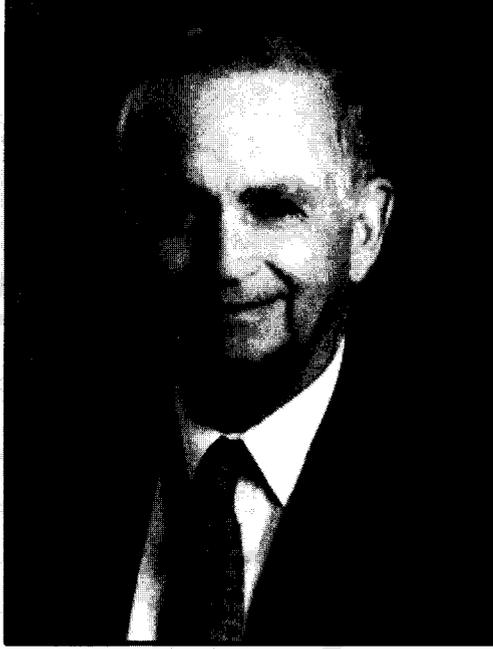


# 3

قيادة الأفراد وتوجيههم

Leading People

## جاي. دبليو. ماريوت J.W. Marriott



يشغل جاي. دبليو. ماريوت منصب رئيس مجلس إدارة شركة ماريوت انترناشيونال منذ عام 1985 وكان قبلها المدير التنفيذي للشركة (منذ عام 1972). التحق في عام 1956 بالشركة التي يملكها والده (سلسلة مطاعم Hot Shoppes) وسرعان ما كُلف بإدارة فندق Twin Bridges Hotor Hotel في آرلنغتن (ولاية فيرجينيا)، كانت هذه أول تجربة لإماريوت في قطاع الفنادق والمنتجات. تخرّج السيد ماريوت من جامعة يوتا في عام 1954 وحصل على بكالوريوس (علوم) في الشؤون المالية والمصرفية.

## مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة  
من : جاي. دبليو. ماريوت، رئيس مجلس إدارة شركة  
Marriott International ومديرها التنفيذي.  
الموضوع : أهمية العنصر البشري.

قد يبدو للوهلة الأولى أنه لا توجد قوائم مشتركة بين مؤسسة تجارية ضخمة مثل ماريوت انترناشيونال والحكومة الفدرالية كمؤسسة حكومية، وذلك لأن القوى التي تديرنا تقوم على الربح وسبل تحقيقه، فضلاً عن كون مجال عملنا يركز على متطلبات السوق، في حين ينحصر مجال عمل الحكومة في التعامل مع دافعي الضرائب والكونغرس الأميركي.

وبصرف النظر عن هذا الفرق الأساسي، يوجد تحديات مشتركة تواجه كل من مؤسستينا. فكلانا على سبيل المثال لا الحصر، يواجه إدارة مؤسسة تديرها مجموع ضخمة من الموظفين. وكلانا مضطر للتعامل مع مئات المقاولين والشركاء.

وكلانا يدير آلاف الفروع والمكاتب المنتشرة في بلادنا وحول العالم. ولكن وقبل كل شيء، نؤدي مهمة مشتركة ألا وهي خدمة الشعب. وأستطيع القول إن زبائننا يتطلعون إلينا لتلبية احتياجاتهم أو لحل المشكلات التي قد تعترضهم. وبالنسبة لشركة ماريوت قد لا يتعدى الأمر تأمين غرفة نظيفة ومريحة لليلة أو أكثر. أما بالنسبة لمؤسسة حكومية فالموضوع قد لا يكون بهذا البساطة إطلاقاً. وأيا كان الأمر فإن نجاحنا كمؤسسات يعتمد إلى حد بعيد على العاملين في تلك المؤسسات، إننا نعتمد على موظفينا الذين يتقدمون في عملهم بقدر الخدمات التي يؤدونها للآخرين، ويسعون لإثبات جدارتهم في حل المشكلات التي تعترضهم في تعاملهم مع الزبائن.

---

يميل الناس إلى القيادة القوية، ويريدون أن يشعروا بأن ثمة فرد يدير دفة الإدارة بحزم. كما يريدون أن يقرروا إذا كانوا يتفوقون في الرؤيا مع هذا الفرد. منذ عشرين سنة والجدل قائم حول جدوى تعلم فن الإدارة عن طريق الممارسة، والحق يقال أن هذه الطريقة قد أثبتت جدواها.

---

إن إيجاد الموظفين الأكفاء الذين يحققون شروط مؤسستنا كان ولا يزال أمراً صعباً. والحقيقة أننا نواجه اليوم سوق عمل ويتصف بندرة الموظفين المؤهلين شأننا في ذلك شأن القطاع العام. والموظفين الحاليين الذين عاصروا سنوات الازدهار

يقتربون الآن من سن التقاعد وسيخلفون ورائهم عدداً كبيراً من المناصب الشاغرة، يتجاوز عدد الأفراد المؤهلين لاحتلال هذه المناصب. لذلك أصبح لزاماً علينا كأرباب عمل أن نسعى لتلبية احتياجات أولئك الذين اختاروا العمل في مؤسستنا. إذا ليس من مصلحتنا توظيف أفراد يملكون المؤهلات والكفاءة ثم نخسرهم فيما بعد بسبب إهمالنا لهم وغياب جو عمل مريح.

ومن حسن الحظ إن المحافظة على فريق عمل متميز ونشط ليست في جوهرها عملية غامضة. ويمكنك وضع قواعد معينة تضمن راحة الموظف حتى وإن كنت بعيداً عن عملية اختيار المرشحين والتعاقد معهم. وهنا لا بد من الذين يديرون شؤون الموظفين وغير الموظفين أن يكونوا ملمين بالطبيعة البشرية وعلى درجة من المرونة في التعامل مع موظفيهم. وهنا يحضرني قول والدي جاي. ويلارد ماريوت في هذا الشأن: إذا اعتنيت بموظفيك فسيعتنون بدورهم بالزبائن، وانطلاقاً من هذه الحكمة البسيطة بودي أن أطلعكم على بعض القواعد العامة التي نسير على هداها في شركة ماريوت منذ ثلاثة أرباع قرن.

### راقب ودع الآخرين يراقبوك

يميل الناس إلى القيادة القوية، ويريدون أن يشعروا بأن ثمة فرد يدير دفة الإدارة بحزم. كما يريدون أن يقرروا إذا كانوا يتفوقون في الرؤيا مع هذا الفرد. وأنا لا أقصد هنا بأن هذا الفرد

يجب أن يدير المؤسسة ويقوم بوضع الخطط واتخاذ القرارات الهامة. ما أقصده هو أن هذا الفرد يجب أن يظهر بمظهر القائد على مرأى من العاملين في الشركة. منذ عشرين سنة والجدل قائم حول جدوى تعلم فن الإدارة عن طريق الممارسة، والحق يقال أن هذه الطريقة قد أثبتت جدواها.

وأذكر أن والدي كان يقضي آلاف الساعات سنوياً مع موظفيه للتعرف عليهم عن قرب والإصغاء إلى مشكلاتهم وأرائهم بغية تنسيق أعمال الشركة وحفاظاً على تماسكها. ومع أن الشركة قد نمت وتوسعت بسرعة متزايدة، منذ ذلك الحين، إلا أنني ما زلت أسير على خطاه واتبع النهج نفسه. وإن كنت لا أستطيع أن أبرهن بالأرقام جدوى تعمل الذي أقوم به، فإني على يقين بأن هذا النهج الذي أتبعه واتبعه والذي من قبلي يفيد في رفع معنويات العاملين في الشركة وإزكاء روح التعاون والالتزام في كافة أنحاء الشركة.

---

إن الموظف يحتاج إلى سماع كلمات الاستحسان وهو يزاول عمله بنشاط وليس فقط عندما يقوم بمجهود غير اعتيادي بين سنة وأخرى. المطلوب أن لا نبخل بكلمات التقدير والثناء على جهود العاملين ونشر هذه الروح في أرجاء الشركة. وهذا ينبغي يبدأ من الرأس ويسري إلى القاعدة.

---

## مخالفة أنظمة الشركة لها ما يبررها أحياناً

نتعرض في ماريوت للكثير من المزاح حول التعليمات والإرشادات الدقيقة التي نطلب من موظفينا التقيد بها. بالإضافة إلى التدقيق في مراقبة جودة الأداء. وأنا شخصياً لا أستطيع أن أتصور العمل بدون هذه الإجراءات الثابتة. إن هذه الإرشادات والإجراءات تمكن الموظفين في ماريوت من إنجاز مهامهم والمحافظة على المستوى الوضيع للخدمات التي تقدمها إلى جانب التقيد بالخطوط والأهداف العامة للشركة. وهذا ليس بالأمر الهين تكفي الإشارة إلى أن مؤسسة ماريوت بكافة فنادقها المنتشرة في أنحاء العالم، تستخدم حوالي 46 ألف موظف. وبالمقابل يجب أن لا نبالغ في التقيد بالأمر الإجرائية إلى درجة تنسينا هدفنا الحقيقي ألا وهو خدمة الزبائن وحل مشكلاتهم. لا شك بأن التقيد بالأنظمة الثابتة المعمول بها في الشركة يسهم في حل العديد من المشكلات، إلا أنه يوجد ظروف معينة تستدعي اتخاذ زمام المبادرة وتجاوز هذه الأنظمة من قبل الموظف المسؤول إذا كان ذلك يؤدي إلى حل مشكلة طارئة. والسؤال الآن هو: كيف نجعل الموظف لا يتردد في اتخاذ زمام المبادرة. والجواب يكمن في توعية الموظف إلى أن خدمة الزبون تأتي في المقام الأول من حيث الأولوية. وعلى ذلك يجب أن تمنح الموظفين الحرية والموارد اللازمة للعناية بالزبائن. وأخيراً لا بد من مكافئة وتقدير جهود الموظف الذي يسهم بمبادرته الفردية في تلبية احتياجات الزبائن. وهنا من

الضروري أن يدرك الموظف أنك على علم بالمجهود الإضافي الذي يبذله.

لا يوجد عمل لا يشكر عليه الموظف وإن كان العمل تافهاً

من المؤسف أن البعض لم يعد يبالي بتوجيه كلمة شكر. وعبارة «شكراً لك» على بساطتها تجعل متلقيها يشعر بالطمأنينة إلى أن هنالك من يقدر جهوده. وهذا بالطبع لا يلغي العدائية التقليدية المعهودة للتعبير عن الامتنان والتي تتمثل في منح مكافآت مالية. بيد أن هذه المكافآت يجب أن لا تكون على شكل علاوات مالية تدفع سنوياً أو شهادات تقدير حصراً. إن الموظف يحتاج إلى سماع كلمات الاستحسان وهو يزاول عمله بنشاط وليس فقط عندما يقوم بمجهود غير اعتيادي بين سنة وأخرى. المطلوب أن لا نبخل بكلمات التقدير والثناء على جهود العاملين ونشر هذه الروح في أرجاء الشركة. وهذا ينبغي يبدأ من الرأس ويسري إلى القاعدة.

من المعروف أن المرء يبذل جهداً أكبر عندما يواجه تحدياً. ولا عجب في ذلك فالإنسان أن يجد متعة في العمل الذي يسعى إلى إنجازه. وما من إنسان يفخر بإنجاز عادي لا يتميز في شيء.

ومن جهة أخرى فإن المعايير الرفيعة للأداء الجيد لا تأتي من فراغ. عندما قرر والديّ دخول ميدان العمل التجاري منذ أكثر من سبعين عاماً كان توفير الخدمة الممتازة في صدر

أولوياتهم، سواء كانت المهمة تتعلق بتنظيف الأواني الفضية أو تقديم الطعام الساخن والبارد. وبالرغم من أن الشركة أصبحت الآن أكبر بكثير، إلى حد قد لا يمكن لهما أن يتصوراه، فإن مذهبهم في العمل لا يزال من أهم المبادئ الثابتة لشركتنا. وفي اعتقادي أن هذه المبادئ تمثل إحدى الصفات التي تجذب الناس للعمل في شركتنا، وغالباً ما يقون لسنوات عديدة.

### شجع روح العمل والخدمة داخل الشركة وخارجها

تجذب الوظائف في السلك الحكومي أو المدني أناساً يميلون بطبعهم إلى الخدمة العامة وما تمنحه لهم من فرص للاحتكاك مع عامة الشعب. ونحن في شركة ماريوت كان مذهبنا ولا يزال يتمثل في الاستعداد الدائم للخدمة، داخل وخارج أوقات الدوام. ذلك أن العديد من موظفينا ينتهزون الفرص للتطوع بخدماتهم في المجتمع المحيط بهم.

ولدينا في الشركة برنامج خاص بالخدمات الاجتماعية. وهذا البرنامج يفتح لموظفينا باب العمل الطوعي في المدن والنواحي التي يعيشون فيها. وهذه الممارسة تعود بالفائدة على الموظف وجيرانه في المجتمع الذي يعيش فيه، من حيث أنها تسهم في تحسين نوعية الحياة وتعزز العيش المشترك، فضلاً عن أن الموظفين غالباً ما يتعلمون مهارات جديدة تفيدهم في إطار عملهم وخارجهم.

وأخيراً، ترحب الشركة بالمشاركة في الأنشطة الاجتماعية في المناطق التي نعمل فيها.

ساعد الذين يساعدون غيرهم

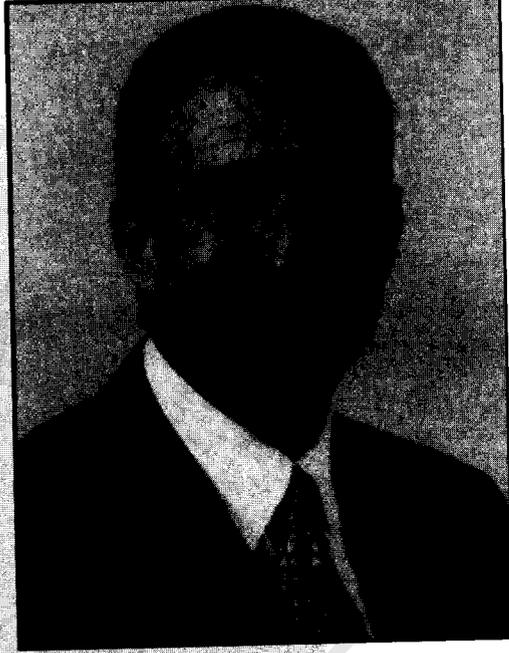
إن خدمة المجتمع تنعش المرء وقد تكون مضيئة لا سيما عندما يتعلق الأمر بمعالجة مشكلة في عقر دارك. وهنا تبرز أهمية القول الذي سبق وذكرته نقلاً عن والدي: «اعتني بموظفيك... إلخ». إن المؤسسات التي تدعم موظفيها وتساعدهم على حل مشكلاتهم داخل الشركة وخارجها ستكون في وضع أفضل وأقوى من تلك المؤسسات التي تتمك موظفيها وعوائلهم يواجهون مصاعب الحياة بمفردهم. لهذا أنشأنا في شركة ماريوت وحدة خاصة للسهر على شؤون الموظفين وتأمين احتياجاتهم في الأحوال الطارئة. وهذه الوحدة يستطيع الموظف الاتصال بها في أي وقت عبر خط تلفوني (خط ساخن) وطلب العون. وتقوم هذه الوحدة بتأمين خدمات مستعجلة مثل العناية بالأطفال أو تأمين النقل في الأموال الطارئة بالإضافة إلى الاستشارات القانونية. بالطبع لا تتوقع أن يستخدم كل موظف «الخط الساخن» ولكن مجرد وجوده يطمئن العاملين إلى التزام الشركة بتأمين راحة كل من يعمل لنا.

