

2

إدارة المتغيرات

Managing Change

جيمس ج. شيرو James J. Schiro



يشغل جيمس ج. شيرو منصب مدير تنفيذي لشركة Pricewaterhouse Coopers منذ ميلادها عام 1998، إثر اندماج شركتي Price Waterhouse و Coopers & Lybrand. شغل قبل ذلك عدة مناصب في شركة Price Waterhouse إلى أن أصبح مديرها التنفيذي في عام 1997. كما عيّن عضواً في المجلس المستقل للمقاييس (Independent Standards Board) منذ إنشائه في العام 1997. درس وتخرج من جامعة سانت جون.

مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة
من : جيمس ج. شيرو، المدير التنفيذي لشركة Price
Water House
الموضوع : الإدارة في ظل ظروف متغيرة.

«يجب أن يكون المستقبل محور اهتمامنا اليوم . إن العالم يتغير لقد قارب عصرنا على الانتهاء، ولم تعد الوسائل القديمة التي ألفناها تجدي نفعاً».

في خطاب السناتور جون .ف.كينيدي الذي قبل فيه ترشيحه. وقد ألقى الخطاب في مؤتمر الحزب الديموقراطي في لوس انجلوس، 15 يوليو 1960.

خلال الأربعين سنة الأخيرة، أي منذ أن عرض جون كينيدي للوضع السياسي والاجتماعي وكذلك الاقتصادي،

تحولت الحياة في أميركا عما كانت عليه. غير أن كلمات كينيدي لاتزال صالحة من حيث المضمون، ذلك لأن الحاجة لوسائل جديدة أصبحت أكثر إلحاحاً لمواجهة الظروف المتغيرة. ولانغالي عندما نقول بأن التحول الذي طرأ في العشر سنوات الأخيرة أكثر من التحول الذي شهدته المئة سنة الأخيرة.

يكفي أن نلاحظ بأن تحول الغرب من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي حصل خلال أقل من قرن بعد اختراع المحرك البخاري، في حين أننا خلال عشر سنوات ونيف انتقلنا بفضل الانترنت إلى العصر الرقمي digital age.

وقد ساهمت التكنولوجيا إلى حد بعيد في تسارع وتيرة التطور في وسائل العمل التجاري وأيضاً في القطاع الحكومي وحتى في حياتنا اليومية. كانت كلمات كينيدي في محلها: لم تعد الوسائل القديمة تجدي نفعاً.

وقد أدى هذا الوضع إلى أن جبروت أميركا الاقتصادي الذي كان فيما مضى يقاس بعدد المصانع وخطوط الإنتاج وحقوق النفط، أصبح الآن يكمن في الأفكار التي نتبناها، إننا نعمل الآن في إطار اقتصاد عالمي قوامه المعرفة. والشركة التي لاتواكب التغيرات وتتطور باستمرار لتلبية الاحتياجات المستجدة للسوق، ستقضي عليها المنافسة بعد فترة قصيرة. وكما قال تشارلس داروين: «إن النوع الذي يصمد في النهاية ليس النوع

الأقوى والأكثر ذكاء بل النوع الذي يستجيب للتغيرات ويتكيف معها».

من الملاحظ اليوم أن الشركات الناجحة تتفوق على غيرها في تطوير ونشر المعلومات، الأمر الذي أدى إلى حدوث تغييرات جذرية في الأسلوب الذي يتعامل به الناس مع المؤسسات . وهناك العديد من الشركات المتنوعة التي أخذت تعيد تنظيم هيكلها وتقلص حجم عملها، ولجأ بعضها إلى الاعتماد على شركات أخرى لتأمين مستلزماتها بغية تخفيض نفقات الإنتاج بالإضافة إلى أن هذه الشركات بدأت تتعامل مباشرة مع الزبائن (وحتى مع الأطراف المنافسة) لتحسين مستوى أدائها بهدف مزاحمة الشركات الأخرى. لقد أصبحت سرعة الأداء وخدمة الزبائن تنصدر أولويات هذه الشركات.

وكما تعلم ياسيادة الرئيس، إن التطور التكنولوجي الهائل الذي تشهده وعولمة الاقتصاد أصبحا مثار بحث وجدل واسع النطاق. بيد أن هناك تحولاً قلماً يشار إليه أو يؤخذ بعين الاعتبار، وهو أن المواطنين صاروا يعتبرون أنفسهم بمثابة مستهلكين للخدمات التي تقدمها الدولة وأصبحوا يصرّون على أن تكون هذه الخدمات لا تقل من حيث الجودة وسرعة التلبية عن تلك التي تقدمها شركات القطاع الخاص.

إن تعامل المواطن مع أجهزة الدولة يجب أن يتم عبر قنوات غير معقّدة، تسهل تعامل الفرد وتواصله مع أجهزة

الدولة. والمطلوب من الحكومة أن تقوم على «حكم الشعب بواسطة الشعب ولأجل الشعب» وأن تعمل على الأساس. وباعتبارك أول رئيس ينتخب في القرن الواحد والعشرين، سيكون التحدي الذي تواجهه متمثلاً في تنشيط الفعاليات الحكومية وجعلها تستجيب للمتغيرات على غرار ما تفعله المؤسسات التجارية الناجحة. وفي رأيي أنه إذا كتب لك النجاح في هذا المعنى، فستكون قد أنجزت عملاً بالغ الأثر وأشبه بالمعجزة لأنك بذلك تكون قد حددت الدور الجديد الذي يجب أن تلعبه الحكومة في العصر القادم.

هناك تحولاً قلمياً يشار إليه أو يؤخذ بعين الاعتبار، وهو أن المواطنين صاروا يعتبرون أنفسهم بمثابة مستهلكين للخدمات التي تقدمها الدولة وأصبحوا يصرون على أن تكون هذه الخدمات لا تقل من حيث الجودة وسرعة التلبية عن تلك التي تقدمها شركات القطاع الخاص.

إن التغيير ليس أمراً سهلاً وخاصة في مؤسسة ضخمة ومعقدة ومقيّدة بالتقاليد كما هو الحال في حكومتنا. وتحسين أداء الحكومة من الأمور التي تستغرق وقتاً ليس باليسير، ولكن يوجد سابقات. مؤسسة برايس ووتر هاوس كوبرز مؤسسة كبيرة ومعقدة ولها تاريخ طويل وتقاليد متمسك بها. ولكننا استطعنا خلال سنتين أو أكثر بقليل أن نحدث تغييرات جذرية في الشركة

وفي أنشطتها حول العالم، هنالك الكثير الذي يمكن أن تتعلمه الحكومة من السبل اتبعها القطاع الخاص في إحداث التغييرات المطلوبة.

الإدارة في ظل الظروف المتغيرة

والواقع بأن برايس ووترهاوس كوبرز أحدث تغييرات جذرية في أسلوب عملها مرتين منذ عام 1998. ففي يوليو من عام 1998 اندمجت برايس ووتر هاوس مع شركة كوبرز لايراند وأصبحت الشركة الجديدة تعرف باسم برايس ووترهاوس كوبرز. وخلال الشهور التي تلت جرت عملية توحيد الشركتين بصورة متكاملة بحيث تنتج عن ذلك شركة عالمية متجانسة. بيد أن قوى السوق لاتعرف الهوادة، إذ سرعان ما تبدل المناخ التجاري ودفعنا إلى إعادة هيكلة الشركة الجديدة بتقسيمها إلى وحدات تجارية مستقلة عن بعضها البعض لأننا وجدنا أن ذلك يلبي احتياجات عملاءنا بشكل أفضل.

وخلال فترة التغيير هذه لم نتوقف عن مساعدة عملاءنا في خضم التغييرات التي وجدت شركتنا نفسها تسبح فيه. واليوم وأكثر من أي وقت مضى نركز بصورة خاصة على خدمة الزبائن.

إن نجاح شركتنا في إدارة عملياتها في ظل ظروف متغيرة وسجلها الحافل في هذا الشأن دفع بعض عملاءنا لتوجيه السؤال التالي لنا: «كيف تديرون مؤسستكم في ظل أوضاع متغيرة؟».

والحقيقة أنه لا يوجد جواب بسيط عن هذا السؤال وذلك لأن كل وضع له خصوصيته ويتطلب معالجة على حدة. ولكن مع ذلك اعتقد بأنه يوجد قواعد عامة صالحة للتطبيق تحت مختلف الظروف وتزيد من احتمال النجاح.

عندما قررنا الاندماج في عام 1998، كان لدينا بعض المؤشرات التي يمكن أن نهتدي بها. ذلك أننا كنا قد اكتشفنا من خلال تجاربنا مع الزبائن أن العناية بالتفاصيل من القضايا التي يجب تجاهلها عند إحداث تغييرات كبيرة في هيكلية الشركة. خلاصة القول أن انعدام الدقة في التفصيل والتخطيط ينطوي على مخاطر تبرز عند التطبيق.

أولى الأولويات: نقل الفكرة

عندما توحدت الشركتان تدريجياً ركّزنا بالدرجة الأولى على قنوات الاتصالات داخل الشركة الجديدة. اتفقنا على تجنب التكتّم والمزايدة والوعود الفارغة، وقد بذلنا جهوداً مضاعفة للاتصال والتواصل مع كافة العاملين في الشركة وأوضحنا لهم طبيعة المهام التي نسعى لتحقيقها وانعكاساتها عليهم. وكان القصد من ذلك تحفيزهم نحو المضي قدماً في تحقيق الهدف المنشود. باختصار كنا نسعى لأن نكون مصدر إلهام للعاملين في الشركة، تماماً كما يحصل في الحملات السياسية التي تروّج لبرامج معينة.

إن العاملين في منظمة ما سواء كانوا شركاء في مؤسسة تجارية أو موظفين في وكالة حكومية، يريدون أن يشعروا وهذا من حقهم أنهم بمثابة مستثمرين في المؤسسة التي يعملون فيها، وأن هذا يخولهم المشاركة في صناعة القرارات الهامة.

ولكن هذه المهمة ليست سهلة لاسيما في قطاع عملنا الذي يخضع للعديد من الأنظمة والقوانين. كنا منذ مدة على سبيل المثال نتفاوض مع إحدى اللجان الحكومية (Securities and Exchange Commission) وصادف أن موظفينا كانوا غير مهيين للإجابة عن بعض النقاط التي أثرت أثناء المفاوضات.

ولكن هذا لا يعني أنه يجب اللجوء إلى السكوت في مثل هذه الظروف. وأذكر أننا في مرحلة من المراحل خلال المفاوضات دعونا شركاءنا لعدة اجتماعات وقلنا لهم صراحة: «هذه هي النقاط التي نستطيع الإجابة عليها، أما النقاط الأخرى فلا نستطيع الإجابة عليها، لكننا سنجيبكم بشكل أفضل حالما تتوفر لدينا المعلومات.

إن العاملين في منظمة ما سواء كانوا شركاء في مؤسسة تجارية أو موظفين في وكالة حكومية، يريدون أن يشعروا وهذا من حقهم أنهم بمثابة مستثمرين في المؤسسة التي يعملون فيها، وأن هذا يخولهم المشاركة في صناعة القرارات الهامة، وهذا لا يمكن تطبيقه دائماً في صياغة القرارات إلا أن إبقاء قنوات

الاتصال (التواصل) مفتوحة بين القيادة والموظفين من شأنه أن يحافظ على تماسك الشركة أو المنظمة في الأحوال غير المستقرة.

الأولويات : اختيار نقطة التركيز

من الأمور البالغة الأهمية في قطاع عملينا أن لا يهمل الموظفون شؤون الزبائن خلال الظروف المتغيرة. وقد اعتمدت استراتيجيتنا خلال فترة التغيير وتداعياتها التي أعقبت اندماج شركتنا، على التركيز على اتخاذ الإجراءات التي يمكن أن تنقلنا بسرعة إلى الوضع الذي نريده.

فمثلاً أعلننا عن رغبتنا في الاحتفاظ بأفضل موظفينا، وقمنا باتخاذ الخطوات اللازمة التي تضمن قيام كافة الموظفين بتأدية عملهم على أكمل وجه وتأمين الوسائل التي تتيح لهم تنفيذ مهامهم، والتركيز على الأهداف الرئيسية.

الأولويات : إدارة التكاليف / النفقات

كان من تداعيات اندماج الشركتين إعادة النظر بمسألة التكاليف. وقد طلبنا من موظفينا مساعدتنا في إدارة التكاليف والحد منها. واستجابوا فعلاً وتم الاستغناء عن تلك الأنظمة التي لم يعد هناك مبرر لوجودها.

