

استكشاف المسارات  
الخمسة المتوازنة

• II

## الرسم التوضيحي II/2: الصفات المميزة للمسارات الخمسة المتوازنة

- هدف نبيل
- تاريخ حافل
- قيم قوية
- تماسك في المجموعة

### مسار القيم والرسالة/العزة

- تكريم ومكافأة على نطاق واسع
- الكثير من المناسبات الخاصة
- نشاط كبير واضح للعيان
- تسلية وتفاعل إيجابي

- مقاييس ومعايير واضحة
- طرائق مركزة
- شفافية في الأداء
- جهد جماعي وتعاوني

### الاهتمام والتكريم

### الطرق والمقاييس

### مسار

### الإنجاز الفردي

### روح المغامرة

- فرص كثيرة
- منح الأفراد حرية التعرف
- التركيز على الأداء الفردي
- الترقية على أساس الأداء
- تنافس صحي

- فرصة للكسب العالي
- اهتمامات قوية في التملك
- مجازفة شخصية

إن للمسارات الخمسة التي تؤدي إلى قوة عاملة وملتزمة عاطفياً وذات أداء أفضل، نقاط تشابه أساسية موصوفة في الجزء الأول وهي: كل واحد منها يطبق مجموعة أنماط من السلوك المنضبط، كي يضمن توازناً فعالاً بين أداء المشروع وإنجاز العاملين. وتختلف كيفية إحراز هذا التوازن في كل حالة، إلى حد ما، كما يتوقع المرء.

ولحسن الحظ فالأنماط الخمسة يمكن أن تساعد على تفسير كل حالة، وهي معنية بالتفكير في دمج المعالجات والآليات لحالة معينة، بشكل ذي مغزى (راجع الرسم التوضيحي II / 1). وتتبع بعض الشركات أكثر من مسار، بالرغم من أن كل مسار يؤدي إلى قوة عاملة ذات مستوى أفضل في الأداء. وميزة وجود مسارات متعددة، كي نختار من بينها، هي أنها إذا ما تكاملت مع بعضها تكاملاً حسناً، فإنها ستعزز وتقوي بعضها البعض لضمان التوازن مع مرور الزمن. أما السيئة في ذلك، فهي أن الدمج لأكثر من مسار يعقد العمل. ولا يمكن الإفراط في التأكيد على أهمية الاختيار. وإن محاولة التفوق في كل المسارات الخمسة تعيق التفوق في أي واحد منها. والاختيار هو الذي يسمح لقادة مشروع ما أن يركزوا مجهوداتهم ومصادرهم، بطرق تقود إلى التفوق في أعين العاملين.

obeikandi.com

## 3 • مسار الرّسالة والقيّم والعزّة

لا شك في أن أولئك الذين نجحوا في تفعيل وتنشيط عاملهم باتباعهم مسار الرّسالة والقيّم والعزّة (ر. ق. ع)، استفادوا من التراث الموجود. فمن الصعب الحفاظ على حماسٍ في خط المواجهة نحو التطلعات الكبيرة، ما لم يكن هناك تاريخ موثوق يتماشى مع هذه التطلعات. ومع ذلك، فإن للمسار جاذبية واسعة لدى كثير من «الطامحين إلى العروش»، ولكن القلة والنخبة منهم، لوحدها، ترى النتائج الحقيقيّة. وكثيراً ما أتبع مسار الرّسالة والقيّم والعزّة بالتعاون مع مسار ثانٍ أو داعم، ليساعد في إظهار الفعالية والموازنة المطلوبة لحين ظهور التراث المعقول. و(هوم ديبو) وخطوط جنوب الغرب الجوية و(ماريوت) الدولية، كلها شواهد صالحة على هذه المعالجة المتكاملة ذات المسارين. ويبقى أفضل الشواهد على مسار (ر. ق. ع) هو سلاح مشاة البحرية الأمريكية، تدعمه أكثر من مئتي سنة من «الدفاع عن شرف وطننا». ويُظهر عملنا الكثير مما فعله مشاة البحرية، كي يدعموا فكر مساعدتهم في خط المواجهة، بأعضاء من العالم المشترك منهم.