استمع بالقدر الكافي لما يقول الطرف الآخر:

أما النقطة الأخيرة التي أود الإشارة إليها فهي قاعدة عامة أتمسك بها، وهي الإصغاء قدر المستطاع إلى ما يقوله

الآخرون. يتوقع الناس في أغلب الأحيان أن يكون الرئيس أو القائد هو الذي يتكلم وإن عليهم الاستماع. لقد تعلمت الخمسين سنة التي قضيتها في التعامل مع الناس، بأن أثنى خمس كلمات يمكن أن ينطق بهما الرئيس في تعامله مع موظفيه، هما: «ما هو رأيك في الموضوع».

آرثر م. بلانك Arthur M. Blank



يشغل آرثر م. بلانك منصب رئيس شركة The Home Depot ومديرها التنفيذي. وقد أسس هذه الشركة بالاشتراك مع بيرني ماركوس في عام 1978. وقد عمل لدى شركة Handy Dan Home Improvement وشغل لفترة منصب نائب رئيس تلك الشركة الشؤون المالية. حائز على شهادة بكالوريوس (علوم) بدرجة امتياز في إدارة الأعمال من كلية بايسن.



2455 Paces Ferry Road, N.W. • Atlanta, GA 30339-4024  
(770) 384-2733 • Fax: (770) 384-2337

Arthur M. Blank  
President and C.E.O.

## مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة  
من : آرثر م. بلانك رئيس مجلس الإدارة والمدير  
التنفيذي لشركة The Home Depot .  
الموضوع : الإدارة في بيئة تسودها الأخلاق

يشرفني أن أنقل إليك بعض الآراء حول بناء الأسس التي تقوم عليها القيادة الناجحة، لا سيما وأنت الآن تدرك المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارتك. وسواء كنت رئيساً لشركة أو رئيساً للولايات المتحدة الأميركية، فلا شك أنك تعرف أن نجاح أي مشروع يتوقف على العاملين ضمن هذا المشروع والعمل المثمر الذي يقومون شريطة أن تؤمن لهم الأدوات اللازمة.

اسمح لي أن أقدم الملاحظات التالية أملاً أن تأخذها بعين الاعتبار، وهي حصيلة 21 سنة من التجربة والممارسة قضيتها في شركة The Home Depot .

إن إيجاد الأفراد الأكفاء لشغل أهم المناصب يستدعي بالدرجة الأولى اجتذاب أولئك الأفراد الذين يتفوقون معك في الرؤيا والقيم الثابتة المشتركة التي تتخذ قراراتك على أساسها. ومن ثم ذلك يبقى عليك أن تحثهم على البعد عن وجهات نظرهم.

وأقصد بعبارة «القيم الثابتة» في هذا الصدد، المعتقدات الأساسية التي تحدد العلاقات بين الناس وطريقة تصرفهم وتشمل أيضاً احترام الفروقات، سواءً كانت هذه الفروقات تتصل بانتماءاتهم السياسية أو الدينية أو العرقية بالإضافة إلى الثقافية والجغرافية.

إن إصراري على القيم الثابتة ينبع من تجربتنا في بناء شركة كبرى من لا شيء تقريباً. لقد قامت شركتنا على القيم الثابتة المشتركة التي جمعت بيني وبين شريكي بيرني ماركوس. وقد استطعنا منذ بضعة سنوات أن نصيغ تلك المبادئ أو القيم الثابتة، وتتلخص بثمانية مبادئ أساسية:

1 - ضمان خدمة ممتازة للزبائن.

2 - الاعتناء بكافة العاملين في الشركة.

3 - بناء علاقات وثيقة.

4 - استثمار الأفكار الجديدة.

5 - معاملة الجميع باحترام.

- 6 - العناية بالمساهمين .
- 7 - التصرف بصورة لائقة .
- 8 - أن لا نبخل بالعطاء لمجتمعاتنا وللعالم ككل . مثلما نأخذ نعطي .

تشكل هذه المبادئ القواعد الأساسية التي تنظم علاقاتنا مع الزبائن وسبل خدمتهم. وبما أنه من المتوقع أن يبلغ عدد موظفينا 245 ألف فرد مع نهاية العام 2000، علينا أن نجد الوسائل لنشر هذه المبادئ الثابتة في أرجاء الشركة وترسيخها في أذهان العاملين في الشركة والآلاف الذين سنتعاقد معهم في السنوات القادمة.

وأحد هذه الوسائل يتمثل في وضع برامج واضحة المعالم لهذا الغرض. فالموظفون الجدد على سبيل المثال يبدؤون بتشرب هذه المبادئ في المرحلة التوجيهية إثر التحاقهم بالعمل. وفي الوقت نفسه نواصل التشديد على أهمية هذه المبادئ لكافة الأطراف التي تتعامل معها وهذا يشمل الموظفين والمستثمرين والموردين وجهات أخرى.

كما أن تطبيق هذه المبادئ ومراجعة المشرفين على الأعمال ومرؤوسيهم وهذا بحد ذاته عنصر أساسي في رصد التقدم الذي تحرزته الشركة وكذلك في التخطيط المتسلل . Succession planning .

ثمة وسيلة أخرى أقوى وأنجع لنشر هذه المبادئ. وتمثل

في دفع الموظفين للاقتداء بمدراءهم وزملائهم الملتزمين. إذا لا يكفي أن يعرف الموظف هذه المبادئ بل يجب أن يعيشها، بمعنى أنه يجب أن يسترشد بهذه المبادئ في قراراته وأفعاله بحيث يكون قدوة للآخرين. إن الطريقة التي يرى الموظفون زملائهم وقيادتهم تتصرف بها تعطي هذه المبادئ مضموناً ومعنى. وهذه الملاحظة تنطبق على كافة المؤسسات وعلى صعيد آخر، يتعين على وزراءك وكذلك الذين عينتهم في مناصب سياسية رفيعة، أن يعنوا باحتياجات أفراد الشعب قولاً وفعلاً. إن جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسات الحكومية أو تجارية تؤثر على حياة الناس. وعلى ذلك يترتب على الذين يعينون في مناصب مسؤولية أن يكونوا واعين بصورة خاصة إلى الأثار التي تخلفها قراراتهم على المدى القريب (أو البعيد) على الظروف المعاشية وآمال وطموحات إخوانهم المواطنين.

أخيراً يتعين على وزراءك وكذلك الذي عينتهم في مناصب سياسية رفيعة، أن لا ينسوا أنهم مؤتمنين من قبل الشعب وأن غايتهم خدمة الشعب بالدرجة الأولى. وهنا تجدر الإشارة إلى أن أحد أسباب نجاح إدارة شركتنا The Home Depot يكمن في أن موظفينا على مختلف مراتبهم يعتبرون أنفسهم مؤتمنين على مصالح الشركة ويعلمون أن غايتهم خدمة الزبائن بالدرجة الأولى.

في الظروف التي تفرض تغييرات سريعة، يصبح الاتكال على الموظفين أكثر أهمية.

عندما يتم اختيارك لأفضل العناصر، دعهم ينفذون مهامهم معتمداً على صواب رأيهم.

تلعب «الثقة» بالموظف أو المرؤوس دوراً قوياً في تسيير أو إدارة الأعمال. وإذا كان الموظفون يؤدون عملهم مستندين إلى قيم ثابتة إضافة إلى معرفتهم بطبيعة العمل، فيمكن الاعتماد عليهم في اتخاذ القرارات الصائبة. إن العمل في جو ينعم فيه الموظف بالثقة يجعل مؤسستك أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات وحتى تسخير هذه المتغيرات لخدمة مصالحها. كما أن المدراء ليسوا بحاجة للتدخل في كل صغيرة. والموظفون قادرون على تأدية خدمة جلييلة للمؤسسة دون الحاجة لتلقي أوامر من الأعلى.

---

هناك عدة قضايا معقدة تنتظر الحل وتشكل تحدياً للحكومة. وكبي يتسنى للحكومة معالجتها لا بد لأركان الحكومة وكبار المسؤولين ممن عينتهم أن يبدأوا بتهيئة المدراء الحاليين للقيام بما يلزم لتأهيل الكوادر التي ستحل محلهم وربما تفوقهم نشاطاً.

---

لهذا السبب تولي شركة Home Depot جميع العاملين ثققتها بمنحهم حرية التصرف والمجازفة وتجريب طرائق جديدة ولهم أن يخطئوا أحياناً.

عندما أعين مديراً في إدارة الشركة (كما تعين أنت وزيراً

في إدارتك) اعتمد في اختياره على سعة اطلاعه وما يمكن أن يقدمه للشركة. إن حسن اختيار الموظفين والمحافظة على كبار المدراء من الأمور التي ينبغي التنبه لها لأنها أضحت من العوامل الهامة التي يتوقف عليها نجاحنا في السنين القادمة.

هنالك عدة قضايا معقدة تنتظر الحل وتشكل تحدياً للحكومة. وكي يتسنى للحكومة معالجتها لا بد لأركان الحكومة وكبار المسؤولين ممن عينتهم أن يبدؤوا بتهيئة المدراء الحاليين للقيام بما يلزم لتأهيل الكوادر التي ستحل محلهم وربما تفوقهم نشاطاً.

ونحن في شركة The Home Depot أوكلنا هذه المهمة إلى إداريينا على جميع المستويات، بحيث أصبح مطلوباً منهم الكشف وتحديد أولئك الأفراد الذين يتحلون بالمهارة والمقدرة التي تؤهلهم لأن يحلوا محلهم عندما يحين الوقت، وذلك لأن أنشطتنا التجارية وإدارتها تزداد تعقيداً من سنة إلى أخرى. وأنا كمدير تنفيذي الآن مدعو لإيجاد البديل الذي سيشغل منصبي يوماً ما، ويفترض أن يكون هذا البديل أقدر مني، لأن طبيعة عملنا تتطور وستتطلب في المستقبل رجالاً يتمتعون بقدرة ودراية أكثر مما هو متوفر الآن.

بالإضافة إلى ما تقدم يُفترض في وزرائك وكبار المسؤولين أن يتمتعوا بقدرات أكبر مما تحتاج إليه اليوم كي يستطيعوا مواجهة التحديات القادمة التي يتوقع أن تكون أكثر تعقيداً. كما

يجب أن لا يتوقفوا عن التعلم واستخلاص العبر والدروس. وكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصائبة، يجب أن يكونوا دوماً على إطلاع بالقضايا التي تواجه وطننا والحلول غير التقليدية المتوفرة والتي يمكن أن تتوفر في المستقبل المنظور.

كما يفترض أن يقوم كبار المسؤولين السياسيين ممن عينتهم أن يساعدوا أركان حكومتك في التكيف مع المستجدات على المسرح العالمي وتغير الظروف الاقتصادية والديموغرافية بالإضافة إلى تقلبات الرأي العام. إن أياً من هذه العوامل يمكن أن يؤثر سلباً أو إيجاباً على الأهداف التي حددتها.

وهنا أود الإشارة إلى أن المرونة في مواجهة المستجدات تقتضي أيضاً التعرف بحكمة لمعرفة ما يجب تغييره وما يجب أن يبقى على حاله، وهنا يكمن الاختبار الحقيقي لخبرة المسؤولين عن الإدارة وقدرتهم على مواجهة المشكلات التي ستعرضهم.

تبادل المعلومات مع العاملين في مؤسستك واهتم بشؤونهم عندما يقوم أي فرد بعمل ما فلا شك أنه يرغب بإنجازه على الوجه الصحيح، ويريد أن يحظى ببعض الاحترام نتيجة لذلك، لذا أرى أن من واجبات المسؤول أو الوزير الجديد أن يسعى لأن ينال الموظف التقدير الذي يستحقه من رئيسه المباشر وأن يحصل ذلك تلقائياً في كافة الدوائر. ويفترض في الوزراء توصيل هذه الرسالة إلى كافة المدراء ومن في حكمهم.

ولكي يكون الوزراء مطلعين على سير العمليات ونشاطات الموظفين في دوائريهم، من الواجب أن يقوموا سنوياً بعد زيارات تفقدية يلتقون فيها بالموظفين فمن دوائريهم وأولئك الذين يقومون بأعمال ميدانية خارج المكاتب.

وحكومتي، إذا جاز لي أن أسميها كذلك، تتألف من عدة معاونين ونواب رؤساء للشؤون التنفيذية [executive vice Presidents]، وجميعهم يساهم في بلورة رؤيا الشركة ووضعها موضع التنفيذ، من خلال توجيهاتهم وقراراتهم وتواصلهم مع كافة الأقسام ومدراء المخازن.

بقي أن أشير إلى أن جزءاً هاماً من رسالتك إلى كبار المدراء يتمثل في الإيعاز لهم بأن يكونوا على بينة بالكيفية التي يتم بها اختيار أفضل العناصر للعمل في الدوائر الحكومية. فضلاً عن أن المدراء الجدد الذين تم تعيينهم بحاجة إلى الإحاطة بمتطلبات مختلف المناصب ومن ثم تعيين أولئك الأفراد المؤهلين بحق لاحتلال تلك المناصب. ولكي يكون الوزراء مطلعين على سير العمليات ونشاطات الموظفين في دوائريهم، من الواجب أن يقوموا سنوياً بعد زيارات تفقدية يلتقون فيها بالموظفين فمن دوائريهم وأولئك الذين يقومون بأعمال ميدانية خارج المكاتب.

إننا في شركة The Home Depot نؤمن إيماناً راسخاً

بأهمية مثل هذه الزيارات ونصر على أن يقوم جميع الإداريين وكافة أعضاء مجلس الإدارة بزيارة عدد معين من مخازننا كل ثلاثة أشهر. وأنا شخصياً أزور أكثر من مئة مخزن (محل) سنوياً. وهذا هو السبيل الوحيد للقاء الموظفين ورؤية سير الأعمال عن كثب وإدخال تحسينات إذا لزم الأمر.

وفي الختام لا أشك بأن وزراءك وكبار المسؤولين سيحملون الروح الأمريكية في قلوبهم مع الالتزام بمسؤولياتهم اتجاه العالم الخارجي. وكما تكون قراراتهم صائبة في ظل الظروف المحيطة بهم محلياً وعالمياً لا بد لهم من رؤية الأشياء في سياقها الصحيح.