وفي الوقت نفسه اتخذنا بعض الإجراءات والأنظمة التي من شأنها توجيه العاملين للتركيز على التنمية والأهداف الملحة التي لا تحتمل الانتظار في حين كان العمل جارياً على قدم وساق لوضع استراتيجيات وخطط تقتضيها مصالح الشركة على المدى البعيد.

عندما أعود بذاكرتي إلى تلك الأيام، أستطيع أن أؤكد لك أن تلك الإجراءات أثبتت نجاعتها، وجعلتنا مركز اهتمامنا بالدرجة الأولى على ما اعتبرناه من الأولويات دون إهمال استحقاقات الزبائن. ومن ناحية أخرى كنا نتخذ القرارات الهامة على ضوء الاعتبارات التالية :

كنا نسأل أنفسنا :

- «هل سيسهل القرار عملية التواصل Communication؟»
- «هل سيسهم القرار في المحافظة على أفضل عناصرنا؟»
- «هل سيساعد القرار على الحد من التكاليف والنمو في آن واحد؟»

كانت هذه الأسئلة بمثابة اختبار لسلامة القرار قبل وضعه موضع التنفيذ.

تجربة أخرى ومقارنة :

أسواق المثلث التالي الذي اعتبره من أفضل الأمثلة لمؤسسة

شهدت تحولات جذرية في أسلوب عملها. وأنا أشير هنا إلى مؤسسة البريد الأمريكية US Postal Service وهذه المؤسسة العامة من أكبر عملاءنا. وهذه المؤسسة تزاوّل نشاطها في مواجهة منافسة حادة من قبل شركات خاصة تقدم خدمات مماثلة، ناهيك عن دخول التجارة الإلكترونية e-commerce حلبة المنافسة.

وقد أقدمت مؤسسة البريد على اتخاذ خطوات جريئة للنهوض بمستوى الخدمة والقضاء على معوقات الإدارة محققة خلال ذلك زيادة في عائداتها الصافية.

إن التغيير والتطوير ليس حكراً على القطاع الخاص والواقع أن الكثير من حكومات العالم أخذت تبتكر شتى الوسائل لرفع مستوى الأداء على صعيد العمل المؤسسي. وعلى سبيل المثال شرعت حكومة استراليا وسنغافورة وكذلك بريطانيا، بتطوير برامج متقدمة لتأمين طلباتها ومشترياتها بالوسائل الإلكترونية، وحبذا لو تستفيد من تجربتهم في هذا المجال هنا في الولايات المتحدة.

الدروس والعبر

إذا ما الذي يمكن للحكومة أن تتعلمه من تجارب القطاع التجاري في مسألة التطوير والتغيير؟

الدرس الأول: هو التنبّه إلى الإشارات التي يرسلها السوق من حينٍ لآخر والتصرف على ضوء هذه الإشارات تبعاً لطبيعة

العمل، في حالتنا مثلاً، كنا نعلم من خلال مراقبتنا لما يجري حول العالم، بأن ديناميكية العمل التجاري تشهد تغيراً جذرياً، وبدا واضحاً لنا بأن تحقيق المزيد من النجاح في المستقبل مرهون بتغيير أساليب عملنا.

والمطلوب هو أن نكون أكثر ابتكاراً وأن نتحلى ببعد النظر في تفكيرنا وتخطيطنا، وأن تطبق المعرفة التي اكتسبناها دون تلكؤ. وأخيراً علينا بتنمية قدرتنا على استيعاب واستباق احتياجات السوق.

والدرس الثاني: الذي تعلمناه هو أهمية إبقاء قنوات الاتصال والتواصل مفتوحة والتركيز على ما هو هام، يجب أن ندرك الأهمية القصوى للمشاركة بالمعلومات حول ما يحدث كي يكون الجميع على بينة من التطور الحاصل والنتائج المترتبة على ذلك، والأسباب الكامنة وراء هذا التحول، لذا يجب تنبيه العاملين لهذه الجوانب وإلا أصبحوا عرضة للضياع. وعندما يحصل ذلك فغالباً ما يكون الزبائن هم الخاسرون بالدرجة الأولى.

أما الدرس الثالث الذي تعلمناه فهو أهمية العناية بالتفاصيل التي من السهل التغاضي عنها. بعبارة أخرى أقول: اعتن بالتفاصيل دون أن تدعها تعيق سير العمل.

إن الانتقال والتحول من نظام عمل إلى نظام عمل آخر (في الإصلاح الإداري مثلاً) أمر محفوف بالمخاطر. وغالباً ما

تؤدي التحولات إلى نتائج مخيبة للتوقعات، والسبب الرئيسي لذلك يعود إلى أن الجميع يغرقون في الأعمال الورقية إلى حد يجعلهم ينسون الغاية من العمل الذي يقومون به.

وقد وجدنا أن القاعدة القديمة التي يطلق عليها اسم «قاعدة 80/20» يمكن أن تساعدنا في تلافى هذا الوضع. والقاعدة هذه تقول بأن عشرين بالمئة من الجهد المبذول لإبرام صفقة يحقق ثمانين بالمئة من النتيجة المتوخاة.

والموضوع الأساسي بالنسبة لنا هو تحديد المهام والإجراءات التي تؤدي إلى النتائج المرجوة باتباع أقصر الطرق.

وقد طبقنا هذا المبدأ خلال المراحل الأولى في دمج أنشطة الشركتين في الوقت الذي كان العديد من الناس يشككون بإمكانية ذلك. فعلى سبيل المثال استطعنا الاتفاق على نظام موحد لتدقيق الحسابات. ومن ثم شرعنا بتدريب 60,000 من شركائنا في قطاع التأمين حول التعامل مع النظام الجديد وحدث كل ذلك خلال تسعين يوماً.

بيد أن أهم درس تعلمناه في مجال التغيير والتحديث، يتصل بالطبيعة البشرية، إذ عندما يتعلق الأمر بالتعامل مع تقانات مختلفة، أو عندما تطلب من العاملين تغيير عادات رسختها الأيام والسنين، عليك أن تخطو بحذر. وكما أشرت في مطلع هذه المذكرة، لا يوجد حلول جاهزة لمعالجة مثل هذا الوضع. لكنك تستطيع زيادة احتمالات النجاح إذا أخذت بالحسبان

اختلاف التقانات والمشاعر التي تظهر عندما تطلب من العاملين تغيير طريقة عملهم.

إن اختلاف التقانات وأنماط التفكير يجعل عملية التحديث أمراً معيناً، ولكن العملية تستحق الجهد المطلوب وذلك لأن الخطط والاستراتيجيات مهما كانت محكمة لن تجدي فتيلاً إذا لم يكن العاملين مهيين فكرياً لدعم توجهاتك.

مسألة القيادة

أبدى أحد الفلاسفة الملاحظة مؤداها أن الفرد يرفض التغيير وينكره في بادئ الأمر ثم يقاومه بضراوة وأخيراً يتقبله كحقيقة بديهية. والواقع يشير إلى أن الإصلاح والتطوير يلقي مقاومة الأطراف التي تخشى على مصالحها ومن أطراف أخرى حسنة النية ولكنها تخاف من المجهول.

ولكنك، سيدي الرئيس، ستجد كثيراً من الحلفاء داخل المؤسسات الحكومية من الذين يمتلكون الطاقة والأفكار التي تنتظر أن يطلق لها العنان. فتش عن هؤلاء وعينهم في المناصب المناسبة، ثم تصدى للمقاومة وإتاحة الفرصة للنجاح المؤكد باتباع الخطوات التالية:

- اغتنم كل فرصة ممكنة لتبادل الأفكار والمعلومات.
- خطط بعناية وركز جهودك على الأهداف المجدية.

- استثمر بسخاء في تدريب واجتذاب
- شجع كبار المسؤولين الإداريين على تقبل الأخطاء وتجنب الميل إلى وضع أنظمة أو قواعد عمل يتصور واضعيها أنها لا تخطئ أو أنها تغطي كل الاحتمالات.
- وأخيراً لا بد من التشديد على أهمية العامل الإنساني في عمل أية منظمة من منظماتكم.

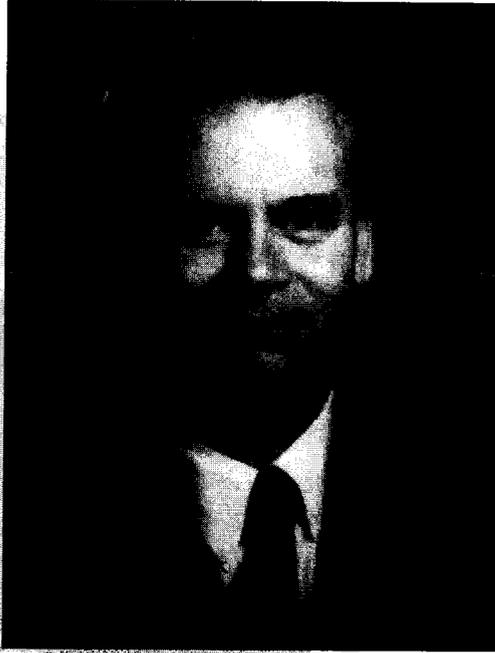
إن العنصر الأساسي في تغيير نظام وأساليب العمل يكمن في جعل العاملين يتخلون عن أساليب العمل والعقلية التي تشرّبوها.

وبالطبع لا يمكن أن يتم ذلك بسن قوانين أو إصدار تعليمات تفضي بأن يفكر الناس بطريقة مختلفة. كل ما هنالك أن الأولويات يجب أن تتغير وكذلك المكافآت والحوافز. وأخيراً على العاملين في المنظمة أن يكتشفوا بأنفسهم أن السبل والوسائل الجديدة أفضل من تلك التي كان معمولاً بها.

إننا الآن في حقبة تاريخية تشير إلى إمكانية نشوء «حكومة إلكترونية e-government» قابلة للتطبيق في العديد من الوظائف. وقد باتت الفرصة سانحة الآن لإحداث التغييرات الملائمة على الصعيد الإداري أسوة بما هو حاصل ويحصل الآن في القطاع الخاص. إن إعادة تنظيم وهيكله الحكومة الفيدرالية لاستقبال القرن الجديد سيضمن تحقيق الوعد الذي قطعه مؤسسو هذا

الوطن للأجيال الصاعدة، ألا وهو: حكومة الشعب، من الشعب ولأجل الشعب. وإني أعلم أن القطاع التجاري الحالي سيدعمك في هذا المسعى.

وليام آر. جونسون William R. Johnson



التحق وليام آر. جونسون بشركة ه. ج. هاينز عام 1982 وتبوأ بعدها عدة مناصب عالية قبل أن يُعين رئيساً ومديراً تنفيذياً للشركة في إبريل من عام 1998، وأخيراً، رئيس مجلس الإدارة في سبتمبر 2000، عمل السيد جونسون قبل التحاقه بشركة هاينز مع الشركات التالية: دراكيت (Drackett)، رالستون بيورينا وأندرسن - كلايتون. حائز على شهادة جامعية من جامعة كاليفورنيا (لونس أنجيلوس) بالإضافة إلى ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة تكساس.



WORLD HEADQUARTERS

600 Grant Street
Pittsburgh, Pennsylvania 15219-2857

William R. Johnson

مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة
من : وليام آر. جونسون مدير مجلس الإدارة والمدير
التنفيذي لشركة H.J. Heinz.
الموضوع : القيادة المطلوبة في عالم مُتغيّر.

إنّ من يستعرض الرؤساء الذين قادوا أميركا سيجد أن أكثرهم تأثيراً كان أولئك الذي امتلكوا رؤية واضحة المعالم، والقوة والمهارة في السيطرة على الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة، هذا بصرف النظر عن برامجهم السياسية أو فلسفتهم الاجتماعية. إنّ التطور المتسارع الذي نشهده ونحن على أعتاب الألفية الجديدة يشير إلى أنّ العالم سيختلف كثيراً بعد أربع سنوات من الآن. ونتيجة لذلك، سيدي الرئيس، ستجد نفسك بحاجة إلى مراجعة استراتيجيتك باستمرار في إحداث التغييرات المطلوبة والتفاعل معها في آن واحد.

بعض القادة أمثال جورج واشنطن، بولك وثيودور روزفلت وكذلك رونالد ريغان، انطلقوا وفي أذهانهم أهداف واضحة، وعزم لايلين لتحقيق تلك الأهداف، في حين أنّ رؤساء آخرين أمثال لِنكون وفرانكلين روزفلت وهاري ترومان وجدوا أنفسهم في وسط أرق، لكنهم سرعان ما اتخذوا زمام المبادرة وسيطروا على الأحداث بالرغم من المعارضة واحتمالات الفشل . وجميع هؤلاء الرؤساء تكيّفوا مع الظروف دون التخلي عن قناعاتهم.