### مشاة البحرية: قهر ما لا يمكن قهره

من المؤكد أن سلاح مشاة البحرية الأمريكيّة قد حظي بمكانة في أي

نقاش حول مسار الرّسالة والقيّم والعزّة. ولا يُبدي أي تنظيم آخر، عسكرياً كان أم مدنياً، قوة في الهدف النبيل والقيّم الصحيحة، مثلما فعل هذا السّلاح. كان أبي في مشاة البحرية في الحرب العالمية الأولى، وكان فخوراً بذلك، مثله كمثل كل أفراد مشاة البحرية. وقد أبقى لباسه الموحد مكويماً وجاهزاً للعمل حتى موته، مع أنّه لم يكن عندئذ في الخدمة الفعلية ولأقلّ من خمسين عاماً من ذلك. وكان قد قصّ عليّ القصص عن هذه الفترة في مشاة البحرية ولكنني لم أقدر تاريخ مشاة البحرية وتراثها الكبير تقديراً تاماً، إلاّ حينما بدأت أكتب هذا الكتاب.

### نظرة تاريخية: إرث لا يُضاهي

ومسار الرّسالة والقيّم والعزّة عند مشاة البحرية، مثله كمثل أعظم الرحلات: فمن السهل بدؤها ووصفها. لكن إنجازها أمرٌ فيه الكثير من التحدي. ومهمتهم الثنائية الجانب، تُلقِي ضوءاً على هذا التحدي: «نحن نكسب المعارك... نحن نبني مشاة البحرية». فهذا السّلاح هو القوة الأولى في الرد عند الأزمات، ويجب أن تبقى في جاهزية دائمة «أربعاً وعشرون ساعة في اليوم، سبعة أيام في الأسبوع؛ و365 يوماً في السنة». ويجب إعداد مشاة البحرية إعداداً جيداً، كي يتعاملوا مع أشكال مختلفة من المهمات، بعد إنذار سريع، وفي أية ظروف، وعلى مستوى العالم. ويجب أن ينتصروا انتصاراً حاسماً. وتاريخ مشاة البحرية الحافل يتكلم عن نفسه. (الجدول 1/3 يُبرز بعض البقع المشرقة). وهم يستمرون بتقديم مصدر قوي للنشاط، يستخدمه القادة بشكل ثابت وهادف: فهم يوازنون تلك الطاقة بتنفيذ منظم لبضع أساليب أساسية: توزيع القيادة بشكل عريض، وتوضيح الأهم من الأمور، والمشاركة في النشاط الجماعي على مختلف المستويات. إنّها صيغة بسيطة، ولكنها تُحدث توازناً قوياً جداً بين الإنجاز الشخصي لأفراد مشاة البحرية، وبين الأداء العالي للسّلاح، باستمرار.

## لماذا يكون لمسار (ر.ق.ع) مغزى معين؟

كاد السبب المنطقي لاختيار مسار الرسالة والقيم والعزة من قبل مشاة البحرية، أن يكون هو البقاء والاستمرار كمؤسسة عسكرية. ويُسرّع القادة في تذكيرك بأن سلاح مشاة البحرية الأمريكية هو الفرع الوحيد غير الضروري في القوات المسلحة؛ لذلك، فعليه أن يُثبت وبوضوح، حقه في الوجود لدى كل مراجعةٍ للميزانية في الكونغرس حتى يفوز به. وضمن هذا المعنى الفريد للبقاء، باللغة العسكرية، توجد مجموعة العوامل نفسها، التي تبين لماذا يمكن لمسار ما، أن يكون له مغزى في العمل التجاري أي: في أولويات العمل وحقائق السوق وحاجات الإنجاز لدى القوة العاملة، وفي عوامل ثقافية (حضارية) أخرى.