لقد قربت المياه الحياة المعاصرة الناس من بعضهم البعض وأدت إلى تشابك المصالح إلى أكبر من ذي قبل، وأصبح نجاحنا أو فشلنا يرتبط بنجاح أو فشل أطراف أخرى. وعلى كل مسؤول أن يعي بأننا في نهاية المطاف ننتمي إلى وطن واحد هو هذا العالم، إلى جانب انتمائنا إلى وطننا الأم. من هذا المنطلق يجب أن لا نتجاهل مسئوليتنا تجاه بعضنا البعض.

## سيدني تاوريل Sidney Taurel



يشغل سيدني تاوريل منصب رئيس مجلس إدارة  
والمدير التنفيذي لشركة إيلي ليلي Eli Lilly and  
Company. وكان سابقاً يشغل المدير التنفيذي للشركة  
منذ العام 1998 قبل أن يصبح رئيساً لها في عام 2000.  
وكان قد التحق بالشركة ليعمل في مجال التسويق منذ  
العام 1971. أخرج من معهد الدراسات التجارية العليا  
في باريس وحصل بعدها ماجستير في إدارة الأعمال  
من جامعة كولومبيا.

Sidney Taurel

Chairman of the Board,  
President, and Chief Executive Officer

Eli Lilly and Company  
Lilly Corporate Center  
Indianapolis, Indiana 46285 U.S.A.

## مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة  
من : سدني تاوريل رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي  
لشركة Eli Lilly  
الموضوع : توجيه وقيادة الأفراد في المؤسسات الكبيرة

شهدت أجهزة الحكومة الفدرالية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية نمواً متزايداً وتضخماً أدى إلى ارتفاع نفقاتها وتنوع أنشطتها. وكانت الحكومات المتعاقبة تتعهد دائماً جعل أجهزة الحكومة «أكثر إنتاجية» أو «أكثر فاعلية» أو أكثر استجابة إلى مطالب دافعي الضرائب. وكانت الجهود لتحقيق هذه الأهداف تميل إلى التركيز على إنشاء البرامج وتوأمين المخصصات بالإضافة إلى توزيع الأدوار على مختلفة مؤسسات الدولة. أما بالنسبة للنتائج، فلم تكن دائماً على ما يرام في أحسن الأحوال. والذي لاحظته أن جميع الرؤساء لم يخطر لهم التركيز على الجانب الإداري بغية تحسين أداء الحكومة في هذا المجال

بتفجير الطاقة الكامنة للموظفين الذين يعملون في سلك الدولة.

ونحن لا ننكر أن هنالك عقبات جسيمة في هذا السبيل ولكننا يعلم بأن تراكمات عشرات السنين من العادات والتعتت البيروقراطي قد جعلت التعرض للوظائف الحكومية خارج نطاق اهتمامات الرئيس، علماً بأن الالتفات إلى قطاع الوظائف الحكومية يمكن أن يؤدي إلى توفير الكثير من النفقات دون التضحية بالحدق. أو بعبارة أخرى زيادة الإنتاجية. إن الإدارة في نهاية الأمر تعني إدارة وتوجيه الأفراد العاملين. وكي تكون قائداً بحق ومديراً مؤثراً، لا بد لي من حثك على إصلاح الأنظمة والعقلية السائدة التي تحكم الإدارة المدنية الفدرالية.

وفي رأيي أن الوقت ربما قد حان لإحداث إصلاحات واسعة في الشأن. إننا نتمتع اليوم بمستوى بطالة منخفض والواقع أن التهديد الرئيسي لقدرتنا على الاستمرار في النمو والحد من التضخم يكمن في تناقص اليد العاملة. وعلى هذا تقضي المصلحة الاقتصادية أن تسعى لرفع إنتاجية الموظف أو العامل. وذلك لأن زيادة الإنتاجية أو المردود يعود بالفائدة على العمال /الموظفين وعلى دافعي الضرائب وأرباب العمل، أي أن الجميع يستفيد في النهاية. وبافتراض أن النظام الإداري العام يمكن تعديله والاستعانة بتجارب وممارسات مؤسسات أخرى، عندئذ لن يكون مستغرباً أن يكتشف العديد من الموظفين المخلصين في عملهم في دوائر الحكومة بأن تلك التعديلات مثيرة ومجزية أيضاً.

وكي تكون قائداً بحق ومديراً مؤثراً، لا بد لي من  
حكك على إصلاح الانظمة والعقلية السائدة التي تحكم  
الإدارة المدنية الفدرالية.

لقد تعلمنا من خلال عملنا في شركة Lilly الكثير عن  
كيفية الاستفادة من طاقات وقدرات الموظفين على امتداد 124  
سنة من العمل التجاري. ومع مرور الزمن أدت فلسفتنا في  
التعامل مع موظفينا إلى نيل العديد من الجوائز، وسمعتنا الآن  
تشير إلى أننا من أفضل الشركات في القطاع الصناعي التي  
يطمح الموظف أو العامل للعمل فيها. وقد مكنتنا استثمارنا في  
الإنسان وقدرة الإنسان على، من التمتع بسجل جيد في اكتشاف  
أدوية جديدة للمرض، وتحقيق نمو نحسد عليه في إيرادنا  
السنوي.

تقوم فلسفتنا في توظيف الأفراد والتعامل معهم على  
الفائدة المتبادلة. وهذه الفلسفة قوامها تأمين احتياجات الموظف  
إلى حد يتجاوز توقعاتهم. وبالمقابل نتوقع من الموظف أو  
المستخدم بذل جهد أكبر في عمله وهذا المبدأ، أي مبدأ الفائدة  
المتبادلة الذي يبدو بسيطاً في ظاهره لم يتبلور إلا بعد مرور  
سنوات عديدة. وأصبح الآن جزءاً من تقاليد الشركة.

بيد أنني أستطيع أن أشير إلى بعض المبادئ الأساسية التي  
تحكم عملنا، ويمكن لمؤسسات أخرى أن تسترشد بهذه  
المبادئ بما فيه الحكومة الفدرالية. وإنني أقدم لك هذه

الإرشادات آملاً أن يفدك في اختيار أعوانك وموظفيك.

المبدأ الأول: اختر أكفا العناصر قدر المستطاع: وهذا من المبادئ التي لا جدال فيها بالنسبة لنا في شركة Lilly لأننا ندرك بأن العامل الذي يحد من معدل نمونا كشركة لا يكمن في الافتقار إلى الأجهزة والآلات أو رأس المال، وإنما الافتقار إلى المواهب والمقدرة الذهنية. لهذا لا ندخر وسعاً في استقطاب أفضل وألمع الأفراد لأنهم يشكلون الأسس التي يقوم عليها عملنا كمؤسسة تجارية.

ولا شك عندي بأن الحكومة الفدرالية تستطيع، لا بل من واجبها، أن تزاحم القطاع الخاص في اجتذاب الموظفين الأكفاء. ولا يجوز للحكومة أن تتكل على موظفين لا يرقون إلى المستوى اللائق. بيد أنه هنالك مؤسسات حكومية تراعي هذه الناحية. خذ مثلاً، متطلبات القبول الصعبة للانتساب للأكاديميات العسكرية في بلادنا، أو الامتحانات الصعبة التي ينبغي اجتيازها لمن يرغب الانخراط في السلك الخارجي. وكذلك في مؤسسات التي تعنى بالصحة العامة الذي يتمتع العاملون فيها بمستوى رفيع من المؤهلات والخبرة، وأذكر على سبيل المثال مراكز حصر الأوبئة Centers for Disease Control ويرمز لها ب: C D C والمعاهد القومية للصحة N T H.

وأعتقد أن أغلب دافعي الضرائب يعتبرون المؤسسات المشار إليها حالات استثنائية ولا ترقى إلى مستواها المؤسسات والدوائر الحكومية الأخرى من حيث الأداء وسوية الموظفين.

ويمكن لدوائر الدولة الأخرى أن تستفيد من تجربة وممارسات تلك المؤسسات التي ذكرناها وأقصد وزارة الخارجية و CDC أو NTH. لذا ينبغي السعي لتحسين صورة موظف الدولة لدى عامة الناس.

المبدأ الثاني: زود الموظفين الناصحين بالموارد والدعم الضروريين لتنمية قدراتهم: نضع قضية تطوير العمل الوظيفي في شركة Lilly على رأس أولوياتنا. ونعتبر التأهيل المستمر للموظف ملزماً لنا بغية تمكينه من إعطاء مردود جيد للمؤسسة.

من ناحية أخرى نعتبر جميع المشرفين الإداريين مسؤولين عن تدريب وتأهيل الأفراد العاملين في دوائرهم والتواصل الدائم معهم. وهذا بحد ذاته يشكل عبئاً ثقيلاً على كاهل المدير المشرف الذي يفترض أن يراعي الاعتبارات التالية:

- تحديد المهارات الجديدة التي يستدعيها تطور العمل.
- تقييم الفرد على أساس مدى تمكنه من امتلاك تلك المهارات.
- تطوير خطة ترمي إلى جعل الجميع يكتسب المهارة المناسبة التي تقتضيها طبيعة عمله.

أما بالنسبة لمسؤوليات الموظفين، فإننا نتوقع منهم أن لا يألوا جهداً في تجديد معلوماتهم وتطوير مهاراتهم كي يتمكنوا من معالجة الأوضاع والاحتياجات التي تملئها ظروف العمل

المتغيرة. أعود لأقول بأن مبدأ «الفائدة المتبادلة» قد أثبت فعاليته، ويمكن تلخيص ذلك بالقول: أننا ننمي قدرات الأفراد من أجل تنمية عمل الشركة. ويوجد مثال على تطبيق مثل هذا المبدأ مستقى من صميم الحكومة الفدرالية نفسها. وأنا هنا أشير إلى المؤسسة العسكرية المتمثلة في القوات المسلحة الأميركية، التي من الجائز أن تكون أفضل وأنجح مؤسسة في العالم في مجال التدريب المهني. والبرهان على ذلك يتمثل في تعزيز فرص عثورهم على وظيفة بعد انتهاء خدمتهم العسكرية، والفضل في ذلك يعود إلى ما تعلموه والتدريب الذي تلقوه خلال وجودهم في الخدمة. وحبذا لو اقتدت الأجهزة الحكومية بتلك الأساليب والمناهج المتبعة في المؤسسة العسكرية.

---

ينبغي التشديد على اتباع منهجية مدروسة ترمي إلى تدريب الموظفين على تسخير الأدوات والوسائل الجديدة التي أقامتها الثورة المعلوماتية، وذلك لأن هذه الأدوات تنطوي على إمكانيات هائلة في زيادة المردود.

---

كما ينبغي التشديد على اتباع منهجية مدروسة ترمي إلى تدريب الموظفين على تسخير الأدوات والوسائل الجديدة التي أقامتها الثورة المعلوماتية، وذلك لأن هذه الأدوات تنطوي على إمكانيات هائلة في زيادة المردود.

وآمل قبل كل شيء أن توفق إلى غرس روح الاستكشاف

والابتكار الذي تتيحه التكنولوجيات الجديدة التي أدت وتؤدي إلى تحولات كبيرة في القطاع الخاص .

المبدأ الثالث : ساعد الموظفين على التوفيق بين متطلبات عملهم وحياتهم الخاصة: تساهم شركة Lilly في جعل حياة موظفيها مريحة داخل جو العمل وخارجه، الأمر الذي لفت أنظار العديد من المراقبين.

وقد قمنا في السنوات الأخيرة بوضع برامج تأخذ بالحسبان واجبات الموظف العائلية. وهذه البرامج تتضمن المرونة في الترتيبات المتعلقة بساعات العمل وتأمين العناية بالأطفال على أرض الشركة. وهذه التسهيلات ليس الغرض منها تلميع صورة الشركة. إنها وسائل مفيدة في ضمان راحة الموظف وشعوره بالطمأنينة كي يتسنى له تركيز طاقاته على عمله دون أن يشغل باله شاغل .

ربما تبدو بعض برامجنا غير مناسبة لبيئة العمل في الدوائر الحكومية وعلى المسؤولين الحكوميين أن يقرروا مدى إمكانية توفير مثل هذه التسهيلات لموظفيهم وماذا سيكون رد فعل دافعي الضرائب والكونغرس في هذه الحالة. ومهما يكن من أمر لا بد لأية مؤسسة كانت أن تقدم بما يلزم يتجاوز العقبات التي تقف عائقاً في سبيل زيادة إنتاجية الموظف .

المبدأ الرابع : العلاقة بين المؤسسة (رب العمل) والموظف

تقوم على المصلحة المتبادلة: لا يمكن لطرف واحد أن يبذل جهده دون أن يبذل الطرف الآخر جهداً بالمقابل

يتعين عليك أن تطلب من العاملين إحراز نتائج معينة في إطار جدول زمني واضح الأهداف، كي يتسنى للمؤسسة مواصلة تنفيذ برامجها بنجاح ودون توقف. وهذا يتطلب منك الإيعاز إلى العاملين ببذل قصارى جهودهم وعدم التراخي.

في عملية مراقبة العمل الإداري أو الأداء الفردي، وهذا يشمل الرواتب والترفيعات، نصر على أن يسعى كل فرد من الشركة إلى تحسين أدائه بصورة متواصلة أو على الأصح من سنة إلى أخرى - وربما يبدو ذلك مطلباً عسيراً ولكن صدقني إذا قلت أنها في الواقع تعبير عن إيماننا بأن الفرد عموماً يمتلك طاقات كامنة يمكن استثمارها. والملفت للنظر أن الأفراد الذين يمتلكون هذه الطاقات الكامنة لا يقبلون التحدي فحسب بل يطمحون إلى إنجاز المهام الأكثر صعوبة وعلى استعداد للمخاطرة بمستقبلهم إذا حصلوا على الدعم الذي يطلبونه رغبة منهم في تحقيق النمو السريع على الصعيد الشخصي.

إن أية مؤسسة تطمح لزيادة إنتاجيتها وتحقيق مردود أفضل لا بد لها من أن توضح لموظفيها بأنها معنية بالنتائج في نهاية المطاف. لهذا ينبغي على تكون على استعداد للتعامل بحزم مع أولئك الأفراد الذين يعجزون عن تحقيق نتائج ملموسة. ثمة شعور لدى معظم الناس (دافعي الضرائب) بأن من الصعب

معالجة مشكلة الموظف الحكومي المتقاعدس، مما يجعل الأجهزة الحكومية تعج بالموظفين غير المنتجين إلى درجة لا يمكن لأية مؤسسة في القطاع الخاص تحملها. لقد وجدنا من خلال تجربتنا في شركة Lilly أن التصرف الحازم في وضع كهذا يشكل دافعاً بالمعنى الإيجابي للكلم، أي أنه عنصر ترغيب قبل أن يكون عنصر ترهيب.

يقوم مبدأ الفائدة المتبادلة على المكافآت التي تتجاوز الزيادات في الراتب (المستحقات)، إلى تعزيز المصالح المشتركة التي تربط جميع العاملين في شركة Lilly ببعضهم البعض. وانطلاقاً من هذا المبدأ عمدنا إلى تشجيع العاملين في الشركة على امتلاك أسهم في الشركة والمشاركة في الأرباح على نطاق أوسع من ذلك الذي تسمح به أغلب الشركات. وفي اعتقادنا أن نظام المشاركة بالأرباح يشكل حافزاً أقوى لكافة العاملين.