إنّ تجارب رجال الأعمال والدروس التي تعلموها في إدارة مؤسساتهم جعلتهم متمرسين في «إدارة المتغيرات» أو بعبارة أخرى الإدارة في ظل المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية. لقد شهد قطاع الأغذية تحولاً نوعياً نتج عن تغيّر الأوضاع الاقتصادية وتقنيات الإنتاج مما أتاح لنا التعلم بسرعة كيف تشحن المتغيرات لخدمتنا. وأود أن ابدي بعض الملاحظات في هذا الشأن آملاً أن تفيدك في إدارة الحكومة الفدرالية.

يجب أن يكون التطوير سريعاً وشاملاً

أولاً: التطور مستمر والبيئة تتغير من حين لآخر، وكلّ تحوّل يؤدي إلى عدة عواقب، لذلك على القائد الذي يرغب في مواكبة التطور الحاصل وتسخييره لخدمة أغراضه أن يتحرّك بسرعة على عدة أصعدة. والتردد في هذا الأمر أو اتخاذ

إجراءات بسيطة هنا وهناك لا يجدي فتيلاً. المبادرة الجريئة والشاملة هي الوحيدة التي تدفع المؤسسة إلى الأمام.

ونحن في شركة هاينز واجهنا ونواجه الواقع الاقتصادي الجديد وتوقعات المستثمرين الذين يعولون على ما تقدمه التكنولوجيا. لقد غير الاقتصاد المالي أو ما يُسمى بالاقتصاد الجديد، القواعد المعروفة ورفع مستوى الأداء المطلوب، وبالرغم من أن أسعار الأسهم بدأت بالهبوط فقد أخذ المستثمرون يتعاملون بحذر في الأسواق المالية، وذلك لأنّ الازدهار الاقتصادي نتج عنه تغيير احتياجات المستثمرين وتطلعاتهم. لذلك عمدت شركة هاينز لتلبية طموحات المستثمرين المتمثلة في زيادة العائدات وفتح أسواق جديدة. وقد تمكّنا من تخفيض التكاليف بإعادة هيكلة الشركة موّقرين بذلك ما يقارب مئتي مليون دولار سنوياً، ومن ثم ركّزنا اهتمامنا على تنمية العائدات وزيادة مبيعاتنا في أسواقنا المعتادة وأسواق جديدة.

وقد تمّ ذلك تحفيز مدراءنا المنتشرين حول العالم على التحرك بنشاط واندفاع والإتيان بأفكار جديدة، وهذه الصفات كان الأساس التي انطلقت منه شركة هاينز حين تأسست منذ مئة وثلاثين عاماً. هذا وقد عدّلنا نظام تعويضات المدراء الذي كان مرتبطاً إلى حدّ بعيد بما يوفره الفرد على الشركة إلى نظام يرتبط بمساهمة الفرد في نموّ عائدات الشركة.

كما اقتضى الأمر إعادة النظر باستراتيجيتنا التسويقية كي تنسجم مع أهدافنا الجديدة. وأنا أذكر مدراءنا مراراً بأنه لا يوجد أسواق جاهزة، بل على رجل التسويق أن يوجدها. إنَّ التطوير الدائم يجب أن يكون متجذراً في عقليتنا، وعندها لن يكون هنالك حدوداً للنمو. وهذه الفلسفة توجّه عملنا بصورة ملموسة، إذا استثمرنا بالبحث عن وسائل تعليب مبتكرة وبالداية المدروسة لإنعاش بعض أصناف المواد الغذائية التي اشتهرنا بها مثل «كتشاب» هاينز والبطاطا المجمدة Ore-Ida frozen potatoes بالإضافة إلى ذلك فقط أطلقنا منتجات جديدة في مجال الوجبات الجاهزة بغية اكتساب زبائن جدد.

كما أننا لم نغفل استخدام التكنولوجيا وبصفة خاصة التجارة الإلكترونية e-commerce لتخفيض تكاليف تسريع تعاملنا مع كلٍّ من الموردين والزبائن. وقد أنشأنا لهذا الغرض فريق عمل من كبار الموظفين، مهمته الاستفادة من القدرات التكنولوجية التي أصبحت جزءاً من الاقتصاد الجديد.

يقتضي التطوير إنشاء تحالفات جديدة وفتح أسواق جديدة

دفعتنا الاحتياجات المتزايدة للسوق إلى التعاون مع شركات أخرى لتلبية هذه الاحتياجات. فمثلاً تتعاون هاينز مع مجموعة شركات The Hain Celestila Group في مجال الأغذية العضوية والأطعمة المغذية -nutritional foods- وتجارتنا في هذا المجال تنمو بنسبة 25 بالمئة سنوياً في كلٍّ من الولايات المتحدة

وأوروبا. أضف إلى ذلك مشاريع مشتركة في أندونيسيا والفيليبين، أتاحت لـ هاينز الولوج إلى أسواق جديدة كانت من جهتنا مجهولة نسبياً. وقد نجم عن ذلك أنّ هاينز تحولت إلى لاعب رئيسي في سوق «الصلصات الآسيوية» الذي يلاقي رواجاً في الشرق، ونتوقع أن ننجح في ترويجه في الأسواق الغربية أيضاً، وخاصة في صفوف الأميركيين الآسيويين.

إنّ هذه الأمثلة ليست سوى نتائج طبيعية للتجديد المستمر والشامل الذي تنتهجه شركة هاينز في تطوير أداءها ومنتجاتها. وقد يتضح لنا أنّ «إدارة المتغيرات» تتطلب التحرك بسرعة واتخاذ خطوات جريئة - وهذان الأمران قلّما يتوفران في أجهزة الدولة في زمن السلم، مما سيشكل تحدياً كبيراً لك.

يجب أن يكون التطوير مفيداً (تمليه الحاجة)

أبدى جون وودن (المدرّب الشهير لفريق جامعة كاليفورنيا لكرة السلة) ذات مرة الملاحظة التالية: «إنّ التقدّم بكافة وجوهه يقتضي التغيير لكن التغيير لا يؤدي بالضرورة إلى التقدّم». والقادة الجيدون هم الذين يستخرون التغيير والتطوير لخدمة أغراض وقضايا هامة.

لقد قادتنا تجربتنا مع المستهلكين محلياً وعالمياً إلى ملاحظة بعض الصفات والميول المشتركة، وليس مستغرباً أن تؤثر هذه الميول على البيئتين التجارية والسياسية. وهذه الميول أو الصفات المشتركة يمكن تلخيصها بأربع نقاط. وفي اعتقادنا

أنّ كلّ مؤسسة بما فيهم المؤسسات الحكومية، سيدي الرئيس، يمكن أن تستفيد لو تنبّهت إلى النقاط الأربع التالية:

المراهقون هم الجيل القادم

يبلغ عدد الشباب المراهقين في العالم اليوم قرابة 800 مليون شاب وشابة، وهم يستخدمون آخر ما توصلت إليه تكنولوجيا الاتصالات في إطار العولمة التي تجتاح العالم. ولاشكّ بأن المراهق الأميركي يشبه مثيله في اليابان أو إيطاليا أكثر مما يشبه الشاب الأميركي الأكبر منه سناً. ولهذه الحقيقة دلالات ذات مغزى سياسي واقتصادي هام. بالإضافة إلى ذلك، لأول مرة في التاريخ أصبحت العناصر الفتية المحرك الرئيسي لنمونا الاقتصادي. وذلك لأنّ جيل الشباب أصبح يتمتع بالخبرة والمعرفة الكافية في مجال التكنولوجيا. لهذا السبب ولعدة أسباب أخرى، أرى أن تكون واعياً تماماً لاحتياجات ورغبات الشباب كمستهلكين وكأفراد بلغوا سن الاختراع، وأنا أشير هنا إلى السياسات المتعلقة بالتربية والتعليم، توفير الوظائف، الأنشطة الترفيهية إلى آخر ما هنالك...

السفر والتنقل: بروز المجتمع العالمي

أصبح التنقل الدائم من سمات الحياة المعاصرة. فالناس والأفكار تنتقل باستمرار من مكان إلى آخر، وقد تتبدل وتتفاعل. فخلال انتشارها ف ربوع العالم. وحتى نحن البشر أصبحنا نتحرك باستمرار في حياتنا اليومية وهذا يفسّر ظاهرة

تناول الطعام خارج المنزل وخاصة في أمريكا الشمالية وأوروبا. إننا في مقدمة الشركات التي تتعامل بالمواد الغذائية، ووجودنا في المقدمة يتوقف على مقدرتنا على توفير منتجات تلبية حاجات أسواق تتحرك بصورة متزايدة. وهذا التوجه بشكل أو بآخر لا بدّ منه لكافة المؤسسات بما فيه المؤسسات الحكومية. وأعتقد سيدي الرئيس أنه عليكم تشجيع مثل هذا التوجه باعتماد سياسات وإجراءات تسمح بانتشار المعلومات وحرية توظيف رؤوس الأموال في إطار التجارة الحرة، لاسيما في هذا العصر الذي أتاح لأعداد متزايدة من الناس السفر إلى مختلف أرجاء العالم بالإضافة إلى المنتجات والأفكار التي تنطلق من بلد المنشأ إلى أماكن متعددة حول العالم.

عامل الوقت: الحاجة إلى السرعة

يقوم مجتمعنا على الخدمات التي توفرها مختلف المؤسسات. وبازدياد حركة الناس وتنقلاتهم تزداد حاجتهم إلى السرعة. وقد ساهمت الانترنت في التلبية السريعة لاحتياجات المستهلكين، ولا يكفي توفير الخدمات بل يجب أن يكون الحصول عليها ميسراً وسهلاً ولا يحتاج إلى عناء. وهذه ناحية ينبغي لكافة المؤسسات بما فيه المؤسسات الحكومية، التنبيه لها. ففي قطاع عملنا مثلاً أخذت الوجبات الجاهزة تنتشر، مما حدا بشركات الأطفعة إلى طرح وجبات سريعة ومتنوعة. كما أنّ العادات الشرائية للناس بدأت تتطور بفضل الخيارات التي

يتيحها التسوق عبر الانترنت. وأنتم سيدي الرئيس قادرون على تسخير التكنولوجيا التي تمكّنكم من تأمين الخدمات والتسهيلات للمواطنين.

المقدرة والمواهب: التسابق لاقتناص المواهب

إنّ أكبر التحديات التي يواجهها القادة أياً كان عملهم تكمن في اختيار العناصر الموهوبة. وهذا أمر لا ينبغي التراخي فيه بالرغم من أنّ الولايات المتحدة أصبحت ملجأ لأصحاب الاختصاص والخبرة والواقع أنّ سهولة الحركة والتنقل دفعت بالعديد من الناس إلى السفر إلى حيث تتوفر فرص عمل. وهناك فرص كثيرة لمن يتمتعون بكفاءات عالية وقد لمسنا ذلك من خلال شركائنا حول العالم. والتحدي الذي يواجه قادتنا الآن يكمن في التوزيع الجيد للموارد البشرية محلياً وعالمياً. ونحن في شركة هاينز نسير في هذا الاتجاه ولدينا إدارة متخصصة في هذا الشأن، وظيفتها استثمار الكفاءات في الأمكنة الملائمة متخطية بذلك الحدود الجغرافية. وتستطيع، سيدي الرئيس، أن تلعب دوراً حاسماً في المحافظة على مناخ تنافسي يستقطب رؤوس الأموال والعناصر البشرية المؤهلة. والولايات المتحدة تعتمد على الاستثمارات الخارجية، لذا يجب أن تبقى حجر المغنطيس الذي يجذب المواهب والخبرات لرفد سوق العمل الذي يفتقر إلى الخبرات الكافية.

إنّ التطور الحاصل في العالم تحركه عدة عوامل منها:

احتياجات الأجيال القادمة، بروز سوق عالمية، الحاجة إلى السرعة، وأخيراً التسابق لاقتناص الخبرات. وهذه كلها تشكل تحديات لامفرّ من مواجهتها من قبل القادة سواء كانوا من رجال الحكومة أو من رجال المال والأعمال. وفي رأيي أنّ هذه التحديات ستؤدي على الأرجح إلى تغييرات في النسيج الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للولايات المتحدة. إذن تقتضي عملية التطوير أخذ هذه الجوانب بعين الاعتبار واتخاذ التدابير اللازمة بمواجهة التطورات القادمة وهذا بدوره يتطلب الاستعداد الدائم لتحديث البنى الإدارية. وفوق كلّ هذا سيدي الرئيس، ينبغي لك العمل يداً بيد مع المؤسسات التجارية والصناعية لتسخير التطورات المتدفقة لدعم التنمية في السنين المقبلة.