## أولويات الأداء أو العمل

تشمل أولويات العمل، أكثر من مجرد كسب المعارك في أوقات الحرب، حين يتوجب على الأفراد أن يستجيبوا (من تحت النار)، وأن يتعاملوا مع حالات الفوضى غير المتوقعة، ومع حالات التهديد بالموت. كذلك، فإن على هذا السلاح أن يحتفظ بجهوزية وكفاءة عاليتين في أوقات السلم. ويثبت السلاح قيمته للكونغرس الذي تتأرجح أولوياته ما بين قيادة العالم الحر، وبين التركيز على المسائل الداخلية. وللوصول إلى مثل هذه الأهداف المتباعدة، يتوجب على مشاة البحرية البقاء على جبهة المواجهة، كي يستوعبوا الظروف الاجتماعية والسياسية، وليستوعبوا أيضاً، تقنية الأسلحة والاستراتيجية العسكرية وتكتيكاتها، بالإضافة إلى تفهم التبدلات في الصفات المميزة للعنصر البشري. ويجب أن تكون استراتيجيتهم:

«أعلى جهوزية بأقل تكلفة».

## جدول زمني بتاريخ سلاح

الجدول 1/3

## مشاة البحرية الأمريكية

التاريخ	المغزى
1775	وُلد سلاح مشاة البحرية الأمريكية في حانة (تن) في فيلادلفيا على وقع بعض كؤوس البيرة.
1820 - 1859	القائد (أرشيبولد هندرسون) يوضح للكونغرس الالتزام الثابت بنظام التكاليف، ويسترجع المبالغ المخصصة، المرة تلو المرة، إلى سلاح مشاة البحرية.
1820 - 1866	ثلاث محاولات للكونغرس لفرط عقد السلاح.
1866 - 1918	الحرب العالمية الأولى: مشاة البحرية مقاتلون أشداء في معركة غابات (بللو) حتى سَماهم الألمان (كلاب الشيطان).
1941 - 1945	الحرب العالمية الثانية: في معركة (آي ودجيم) يرفع مشاة البحرية العلم على قمة جبل (سوريناسي). يصف الأدميرال (نشستر نيميتز) قتال الأيام الستة والثلاثين العنيف قائلاً: «كانت شجاعة خارقة في عفة وطهارة لا محدودتين».
1950 - 1953	الحرب الكورية: فرقة مشاة البحرية الأولى تدافع في مواجهة ثماني فرق للجيش الصيني، في درجة حرارة (-20) في معركة خزان مياه (تشرسين) المتجمد.
1989	القائد (آل غراي) يقدم مخصصات قتالية في عشاء رسمي، وقد صَدَم الحاضرين، ومنهم أعضاء قيادات الأركان المشتركة، وموظفون كبار في وزارة الدفاع.
1991	ضحايا فيضانات (بنغلادش) يلقَّبون مشاة البحرية الذين كانوا يقدمون إليهم الإغاثة في محنتهم بـ «ملائكة البحر».
1995	مشاة البحرية ينقذون (سكوت أوغراندي) قائد طائرة سلاح الجو الأمريكي الذي أسقطت طائرته في البوسنة.

وهذه السياسة الاستراتيجية تؤدي إلى أولويات مهمة في الأداء . بالنسبة لسلاح مشاة البحرية، وفي موقعين: القيادة العليا والتحديث التعبوي (التكتيكي). والالتزام، الذي ليس له مثل، بتطوير القادة الكبار هو السبب الأول والحاسم في نجاح مشاة البحرية حتى اليوم. ويقوم ذلك على مبدأ انتقاء الأفراد ذوي المكانة العالية والذين يملكون مقدرات القائد الصلب، ثم غرس القيم الأساسية الفلسفية لسلاح مشاة البحرية في نفوسهم، من خلال الخبرة العملية والتدريب والنصح المخلص.