إن مبدأ الإصرار على تحقيق نتائج وربط المكافآت بالنتائج يُعد من وجهة نظري أهم المبادئ التي تحتاج الحكومة إلى تبنيها، وربما كان من أصعبها تطبيقاً، لا سيما وأن الحكومة ليست مؤسسة تجارية تحقق أرباحاً وليس بمقدورها إصدار أسهم لمنحها للموظفين. وبالرغم من ذلك ليس من المستحيل إيجاد صيغة مناسبة على غرار تلك المعمول بها في القطاع الخاص.

تميل البيروقراطيات في القطاعين الخاص والعام إلى التمسك بأساليب وإجراءات ذات فعالية محدودة، من حيث أنها تقيس الجهد المبذول وحجم الموارد المستخدمة. والعلاج لرفع الإنتاجية في هذا الحالة يكمن في التركيز على المردود.

إبدأ بالزبون والأصح أن أقول دافع الضرائب، مع العلم بأن بعض مؤسسات الدولة يمكن اعتبارها زبائن لمؤسسات أخرى. بعدئذٍ دع الزبون يحدد الخدمات التي يتطلع إليها، ومن ثم ركز على توفير هذه الخدمات بطريقة تتفق مع أو تفوق توقعاته. ولا تقف عند هذا الحد، بل تابع البحث عن وسائل لزيادة المردود وذلك بتسريع وتحسين الخدمات، ومن ثم تخفيض الكلفة المترتبة عن تقديم هذه الخدمات. وفي الختام لا تنسى الحوافز المالية مثل دفع علاوة على الراتب بحيث تكون هذه العلاوة مرتبطة بالمردود الناجم عن الجهود الإضافية للموظف.

إنني أدرك تماماً أن النظام الحالي لا يسمح بإحداث مثل هذه التغييرات في النهج المتبع. والواقع أن الأمر يحتاج إلى تشريعات جديدة تمهد الطريق للإصلاح المطلوب، الذي ستجني ثماره الحكومة الفدرالية والاقتصاد الأميركي برمته.

إن الفرص متاحة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أداء موظفي الدولة، وهذه الإجراءات لا يمكن أن تضر في أسوأ الأحوال، سواء كان الأمر يتعلق بالقطاع العام أو الخاص. وربما

تستطیع أن تكون رائداً في الإصلاح الإداري وتجد الوسائل التي تضمن الاستفادة القصوى من طاقات وقدرات العاملين في سلك الدولة وبهذا تكون قد خلفت وراءك إراثاً قيماً بعد انتهاء فترة ولايتك .

## أرشي دبليو. دنهام Archie W. Dunham



التحق أرشي دبليو. دنهام بشركة كونوكو Conoco Inc, في العام 1966. ويشغل منذ عام 1998 منصب المدير التنفيذي للشركة. وقد اختير رئيساً لمجلس الإدارة في عام 1999 وكان قبلها نائباً لرئيس الشؤون الإدارية. وقد شغل أيضاً منصب نائب رئيس شركة دو بونت DuPont التي كانت حينها الشركة الأم لـ كونوكو. حائز على بكالوريوس علوم في الهندسة الجيولوجية وماجستير في إدارة الأعمال من جامعة أوكلاهوما.

Archie W. Dunham  
Chairman,  
President and  
Chief Executive Officer

Conoco Inc.  
P. O. Box 2197  
Houston, TX 77252  
(281) 293-1307

## مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة  
من : آرثشي دنهام رئيس مجلس الإدارة والمدير  
التنفيذي لشركة Conoco Inc.  
الموضوع : دعم التأهيل المستمر

أهنئكم على تبوءكم أرفع منصب في بلادنا، كما يشرفني  
أن أكون مدعواً لأستعرض معكم بعض الآراء والأفكار.

أعلم بأنكم وضعتم قضية التربية والتعليم في قائمة  
أولوياتكم وهذا مما تحمد عليه. لا شك أنك تدرك أهمية توفير  
أرقى مستوى من التعليم لأطفال أمريكا، كي يتسنى لأمتنا  
خوض معركة التنافس التجاري بنجاح، والواقع أنني في الشركة  
التي أترأسها نواجه تحديات مشابهة، من حيث أنني أسعى إلى  
جعل التأهيل المستمر للموظف في إطار احتياجات الشركة. إنني  
أؤمن بضرورة التطوير المستمر لقدرات العاملين في القطاع

الخاص وأعتقد أن هذا ينسحب أيضاً على القطاع العام. كما أعتقد بأن المواطنين في أي بلد كانوا سيجنون فائدة كبرى عندما يكون القائمون على إدارة الحكومة يتمتعون بالصلاحيات الكافية والمقدرة والحماس في أداء عملهم، تماماً كما هو الحال بالنسبة لمالكي الأسهم العائدة لشركات يتحلى موظفوها بنفس الصفات. ورؤساء الشركات تقع على عاتقهم مسؤولية تجديد وتحديث الإدارة من خلال تراكم الخبرة البشرية والتقدم التكنولوجية، وهذا ينطبق أيضاً على كبار المسؤولين في الإدارات الحكومية.

والسؤال الآن هو: كيف يمكن إنجاز ذلك؟

إني أعتقد بضرورة إنشاء برامج ترمي إلى تنمية الموارد البشرية على نحو مستمر، تماماً كما هو الحال بالنسبة للموارد الأخرى. ولقد قمنا في شركة Conoco بانتظار خطة فالت منبولا وترحيباً من كافة العاملين، وأمل أن تكون هذه الخطة بمثابة مسودة لخطة مماثلة يمكن تطبيعها على العاملين في سلك الدولة.

مثل عدة شركات كبيرة، قمنا بإنشاء «جامعة» خاصة بالشركة تتيح للعاملين في الشركة في مختلف أنحاء العالم، فرص لتنمية مهاراتهم الفردية. وتكمن مهمة الجامعة في توفير التأهيل المستمر لسته عشر ألف موظف. ويتضمن مناهج الجامعة مقررات (كورسات) تعتمد على استخدام الكمبيوتر بالإضافة إلى دروس متنوعة ومحاضرات يلقيها كبار الموظفين.

## برنامج كونوكو Conoco لتأهيل وإعادة تأهيل موظفيها

أود الآن أن أركز على أهم البرامج التي تقدمها جامعة Conoco. وهي تلك البرامج التي أعدت خصيصاً لتدريب الكوادر الإدارية التي سيقع على عاتقها في المستقبل عبئ تحديث الإدارة وتحديد النموذج الجديد الذي ستسير على هواه الشركة في المستقبل وهذا النموذج الجديد سيبقى ضمن إطار التوجه العام للشركة المتمثل في خلق بيئة تعليمية تخدم المهتمين بشؤون الطاقة. وقد أطلقنا على هذا البرنامج اسم Trailblazer. وقد تعاون في أعداد هذا البرنامج كل من Conoco ومدرسة لندن لإدارة الأعمال London Business School و Center for Creative Leadership بالإضافة إلى المؤسسة الاستشارية JHW Consultants.

يخضع المشاركون بالبرنامج إلى ثلاث دورات تدريبية مكثفة على امتداد تسعة أشهر وتستغرق كل دورة أسبوعاً كاملاً. وتدعم هذه الدورات شبكة كمبيوترية خاصة بالشركة Intranet ومرتبطة بالانترنت لتبادل المعلومات المتعلقة بالمواد والمواضيع التي تبحث في هذه الدورات. وتشكل الدورات والمعلومات المتوفرة على شبكة Web جانباً هاماً لهذا البرنامج التعليمي.

ويتم اختيار المشاركين بالبرنامج بعناية، وعلى أساس كفاءتهم وقدرتهم المتميزة لتبوء مناصب إدارية ومنيعة، والجدير بالذكر أن المشاركين يأتون من فروع الشركة في مختلف أنحاء العالم، ومن أجواء تجارية واجتماعية متنوعة، الأمر الذي يتيح

للخريجين في النهاية الاطلاع مع التعرف على أنماط من العمل التجاري على الصعيد العالمي.

يضم كل صف من المنتسبين لهذه الدورات 25 موظف، بعضهم مدراء رئيسيين والبعض الآخر مجموعة مختارة من الموظفين الذين يعملون في مشاريع تجارية رائدة. أما الهيئة التدريسية، إن صح التعبير، فتضم عدداً من كبار المدراء (بما فيهم أنا - والواقع أنني استمتع بتدريس هذه الفئة النشيطة من الشباب)، بالإضافة إلى أن عدد من الخبراء المرموقين في ميدان التجارة والأعمال. وهنا تجدر الإشارة إلى أن مشاركة كبار مدراءنا في التدريس تتيح لهم التحدث عما علمتهم التجربة والممارسة من ناحية والتعرف أيضاً على الجيل الصاعد من المدراء.

يختار المشاركون في هذه الدورات التعليمية قضية أو إشكالية إدارية محورية تتطلب حلاً، ويركزن على هذه القضية خلال فترة تطبيق البرنامج. وتجرى دراسة الموضوع وتبادل الآراء وطرح الحلول الممكنة. وهذا بدوره يؤدي إلى بروز أفكار جديدة. وهنا يلعب التنافس بين المشاركين دوراً إيجابياً، إذ يحاول كل منهم أن يثبت كفاءته أمام زملائه. وفي نهاية البرنامج يفترض أن يكون كل مشارك قد فهم طبيعة العديد من التحديات التي تواجهها شركتنا، واستوعب توجهات الشركة والدروس التي أفرزتها الخبرة الجماعية لأولئك الذين يسيرون الشركة.

وكلمة أخيرة حول البرنامج وفحواه. تعقد الدورة الأولى في

مدرسة لندن لإدارة الأعمال London Business School . وتبحث خلال الدورة وبصورة مكثفة مختلف القضايا على أرضية مشتركة يتم الاتفاق عليها، ومن القضايا التي تعالج، التطورات والاتجاهات على صعيد التجارة العالمية، الوضع التنافسي للشركة، البنية الإدارية، والعقبات التي تعترض تطبيق سياسات معينة وأخيراً، إعادة النظر ببعض الإجراءات التي دأبت الشركة على أتباعها. إن تنوع القضايا المطروحة زوايا جديدة يتيح لكل مشارك أن يعالج المشكلات التي تواجهه في محيط عمله.

### تقييم المهارات، الاستعانة بالعلم والمعرفة وترسيخ التعاون

أما الدورتان الباقيتان فتعقدان في هوستن (تكساس) حيث يوجد المقر الرئيسي لشركة Conoco . تركز الدورة الثانية على موضوع الجهد الفردي للموظف ومردود أو جدوى هذا الجهد، وتستخدم لهذا الغرض استقصاءات توجه إلى العاملين في الشركة بإملائها، ثم تعرض النتائج على المشاركين في الدورة، للمناقشة. ويهدف هذا التمرين إلى اكتشاف مواطن القوة والضعف في أداء الموظف ومستوى مهارته وكيفية تصرفه في الظروف الحرجة. أما الدورة الثالثة والأخيرة فتركز على العمل الجماعي والتنسيق بين مختلف أنشطة الشركة من خلال ما تعلمه المشاركون في البرنامج.

لقد وضع هذا البرنامج (Trailblazer) أساساً كامتداد للتوجه الذي كان ساد إدارة الشركات خلال القرن الفضي

والمعروف بـ three-S-approach و"three-S" تشير هنا إلى Strategy-Structure- Systems. بمعنى أن الشركة يفترض أن تركز على ثلاثة أمور:

أولاً، الاستراتيجية - ثانياً، بنية أو تركيبة الشركة - وثالثاً، أنظمة العمل المتبعة . Systems في حين أن التوجه الجديد الذي تبناه برنامجنا يقوم على (1) - تحديد الغرض و(2) - كيفية التنفيذ و(3) - العنصر البشري المتمثل بالموظفين الذين ينهضون بأعباء الشركة ويشار إلى هذا التوجه بعبارة three-P approach. ويهدف هذا التوجه إلى تحقيق التكامل بين العمل التجاري كعلم والنشاط الفردي الفعال والخبرة المشتركة. والواقع أن خبراء الأعمال ينصحون باتباع هذا النهج في سبيل إعادة هيكلة الشركة بحيث يتولى كبار المسؤولين الإداريين تصميم بنية النظام بينما يقع على عاتق المدراء الإقليميين أو المحليين مسؤولية تسيير العمل. أما المدراء والمشرفين الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن فتنحصر مهمتهم في ذلك.

سبق وذكرنا أن البرنامج Trailblazer هو امتداد للتوجه التقليدي الذي كان سائداً في الفكر الإداري خلال القرن العشرين، من حيث أن التوجه التقليدي يعتمد على المرونة التي تضمن بقاء الشركة ناشطة في مجال عملها وتنمو أو على الأقل لا تتخلف، وهذا بدوره يفسح المجال لتطبيق التوجه أو النهج الذي طرحناه والمسمى three-P-approach.

## العناية بالقيم الإنسانية

بالاستناد إلى المعلومات المتوفرة لدي، لا توجد «جامعة» تابعة لشركة أو مؤسسة أكاديمية تقدم منهجاً مماثلاً من حيث المحتوى، للمنهج الذي تقدمه شركتنا. وفي اعتقادي أن هذا يمنح Conoco ميزة هامة مقارنة بالشركات الأخرى. لقد تغيرت ماهية أنشطة المؤسسات التجارية، إذا لم يعد كافياً أن ترتفع أسعار أسهم الشركة نتيجة لنموها، بل من المهم أيضاً الكيفية التي يتم بها تحقيق الأهداف الجديدة. وأنا أؤمن إيماناً راسخاً بأن أفضل الشركات هي تلك التي تولي التمسك بالقيم الإنسانية اهتماماً أكبر من غيرها لا سيما في أجواء العمل الحالية. وأحب هنا أن أستشهد بما قاله توماس ينزنغر في كتابه The New Pioneers :

«نحن في عصر تحصيل فيه تطورات سريعة فجأة وبدون سابق إنذار، وهذا الوضع بات يهدد بنسف الأسس التي بنيت عليها شركات وقطاعات بأكملها. في هذه الحالة لن تستطع أية مؤسسة أو منظمة الصمود والبقاء إلا إذا أصبحت أكثر إنسانية في توجهاته. والعمل بشقيه الإداري والتجاري الذي لا يخاطب عيون وآذان وعقول ومشاعر. كل فرد في المؤسسة يكتب له النجاح».