التغيير يجب أن تمليه الظروف والاحتياجات المحلية

عندما نتفحص الأوضاع في ظل العولمة، يجب أن ندرك أنّ أول من يشعر بوطئة الأوضاع المتغيرة هم الأفراد والمجتمعات بدأً بالأسواق والمجتمعات المحلية. والتسويق بكافة اشكاله يبدأ بالسوق المحلية أو المجتمع المحلي، مثله في ذلك مثل السياسة. وحتى الأصناف المعروفة عالمياً مثل «كتشاب هاينز» يجب أن تلبي احتياجات وأذواق الأسواق المحلية.

عندما نتفحص الأوضاع في ظل العولمة، يجب أن ندرك أنّ أول من يشعر بوطئة الأوضاع المتغيرة هم الأفراد والمجتمعات بدأً بالأسواق والمجتمعات المحلية.

من أهم التطورات اليوم القدرة المتزايدة التي تمنحها التكنولوجيا للشخص العادي الذي أصبح قادراً على الحصول على المعلومات التي يريدها ببساطة تفوق الوصف. أضف إلى ذلك التحالفات الجديدة وشبكات الاتصالات التي تربط مختلف الفئات من مستثمرين ومستهلكين وفئات أخرى تسعى لترويج هذه الفكرة أو تلك. ونحن كقادة علينا مقاومة الضغوط التي ستولدها هذه البيئة المنفتحة. ذلك لأنّ التدفق المستمر للمعلومات حول كلّ ما هو جديد يسلب الضوء على تصرفات القادة في كلّ صغيرة وكبيرة، وعلى هؤلاء القادة سواء كان عملهم في السلك الحكومي أو خارجه أن يقودوا مؤسساتهم إلى الأمام في إطار رؤيتهم للمستقبل، ودون أن يسمحوا لوسائل الإعلام بتحويل أنظارهم عن أهدافهم النهائية.

من الأفضل أن نستخدم قدرات التكنولوجيا الجديدة لشق قنوات جديدة للتواصل والتحاور مع الجهات التي نتعامل معها. إذ بات من الممكن الآن أن يخاطب المدراء كلّ من المساهمين والمستثمرين بصورة فردية عبر إذاعة الانترنت Internet Webcast، دون أن يكون لوسائل الإعلام أو المحللين دوراً في ذلك. كما أننا نستطيع استخدام معطيات السوق وتحليلها لفهم

احتياجات المستهلكين بصورة أكثر تفصيلاً، ومن ثم وضع برامج تستهدف شرائح معينة من المستهلكين. والجدير بالذكر أنّ هذه الوسائل لا تزال تُستخدم في الحملات الانتخابية. أما اليوم فيمكنك سيدي الرئيس أن تستخدم نفس هذه الوسائل لمواصلة الحوار المباشر خلال فترة رئاستك.

سيدي الرئيس: إنّ الأسباب متوفرة لك لبناء علاقة فريدة مع جماهير الشعب وبمقدورك استثمار هذه العلاقة لتشجيع عملية التطوير والتغيير وإطلاق العنان للطاقات الخلاقة. بالإضافة إلى ذلك لديك الآن فرصة لم تكن متاحة من قبل للتواصل مع بقية العالم ولقيادة جيل جديد من الشباب الذي يجيد استخدام أرفع التقنيات.

إنّ قدرتك على إحداث التغيير المطلوب سلاح قوي. لذا أهيب بك أن تستعمله بحكمة وتروي لخدمة بلادنا باعتبارنا شعب حرّ وشريك في الاقتصاد العالمي. وأخيراً يطيب لي أن أستشهد بالصلاة الشهيرة للقديس فرنسيس: امنحني اللهم الشجاعة على تغيير الأشياء التي باستطاعتي تغييرها والسكينة لتقبّل الأشياء التي لا أستطيع تغييرها والحكمة على التمييز بينهما.

وليام دي. زولارس William D. Zollars



يشغل وليام دي. زولارس منذ عام 1999 منصب رئيس مجلس إدارة شركة Yellow Corporation بالإضافة إلى مركزه كرئيس للشركة ومديرها التنفيذي. وتعتبر الشركة المذكورة من أكثر شركات النقل في أميركا الشمالية. وكان قبل ذلك رئيس شركة Yellow Freight System ونائب رئيس شركة Ryder Integrated Logistics. وكان قد عمل مديراً لدى شركة إيستمان كوداك وبقي معها لمدة أربعة وعشرين عاماً. حائز على شهادة بكالوريوس في الإقتصاد من جامعة مينسوتا.



William D. Zollars
Chairman of the Board
President and Chief Executive Officer

مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة
من : وليام. دي. زولارس، رئيس مجلس الإدارة
والمدير التنفيذي لشركة Yellow Corp.
الموضوع : تسخير التكنولوجيا وتغيير العقلية السائدة.

إن أكبر التحديات التي تواجه إدارتك الجديدة تكمن في قدرتك على تسخير التكنولوجيا لبناء علاقة مثمرة مع «الزبائن» ولتغيير العقلية السائدة في مختلف المؤسسات التي تشكل الفرع التنفيذي.

صحيح بأنك انتخبت ومنحت السلطة لإجراء التغييرات المناسبة في المؤسسات الحكومية، لكن كلانا يعلم بأن هذه المهمة ليست سهلة. من هذا المنطلق أود أن أنقل إليك ما علمتني التجربة والممارسة فيما يتعلق بتسخير التكنولوجيا وتغيير العقلية في قطاع تجاري يشهد الآن تطوراً سريعاً.

في قطاع النقل والشحن البري كان التغيير شاقاً. وبالرغم

من أن الكونغرس ألغى الأنظمة والقوانين التي كانت تقيد هذا القطاع في عام 1980، إلا أن المنافسة الحقيقية لم تبدأ إلى بعد سنوات. وقد استفاد الزبائن (والاقتصاد ككل) من هذا الإجراء إذا توفرت لهم خدمة أفضل من السابق، وخيارات أكثر بالإضافة إلى أسعار منافسة. غير أن بعض شركات الشحن المعروفة عانت الكثير خلال هذه الفترة الانتقالية التي جاءت في أعقاب إلغاء الأنظمة الحكومية التي كانت تعيد هذه القطاع.

وخلال السنوات العشر الأولى لم تجد الشركات القوية مثل Yellow صعوبة في التصدي بنجاح للمنافسة. وأخذت هذه الشركات تنمو على حساب الشركات الأضعف التي بدأت تنسحب من السوق. بيد أن هذا الوضع شارف على الانتهاء في مطلع التسعينات حين أخذت الأسعار بالهبوط نتيجة للحسومات الكبيرة التي صارت تقدم هنا وهناك، أضف إلى ذلك الإضرابات التي عطلت حركة النقل. والواقع أن العديد من شركات الشحن كافحت من أجل البقاء بما فيه شركتنا. غير أن عدداً من الشركات العريقة لم تستطع الصمود واضطرت إلى إغلاق أبوابها.

ومع بداية الألفية الجديدة استطاع قطاعنا أخيراً السيطرة على الوضع، وباستثناء بضعة شركات لم يبق في الميدان سوى الشركات القوية مالياً التي أصبحت خدماتها أفضل بكثير مما كانت عليه. والواقع أن الزبائن باتوا يتطلعون إلى المزيد من الخدمات والتسهيلات، وهذا من حقهم.

إن التحديات التي يواجهها أركان حكومتك وبعض أعضاء الجهاز التنفيذي مشابهة من حيث المضمون لتلك التي يواجهها القطاع التجاري حالياً. إن الحكومة الفدرالية تبيع وتشتري العديد من الخدمات. وباعتبارنا نعمل أيضاً في قطاع الخدمات فإن مشكلاتنا تكاد تكون نفس مشكلاتكم، والتحديات هي نفسها ومن جملتها تسخير الإمكانيات التي تتيحها الإنترنت في إدارة المشتريات وتسليمها بالإضافة إلى الخدمات الأخرى. وكلانا أيضاً يسعى لإيجاد الوسائل لتعزيز علاقاته مع الزبائن - والشعب الأمريكي يمثل الزبائن في حالتكم.

تسخير التكنولوجيا لبناء العلاقات في بيئة تجارية جديدة

تعمل الشركات اليوم بطريقة لم يسبق لها مثيل في جو يسوده الطلب. إن المعلومات التي تجنى من منافذ البيع - Point of Purchase - يتقرر على ضوءها اتخاذ ما يلزم من قرارات في مختلف القطاعات الصناعية التجارية وشبكة التوزيع والشحن بينهما. وفي هذه الأجواء التي تتغير باستمرار، لا عجب إذا استخدمت وسائل ناجعة اليوم وعديمة الفائدة غداً. لقد أصبحت حياة السلعة اليوم تُقاس بالأسابيع بدل السنين، لذا أصبحت السرعة في إطلاق منتجات جديدة وعرضها في السوق أو عن طريق شبكة web، أمراً حيوياً. كما أصبح من الضروري أن تكون جاهزاً للاستثمار السريع في الظروف المؤاتية والانسحاب عندما تزول أو تتغير هذه الظروف.

إن مفتاح الصمود في حلبة المنافسة اليوم يتطلب شبكة عرض توزيع جيدة، وهذا بدوره يتطلب بناء علاقات استراتيجية متينة مع عدة أطراف تشمل الصناعيين والموزعين وشركات النقل، وخاصة شركات النقل التي يعول عليها الموردون، إن الحاجة لإنشاء تحالفات قوية ومتينة أصبحت ضرورية في كافة القطاعات الصناعية والتجارية. ولا أشك بأن هذا ينطبق أيضاً على القطاع الحكومي.

ومع بدء انتشار التجارة الإلكترونية، ازدادت شبكة النقل والتوزيع تعقيداً بالنسبة للعديد من المؤسسات التجارية. فقد أصبح هنالك شبكات توزيع وتوريد تغطي العالم تقريباً. وهذا بطبيعة الحال أفرز الكثير من العلاقات الجديدة التي تحتاج إلى من يديرها. والواقع أن الكثير من العاملين في تأمين المشتريات وقضايا الإمداد والتموين (Logistics) قد وجدوا أنفسهم معرضين لشتى الضغوطات. وعلى الشركات أن تتعلم كيفي تزيل هذه الضغوطات عن كاهل هؤلاء الأفراد وتتعاون فيما بينها في إطار استراتيجية تخدم مصالحها المشتركة.

بناء علاقات ذات أهمية خاصة

إن بناء علاقات تجارية متينة لا يخلو من الصعوبة. ومثله مثل العلاقة الزوجية الناجحة التي تقوم على التواصل وتبادل الآراء (المعلومات) بالإضافة إلى الإصغاء لما يقول الطرف الآخر وأخيراً التحلي بالمرونة. والعلاقات التي نتحدث عنها

عملية ديناميكية تبدأ عندما يتفق الأطراف على الإصغاء لبعضهم البعض واستيعاب ما يقوله كل طرف. والعديد من الشركات تفاخر بعلاقاتها المتينة مع الزبائن ولكن الواقع يثبت بأن قليلة هي الشركات التي تستطيع أن تفخر بذلك.

والحقيقة هي أن العلاقات الجيدة مع الزبائن يمكن أن تكون هشة وقابلة لأن تتعكر في أية لحظة.

لا ننكر بأن الاستثمار في التكنولوجيا يسهم في تخفيض التكاليف وتسريع العمل الإداري، لكن المردود يبدأ بالتناقص متى شعر الزبائن بأن الخدمة دون المستوى المطلوب.

ونحن لسنا ملزمين بقبول هذه الهشاشة كأمر واقع لا يمكن تبديله. على العكس تماماً. لقد أتاحت التكنولوجيا فرصة تحسين وتعميق العلاقات مع الزبائن. وهذا في نظري أهم نتائج الاستثمار في التكنولوجيات المتقدمة. من الطبيعي لا ننكر بأن الاستثمار في التكنولوجيا يسهم في تخفيض التكاليف وتسريع العمل الإداري، لكن المردود يبدأ بالتناقص متى شعر الزبائن بأن الخدمة دون المستوى المطلوب.

