين للمديرين المهندسين أنه على استعداد للاستماع إليهم فإنه كان يسألهم عن رأيهم فى الاجتماع اليومى للعاملين.

سوف يبدأ الاجتماع بعد خمسة دقائق، دخل المدير وجلس على رأس منضدة الاجتماعات فى حجرة مؤتمر المهندسين، وكان جالساً مسترخياً فى إنتظار المهندسين القادمين بالإدارة.

دخل ديزاين دون Design Don وجلس صامتاً. وانضم إليهم أيضاً سام Sam و بول Poul وكذلك المهندس المسئول عن متابعة الميزانية وسالى Sally المسئولة عن البرامج والتي اقترحت أن يبدأوا الاجتماع.

وبدأ أوبلنت الاجتماع بدون إثارة لأية مشاكل. فقال بأن لديهم برامج زمنية وكذلك جداول للميزانية. ثم قال لفتيانه إنهم هم المدبرون الرئيسيون

لهذه الإدارة. طلب منهم أن يذكروا موطن الخطأ. ثم توقف عن الكلام وأدار بصره حول المنضدة.

حدث تغير في مواقع الكراسى، وعندئذ قالت سالى أنه يبدو أن الشيء الخطأ الذى وقع هو الغاء الأجر الإضافى. قد تم تغير السياسة التى اتبعت منذ حوالى ثلاثة شهور والتى تكافئ الفتيان مادياً على عملهم، وهم يعارضون ذلك. ثم أضافت أنها تعتقد أن هناك تمرد. قالت ذلك ثم بدأت فى تناول قهوتها مع البسكويت.

وجه سام حديثه إلى أولى فقال بأنه سوف يخبره بحقيقة الأمر وهو أن المهندسين يكرهون كثرة تغير السياسات التى يعملون فى ظلها. وأضاف إنه يعتقد بأنه يجب إجراء بعض التغير ولكن ببطء حتى يتحقق التغير الكامل فى النهاية. يشكو الفتيان فى معمله من عدم وجود هدف محدد لهم، انهم لا يتلقون أى توجيه. كما يشكون من وجود تغيرات كثيرة فى السياسة.

تغير لون وجه أوبلنت وتحشرج صوته وهو يتحدث فقال إسمعونى ثم تساءل : الهدف غير ثابت؟. وكان أولى يحاول كبح جماح غضبه. قال أولى أنه سوف يعطيهم هدف ثابت. وأدار بصره فى كل الحاضرين بالغرفة ثم قال إن الهدف هو : تعظيم الأرباح. وصاح بأن هذا هو الهدف الثابت. وطلب منهم القيام بالعمل الإضافى بدون أجر إضافى إذا استلزم العمل ذلك. وقال بأن هذا هو الهدف الثابت. وإستمر فى الصراخ قائلاً : بأن عليهم الاستمرار فى تعظيم الربح إلى الأبد وأن هذا هو الهدف الثابت. قال ذلك ثم أغلق فمه ووضع يديه خلف ظهره ثم تنفس بعمق.

قال دون أنه بالرغم من ذلك فإن المهندسين العاملين تحت إمرة أولى لم يفكروا فى الربح حتى مجرد تفكير. إنهم يفكرون فى العلوم والتكنولوجيا. وقال ساخراً : إن الطريقة التى تجعلهم يفكرون فى الأرباح هى إلغاء الأجازات السنوية فى العام التالى وقتلهم معنوياً وإلغاء العلاوات، وكان يلوح بذراعيه أثناء الكلام، ولما انتهى عاد إلى مقعده.

ووجه بول حديثه لسالى بأن الجلد سوف يستمر حتى يتم التأديب. وقد أمنت سالى على كلامه.

بدأ أولى يتكلم مرة أخرى. وكان صوته هذه المرة أكثر إنضباطاً : «لقد خرجتم أيها الفتيان من مكاتبكم ومعاملكم. ونحن نريدكم فى هذه الخنادق. نحن نريدكم أن تؤدوا ما تتقاضون عليه أجراً. نريدكم أن تسيروا على حسب التوجيهات. غيروا الذين يؤدون عملهم ببطء. ستتخلص من المسيطرين عليكم. غيروا مديريكم. إنهم أشخاص موجودون هنا عن طريق الخطأ. غيروا الأشياء التى لا أحبها.

وجد بيت Pete صوته أخيراً وقال بهدوء موجهاً حديثه لأوبلنت إن هؤلاء الفتيان لا يحبون ذلك. وإنهم يريدون أن يتركوا أحراراً ليؤدوا أعمالهم. وأن يتقاضوا أجورهم عن ذلك. وأضاف أنهم لا يستطيعون التصرف على أساس الثقة فى الشركة. . يجب توفير حوافز حقيقية لتعود الأمور كما كانت.

وعلق أولى ملخصاً موقفه «إسمعونى. لقد حدد لى رئيس الشركة مايجب عمله وقد أبلغتكم به بدورى. والآن اذهبوا ونفذوا ذلك.