لا يزال المشروع Trailblazer في مراحل الأولى ولا شك بأن التجربة والممارسة ستؤدي إلى تطويره وتحسينه. بيد أن

المشروع بدأ يؤتي ثماره. وقد جاءتنا الرسالة التالية بالبريد الإلكتروني من أحد المشاركين من النرويج، وآراؤه مشابهة لمشاركين آخرين ممن حضروا الدورات: «كنت دائماً لا أتردد في التكلم بصراحة قبل المشاركة بالبرنامج Trailblazer، إلى أنني أصبحت الآن أتعامل بدراية أكثر مع الآخرين. والردود والتعليقات التي أتسلمها على التقارير التي أقدمها تشير إلى أن القرارات الآن صارت تتخذ بصورة أسرع وذلك لأن تضارب الآراء واختلاف وجهات النظر تتم معالجته بسرعة أكبر من السابق. لقد كان البرنامج تجربة مفيدة بالنسبة لي شخصياً، من حيث أنني صرت أفكر بالوسائل الممكنة لتصحيح الأخطاء المحتملة أكثر مما أفكر وأقلق على فشل أو نجاح هذا المشروع أو ذاك».

### حول اجتذاب الأفراد المتميزين والمحافظة عليهم

سيدي الرئيس، إنني أؤمن بأن الاستثمار في تنمية قدرة الفرد وإمكانياته في أبرز عوامل النجاح، بالإضافة إلى أن اجتذاب موظفين قديرين والمحافظة عليهم أضحي ضرورة ملحة في كل من القطاعين الصناعي والحكومي. لقد طبقنا البرنامج Trailblazer في وقت كانت أسعار النفط فيه منخفض وبالتالي كانت الجهود منصبة على تقليص النفقات والاستثمارات. ومع ذلك فإني أعتقد بأننا اتخذنا القرار الصحيح بالاستثمار في تنمية قدرات موظفينا. ولا غرو فمستقبل Conoco على المدى البعيد

مرهون بمستوى الخبرة والمعرفة التي يمثلها موظفونا. أمل أن تكون تجربتنا في هذا المجال مفيدة لكم ولأركان إدارتكم.

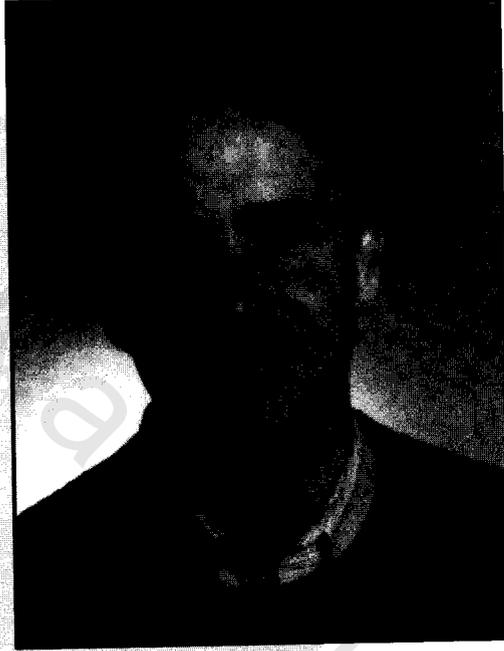
---

أؤمن بأن الاستثمار في تنمية قدرة الفرد وإمكانياته في أبرز عوامل النجاح، بالإضافة إلى أن اجتذاب موظفين قديرين والمحافظة عليهم أضحي ضرورة ملحة في كل من القطاعين الصناعي والحكومي.

---

ومع تمنياتي بالنجاح، لك وللولايات المتحدة الأمريكية.

## تشارلس م. بروير Charles M. Brewer



أسس تشارلس م. بروير شركة Mind Spring Enterprises Inc. في العام 1994 وهو أيضاً رئيس مجلس إدارة شركة Eearth Link, Inc. وقد كان قبلها يشغل منصب مدير تنفيذي بشركة Audio Fax Inc. التي تتعامل بالبرمجيات، كما شغل أيضاً في فترة سابقة منصب نائب رئيس شركة سوندرز وشركاهم Saunders & Co. حائز على بكالوريوس في الاقتصاد من كلية أمهرست وماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ستانفورد.



## مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة  
من : تشارلس م. بروير، مؤسس شركة MindSpring Enterprises, Inc. ومديرها  
الموضوع : أهمية القيم والمبادئ

سأدخل في صلب الموضوع. أبدأ بإرساء دعائم القيم الثابتة والمبادئ التي ينبغي على كل موظف حكومي أن يسترشد بها في أداء عمله اليومي، وأحرص على أن يكون هذا التوجه على رأس أولوياتك. كما أشدد على أهمية تطبيق ذلك بجدية وأمانة. وإني على يقين بأن ذلك سيجعل وسيؤدي إلى إعادة ثقة الناس بحكومتهم، كما سيستجر أفضل وأنبل العناصر للعمل في المؤسسات الحكومية.

سأستعرض الآن الأسباب التي تجعلني أو من بصحة ما أقول.

## طبيعة الفرد وطبيعة المهام

في اعتقادي أن كل إنسان يعمل، يطمح لأن ينجز شيئاً يستطيع أن يفخر به في آخر النهار عندما يعود إلى منزله. وهو على استعداد للقيام ببعض التضحيات وبذل الجهد المطلوب لتحقيق ذلك. وهذا النزعة طبيعية وليست حكراً على بضعة أفراد استثنائيين.

### بعض التوجهات غير المحمودة للمؤسسات والشركات

بيد أن الفرد الذي يعمل ضمن مجموعة غالباً ما ينتابه شعور بالإحباط في تنفيذ مهامه ويخيل إليه أن روتين العمل الذي تتبعه مؤسسته لا يتيح له إشباع رغبته في القيام بعمل مجدي وتشير بأن ما يقوم به لا يقدم أو يؤخر أو يكاد يكون كذلك. وبالتالي يجنح الموظف إلى الشعور بالخيبة وعدم الرضا أو الاستمتاع بعمله. لذلك تجده يستعيز عن ذلك بممارسة هواياته أو التسلية مع أفراد عائلته.

وهو بالطبع لا يستطيع ترك عمله لأنه بحاجة إلى راتبه، الذي يبقى لسنوات وربما عشرات السنوات المردود الوحيد للعمل الذي يقوم به. ومن جهة أخرى فإن الوظيفة التي يؤديها هذا الموظف وأمثاله تبقى متواضعة ولا تشكل سوى جزءاً يسيراً من إمكانياته.

كيف تستطيع المؤسسة مساعدة الأفراد العاملين على تحقيق طموحاتهم؟

عانيت لعدة سنوات من الإحباط في مواجهة هذا الوضع، وكنت في حينها أجمل كيفية التصدي له ومعالجته.

لا بد من الإشارة إلى أن أوضاع الموظفين والإحباط الذي يشعرون به لا يمكن رده إلى النوايا السيئة، والأصح أن تقول أنه يحصل بالرغم من وجود النوايا الحسنة. إذن، ما هو الحل؟

وكيف نستطيع إنشاء مؤسسة تراعي أوضاع الموظفين من الواجهة التي عرضناها؟ ومن أين نبدأ. من الواضح أن الجواب لا يكمن في اختيار الموظفين الملائمين، لأن هؤلاء يأتون ويروحون من حين لآخر. ويبدو لي على أية حال أن المشكلة لا تكمن في الفرد. كما أنها لا تكمن في طبيعة المنتج أو العمل الذي تمارسه الشركة لأن هذا أيضاً عرضة للتغيير ويخضع لما تمليه قوى السوق. إذن ما هو الجواب؟

لا يوجد في رأيي سوى جواب واحد، وهو التركيز على بلورة قيم وفلسفة معينة توجه الشركة. من هذا المنطلق يمكنك أن تخلق مؤسسة حيث يتسنى للعاملين فيها أن يزاولوا أعمالاً تستنهض همهم ويشعرهم في النهاية بأنهم أنجزوا شيئاً يمكنهم أن يفخروا به. إن لهذا الشعور أثراً هائلاً ليس على الأفراد فحسب ولكن على نشاط المؤسسة أيضاً. لأنك ستحظى في النهاية بموظفين منتجين بكل معنى الكلمة. وهذا بالطبع سيخدم إلى حد بعيد مصلحة الزبائن ومالكي المؤسسة على حد سواء.

## مثال حي

عندما عازمت على تأسيس شركة في ربيع عام 1993، لم أكن بعد قد حددت مجال عمل هذه الشركة، لكنه، كان لدي فكرة واضحة تماماً عن كيفية إدارتها بدقة أكثر ما هي المبادئ التي يجب أن تحكم العلاقات بين الموظفين من جهة وطريقة التعامل مع الزبائن من جهة ثانية. كنت أتوق إلى إنشاء شركة تراعي احتياجات وتطلعاته كي يكون عمله مثمراً. وقد تبين لي أن الخطوة الأولى تكمن في أن تكون القيم الثابتة للشركة القواعد التي ننطلق منها ونتمسك بها. ومن المفيد أن أعد هذه القواعد التي لم تتبدل حتى الآن باستثناء القاعدة رقم 5 التي أضيفت فيما بعد:

- 1 - نحترم الفرد ونؤمن بأنه إذا عومل الأفراد باحترام وكلفوا بمهام تحتاج إلى قدر من المسؤولية، فسيؤدون واجبهم على أحسن وجه وقدر استطاعتهم.
- 2 - أن نصر على الصدق والأمانة في جميع أعمالنا.
- 3 - أن نفي بالتزاماتنا وننفذ ما نعد بتنفيذه في الصغيرة والكبيرة.
- 4 - العمل جزء هام من الحياة، ويجب أن لا يخلو من بعض العقد. ليس مطلوباً من رجل الأعمال أن يكون جامداً ومملاً.
- 5 - نحب المنافسة ولا نخشاها ونعتقد أن المنافسة ضرورية.

- 6 - نستخدم موارد الشركة بحرص ودون إسراف كما لو كانت هذه الموارد ملكاً شخصياً لنا.
- 7 - نصرّ على بذل أقصى جهدنا في تنفيذ كل ما يوكل إلينا من أعمال. ونميز بين الخطأ الناجم عن سوء التصرف والإهمال والخطأ الذي لا مفر منه.
- 8 - الفهم الواضح والصحيح لرسالة الشركة مع أهم عناصر النجاح، وكذلك توزيع المسؤوليات.
- 9 - نؤمن بالقاعدة الجوهرية: «تعامل مع الآخرين بالصورة التي تحب أن يعاملونك بها». ونسعى للتمسك بقواعد الآداب واللياقة في تعاملنا مع الغير، وأن نكون منصفين ومراعين لمشاعر الآخرين.
- 10 - نؤمن بضرورة الاستعجال في تلبية احتياجات الزبائن ولا نتهرب من المسؤولية.

---

إن أهم الأسباب التي تدفع الناس للعمل في شركتنا (Earth Link) كان ولا يزال حماسهم للعمل في شركة تتبنّى نهجاً مختلفاً وأفضل من ذلك المعمول به حالياً. ولا أنكر أن بعض الناس كانوا يرون أن اتباع مثل هذا النهج ينجم عن سذاجة ويفتقر إلى الواقعية وتنبؤاً بأننا سنفشل لا محالة على أرض الواقع، حيث يضطر المرء إلى الكذب والغش أو السرقة لتحقيق مآربه.

---

وباختصار يمكنني القول أن عملنا في جوهره يقوم على الصدق والأمانة واحترام الفرد. والواقع أننا نحاول خلق مناخ عمل يدفع الفرد لأداء عمله على أحسن وجه من تلقاء نفسه دون أن نسوقه إلى ذلك سوقاً.

في أوائل عام 1994، استقر قراري أخيراً على أن يكون نشاط الشركة الجديدة في مجال توفير الخدمات عن طريق الانترنت Internet Service Provider C أو I S P اختصاراً، واسميت الشركة . Mind Spring والواقع أننا بدأنا المشروع في وقت كان فيه الآلاف من الناس يفتتحون شركات مماثلة. أضف إلى ذلك أن معلوماتي التقنية في هذا الحقل لا يعتد بها، ناهيك عن أن مواردني المالية كانت ضئيلة. خلاصة القول أننا لم نكن نملك أدوات العمل التي تؤهلنا لدخول السوق سوى تلك القيم الثابتة والمبادئ التي عرضتها ألا وهي أسلوب التعامل مع بعضنا البعض من جهة، وكيفية التعامل مع الزبائن وخدمتهم من جهة أخرى.

إن أهم الأسباب التي تدفع الناس للعمل في شركتنا (Earth Link) كان ولا يزال حماسهم للعمل في شركة تتبنى نهجاً مختلفاً وأفضل من ذلك المعمول به حالياً. ولا أنكر أن بعض الناس كانوا يرون أن اتباع مثل هذا النهج ينجم عن سذاجة ويفتقر إلى الواقعية وتنبؤوا بأننا سنفشل لا محالة على أرض الواقع، حيث يضطر المرء إلى الكذب والغش أو السرقة لتحقيق مآربه. على كل حال نحن لا نوظف أنصار هذا الرأي.

لقد شرعنا منذ البداية باتخاذ قراراتنا على ضوء تلك المبادئ العشر التي عرضناها. على سبيل المثال، كانت الشركة في بداية عهدنا تفتقر إلى شبكة اتصالات تلفونية وافية تتيح للزبائن الاتصال بنا. وعندما تيسرت لنا هذه الشبكة أضفنا المبدأ رقم 3 إلى القائمة: الالتزام التام وتنفيذ ما نعد بتنفيذه. لهذا كان حينها القرار أن لا «نستقبل» زبائن جدد إلى أن يتم تركيب شبكة الخطوط التلفونية كي يتسنى لنا تلبية طلبات الزبائن في الموعد المحدد. قد يبدو الأمر بديهياً ولكن هنالك شركات صغيرة وكبيرة لا تكثرث لذلك.

كانت البنية التحتية للشركة في بادئ الأمر هزيلة ومتواضعة إلى أبعد الحدود. كان مقسم الشبكة (network hub) التي أنشأناها في قبو بيت ريفي عبارة عن جهازين كمبيوتر موديل 486 وثمانية «موديمات» اشتريناها من المخزن المحلي لبيع مستلزمات الكمبيوتر. وكما يتصور المدير لم تكن الخدمة على ما يرام. فخطوط التلفون «والموديمات» كانت لا تعمل كما يجب وتتعطل، إلى آخر ما هنالك من المشكلات. وبالرغم من ذلك كنا نحظى بشعبية لدى زبائننا. إذا كانوا يشعرون بأننا نتعامل معهم بصدق ونخفي عنهم شيئاً مهما كان محرراً بالنسبة لنا، بعكس العديد من الأطراف المنافسة التي كانت لا تعترف بتقصيرها أبداً. هذا أولاً، وثانياً، كان الزبائن يشعرون أيضاً بأننا نبذل أقصى جهدنا لخدمتهم حتى لو اضطررنا لاتخاذ إجراءات تضر بالشركة على المدى القريب، وثالثاً توصلوا إلى قناعة بأن

أداءنا لا يختلف عن أداء الآخرين وربما يكون أفضل. ونتيجة لذلك أحبوا التعامل معنا، أو على الأصح أحبوا الأسلوب الذي تعاملهم به. لهذه الأسباب ارتقينا بسرعة إلى أن أصبحنا في مقدمة الشركات المنافسة في سوقنا المحلي. ومع نهاية عام 1994 أصبح عدد زبائننا يناهز الألف. من هنا كانت نقطة انطلاقنا واستمرارنا بالنمو إلى أن أصبح عدد زبائننا يُعد بالآلاف، ثم بعشرات الآلاف، ثم بمئات الآلاف وأخيراً بالملايين.