إن مجرد استخدام التكنولوجيا لا يزيد من قدرة الشركة على منافسة الغير سواء في قطاع النقل أو أي قطاع تجاري آخر. كما أن الاستثمار في التكنولوجيا مع المحافظة على أنظمة

التشغيل الموروثة Legacy Systems استراتيجية خاسرة. ونحن في شركة Yellow نطبق القاعدة المعروفة باسم «قاعدة اثنان - إلى - واحد». وهذا يعني أننا ننفق دولار واحد لدعم الأنظمة الموجودة (الموروثة) مقابل كل دولارين لشراء أو تطوير أنظمة وتكنولوجيات جديدة. وبالإضافة إلى استخدام القاعدة المذكورة تتجنب البرامج والمشاريع التي يستغرق إنجازها أكثر من ثلاث سنوات، وذلك بسبب التطور السريع الذي يشهده قطاع عملنا. وحبذا لو طلبت من وزرائك أن يتحروا مدى صلاحية تطبيق قاعدة «2 إلى 1» في الإدارات الحكومية عموماً وبصورة خاصة في دوائهم (وزاراتهم).

الولوج إلى الأسواق التي لم تستثمر بعد

في قطاع عملنا بالذات لا تفيد الانترنت في تسويق خدماتنا ومقارنتها بأسعار الجهات المنافسة.

فعندما يلجأ المشتري لشراء سلعة عبر الانترنت فالسعر هو الذي يحفزه للشراء أو عدم الشراء. وسواء أراد شراء تذكرة طائرة أو منزل بتمويل مصرفي، فإنه يستطيع أن يرى ويقارن الأسعار المعروضة في المواقع المعنية على شبكة الانترنت. ولا شك بأن التسويق عبر الإنترنت يقوم على مقارنة الأسعار قبل الشراء وهذا ينسحب إلى حد ما على شركات الشحن والخدمات التي تقدمها. وهناك العديد من شركات النقل التي لا

تمانع في تسخير الانترنت لتصريف خدماتها، لا سيما وأن ذلك لا يكلف الكثير.

وإذا كان هناك من يعتقد من شركات النقل بأن التسويق الرخيص عن طريق الانترنت سيؤدي في النهاية إلى توحيد الخدمات والأسعار، فذلك لأنه قد فاتهم الإمكانيات الحقيقية لشبكة الانترنت. لقد منحنا عصر الانترنت القدرة على تقديم خدمات تلبي احتياجات فردية خاصة على نحو لم يسبق له مثيل مما يعني وجود خيار آخر عند الشراء غير الشراء الذي يقوم على دافع السعر حصراً . Price-driven buying وهذا هو النموذج الذي اعتمده Yellow في تسويق خدماتها. ونحن نعتقد أن الانترنت ستفتح أسواقاً واسعة غنية بالخدمات المتنوعة، وأكبر بكثير من الخدمات المحدودة نسبياً في الأوضاع الراهنة.

وحجم السوق في قطاع النقل بما فيه الشحن الجوي والبري (بالقطار) يبلغ حوالي 445 مليار دولار. أما حجم هذا الجزء من السوق الذي نختص به فيبلغ حوالي 26 مليار دولار تقريباً أو ما يعادل 6 بالمئة من مجمل السوق. لقد تطور قطاع النقل إلى حد لم يعد السعر يلعب دوراً حاسماً كما كان في السابق. وقد أسفرت الأبحاث التي قمنا بها عن أن أقل من ربع زبائننا يتخذون قراراتهم بناء على عامل السعر فقط. أما ما تبقى فيقولون أن جودة الخدمة هي العامل الأقوى.

لقد منحتنا التكنولوجيا القدرة على التعهد لمدير وضع ما بالتقاطع ست عشرة شحنة في آن واحد وإيصال كل من هذه

الشحنات وبسرعة متفاوتة إلى مختلف بقاع العالم ومن تسليم كل شحنة إلى المرسل إليه خلال ساعة من وصولها.

اتساع نطاق المسؤولية

لا بد من تزويد الموظفين في الخطوط الأمامية إن صح التعبير، بالتكنولوجيا وإتاحة الفرص لهم لاستخدامها في بناء علاقة وثيقة مع الزبائن. لكن استثمار التكنولوجيا لا يقف عند هذا الحد بل يجب تسخير التكنولوجيا لخدمة الزبائن من حيث توفير مصادر المعلومات التي تفيدهم في إدارة أعمالهم وقد تكون هذه المعلومات تتعلق بمصير شحنة معينة، أو بتعبئة بوليصة شحن أو أعداد البيانات والوثائق الجمركية. وأياً كانت المعلومات التي يصلها الزبون، يجب أن تكون على أهبة الاستعداد لتزويده بها في حينها. إن مقدرتنا على نقل المعلومات ليست أقل أهمية من نقل المنتجات والمواد. والأوضاع الحالية تؤكد صحة ذلك يوماً بعد يوم أدت القدرة التكنولوجية في قطاع عملنا إلى جعل الموظفين عرضة للمساءلة. بمعنى آخر لم تعد الخدمة السيئة مقبولة، لم تعد الأخطاء أو الهفوات تفوت الزبون هذه الأيام. وهذا طبيعياً لأن الزبائن الآن أصبحوا قادرين على تعقب الشحنات واستعادة البيانات والوثائق وهذا يمكنهم من تحديد المشكلات التي تعترضهم بسرعة أكبر من ذي قبل. والواقع أن Yellow توفر لزبائننا الوسائل التي تمكنهم من تعقب معاملاتهم وشحناتهم بأنفسهم، وهذا يسهم في تجنب الأغلاط أو معالجتها قبل أن تتفاقم. فالشحنات التي يحتمل تأخرها في

الوصول إلى المكان المقصود يمكن تسريعها أو تغيير مسارها وحتى إرجاعها إلى أقصى الأمر. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن تعويض الزبون في الحالات الطارئة يشكل جانباً هاماً من الخدمة. ونحن في قطاع عملنا نمنح الزبون عدة خيارات مكفولة، وهذا أمر لم يكن مسموعاً به في السابق. لقد دفعت التكنولوجيا وتدفع العديد من الشركات إلى وضع نفسها على المحك بالنسبة لجودة الخدمات التي تقدمها.

حول تغيير العقلية المتوارثة

تستدعي ثورة التكنولوجيا التي نشهدها تغييراً في العقلية وفي نظرتنا إلى إدارة المؤسسات. وتجدر الإشارة إلى أن تغيير العقلية السائدة في محيط معين من أصعب المهام التي تواجه الشركة. إنها بمثابة محاولة لتغيير الحامض النووي (DNA) الذي يحدد المواصفات الوراثية للكائن البشري. صفوة القول أن التغلب على العقلية الموروثة يتطلب عزمًا لا يلين ويستغرق فترة طويلة. وأنت يا سيادة الرئيس لا بد أن تواجه تحدياً مماثلاً إذا رغبت فعلاً في تغيير العقلية السائدة في مؤسسات ودوائر الدولة.

إن أول ما يجب أن تتصدى له في تغيير ذهنية معينة هو القضاء على الاتكالية وذلك يجعل الموظفين يؤمنون بضرورة تنفيذ مهامهم بصورة مستعجلة وإن كانت الظروف لا تبرر ذلك. ولكن يجب أيضاً توخي الحذر كي لا يعم القلق جو العمل. فالموظف لا يمارس عمله بصورة فعالة في جو يحكمه الخوف

من العواقب. والمطلوب هو اتباع نهج واضح المعالم ووضع أهداف طموحه مشفوعة بنظام مكافآت سخية في سبيل تحقيق هذه الأهداف. يجب أن يشعر العاملون بأنهم يشاركون في مهمة جماعية، لقد طبقنا هذه الاستراتيجية في Yellow وكانت حصيلة ذلك نمواً ملفتاً في عائدات الشركة.

أما الخطوة الثانية والهامة فهي رسم صورة واضحة للمستقبل الذي تتطلع إليه الشركة. ونحن في شركة Yellow انطلقنا من هذا المبدأ منذ ثلاث سنوات وأعرينا بوضوح عن نيتنا في أن نكون في مقدمة الشركات التي تعمل في مجال الشحن من حيث جودة الخدمة والضمانات التي نقدمها والتقيد التام بالمواعيد.

بيد أننا تنبهنا في مطلع هذه السنة إلى أن هذا التوجه ليس واضح المرامي. لذلك عمدنا إلى ما يمكن أن نسميه «تحليل للذات»، سألنا أنفسنا: «ما هي مآربنا كشركة على وجه التحديد؟». وقد انتهينا إلى أن غايتنا تتلخص في «تفعيل التجارة العالمية عبر توفير قنوات الاتصالات والمعلومات لخدمة الناس في مختلف مواقعهم الجغرافية. هذه هي رؤيانا للمستقبل.

نشر الرؤيا (تصور الشركة للمستقبل المنشود)

وأخيراً وليس آخراً، ينبغي التركيز على تغيير المنهجية أو العقلية السائدة وذلك بالعمل الدؤوب على ترسيخ الرؤيا التي نوهنا: إليها في أذهان الموظفين. ثمة قاعدة عامة في ميدان

الدعاية والإعلان مفادها أن الرسالة الدعائية يجب أن تتكرر ثلاث مرات على مرأى أو مسمع الفرد قبل أن تترك أثرها في ذاكرة الزبون. والمبدأ نفسه يصلح للتطبيق عندما يتعلق الأمر بتوجيه «رسائل» هامة إلى الموظفين. إن الإعلام وتوفير سبل الاتصال واستخدامها بمهارة أمراً صعباً لكنه ضروري في القطاعين الخاص والعام.

إن الاتصال والتواصل مع القاعدة يبدأ من رأس الهرم الإداري. وينبغي على الإدارة أن تبين وتشرح للموظفين الهدف من إجراء التغييرات الضرورية وتوافق هذه التغييرات مع منهجية الآن ورؤيتها للمستقبل. بعبارة أخرى يجب أن يكون الموظفون مدركين بأن الوظائف التي يؤديونها تتفق مع التوجه العام للشركة، أو ما أسميناه «رؤية الشركة». ولا شك بأن موظفي الدولة مثلهم مثل موظفي الشركات، يسعون إلى فهم الدور الذي يلعبونه وكيف يستقيم هذا الدور مع التوجه العام لمؤسسات الدولة. لذا ينبغي على وُزرائك ورؤساء الوكالات الحكومية أن يخصصوا جزءاً من وقتهم لنقل الصورة إلى أذهان الموظفين وأقصد تلك الصورة التي رسمتها لحكومة أفضل.

برامج تستهدف تسريع المعاملات

ومن المهم أيضاً ومن أجل رفع معنويات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم على المدى البعيد وضع برامج مرحلية يمكن تحقيقها بسرعة ورؤية نتائجها من قبل الموظفين. ولدينا في شركة

Yellow برنامج يهدف إلى تحسين الروتين الإداري وذلك بتحديد تلك الطرق التي ثبتت نجاعتها في تسيير المعاملات، وبهذا تمكنا من إطلاق حرية الابتكار في العمل الإداري.

وقد أدت هذه البرامج إلى وضع معايير للإدارة السريعة الفاعلة في كل عملية هامة من عملياتنا التي تشمل نقل وتحميل 15 مليون شحنة سنوياً.

إعطاء الموظفين الصلاحيات اللازمة

وكي تكون العقلية الإدارية فاعلة ومؤثرة لا بد وأن تكون في إطار بنية تنظيمية تدعمها وتتغير بتغيرها. ثمة خطأ كبير شائع في الوسط التجاري اليوم مفاده أن أية بنية تنظيمية صالحة شريطة أن يكون الموظفون أكفاء. والواقع يشير إلى أن الكفاءة أو الموهبة وحدها لا تكفي. وإذا نظرنا إلى المؤسسات الناجحة لوجدنا أنها تنعم بموظفين أكفاء يعملون في إطار بنية تنظيمية متميزة.

في عام 1997 كان من جملة ما عملناه في إعادة بناء الشركة، إحداث تغييرات جذرية في البنية الإدارية والتنظيمية للشركة. وكانت هذه التغييرات تستهدف جعل السلطة التي تتخذ القرار على مقربة من الزبون بالإضافة إلى إشراك المزيد من الناس في طرح أفكار جديدة.

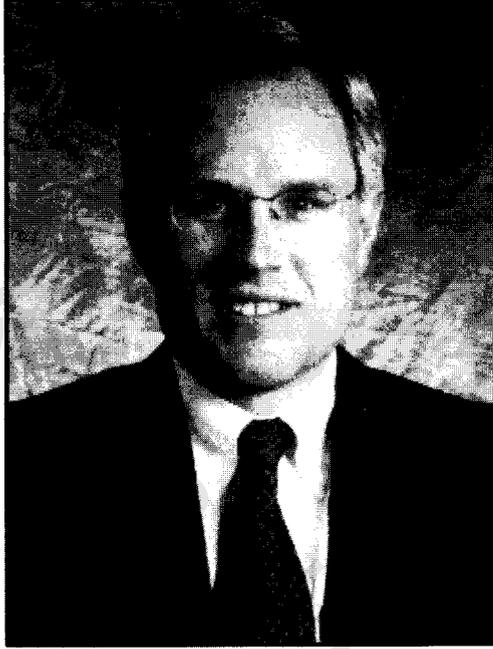
بقي أن نذكر العنصر الأخير لإحداث التغيير المطلوب في العقلية أو الذهنية السائدة. يتمثل هذا العنصر في شحذ عزائم

الموظفين وكما قال فانس لومباردي ذات مرة: «إن ما يميز الشخص الناجح عن غيره هي الإرادة وليست القوة أو المعرفة» وهذه المقولة تنطبق أيضاً في العمل المؤسسي. والإرادة تقوم أساساً على الرغبة الجامحة في تحقيق هدف ما والاعتزاز بالنجاح عندما يتحقق. والناس عموماً تملكهم الرغبة بالمنافسة والنجاح. ويريدون أن يفخروا بإنجازاتهم. وعندما تتيح لهم هذه الفرصة لا بد أن يستجيبوا بحماس. ولإبقاء جذوة هذا الحماس مشتعلة لا بد من مكافئة العناصر الشيطنة.

لقد قطع العاملون في شركتنا شوطاً بعيداً منذ أن أزيلت الحكومة القوانين والأنظمة التي كانت تقيد قطاع عملنا وبحيث المنافسة حرة لا تخضع سوى لقوى السوق. لقد كانت التكنولوجيا الأداة التي حولتنا إلى شركة جديدة بكل معنى الكلمة وهيئتنا لخوض عمار العمل التجاري في العصر الراهن - عصر الاتصالات والأنظمة الإلكترونية (digital age).

وأخيراً لا شك بأن التغييرات التي عرضتها الوسائل الجديدة التي تحرك العمل الإداري سيكون لها أثراً بالغاً على النهج الذي ستتبعه أنت وأركان حكومتك في التعامل مع القضايا الداخلية والخارجية وكذلك القضايا المتعلقة بتغيير العقلية السائدة ومن ثم اعتماد نموذج العمل نحو الأهداف التي تتوخى تحقيقها.

إدوارد أي. بليشميت Edward A. Blechschmidt



يشغل إدوارد أي. بليشميت منصب رئيس ومدير تنفيذي في شركة Gentiva Health Services وهي شركة مساهمة انطلقت عام 2000 بعد أن انشقت عن مؤسسة Olsten Corporation التي كان السيد بليشميت حينها مديراً التنفيذي، وكان قبل ذلك المدير التنفيذي لشركة سيمنز Siemens و Siemens Puramid Technology. كما عمل مع مؤسسة Unisys Corporation لمدة عشرين عاماً. حاز على شهادة في إدارة الأعمال من جامعة ولاية أريزونا.

مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة
من : إدوارد آي. بليشموت، رئيس مجلس الإدارة
والمدير التنفيذي ورئيس شركة Gentiva للخدمات
الصحية.
الموضوع : تسخير التكنولوجيا وتغيير العقلية السائدة.

منذ 200 عام أعلن الفيلسوف اليوناني هيراقليطس أن
الثابت الوحيد الذي لا يتغير هو التطور. وهذه المقولة لا تزال
صالحة اليوم. والتغير أو التطور المستمر أمر حتمي لا ريب فيه.
وسواء كنت زعيماً لأقوى أمن في العالم أو رئيساً لمؤسسة فلا
بد من الخضوع للتغيير وتسخيره لأغراضك.

بطبيعة الحال يجب الإدراك بأن تسخير الظروف المتغيرة
لخدمة أغراضك ومراميك أو بعبارة أخرى «إدارة المتغيرات»،
أمر محفوف بالمخاطر. وقد يحصل أحياناً أن المؤسسات
والعاملين فيها تقف عاجزة عن التكيف مع التطورات الحاصلة.

أضف إلى ذلك النتائج أو المخاطر التي تواكب تناقص حجم المبيعات وتدني الإنتاجية والضرر الذي يلحقه هذا بالموظف والمؤسسة. ولا عزو فالتطور يمكن أن يولد الخوف والخشية.

بيد أن التصدي بنجاح للتطور والتكيف مع الظروف المتغيرة يُحتم على المدراء التنفيذيين أن يتجنبوا هذه «المتطلبات»، لأن الفوائد التي سيجنونها من التحكم بالظروف المتغيرة أبعد أثراً من الأعراض السلبية التي تسببها الظروف المتغيرة.

إن الإدارة الحكيمة في ظل الظروف المتغيرة يمكن أن تؤدي إلى تحديد الأهداف بدقة أكبر، وإلى إطلاق الطاقات وإعادة توزيع الموارد. إن التطور والتغيير في الأمور التي لا يمكن تجاهلها ببساطة: والمؤسسات التي تدرك أهمية التكيف مع المتغيرات في زيادة الإنتاجية ستكون مؤهلة للسير قدماً على طريق النجاح. أما المؤسسات التي لا تتكيف مع متطلبات التطور والتغيير فإنها تخاطر بمستقبلها وقد تفشل في نهاية المطاف.

وهذه الملاحظات تنطبق على كافة الأنشطة التجارية ولا سيما في قطاع الخدمات الصحية. لقد شهد هذا القطاع منذ الثمانينات تطوراً سريعاً لعدة أسباب، بعضها ديموغرافية وبعضها يتعلق بتقدم التكنولوجيا، والبعض الآخر لاعتبارات اقتصادية أو أنظمة فرضتها الحكومة. ومع تسارع وتيرة التطور في الشهور الأخيرة أصبح لزاماً على قطاع العناية الصحية أن يواكب هذا التطور أو يتداعى تحت وطئته.

ونحن في شركة Gentiva للخدمات الصحية نسعى للتكيف في مجال عملنا مع الأوضاع والاحتياجات المتغيرة. كانت شركة Gentiva على مدى ثلاثين عاماً من أبرز الشركات التي تعمل في توفير الخدمات الصحية في المنازل. ولدى الشركة حوالي 460 موقع يقوم العاملون فيهم على تأمين العناية الصحية لأكثر من 450 ألف زبون سنوياً. وزبائننا ينتمون إلى قطاعات مختلفة تشمل مستشفيات ومؤسسات حكومية وأفراد عاديين. وتؤمن شركة Gentiva بأن العناية الصحية في المنازل تشكل جزءاً لا يتجزأ من نظام التوعية الصحية وله ما يبرره من الوجهة الاقتصادية، فضلاً عن أهميته كعلاج وإجراء وقائي.

الأسباب الكامنة وراء التطور والتغيير

عندما بدأت شركة Gentiva عملها، كانت شركة متواضعة كمعظم الشركات في بداية عهدهم. ثم توسعت إلى أن أصبح حجم عملها يناهز 5.1 مليار دولار سنوياً. ونظراً لأن هذا النمو أي نتيجة لشرائنا وتملكنا عدداً من المؤسسات التجارية فقد ترتب عن ذلك مع مرور الوقت بروز مزيج من التوجهات وأساليب الإدارة التي تفتقر التجانس أو التنسيق فيما بينها. فدائرة التمريض في مرحلة معينة كانت تستخدم عدة أنظمة محاسبية مبرمجة. ومن ناحية أخرى كان التنسيق البيني غائباً بين مختلف الأقسام. كانت الإدارات في هذه الأقسام تفتقر إلى وحدة الهدف والمنهج. ناهيك عن أنه لم يكن يوجد خط هاتفي واحد مخصص لخدمة الزبائن.

ولا يمكن لمؤسسة كبيرة أن تستمر طويلاً دون اعتماد استراتيجية واحدة متكاملة تقوم على تنسيق الأداء والعمل المشترك. وقد وجدنا أن الحل الوحيد يكمن في وضع خط عمل يسير على هداها جميع المؤسسات التي تكون الشركة الأم. وقد قمنا بإحداث التغييرات الملائمة لخدمة أغراضنا على المدى البعيد ولتحسين أدائنا في سبيل خدمة مرضانا وعائلاتهم.

ولا يمكن لمؤسسة كبيرة أن تستمر طويلاً دون اعتماد استراتيجية واحدة متكاملة تقوم على تنسيق الأداء والعمل المشترك.

واستطعنا في غضون ثمانية عشر شهراً أن نحدث تغييرات بعيدة المدى وبالسريعة الممكنة. وقد شبّه، أحد المدراء تنفيذ البرنامج بأنه كان «بمثابة إجراء عملية قلب مفتوح لشخص خلال مشاركته في سباق الماراثون». وكان من جملة ما فعلناه أن وزعنا دفاتر تعليمات تحوي إرشادات عامة تتعلق بمهام الموظفين وتوزيع الأعمال واختصار روتين التعامل مع الزبائن. كما طورنا برامج جديدة لتدريب العاملين ومراقبة مستوى الأداء بالإضافة إلى اعتماد نظام بريد إلكتروني موحد لتحسين الاتصالات.

عوامل هامة في تطوير وتغيير الأساليب

لقد تعلم جميع شركائنا في Gentiva دروساً معينة من جراء تطبيق هذا البرنامج.

والتطوير أو التغيير ليس أمراً ينبغي تجنبه مهما كلف الأمر. بل على العكس، إنه أداة مفيدة لتحقيق النتائج التي تصبو إليها. وقد بدأنا نعي بأنه لا بد من تغيير هذا الإجراء أو ذلك سنوياً. كما تعلمنا أيضاً أن تقييم جدوى بعض الإجراءات يستدعي إيجاد الوسائل لقياس مدى فعالية هذه الإجراءات، وبالتالي تزويد العاملين بتوجيهات معينة لمعالجة مثل هذه القضايا. نعرض فيما يلي بعض العوامل الرئيسية التي ساعدتنا في تسخير التغيير لخدمة أغراضنا:

1 - وضع أهداف واضحة ومعقولة

إن إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي لن يكتب لها النجاح إذ لم تكن مرتبطة بأهداف محددة. إذ يجب أن تكون الأهداف المنشودة واضحة للعاملين وفي إطار خطة زمنية يتقيد بها الجميع ويخضع كل منهم للمساءلة. وهنا يجب أن نراعي أهمية عدم تكليف الموظفين بعدد من المهمات التي يصعب تنفيذها في آن واحد.

2 - الإدارة القوية لبرنامج التغيير

إن إعادة بناء النظام الداخلي أشبه بأكله تحوي العديد من الأجزاء المتحركة وهذا يجعلها تولد الكثير من الاحتكاكات بحيث تصبح عرضة للتلف. ولكي نتلافى حدوث مثل هذا التلف في Gentiva عمدنا إلى إنشاء مكتب مركزي للتنسيق الإداري، وبعبارة أخرى لجعل الأجزاء الأساسية تعمل بانسجام.

3 - التواصل وتبادل المعلومات

يمكن أن يؤدي إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة أن يشيع شعوراً بعدم الاستقرار والقلق في صفوف الموظفين. وللتخفيف من وطأة هذه الظاهرة السلبية لا بد من التواصل مع الموظفين والتحاور معهم بوضوح وصراحة. وقد صممنا منذ البداية على تجنب موظفينا الشعور بالغبن أو بأنهم لا حول لهم ولا قوة في ما يجري لذلك بذلنا جهدنا لإطلاعهم على العقبات التي ستعترضهم وما هو المطلوب منهم بالإضافة إلى الفوائد التي سيجنونها وأحيز الخيارات المتاحة لهم. وقد سخرنا لهذا الغرض نشرات خاصة ونظمنا الاجتماعات واللقاءات لتبادل الآراء كما استحدثنا مواقع الشركة على الانترنت لتعميم البلاغات وأخر المستجدات.

4 - المكافآت المعنوية

كنا نعلم بأن الانتقال من نظام عمل إلى نظام عمل أكثر مردوداً يتطلب جهوداً لا يستهان بها من قبل مجموعة صغيرة من الأفراد الملتزمين، وقد حرصنا منذ البداية على عدم نسيان توجيه كلمات الشكر والتقدير شفهاً (بالبريد الصوتي) أو عن طريق مذكرات بخط اليد تشيد بالعمل المثمر الذي أنجزوه، فالثناء في مثل هذه المواقف يشكل حافزاً قوياً للموظف الملتزم.