وأذكر أن كثيراً من الناس، حتى أشد المعجبين بالشركة في بداية عهدها كانوا يشكون بمقدرة الشركة على الاستمرار في ظل القيم والمبادئ التي اعتمدها. لكن توجهنا المبني على هذه الثوابت والقيم أثبت في النهاية جدواه. وأظن أن السبب يكمن في الملاحظة التالية: إذا كان الذين يسرون الشركة أو بعضهم يلتزمون بهذه المبادئ فمن المرجح أن هذه المبادئ ستضمحل تدريجياً مع نمو الشركة إلى أن تفقد فاعليتها. في حين أنه لو التزم جميع العاملين في الشركة بهذه المبادئ ل بقيت هذه المبادئ حية، ومع نمو الشركة سيزيد عدد الذين يطبقون هذه المبادئ تلقائياً في عملهم. وأظن أن هذا هو حقيقة ما حصل معنا. والموظفون الجدد الذين يلتحقون بالشركة يبدون حماساً ونشاطاً.

من المؤكد أننا نجحنا إلى حد لم تبلغه أكثر الشركات التي تعمل في قطاع خدمات الانترنت (ISP) وتصنفنا استطلاعات الرأي في المرتبة الأولى من حيث عدد الزبائن الراضين

والمرتاحين للخدمات التي توفرها. لقد ارتقينا من شركة محلية إلى شركة تغطي أمريكا. والآن بعد اندماج شركتي Mind و Spring و Earth Link أصبحنا أكبر ثاني شركة ISP في البلاد. إذ يستفيد في خدماتنا أكثر من ثلاثة ملايين ونصف المليون زبون ويبلغ عدد موظفينا سبعة آلاف موظف. لا يسعني إلا أن أعزي هذا النجاح إلى نهج العمل الذي يقوم على المبادئ والثواب التي طرحناها وبطبيعة الحال إلى الجهود التي يبذلها موظفينا الذين يعملون في جو ينسجم مع طموحاتهم.

ما هي العناصر التي تضمن نجاح الإدارة القائمة على قيم ثابتة Values-based management؟

أولاً، يجب أن تكون الإدارة مقتنعة تماماً بضرورة المبادئ والقيم في السياق الذي وصفناه. كما ينبغي على المدراء أن يكونوا قدوة لموظفيهم في القول والفعل، وإلا بقاء المشروع بالفشل.

ثمة خطوات إضافية ينبغي اتباعها لبناء مؤسسة تقوم على القيم التي ذكرناها وهي: (1) حدد هذه القيم بصورة واضحة وصريحة. (2) اختر الأفراد الذين يتفوقون مع هذه القيم. و(3) اجعل هذه القيم جزءاً لا يتجزأ من بنية الشركة.

أما تحديد القيم فيتم بإذاعتها والتحدث أو الكتابة عنها بحيث تصبح في النهاية من البديهيات بالنسبة للعاملين في الشركة أو المؤسسة.

أما اختيار الموظف المناسب فالمعيار الأول في صلاحيته للوظيفة هو استعداده أو ميله النظري لتبني هذه القيم. وهذا يمكن التحقق منه بالرجوع إلى خلفية المرشح أو بسؤاله مباشرة عن الأسباب التي تجعله يؤمن بجدوى هذه القيم. وتستطيع من خلال إجابته أن تستشف مدى مصداقيته. إن اختيار الفرد الملائم بهذا الشكل يعني أيضاً أن ترفيع الموظف يعتمد على قدرته في أن يكون مثلاً يحتذى به في تطبيقه العملي لهذه القيم. أما الذين يعجزون عن تطبيق هذه القيم، فعليهم ترك الشركة - هذا أمر لا شك فيه!

إن جعل القيم جزءاً لا يتجزأ من بنية المؤسسة يقتضي أن تكون المعايير والنظم والعمليات التي تدير المؤسسة متوافقة مع القيم وداعمة لها. فمثلاً إذا كانت «الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن» من القيم التي تسعى لترسيخها فلا مفر في هذه الحالة من الاستثمار في نظم الاتصالات تزيد عن قدرة الشركة على الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن. لنفترض أيضاً أن من قيم الشركة «القناعة بأن معاملة الفرد باحترام وإعطائه مسؤوليات تجعله يبذل أقصى جهده في عمله»، في هذه الحالة لا بد من اعتماد أنظمة إدارية تمنح الموظف مساحة واسعة تسمح لهم التصرف بحرية في اختيار ما يرون مناسباً لإنجاز مهامهم.

هل يصلح هذا التوجه للتطبيق في المؤسسات الحكومية؟

الجواب هو: قطعاً نعم! لا سيما وأن الأفراد المثاليين

غالباً ما يطمحون للخدمة في السلك الحكومي. ويبدو لي أن محور العمل في السلك الحكومي يجب أن يكون في اتجاه تحقيق منجزات ملموسة تستطيع الحكومة أن تفخر بها. وعلى صعيد آخر من المعروف أن حافز الريج يلعب دوراً في عالم المال والأعمال، في حين أنه لا وجود لهذا الحافز في قطاع العمل الحكومي.

فضلاً عن أن الحكومة وأجهزتها الإدارية لا تخضع للمنافسة التي يفرضها السوق والتي لا تسمح بالبقاء إلى للأصلح. من هنا نرى أن حاجة المؤسسات الحكومية إلى العمل في إطار قيم مماثلة لتتي طرحناها، يصبح أكثر ضرورة وإلحاحاً منه في القطاع التجاري.

بعض القيم التي تستحق النظر

سيدي الرئيس،

من الشروط التي يتطلبها إنشاء إدارة حكومية مبنية على قيم ثابتة هو أن تكون تلك القيم نابعة من قناعتك. ربما من المفيد أن أعرض عليك بعض الثوابت التي نلتزم بها في شركتنا والتي لا شك ستحتاج إلى إعادة صياغة كي تتلاءم مع طبيعة العمل في الدوائر الحكومية. ثمة مبدئين حبذا لو كانا على قائمتك، وهما:

• إن مسئوليتنا بالدرجة الأولى تكمن في الحرص على أن تتصرف الحكومة الأمريكية بصدق وأمانة في جميع الأوقات.

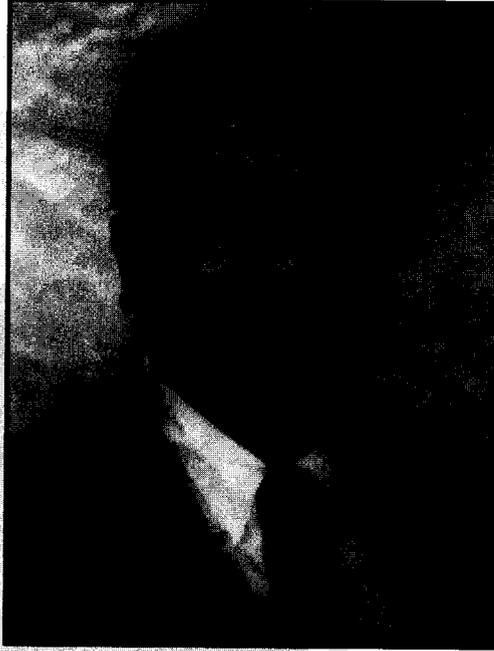
والسبب الذي يجعلني أحبذ هذا المبدأ هو أن حكومتنا عبر تاريخها كانت لا تتردد في اتخاذ مواقف «براغماتية» متجاهلة المبادئ التي قامت عليها. والقول بأن الوساطة تبررها الغاية خطأ فادح في نظري. إن أقوى عناصر قوتنا يكمن في المبادئ الأساسية التي قامت عليها بلادنا. لذا أرى أن تفعيل هذه المبادئ أمر بالغ الأهمية ويسهم إلى حد بعيد في اجتذاب أفضل العناصر البشرية وأقدرها.

• المواطنون في هذا البلد هم بمثابة زبائن لنا والمالكيين الحقيقيين لمؤسسات الدولة، ولن نقبل الأداء الوظيفي الذي لا يرقى إلى المستوى المطلوب لخدمة المواطن.

إننا في مجال عملنا نتطلع إلى الأداء المتميز ونصر عليه سواء كان الأمر يتعلق بنا أو بزملائنا. وجميعنا يعلم أن الحكومة تميل إلى معاملتنا نحن المواطنين وكأننا «رعايا». هذه نظرة متخلفة ! نحن في الحقيقة زبائن لمؤسسات الدولة ونستحق من هذا المنطلق، أفضل الخدمات. وقد تستغرب أن أغلب موظفي المؤسسات الحكومية الذين يقدمون هذه الخدمة الرديئة يعلمون أنها رديئة وليسوا مرتاحين لهذا الوضع. لا بل يطمحون إلى إنجاز مهامهم بصورة أفضل. لذلك أقول: استأصل شأفة الأداء الوظيفي الذي لا يرقى إلى المستوى المطلوب. هل يعني هذا إقالة بعض الموظفين؟ بلا أدنى شك. ولكن ما تبقى من الموظفين بالإضافة إلى الموظفين الجدد، سينهضون بأعباء عملهم بصورة أفضل بكثير مما تظن.

لديكم سيدي الرئيس أكثر من مليوني موظف. ومن المستحيل أن تكون ملماً بتفاصيل عملهم في أغلب الحالات. ولكن ثق بأن معظمهم يودون إنجاز مهامهم على أفضل وجه. إنك قادر على توفير المناخ اللازم للنجاح، وذلك بالمبادرة إلى اعتماد قيم ثابتة تسيّر على هداها المؤسسات الحكومية.

## فريد حسن Fred Hassan



يشغل فريد حسن منصب رئيس ومدير إدارة لشركة فارمسيًا Pharmacia Corporation التي أنشأت عام 2000 بعد اندماج شركتي Pharmacia & Upjohn و Monsanto. وقد شغل قبل ذلك منصب نائب رئيس شركة American Institute Inc. كما عمل أيضاً لمدة سبعة عشر عاماً مع شركة ساندوز للصناعات الدوائية (اسم الشركة الحالية هو نوففارتس). حائز على بكالوريوس علوم من جامعة لندن بالإضافة إلى ماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في جامعة هارفارد.

## PHARMACIA

### مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة  
من : فريد حسن، رئيس شركة فارمسيا ومديرها التنفيذي  
الموضوع : تغيير النتائج بتغيير السلوك

تطمح شركة فارماسيا Pharmacia إلى أن تكون أفضل شركة من الوجهة الإدارية في قطاع عملها، مثلها في ذلك مثل الولايات المتحدة التي تطمح إلى أن تكون أفضل بلد من حيث إدارتها ومؤسساتها الحكومية، ونجاح المؤسسات وازدهارها لا يتوقف على حجم المؤسسة أو كبرها بقدر ما يتوقف على الإدارة الجيدة القادرة على تحقيق النجاح والازدهار. وهذا القول يسري على المؤسسات التجارية والحكومية على حد سواء.

إن إعداد البنية أو الهيكل التنظيمي للشركات كما هو الحال في المؤسسات الحكومية من الأمور التي تقض مضجع المعنيين بهذا الشأن. والرأي الشائع يقول بأن الإنتاجية تقوم على البنية الإدارية السليمة.

ونحن لا نشك بأهمية البنية الإدارية في التخطيط الاستراتيجي. ولكن التركيز المبالغ فيه على البنية الإدارية يمكن أن يؤدي إلى إغفال عامل هام في تكوين الإدارة الناجحة ويتمثل في السلوك الوظيفي/ الإداري وأثر هذا السلوك على العمل المؤسسي، لا سيما في هذا العصر التي أصبحت فيه أنشطة القطاعين العام والخاص أكثر تعقيداً.

والذي بدأنا نراه الآن على ضوء تجاربنا في الشركة هو أن تشجيع أنماط معينة من السلوك في النسيج الإداري للشركة يفيد في تخطي العوائق التي تسببها البنية الإدارية لا محالة، حتى ولو كانت هذه البنية مصاغة بمنتهى المهارة. والسبب في ذلك يعود إلى أنه لا يوجد بنية إدارية اليوم قادرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة العالمية أو لمتطلبات الزبائن التي بدأت تأخذ أشكالاً متنوعة، ويمكنك - سيدي الرئيس، اعتبار كل مواطن أمريكي بمثابة زبون.

كما تكشف لنا أن وجود أنماط مشتركة لسلوك المدراء يؤدي إلى توحيد مسارات مختلف أنشطة الشركة وفروعها القائمة في أماكن مختلفة حول العالم.

بيد أن أنماط السلوك هذا ليس من السهل غرسها في نفوس مدرائنا، والسبب يعود إلى أن أغلب هذه الأنماط تعارض مع النزعات البشرية التي تميل إلى المحافظة على الوضع القائم. لذلك بذلنا الكثير من الجهد لمكافئة أولئك

المدراء الذين يتفق سلوكهم الوظيفي مع قواعد السلوك المعلنة. وقد عمدنا في شركات فارماسيا إلى صياغة دستور يتألف من خمسة بنود أو توجيهات يهتدي ويتقيد بها كافة المدراء في شتى أقسام الشركة وهذا يضم المدراء المشرفين على عمال الإنتاج في الولايات المتحدة وأوروبا وبمدراء البحث والتطوير (R & D managers) الذين يشرفون على علمائنا وباحثينا، وكذلك الرؤساء الإقليميين الذين يديرون أنشطتنا التجارية في عشرات المناطق حول العالم.

نعود إلى الدستور الذي نوهنا إليه ونقاطه الخمس. يعبر هذا الدستور عن التزامنا بالسعي لأن نكون أفضل شركة من الوجهة الإدارية في قطاع إنتاج يُفترض أن يلبي حاجات السوق العالمية. ولا عجب في ذلك لأن الإدارة الجيدة تتيح لنا بطبيعة الحال تأمين الخدمة الجيدة لزيائننا وبالتالي وتجعلنا في مقدمة الشركات المماثلة من حيث الأداء والمردود. وإني على قناعة بأن وضع هذه النقاط الخمس موضع التنفيذ يمكن أن يحسن الأداء الوظيفي للعاملين في الهيئات والمؤسسات الحكومية. نستعرض الآن تلك النقاط الخمس:

## 1 - المشاركة بالمسؤولية وضرورة الشفافية

إن أغلب المؤسسات في هذه الأيام تولي موضوع «المسؤولية» اهتماماً كبيراً، وبصورة خاصة مسؤولية الأفراد أو مسؤولية دوائر معينة عن تحقيق المهام المناطة بها. إلا أن هذه

المسؤوليات يجب أن تتعدى حدود هذه المهام لأن تحقيق مهام الشركة لم يعد مرهوناً بتصرف هذا الفرد أو ذاك بل أصبح يتوقف على عدد من الأفراد العاملين في أقسام مختلفة الذين يعتمدون بدورهم على نتائج غيرهم لا سيما وأن بيئة العمل محلياً وعالمياً تشهد تحولات سريعة ناجمة عن متطلبات العصر.

لهذا السبب نعمل على تعميم فكرة المسؤولية المشتركة. والرسالة التي نسوقها إلى جميع مدرائنا هي أن نجاحهم مرهون بنشاطهم الجماعي واعتمادهم على بعضهم البعض، بعبارة أخرى نقول: إن المطلوب هو أن يعي المدراء بأن مسئوليتهم مسؤولية جماعية. وهذا يقتضي إيجاد مناخ عمل يتقاسم فيه الجميع المسؤولية وتحل كلمة «نحن» محل كلمة «أنا»، وهكذا نبتعد عن أو نتجاوز النتائج التي يحققها هذا الفرد أو تلك الدائرة ونركز على النتيجة المنشودة التي تتمثل في تلبية حاجات الزبائن. وهذا بالطبع يتطلب أيضاً تحديد النتائج المرغوبة سلفاً، وتوجيه الجهود في هذا الاتجاه. لناخذ مثلاً وحدة الأبحاث والتطوير في شركتنا. إن نجاح هذه الوحدة في تنفيذ مهامها لا تُقاس بعدد المركبات الكيماوية الجديدة التي تكتشفها بل في فائدة هذه المكتشفات ومدى الحاجة إليها في ميدان الطب البشري، علاوة على إمكانية استثمارها التجاري.

---

إن المطلوب هو أن يعي المدراء بأن مسئوليتهم مسؤولية جماعية. وهذا يقتضي إيجاد مناخ عمل

يتقاسم فيه الجميع المسؤولية وتحل كلمة «نحن» محل كلمة «أنا»، وهكذا نبتعد عن أو نتجاوز النتائج التي يحققها هذا الفرد أو تلك الدائرة ونركز على النتيجة المنشودة التي تتمثل في تلبية حاجات الزبائن.

ننتقل الآن من المشاركة في المسؤولية عن النتائج، إلى الموضوع الموازي وهو الشفافية. من المدهش أن بعض الدوائر تبدي تكتماً عندما يتصل الأمر بأشياء أساسية مثل الميزانيات المرصودة أو الأساليب المتبعة في صناعة القرار. لكن هذه الظاهرة تتلاشى عندما تكون المسؤولية جماعية. وذلك الآن المسؤولية المشتركة تؤثر على سلوك المدراء وتدفعهم إلى الشفافية في تعاملهم مع بعضهم البعض لأن المسؤولية الجماعية تعطي كل منهم الحق بمعرفة ما يجري في الأقسام الأخرى، والتأثير على القرارات المتخذة خارج القسم الذي يديره. وهذا يؤدي في النهاية إلى العمل المنسق الذي يقود إلى النتائج المرجوة.

## 2 - المشاركة في الإدارة

المشاركة في الإدارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمسؤولية المشتركة عن مدى تحقيق النتائج المرجوة. وهذا أيضاً يتعارض في بعض جوانبه مع نزعة كل مدير للتفرد بإدارة قسمه. ومهما يكن من أمر فإن المشاركة في الإدارة أو الإدارة المشتركة تؤدي إلى نظام عمل أكثر فعالية.

نسمع الكثير من الكلام عن أهمية التعاون والتنسيق بين أفراد فريق العمل الواحد، وهذا الكلام يتردد دوماً في ردهات ومكاتب الشركات. ولا ننكر أن أغلب الشركات قد حققت تقدماً في هذا المجال، بيد أن التحدي الكبير في القرن الجديد يكمن في التعاون بين عدة فرق أو مجموعات عمل. إن التحديات التي تواجهها المؤسسات الضخمة تكمن في انسياب العمليات دون عائق عبر مختلف الأقسام.

ثم إن المشاركة في الإدارة تؤدي إلى سد الشفرة بين القائمين على الإدارة وأولئك الذين يقومون بالتنفيذ، وبالتالي على مشاركة الجميع على الصعيدين الإداري والتنفيذي. في حين أن الإدارة التقليدية كما هو معلوم، تقوم على إصدار التوجيهات والتعليمات عبر آلية إدارية مركزية.

وهذا ما يحصل في قطاع الصناعات الدوائية تبدأ عملية تطوير العقار (الدواء) باكتشاف مركبات كيميائية جديدة وتنتهي بوضع العلاج في متناول المرضى. وغالباً ما تستغرق هذه العملية خمسة عشر عاماً من بدايتها إلى نهايتها. وكل مشروع يتطلب التحرك بسرعة وبالمرونة التي تقتضيها طبيعة العمل في صناعة الأدوية.

تمر العملية بعدة مراحل متسلسلة: مرحلة البحث، مرحلة التطوير، مرحلة الإنتاج وأخيراً التسويق والمبيعات. وقد تكون النتيجة النهائية أقل مما يصبوا إليه بالرغم من أن العاملين في

هذه الأقسام يقومون بعملهم على أفضل وجه. وذلك لأن كل قسم أو مجموعة يعتبر أن مسؤوليته تقف عند حد معين، وبالتالي يحيل المشروع إلى المسؤولين عن المرحلة التالية، وهذا عموماً لا يؤدي إلى أفضل النتائج.

ومفهوم «المشاركة الإدارية» وضع خصيصاً لمعالجة هذا النوع من التوجه في الإدارة. والحل يكمن في التنسيق والتكامل بين مختلف الأقسام أو فرق العمل. ونحن في شركتنا لدينا مواصفات وواجبات معينة تحدد وظيفة المدير Job description ومن جملة هذه الواجبات تنسيق العلاقات بين القسم (أو المجموعة) الذي يشرف عليها والأقسام أو المجموعات الأخرى. وعلى المدير التأكد بأن العاملين تحت إشرافه يعملون على هذا الأساس. والكلمة التي توجهها للمدير هي: قم بأداء دورك الوظيفي على أفضل وجه ضمن المجموعة التي تشرف عليها - ولكن نفذ مهامك بالتعاون مع عناصر خارج مجموعتك.

والملفت للنظر أن هذا المنمي للجديد في السلوك الوظيفي، يؤدي إلى تفكك النظام الإداري الذي يقوم على تدرج السلطة بدءاً بالرأس وانتهاءً بالقاعدة، وذلك لأن المناخ الجديد يتيح للموظفين اتخاذ قرارات خارج إطار الدائرة التي يعملون ضمنها ودون الحاجة إلى ذكر ذلك في تقاريرهم.

ومن أهم فوائد الإدارة المشتركة في قطاع الصناعات

الدوائية هي اختصار المدة الزمنية ما بين اكتشاف عقار جديد وتقديم كافة الوثائق والنتائج بعد اكتمالها إلى السلطات المختصة. منذ عدة سنوات شرعنا بتطبيق مبدأ المشاركة الإدارية على حدة مجموعات عمل. وكانت هذه المجموعات حينها تسعى لتطوير مضاد حيوي جديد أطلق عليه اسم زايفوكس Zyvox.

وفي أواخر السنة الفاتنة عرضناه على مكتب مراقبة المواد الغذائية والأدوية FDA للموافقة عليه. استغرق وصول هذا العقار إلى السوق زهاء 4 سنوات بعد اختباره لأول مرة. والجدير بالذكر أن المدة الوسطية في مثل هذه الحالات هي 8 و6 سنوات.

والذي يدعو إلى السرور أنه تيسر الآن لآلاف المرضى الاستفادة من هذا العقار خلال مدة أقصر مما كان ممكن في السابق.

### 3 - الاستمرار في تحسين مستوى الأداء، وكيف نقيسه؟

من المعلوم أن أغلب المدراء يحددون أهدافهم على ضوء اعتبارات داخلية ترتبط بالميزانيات أو المخصصات المرصودة لتحقيق هذا الهدف أو ذلك. وهذا طبيعي وضروري إلى حد ما - لكنه لا يمثل أسلوباً جيداً في مواجهة الأطراف المنافسة التي يمكن أن تكون لها أهداف أكثر طموحاً وكذلك الزبائن الذين، ربما يتطلعون إلى مستوى خدمة أفضل.

لهذا ندرّب مدراءنا على الاعتماد على معايير خارجية في التخطيط لبلوغ أهدافهم، وهذه المعايير يحددها فئتان في منتهى الأهمية: الأطراف التي تنافسنا من جهة وزبائننا من جهة أخرى.

على سبيل المثال، ندعو المسؤولين عن التسويق إلى مقارنة عدد الزيارات التي يقوم بها مندوبينا medical representatives للأطباء، بعدد الزيارات المماثلة التي تقوم بها الأطراف المنافسة والجدوى التسويقية لهذه الزيارات قياساً بمنجزات أكبر منافسينا في هذا المجال. وهذا يتم عن طريق إجراء استقصاءات مستقلة لمعرفة تقييم الأطباء لأداء مندوبينا قياساً بأداء مندوبي أكثر الشركات نشاط في السوق. كانت النتائج أحياناً لا تدعو إلى الارتياح ولكنها كانت أيضاً مساعداً على الخروج بأفكار وإجراءات جديدة. لقد بدأنا نرى تقدماً ملموساً في أداء فرق العمل وكذلك في مجال الاستخدامات الممكنة لمنتجاتنا.

#### 4 - استمع وتعلم

كثيراً ما أذكر مدراءنا بأن التجربة والممارسة اليومية تكلمني كل يوم بمقدار ما كنت أتعلمه يومياً في كلية التجارة. ويعود الفضل في ذلك إلى إصغائي إلى ما يقوله ويطرحه الآخرون من أفكار. إن الإصغاء وتبادل الأفكار بقصد التعلم يكاد يكون أهم عنصر من النجاح بالنسبة لي كمدير تنفيذي.

وبعد أن يعتنق المدراء مبدأ الإصغاء لآراء الغير والتعلم من خلال هذا الإصغاء، سيبدأ سلوكهم الجديد بالتأثير على باقي الموظفين الذين سيحذوا حذو مدراءهم في هذا الشأن. وهناك أثر جانبي آخر وهو تنامي الاحترام والثقة المتبادلين. من هذا المنطلق تخول مدراءنا إلى اعتبار فريق العمل الذي يشرفون عليه بمثابة مصدر علم ومعرفة وليس مجرد مجموعة أفراد لتنفيذ تعليماتهم.

لهذا السبب أتعمد في الاجتماعات الدورية مع مجموعات صغيرة من الموظفين، أن أطلب منهم تقديم اقتراحات تمكيني من أداء وظيفتي على نحو أفضل.

بيد أن أغلب المدراء يفتقرون إلى هاتين الصنعتين لعدة أسباب بعضها ضيق والبعض الآخر يتعلق بسلوكهم المعتاد الذي يتمثل في أسلوب ممارستهم لسلطتهم وصلاحياتهم.

إننا نركز على ترسيخ مبدأ «الإصغاء إلى الآخرين» في أذهان مدراءنا والتعلم من خلال هذا الإصغاء، ونطبقه أيضاً في تعاملنا مع بعضنا البعض ومع الزبائن.

والواقع أن أغلب المدراء لا يمتلكون موهبة الاستماع والتعلم ممن حولهم، والواقع أن الإصغاء «الإيجابي» من المهارات التي لا تأتي إلا عن طريق الممارسة والتدريب. كما أن حث الموظفين والزملاء على الإدلاء بآرائهم بصراحة

واستيعاب ما يقولونه، يستدعي الاستماع إلى الآراء المطروحة ومناقشتها بصورة تنم عن فهم السيكولوجية التي تحكم سلوك الفرد في مواقف معينة behavioral psychology .

وبعد أن يعتنق المدراء مبدأ الإصغاء لآراء الغير والتعلم من خلال هذا الإصغاء، سيبدأ سلوكهم الجديد بالتأثير على باقي الموظفين الذين سيحذوا حذو مدرائهم في هذا الشأن. وهناك أثر جانبي آخر وهو تنامي الاحترام والثقة المتبادلين. من هذا المنطلق تخول مدراءنا إلى اعتبار فريق العمل الذي يشرفون عليه بمثابة مصدر علم ومعرفة وليس مجرد مجموعة أفراد لتنفيذ تعليماتهم.

##### 5 - التدريب والتحضير

أما النقطة الأخيرة من النقاط الخمس فتتعلق بتدريب وتطوير سلوكيات موظفينا.

وهنا ينبغي التمييز بين التدريب والأعداد الذي يبدأ من الرأس وينتهي بالقاعدة والذي لا ننكر أهميته.

التدريب كما نفهمه يجب أن يظال كأنه جوانب العمل وأن تشارك فيه كافة الفئات.

لذلك نشجع في مؤسستنا على مشاركة أفراد من مختلف الأقسام في تدريب بعضهم البعض وتبادل الخبرات من خلال الاجتماعات والاحتكاك بين الأفراد.

ومن العوام الهامة جداً في توفير مناخ عمل يتيح للعاملين التدريب فيه، هو استعداد الأفراد لتلقي التدريب من زملائهم وحتى من مرءوسيههم، وهذا بالطبع يتطلب تفهم المدراء لمفهوم التدريب.

إن تغيير السلوكيات والعادات المستحكمة في أية مؤسسة يترتب عليه إحداث تغيير جذري في العقلية والسلوك. لذلك كان من أبرز أهدافنا حث موظفينا على التعاون والافتتاح في سلوكهم ودعم ذلك بحوافز وتعويضات مادية.

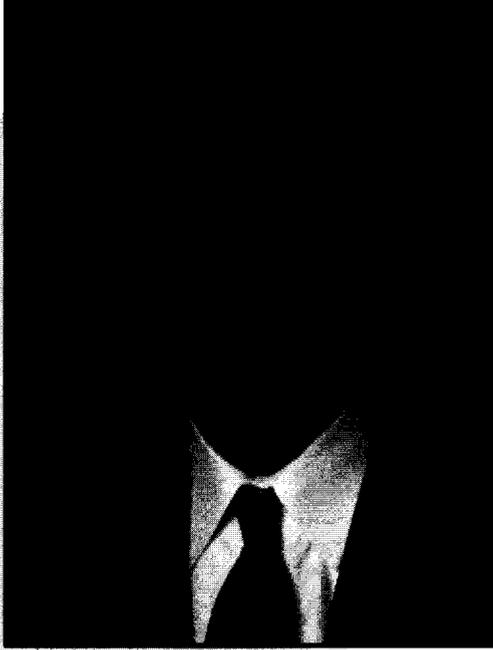
لذلك نطلب من كبار مدرائنا أن يكون لديهم نظام مكافآت ويجزي أولئك الذين يبرر سلوكهم ذلك.

إن برنامج الحوافز الذي نستخدمه يفيد في تعزيز توجه الشركة في هذا المجال. وحوالي 30 بالمائة من مختلف التعويضات التي نمنحها لكبار مدرائنا ترتبط بمدى التزامهم وتطبيقهم لهذه النقاط الخمس.