5 - السرعة

إن أهمية السرعة في التحرك لإنجاز التغيرات المطلوبة لا

يعود إلى أسباب تتعلق بضغط المنافسة فحسب ولكن لقناعتنا أيضاً بأن السرعة تقضي على التمعن. كما أن التغيير يجب أن يتم بحزم وبدون تسوية وإلا فقد زخمه.

6 - اتخاذ القرارات على ضوء الحقائق والمعطيات

يمكن للفرد أحياناً أن يتخذ قراراً على أساس شعور مبهم أو هاجس، ولكن القرارات المتعلقة بتغيير نظام العمل يجب أن تكون عقلانية ومبنية على أبحاث إحصائية مدعومة بالمعلومات واستطلاعات الرأي والوسائل البحثية الأخرى.

7 - فن اتقاء المخاطر (إدارة المخاطر Risk Management)

عندما تقدم مقترحات وتتم دراستها وربما إخراجها إلى حيز التنفيذ نجد أن الظروف خلال تلك الفترة قد تبدلت وبالتالي لم تعد المبررات الأصلية موجودة. وقد يتبنى أحدهم مشروعاً ويخطط له بحماس ثم يترك الشركة لسبب أو لآخر ويحل مكانه مدير آخر له أولويات مختلفة. بالإضافة إلى ما تقدم ثمة ظروف أخرى يمكن أن تجعل خططك عديمة الجدوى أو بحاجة إلى إعادة النظر بها. فمثلاً قد تتبدل الأنظمة المعمول بها أو تندمج الشركة مع شركة أخرى، وحتى الأوضاع السياسية يمكن أن تؤثر على خططك. يا سيادة الرئيس أن نستبق الأحداث، وهذا لا يتم إلى بتفحص التطورات الجارية لتفادي الأخطار المحتملة لهذه التطورات على مواردكم، وربما أجبرتكم على تغيير أهدافكم واستراتيجيتكم.

الدروس التي تعلمناها

يحتاج تغيير نظام العمل كما رأينا إلى تخطيط مسبق يأخذ بالحسبان العديد من المتغيرات، فضلاً عن أنه يتيح لنا الفرص لتعلم أشياء جديدة وإعادة النظر ببعض الفرضيات. إليك الآن بعض الدروس التي علمتنا إياها التجربة والممارسة:

الدرس الأول: الافتتاح بالفكرة يبدأ من الرأس

كي ينجح برنامج التغيير ويؤتي ثماره يجب أن يحظى بموافقة ودعم أصحاب القرار الذين يتحكمون بمصير المؤسسة. بعبارة أخرى يتعين على كبار المدراء أن يدعموا مشروع التغيير ومراميه قولاً وفعلاً. والواقع أن التعويضات التي يتقاضاها كبار المدراء أن ترتبط من حيث المبدأ بمدى مساهمتهم بنجاح المشروع.

وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة تنسيق الجهود كي لا تتضارب الأولويات والتعليمات.

الدرس الثاني: شجع المشاركة بالمسؤولية

من الأفضل دائماً أن تطلق لموظفيك حرية التصرف في إجراء التغييرات المناسبة عوضاً عن إصدار الأوامر الإدارية بهذا الشأن. وقد وجدنا أن شركائنا في العمل يبدون استعداداً وحماساً أكبر عندما يشاركون في تطوير الأنظمة ووضعها موضع التنفيذ. وعموماً يمكن القول أن الموظفين يفضلون الاستقلال

الذاتي، أي حرية التصرف في دوائهم، على مجرد تلقي الأوامر الإدارية والخضوع لها.

الدرس الثالث

يتوقف نجاح أي مشروع كبير على مجموعة من الإنجازات الصغيرة التي يتطلبها إنجاز المشروع ككل. وهذه الإنجازات الصغيرة على الصعيد الإداري يستحق كل من يوقف وراءها المكافأة سواء بصرف مكافأة مالية أو بتوجيه رسائل شكر وتقدير أو بإقامة الحفلات الخاصة للاحتفال بهذه الإنجازات.

ونحن من وجهة نظرنا كشركة، نعرف النجاح وفقاً لمقاييس معينة مثل: الربحية أو المردود (Profitability)، نمو العائدات، قوة رأس المال ورضا الزبائن. وإنني أعتقد اعتقاداً راسخاً بأن هذه العوامل تنطبق جملة وتفصيلاً على الإدارات الحكومية، تماماً كما تنطبق على مشاريع القطاع الخاص. ويحضرني قول كالفن كولدج الذي قال ما معناه أن مهمة أمريكا لا تزال مهمة تجارية The business of America is still business .

لقد كان شعبنا دوماً على استعداد تام لتقبل التغيير والتطور والأخذ بتطبيق طرق ووسائل جديدة وتحسينها. والآن في مطلع هذه الألفية الجديدة أصبحت الفرص متاحة للتغيير والتطوير المفيد أكثر من ذي قبل ونحن في شركة Gentiva للخدمات الصحية نعتمد على التغيير كقوة فاعلة نستغلها في تحقيق أهدافنا الاستراتيجية وتأمين العناية الصحية لآلاف المحتاجين.

إريك كون Eric Kuhn



يشغل إريك كون منصب مدير تنفيذي لمجموعة شركات Varsity Group Inc. بالإضافة إلى كونه رئيساً للشركة ومؤسسها. وتعمل الشركة في مجال تسويق وبيع كتب ومستلزمات طلاب الجامعات عبر الإنترنت On-line. عمل السيد كون سابقاً في ميدان المحاماة في مدينة ميامي (فلوريدا) وفي نيويورك أيضاً. حائز على شهادة بكالوريوس من كلية هارفورد بالإضافة إلى شهادة في الحقوق من كلية الحقوق في جامعة جورج واشنطن.

مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة
من : إريك كون، رئيس وشريك مؤسس لمجموعة
شركات Varsity Group Inc ومديرها التنفيذي.
الموضوع : أهمية معرفة زبائنك عن كذب وتفهم احتياجاتهم.

لا ريب أنك على علم بأننا في زمن يسوده التغيير والتطور. وقد أخذ التقدم التكنولوجي السريع الذي نشهده يمس القطاعين الخاص والعام إلى حد يجعل نجاح أو فشل برامجنا الاقتصادية والاجتماعية مرهوناً بقدراتنا على تسخير هذه المتغيرات لخدمة أغراضنا. لقد أخذ استخدام الانترنت ينتشر بسرعة مذهلة فاقت انتشار وسائل الإعلام والاتصالات الأخرى مثل الراديو والتلفزيون. لقد أصبح العالم أصغر مما كان بوجود شبكة الانترنت التي نشطت العمل والاتصالات في عدة ميادين، كما أفسحت المجال لتطبيقات جديدة من خلال الإمكانيات التي تتيحها.

أسست في عام 1977 شركة Varsity Books. Com التي تسوق خدماتها عن طريق الانترنت. وتتلخص هذه الخدمات في بيع الكتب الجامعية بأسعار مخفضة. كنت منذ البداية أريد أن أسخر إمكانيات الانترنت لتسويق الكتب الجامعية بأسعار زهيدة نظراً للتوفير في التكاليف الذي يتيح البيع عبر الشبكة. ولقد استطعنا باستخدام التكنولوجيات جديدة لفت أنظار الطلاب الجامعيين إلى الخدمات التي يمكن أن تقدمها لهم مباشرة عن طريق الانترنت، وقد تم ذلك بفضل شبكة «توزيع» مؤلفة من أكثر من ألفي طالب يقومون بتسويق الكتب في الحرم الجامعية. أما اليوم فقد أصبحنا شريكاً هاماً في التسويق لعدة شركات تطمح إلى اجتذاب هذا الجزء من المجتمع وأقصد بذلك المجتمع الطلابي. إن هذا النمو السريع الذي حققناه ليس سوى مثال عن النمو السريع الذي يمكن أن يتحقق في أي مجال تجاري آخر. لقد أدت الانترنت إلى اختصار الأعمال الروتينية وأصبح من الممكن إنجاز الكثير في مجال البيع والشراء بسرعة وبمردود أفضل. لقد أصبح عامة الناس يطمحون إلى خدمات أكثر وأفضل وأسرع من ذي قبل وهذا ينسحب على كافة المؤسسات والهيئات التي تخدم المجتمع بما فيه الحكومة الفدرالية.

تفحص بيئة العمل (الوسط التجاري)

باعتباري مديراً تنفيذياً في مجموعة الشركات Varsity

يتعين علي أن أستعرض باستمرار آخر التطورات من البيئة المحيطة بقطاع عملي، وذلك لإحداث التغييرات والتدابير الضرورية التي تقتضيها ظروف السوق. وخلال هذه الفترة أطرح على نفسي عدداً من الأسئلة التي أعتبرها حيوية في مواجهة منافسينا، ومن المفيد في اعتقادي أن يسأل وزارتك ورؤساء المؤسسات الحكومية الأسئلة نفسها:

هل تغيرت احتياجات زبائني، وكيف؟ أحاول أولاً أن أكتشف أي تغير في احتياجاتهم ومتطلباتهم وكذلك توقعاتهم. هل يريد المستهلكون بوجه عام تنوعاً أكبر أو خدمة أفضل أو منتجاً مختلفاً؟ هذه هي الأسئلة التي نحاول الإجابة عليها ومن ثم التقرير إذا كان ما تقدمه يفي بهذه الحاجات والرغبات. كما أحاول اكتشاف الأسباب التي أدت إلى تغير احتياجاتهم. هل هو بسبب ظهور تكنولوجيا جديدة أو حدث معين؟ عندما نجيب عن هذه الأسئلة، نستطيع بعدها اتخاذ القرارات التي تستجيب لهذه الحاجات والرغبات. أخلص إلى القول بأن مدراء المؤسسات الحكومية يواجهون نفس القضايا في تعاملهم مع زبائنهم، و«الزبائن» في حالتكم ليسوا سوى الشعب الأميركي.

دأبت مجموعة Varsity على تلبية حاجات قاعدة من الزبائن تتوسع باستمرار. فعلى سبيل المثال ركزنا في البداية على تأمين الكتب الجامعية للطلاب بأسعار متهاودة وبتسهيلات

معينة، وقد سمحت لنا خبرتنا في هذا المجال استقطاب شركات عملية تحاول الولوج إلى هذا السوق باستخدام خدماتنا عبر شبكة الانترنت وخارجها. إن أحد أولوياتي الاستمرار في تأمين احتياجات الطلاب وتأمين تلك الخدمات التي تجعل حياتهم اليومية أفضل، بالإضافة إلى السعي لتقديم خدماتنا في مجال التسويق إلى الشركات التي ترغب في اختراق هذا السوق. كل هذا من شأنه أن يوثق ويمتن علاقتنا مع القطاع الطلابي من جهة، والشركات العميلة من جهة أخرى. وإني على قناعة بأن قاعدة زبائننا ستتمدد مع الوقت لتشمل شرائح اقتصادية أخرى. كما أعتقد بأن سر النجاح يكمن في استهداف تلك الأسواق التي يمكن الولوج إليها بأقصر الطرق، ثم الانطلاق نحو أسواق أخرى بعد أن تكون قد ثبت قدميك في السوق الأساس.

كيف تتصرف الأطراف المنافسة؟

ثمة عنصر آخر يدخل في دراسة البيئة التي تحيط بعملنا وأثرها على مسيرتنا. ويتمثل هذا العنصر في مراقبة الأطراف المنافسة ورصد أي تغيير في السياسة التي تتبعها في التعامل مع الزبائن وتقييم هذا التغيير إن كان قد حصل فعلاً. وهنا لا بد من الإشارة إلى أهمية تحديد الأطراف المنافسة. في حالتكم، يتعين على أركان إدارتك (حكومتك) أن تقرر بالضبط ماهية الأطراف المنافسة. هل هي مؤسسات فيدرالية أو الحكومات المحلية للولايات أو القطاع الخاص الذي بات يضطلع بالكثير من

الوظائف والأنشطة التي كانت في السابق حكراً على الحكومة؟

إن الشركات التي تنتج السلع أو الخدمات الأساسية صارت تدرك أن المستهلكين يريدون نفس المنتجات شريطة أن يتيسر لهم شراءها وتسلمها بسهولة ويسر. وكذلك هو الحال بالنسبة للحكومة الفدرالية التي يجب أن تكون خدماتها متاحة عبر وسائل سريعة وخالية من التعقيد.

لا تطمح مجموعة شركات Varsity Group لأن توفر جميع الاحتياجات لجميع المستهلكين. إن ما تطمح إليه هو أن تكون «الماركة» المفضلة لشريحة معينة من المجتمع، ألا وهي الطلاب بالإضافة إلى أن تكون الشركة الأولى في مجال الخدمات الجامعية وتسويقها. وهذا من ثوابتنا التي نحيد عنها عندما نقيم أفعال منافسينا الذين يمكن يكون لهم أهداف وثوابت أخرى.