إن الحاجة إلى جوائز تتناسب مع الجهد، من أهم الدروس التي تعلمتها. وأكرر القول بأن وضع قواعد لسلوك الموظف على النحو الذي وصفناه يعني الطلب منه التصرف بطريقة غير مألوفة وغير مريحة ولا تبعث على الطمأنينة من وجهة نظره. لذلك ينبغي أن تكون رسالتنا واضحة وقوية وجادة في هذا الموضوع بالإضافة إلى طمأننة العاملين إلى أن ذلك في نهاية المطاف في مصلحتهم ومصلحة المؤسسة على حد سواء.

وأنا أدرك أن هذه المهمة ليست سهلة ولكنها آتت ثمارها بالنسبة لنا، كما إنني على يقين بأنها ستؤتي ثمارها وتلبي طموحك في جعل بلادنا تتمتع بأفضل إدارة حكومية في العالم.

## جوزف دي. سارجنت Joseph D. Sargent



يشغل جوزف دي. سارجنت منصب رئيس والمدير التنفيذي لشركة غارديان للتأمين على الحياة. التحق بالشركة منذ العام 1959 بُعيد تخرجه من جامعة فايرفيلد. وهو من الناشطين في مجال التأمين وله العديد من المحاضرات والمقالات المنشورة في هذا الميدان. حائز على ميدالية الحرية Ellis Island Medal of Freedom بالإضافة إلى شهادة تقدير من جامعة فايرفيلد تقديراً لمتجزاته في ميدان عمله.



# GUARDIAN

Joseph D. Sargent, CLU  
President  
and Chief Executive Officer

## مذكرة

إلى : الرئيس المنتخب للولايات المتحدة  
من : جوزيف دي. سارجنت، رئيس مجلس الإدارة  
والمدير التنفيذي لشركة The Life Insurance  
Company of America  
الموضوع : تنمية السلوك الأخلاقي في المؤسسات الكبرى.

أود في البداية أن أهنئكم على انتخابكم، وأتمنى لكم النجاح في فترة رياستكم القادمة. لا شك أن مهمتك ستكون مليئة بالتحديات. لكنه بالمقابل يوجد فرص ممتازة يمكنك انتهازها لتحسين الأوضاع المعيشية لملايين الناس.

ويحضرني في هذا السياق قول أحد المدراء التنفيذيين الذي أعلن أنه عندما أصبح رئيساً لشركته، أصبح في الوقت نفسه خادماً لجميع العاملين في الشركة. وأنت سيدي الرئيس، عندما تتسلم زمام الحكم بعد بضعة شهور، سيتعين عليك التصرف على هذا الأساس. وذلك لأن النظام الديمقراطي لا

يسمح للرئيس بأن يملي على الشعب رغباته أو يفرض عليهم فكرة أو منهجاً معيناً. بيد أنه يمكنك أن تلعب دوراً فاعلاً في التأثير على سلوك الأفراد. وكما قال الرئيس الأسبق أيزنهاور، إن سر القيادة يكمن في جعل الآخرين ينفذون إرادتك لأنهم فعلاً يريدون ذلك عن قناعة.

لم يكن من السهل اختيار موضوع ملائم لأبحاثه معك في هذا الكتاب. وبعد أن فكرت بالأمر وجدت أنه من المناسب أن أختار الموضوع الذي طالما فكرت به من موقع مسؤوليتي كمدير تنفيذي لشركة كبرى يعمل فيها آلاف الموظفين. والموضوع الذي أعنيه يتصل بالسلوك الأخلاقي والوسائل التي يمكن للقائد أو الرئيس استخدامها لتنمية هذا السلوك. إن تنبيه أركان إدارتك الجديدة ومن يعملون في السلك الحكومي (الخدمة المدنية) إلى ضرورة التمسك بأرفع القيم الأخلاقية في سلوكهم. ذو أهمية بالغة حسب رأبي وأعتقد أنه بوسعي التحدث في هذا الموضوع خاصة وأن السلوك الأخلاقي يشكل حجر الزاوية في قطاع عملنا.

عندما تباع منتجاً ليس كبقية المنتجات، مثل التأمين على الحياة، فأنت في الواقع تباع تعهداً بأنك بعد عشرين أو ثلاثين أو خمسين سنة ستكون موجوداً للوفاء بما التزمت به. وعندما يدفع لك الفرد مبلغاً من المال حصل عليه بعرق جبينه مقابل تعهد معين منك، فإن ذلك يحملك مسؤولية أخلاقية لا يستهان بها، ونجاحنا في قطاع عملنا أو فشلنا مرهون بوفائنا التام بالتزاماتنا.

منذ أربعين عاماً أسعدني الحظ بأن ألتحق بشركة غارديان التي كانت تحظى بسمعة أخلاقية رفيعة في القول والعمل والواقع أن هذه السمعة لم تكن حديثة العهد، فقد بدأت حتى قبل التأسيس الفعلي للشركة في عام 1860 حين استطاع مؤسس الشركة هيوغو ويذندونك أن يجمع مبلغاً من المال يعادل ضعف رأس المال المطلوب قانوناً وذلك لقناعته بأن المبلغ المطلوب لا يضمن بالقدر الكافي قدرة الشركة على دفع تعويضات ومستحقات الزبائن. وهكذا انطلقت الشركة من مبدأ أخلاقي بسيط مؤداه أن الالتزام الدقيق بالقوانين شيئاً والسلوك الأخلاقي شيء آخر.

وقد تأصلت هذه النزعة الأخلاقية في إدارة الشركة إلى حد أن الكونغرس أشاد بسلوك غارديان وحرصها على مصلحة الزبائن. وكان هذا في بداية القرن العشرين عندما تنبه الكونغرس إلى ضرورة إصلاح الأنظمة والقوانين التي تحكم شركات التأمين.

إليك الحادثة التالية التي تظهر بجلاء نمطاً من السلوك الأخلاقي الذي أتحدث عنه. في الأربعينات كان برانش ريكي مديراً عاماً لفريق «البيس بول» Brooklyn Dodgers وكان في الوقت نفسه عضواً في مجلس إدارة شركة غارديان. وحدث في تلك الفترة أن الفريق المذكور تعاقد مع اللاعب الأسود المعروف جاكي روبنسون، الأمر الذي دفع ريكي إلى تقديم استقالته من مجلس إدارة الشركة، إذ كان التمييز العنصري لا

يزال ناشطاً ذلك الوقت، وكان ريكي يخشى أن تصبح الشركة هدفاً في النزاع القائم بين مؤيدي التمييز العنصري ومعارضيه. وعندما قرأ نص استقالة ريكي أمام مجلس الإدارة، خيم الصمت لفترة وجيزة على الحاضرين إلى أن تكلم أحد الأعضاء وهو إف. لافرنترز قائلاً: «أقترح إرجاء النظر في استقالة السيد ريكي، كما أقترح توسيع صلاحياته». وقد تبني المجلس هذا الاقتراح.

بالطبع لم يكن في ذلك الوقت كاميرات فيديو تصور الاجتماع أو أفراد من العلاقات العامة لإذاعة القرار أو استطلاع الرأي العامة في هذا الشأن كما يحصل الآن. يكفي أن القرار كان صائباً في حينه.

عندما التحقت بشركة غاريدان بعد تخرجي من الجامعة قيل لنا أن واجبنا الأول والأخير هو التصرف بمسؤولية وصدق مع وكلائنا وزبائننا وموظفينا على حد سواء. وكمدبر إداري الآن من الطبيعي أن أبقى ملتزماً بهذا المبدأ. وآمل أن توافق معي بأنه لديك واجباً مماثلاً تجاه من أولوك ثقتهم.

### تطبيق الأخلاق في التعامل

أذكر أن أحد وكلائنا ذات مرة تصرف عن عمد بصورة غير لائقة أو غير نظيفة في تعامله مع الشركة، وكان هذا الوكيل من أصدقائي القدامى. كان البعض يرى أنه يكفي أن أوجه إليه

تعينياً رسمياً ولكنني اتخذت موقفاً مبدئياً وقررت أنه لا بد من إنهاء تعاملنا معه. إذ يجب أن يعرف كل من يعمل في المؤسسة أن السلوك الأخلاقي مطلوب من كل فرد مهما كان مركزه.

---

لا يجوز لقائد أو رئيس أن يقول بأن هذا الأمر أو ذلك قد «حصل دون تفويض مني» ويغض الطرف في الوقت نفسه عن أفعال العاملين تحت أمرته. لقد ثبت لي بأن سلوك القائد ومن يعمل معه سرعان ما ينتشر في أرجاء المؤسسة. ومن المسلم به أن السلوك الوظيفي للأفراد سيرقى إلى المستوى المطلوب حين يعلم هؤلاء بأن المؤسسة لن تتسامح مع من يتصرفون بصورة لا أخلاقية. وعموماً يريد الناس أن يتصرفوا بأمانة وصدق ولا سيما عندما يرون رؤسائهم يتصرفون على هذا النحو.

---

لا يجوز لقائد أو رئيس أن يقول بأن هذا الأمر أو ذلك قد «حصل دون تفويض مني» ويغض الطرف في الوقت نفسه عن أفعال العاملين تحت أمرته. لقد ثبت لي بأن سلوك القائد ومن يعمل معه سرعان ما ينتشر في أرجاء المؤسسة. ومن المسلم به أن السلوك الوظيفي للأفراد سيرقى إلى المستوى المطلوب حين يعلم هؤلاء بأن المؤسسة لن تتسامح مع من يتصرفون بصورة لا أخلاقية. وعموماً يريد الناس أن يتصرفوا بأمانة وصدق ولا سيما عندما يرون رؤسائهم يتصرفون على هذا النحو.

إن العمل إنطلاقاً من فكرة تؤمن بصوابها قد يترتب عليه أحياناً الاختلاف مع زملائك. وأذكر أنه في الثمانينات أخذت عدة شركات تطرح أشكالاً جديدة من التأمين استجابة لظروف اقتصادية مؤقتة. ورأى البعض أن نحذوا حذو هذه الشركات. وتمت مناقشة تطوير منتج جديد (صيغة تأمين جديدة)، ولكننا قررنا في النهاية عدم المضي في هذا المشروع لأننا توصلنا إلى قناعة بأن ذلك لن يكون في مصلحة الزبون (مالك بوليصة التأمين). وكنت سعيداً عندما وجدت أن جميع عاملينا الميدانيين وافقوني الرأي. والجدير بالذكر أن بعض الشركات طرحت هذا «المنتج» والبعض الآخر عدل بعض بنوده في محاولة لجعله أكثر إغراءً. ولكن، وكما دأب سلفي ليو فوتيا Leo Futia على القول: «لا يوجد طريقة صحيحة لبلوغ هدف خاطئ».

لسوء الحظ، دفع التنافس الحاد في الثمانينات بعض شركات قطاع الخدمات المالية إلى ممارسة أساليب ملتوية أدت إلى الكثير من التحقيقات والدعاوي القضائية وشركة كشركتنا تقوم على شكل من أشكال التأمين التعاوني (mutual insurance) ولديها مسؤولية خاصة لحماية زبائنها (مالك بوالص التأمين الخاصة بها). في ذلك الوقت كانت المنافسة لا ترحم، إلا أننا بقينا متمسكين بمبدئنا وهو أن مصلحة الزبون تأتي في المقام الأول. وأخيراً نجحنا في الصمود أمام المنافسة وأحرزنا تقدماً علاوة على ذلك، وهذا يبرهن في نظري أن السلوك القويم هو أفضل سبيل في العمل التجاري كما في خدمة الدولة.

## إرساء قواعد السلوك الأخلاق وتعميمه

دفع اهتمام المجتمع المتزايد بالقضايا الأخلاقية، العديد من الشركات إلى إصدار تعليمات تحدد سلوك الأفراد وتحثهم على الأمانة في العمل والتقيد بالقوانين والأنظمة. وهذا لا مفر منه لأن القيم والأخلاق يجب أن لا تكون مجرد أمنيات بل جزءاً لا يتجزأ من السلوك العام. لا شك بأنه من المفيد لأية شركة أن يكون لديها أنظمتها المسلكية وقوانينها الداخلية ولكن ذلك لا يكفي بمفرده لترسيخ السلوك الأخلاقي، لا بل قد يؤدي إلى سخرية الزبائن والعاملين في الشركة إذ شعر هؤلاء بأن التقيد الحرفي بالقانون ليس سوى وسيلة من قبل الشركة للتهرب من مسؤوليتها القانونية اتجاه الزبائن. إن السلوك الأخلاقي القويم لا يقوم على التقيد بالقواعد والأنظمة لتجنب تبعة مخالفات هذه الأنظمة، بل يقوم على المبادئ والثوابت المشتركة التي تدير الشركة على هداها.

منذ فترة وجيزة قمنا بمراجعة المبادئ الأساسية للشركة محاولين الابتعاد عن المثاليات. وخرجنا بنتيجة مفادها أنه هنالك ثلاثة أشياء يمكن أن نفخر بها في شركة غارديان وهي: (1) التصرف اللائق. (2) السهر على مصلحة من يتعاملون معنا. و(3) التقيد بالصدق والأمانة.

أما فيما يختص بالحكومة الفدرالية وهيئاتها، فلديكم رصيد من التقاليد المشرفة التي يمكن البناء عليها في خدمة

الصالح العام. ولا شك أن أركان إدارتك سيسيرون على خطى من سبقهم في سلك العمل الحكومي أمثال الوزير الراحل إيدت ريتشاردسن الذي كتب: «إن الخدمة في السلك الحكومي تعني خدمة الشعب الذي ائتمننا على خدمة مصالحه. إن أسمى واجبات الفرد الذي يخدم في القطاع الحكومي هو أن يكون أهلاً لهذه الأمانة. ولك من يأخذ على عاتقه حمل هذه الأمانة لا بد له من الالتزام بأمرين اثنين: خدمة المصلحة العامة، وأداء واجباته بأمانة».

### تصرف كما أتصرف أنا قولاً وفعلاً

لا شك بأن من يقود مؤسسة أو دولة يتحمل مسؤولية أخلاقية من حيث أن الأفعال يجب أن لا تتناقض مع الأقوال. ولك من يحتل منصباً قيادياً عليه أن يدرك أن الناس أو من خوله يراقبون سلوكه في حياته العامة والخاصة ويفترضون أن سلوكه واحد في الحالتين. فالناس لا تميز بينك كفرد وبين الدور الذي تقوم به وذلك بسبب بسيط وهو أنك اخترت هذا الدور. وهذا يعني أنك إذا تصرفت بصورة غير لائقة فسيعلم الناس أن الأخلاق التي تروج لها لا تعني الكثير بالنسبة لك.

يبدو أننا نعيش في عصر يتسم بالشك في كل شيء. كذلك سيكون هنالك من يشكك بصدق نواياك ودوافعك وأخلاقك مهما فعلت. وهؤلاء لا علاج لهم سوى أن تبقى داعية للسلوك الأخلاقي وتكون مثلاً له.

آمل أن تجد هذه الأفكار والطروحات مفيدة في قيادتك لنا  
نحو مستقبل مشرق لنا جميعاً. وفي الختام أكرر تهاني وأطيب  
تمنياتي لك بالنجاح.