كيف نجعل خدماتنا الأساسية في متناول المستهلك ونتيح له الحصول عليها دون عناء؟ هل ما زلنا فعلاً نزود زبائننا بما يحتاجونه وبالطرق التي يفضلونها أو يرتاحون لها؟ إن الشركات التي تنتج السلع أو الخدمات الأساسية صارت تدرك أن المستهلكين يريدون نفس المنتجات شريطة أن يتيسر لهم شراءها وتسلمها بسهولة ويسر. وكذلك هو الحال بالنسبة للحكومة الفدرالية التي يجب أن تكون خدماتها متاحة عبر وسائل سريعة

وخالية من التعقيد. ويبدو الآن أن خير مثال على ذلك هو مصلحة جباية الضرائب التي تتيح لواقعي الضرائب أن يقدموا بياناتهم الضريبية عن طريق موقع خاص على شبكة الانترنت.

التكيف مع البيئة المتغيرة

بعد أن أجبنا عن هذه الأسئلة الأساسية نخلص إلى القول بأنه علينا أن نباشر بتحسين النظم وأساليب العمل وإضافة خدمات جديدة. بعبارة أخرى يجب أن نكون على أهبة الاستعداد لإحداث التغييرات المناسبة دون تردد. إليك بعض الصفات الرئيسية للمؤسسة (ممثلة بمدراءها) التي تسعى للتكيف مع ظروف السوق وتطلبات.

اجعل الفيل (الإدارة) يتحرك برشاقة الغزال. بمعنى أن التحرك السريع وبالصورة المناسبة لمواجهة المتغيرات من الأهمية بمكان وخاصة في الزمن الذي تعيش فيه. وانطلاقاً من هذا الملاحظة عمدنا في شركة Varsity إلى تنسيق العمل فيما بيننا واضعين نصب أعيننا هدفاً مركزياً.

وباعتبارنا مؤسسة تجارية كان لا بد لنا من التحرك بسرعة لمواكبة التقدم المستمر للتكنولوجيا، وتجنب أساليب العمل البطيئة في إنجاز تلك التغييرات الواسعة التي لا تحتل الانتظار. وهذا يمكن تحقيقه بتنسيق الجهود لإحداث التغييرات المطلوبة والأكثر إلحاحاً أولاً ومن ثم الانطلاق نحو الأهداف الكبرى.

عندما كنا شركة صغيرة في بداية الأمر، كان من الممكن اتخاذ القرارات السريعة وتنفيذها فوراً ولكن حجم الشركة الآن يجعل ذلك أكثر صعوبة. ومهما يكن من أمر فإن التحرك السريع يبقى مطلوباً في مطلق الأحوال.

وباعتبارنا مؤسسة تجارية كان لا بد لنا من التحرك بسرعة لمواكبة التقدم المستمر للتكنولوجيا، وتجنب أساليب العمل البطيئة في إنجاز تلك التغييرات الواسعة التي لا تحتل الانتظار. وهذا يمكن تحقيقه بتنسيق الجهود لإحداث التغييرات المطلوبة والأكثر إلحاحاً أولاً ومن ثم الانطلاق نحو الأهداف الكبرى.

يهدف نظام عملنا الأساسي إلى التركيز على توفير أفضل المنتجات والخدمات للطلاب من جهة والشركات التي تسعى لاستثمار السوق الطلابي من جهة أخرى. ويتم ذلك باتباع سلسلة من الخطوات في آن واحد. ويوجد بصورة دائمة فرق عمل تختص بالتعامل مع، وتلبية طلبات زبون معين (شركة). وبعبارة أخرى لدينا مجموعات من الموظفين الذين ينحصر عملهم في توفير الخدمات اللازمة التي تيسر للشركات العميلة الاستفادة إلى أبعد حد من علاقتها مع شركة Varsity والخدمات التسويقية التي تقدمها عبر شبكة الانترنت أو خارجها. بالإضافة إلى ذلك لدينا أيضاً مجموعات من الموظفين الذين يختصون بالبيع المباشر لطلبة الجامعات أو الطلاب عموماً. إن إنشاء

مجموعات من الموظفين لأداء مهام معينة من الأمور الهامة لأنها تتيح لنا النمو والتوسع والتفرد بحق أكبر من السوق وفي إطار المدة الزمنية القصيرة المخصصة لهذا الغرض ولأغراض أخرى.

نخلص إلى القول بأن التحرك السريع والنشيط لا يقل أهمية عن العمل في إطار استراتيجية شاملة توجه هذا التحرك.

حاول أن تنجز أقصى ما يمكن إنجازه بالأدوات المتوفرة لديك.

عندما بدأنا في بداية عهدنا بالاعتماد على الانترنت كان لا بد لنا من استثمار وقتنا وجهدنا في استنباط وسائل تتيح لنا الاستفادة القصوى من مواردنا المحدودة.

يمثل العنصر البشري أعلى ما نملك من أدوات. فبعد أن قررنا السير قدماً في مشروعنا لتغيير طبيعة سوق الكتب المدرسية الجامعية، أدركت على الفور ضرورة الاستعانة بأناس يوافقوننا في الرؤية والمنهج. وكان اختيارنا للمرشحين الذين تقدموا مبنياً على مدى مشاطرتهم لنا في توجهاتنا. وأنت أيضاً سيدي الرئيس ستواجه تحدياً مماثلاً عندما تختار فريق العمل الذي ستقع على عاتقه مسؤولية تنفيذ الأهداف التي عيبتها، كما ستواجه قضية أخرى وهي توعية الموظفين الدائمين الذين «ورثتهم» إلى طبيعة مهامهم الجديدة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن عملية اختيار موظفين جدد مع المحافظة على الموظفين الأقدم عهداً الذين يشاطروننا الرؤيا،

كان عنصراً هاماً في نجاحنا. ونظراً لأن الانترنت لا تزال في أول عهدها، لا يوجد العدد الكافي بعد من الخبراء الذين يعملون في هذه البيئة. لهذا استعنا لخبراء في مجالات تجارية عدة.

كنت أود في البداية أن أوظف أفضل وأنشط العناصر ولكن موارد الشركة كانت محدودة في ذلك الوقت وبالتالي لم تكن في وضع يسمح لنا بتقديم الكثير من الحوافز في حال تعاقدنا مع موظفين جدد، الأمر الذي دفعنا للبحث عن وسائل تسمح لنا بدفع تعويضات مغرية لاجتذاب موظفين على مستوى عال من القدرة والكفاءة. ولسد هذه الثغرة ارتأينا منح الموظفين أسهم في الشركة كحافز حالي. وسرعان ما أصبحت هذه الميزة أقوى سلاح لدينا لاجتذاب وتوظيف أفضل العناصر. وأصبح كل موظف الآن في شركة Varsity يمتلك حصة في الشركة، مما جعل كل موظف في الشركة يشعر بمسؤولية خاصة تجاه الشركة بصرف النظر عن قيمة الحصة التي يملكها. وقد ثبت لنا أن العمل الجماعي والمسؤولية المالية المشتركة يساهمون في تحفيز الموظفين على خدمة مصالح المستهلك وبالتالي خدمة مصالح الشركة.

كما أن استمالة الموظفين بمنحهم أسهم في الشركة تُمكننا من المحافظة على ولاءهم للشركة وتوجهاتها. إن كل مدير رئيسي في الشركة (بما فيهم أنا) يتقيد بسياسة «الباب المفتوح» التي تعني الاستماع إلى آراء الموظفين وملاحظاتهم دون تحفظ.

وبالإضافة إلى ذلك فإننا نمنح موظفينا صلاحيات ومسؤوليات إلى حد قد يتعارض مع التقاليد السائدة لدى معظم الشركات، واليوم تحظى شركتنا بطاقم من الموظفين النشطين والموهوبين الذين تتخطى طموحاتهم التعويضات المالية التي يتقاضونها. وإننا كمدراء تقع علينا دوماً مسؤولية تحفيز موظفينا وإطلاق طاقاتهم. كما أن الغرض من إتاحة الفرص للموظفين لامتلاك أسهم في الشركة يعزز ثقتهم بأن عملهم اليومي يعود عليهم بالنفع.

دور التكنولوجيا: بصفتنا شركة تعتمد على الانترنت كان من الطبيعي أن ننتبه إلى الأثر الهائل للتكنولوجيا في تسريع المعاملات واختصارها، ولا يزال هاجسنا الأول تسخير التكنولوجيا لتحسين أدائنا على كافة الأصعدة. وهذا ينطبق على إدارتكم. إن المعيار الحقيقي لأي نشاط تجاري يقوم على مدى نجاح الجهة المعنية في اجتذاب الزبائن والمحافظة على دعمهم وولائهم والمؤسسات التجارية مثلها مثل أجهزة الدولة تستطيع الاستفادة من سبل الاتصالات التي توفرها الانترنت. وذلك لأننا نستطيع اليوم البقاء على اتصال شبه دائم مع عملائنا بفضل الانترنت. ونحن في شركة Varsity نستخدم شبكة الانترنت ووسائل أخرى للاتصال والتواصل مع زبائننا لتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بطلباتهم (طلبات الشراء) وتقديم عروض خاصة (Special offers) والأهم من كل هذا وذاك أننا نستفيد من تعليقاتهم وملاحظاتهم أو رغباتهم. وهذا التواصل يتجاوز عملية البيع والشراء ويضفي شيئاً من الدفء على العلاقة بين الطرفين.

إن إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة يساعدنا في نقل الصورة الحقيقية إلى أذهانهم. لقد كان للتكنولوجيا بشتى أشكالها الفضل في جعل المستهلكين يصفوننا في طليعة الشركات التي تنعم بثقة الزبائن، وقد ورد ذلك في استطلاع للرأي حول الشركات التي تسوق الكتب عن طريق الانترنت. إن هذا لفخر بهذا الإنجاز لأننا نعتقد بأن كسب ثقة الزبائن ليس بالأمر الهين لا سيما في هذا العصر التكنولوجي الذي جعل العديد من الخدمات والمنتجات في متناول يد المستهلك.

ومن جهة أخرى لاندخر وسعاً في تسخير التكنولوجيا لتيسير الاتصالات بين الموظفين أنفسهم في إطار التعاون بين مختلف الدوائر. كما أن بنية الاتصالات التي أنشأناها تضمن التنسيق والتكامل بين مختلف دوائر الشركة. لا قدم العناية بالتفاصيل تفودك إلى انعدام الرؤيا. ليس سراً إن ارتباطي بشركة Varsity يقوم على مشاعري القوية تجاه هذه الشركة وطموحي في أن تكون في طليعة الشركات التي تسوق الكتب والخدمات الجامعية.

وكما سبق وقلت، نستطيع من خلال التكنولوجيات الجديدة أن نشعر العاملين في الشركة والزبائن بأن أسلوب تعاملنا يؤهلنا لأن نكون مميزين في مجال عملنا. أننا نعرف إلى ماذا نسعى وإلى أين نسير. وجميع القرارات التي تتخذها الشركة - تتخذها في إطار الهدف الرئيسي للشركة المتمثل باختصار في استعماله طالب جديد كل يوم. هذا هو الشعار الذي نتمسك به

ونسعى إلى تحقيقه على مدار الساعة. عندما تحدد أهدافك الكبرى سيدي الرئيس ويحدد وزرائك بدورهم الأهداف التي حددوها لفعاليتهم، تصبح عملية نشر وتوضيح هذه الأهداف لأفراد الشعب ضرورة ملحة.

لا تقلل من أهمية استمتاع الموظف بعمله وإتاحة الفرصة له لاستيعاب الأهداف التي حددتها على المدى البعيد.

في النهاية أتمنى لو تستعرض مع أركان السلطة التنفيذية الدروس التي تعلمتها من خلال تجربتي في إنشاء مجموعة شركات : Varsity Inc.

- راقب بانتظام البيئة المحيطة كي تبقى مطلعاً على الاحتياجات المتغيرة للزبائن (أفراد الشعب).
- تكيف مع المتغيرات بالتحديث الهيكلي للبنية الإدارية لتواكب الظروف المستجدة.
- استثمر إلى أقصى الحدود الموارد التكنولوجية والبشرية والمالية.
- أخيراً، لا تقلل من أهمية استمتاع الموظف بعمله وإتاحة الفرصة له لاستيعاب الأهداف التي حددتها على المدى البعيد.