والتحديث التكتيكي (أي القتال بشكل أذكى) يمكن السلاح من تحقيق أهدافه الاستراتيجية، على الرغم من الموارد الشحيحة. يتكافأ التفوق العددي للعدو في الحجم، والقوة مع السرعة، والحيوية وانتهاز الفرص الذي لا يلين، لدى مشاة البحرية. فهم يستغلون نقاط الضعف عند العدو، بمخطط بارع دقيق يرفع قوة النار إلى أقصاها، ويجلب قوة قتالية صقلتها التقاليد، إلى أرض المعركة. وكان مشاة البحرية، عبر السنين، محددين وثابتين من حيث المناورة الحربية («أضرب بأسرع ما تستطيع وبأشد ما تستطيع»)، وكذلك كانوا في إيقاع العمليات الزماني («إذا كان العدو سريعاً جداً فإنه لن يستطيع رد الفعل بالفعل»)، وفي تنظيم الأسلحة المشتركة وتنظيم المهمات أيضاً («ضع العدو على قرون الحيرة والمأزق»).

### حقائق السوق وفعاليتها

«السوق» بالنسبة إلى مشاة البحرية هو المحيط السياسي الطبيعي، مع ما فيه من عناصر التوتر والمكيدة وعدم الاستقرار والتغير التي لا يمكن التنبؤ بها. ويعدّل قادة مشاة البحرية تركيبة القوات العملياتية حتى تستطيع أن تواجه تحديات المهمة المرسومة لها. مثلاً: إذا كان قائد في مشاة البحرية يواجه تهديداً ألياً (مدرعات مثلاً) في الصحراء، فإنه سيطلب الدبابات والمدفعية

والطائرات العمودية الهجومية إلى أرض المعركة. وإذا كان عليه أن يدافع عن سفارة ما في منطقة كثيفة الأشجار، فإنه ينشر جنود المشاة والشرطة العسكرية وطائرات النقل العمودية. ومشاة البحرية حسب التعبير التجاري يقدمون، لكل سوق، أسلوباً متكيفاً معه تكيفاً عالياً.

### تلبية حاجات الإنجاز لدى القوّة العاملة

تضم «القوّة العاملة» في سلاح مشاة البحرية عدداً من الناس غير المتجانسين في ظروف من الاختلال الوظيفي، الناجم عن الفجوات الكبيرة في النمو الأساسي للإنسان. وبكلمات أخرى، فإن كثيراً من الأفراد الملتحقين بمشاة البحرية، يفتقدون الصورة الذاتية الإيجابية والانضباط الذاتي، وصفات أساسية أخرى. كما وأنهم يفتقدون حسّ الانتماء والرغبة القوية بالفرص. وهذا كله معضلة كبرى، آخذين بعين الاعتبار، الاستثمار الهائل الذي يقوم به السلاح على مشاة بحريته. وإن إحراز توازن بين الأداء المؤسّساتي، وبين إنجاز «القوّة العاملة»، هو التحدي بعينه، وهو ما لا يرحم في هذا السلاح. ويتفاقم هذا التحدي مع وجود ميزانية وطنية متضائلة، لا تكاد تفي بحاجات التجنيد والتدريب، واستبدال المعدات القديمة.

### العوامل الثقافية (الحضارية)

تقوم حضارة مشاة البحرية على أكثر من مجرد الانضباط العسكري: فهي حضارة التغيير والتحديث والتحسين المستمر أيضاً. وهي في الوقت نفسه، ليست ثقافة النمو: فقد تمكّن مشاة البحرية من إيجاد طاقة والتزام عاطفيين كبيرين، حتى خلال الفترات الطويلة من الاقتطاعات في الميزانية وتدنيها في الحجم. وتعكس هذه الثقافة (أو الحضارة) إيمان مشاة البحرية القوي، بأهمية رسالتهم في الاستعداد للدفاع عن مصالح الوطن في أي معركة وتحت أي

سيناريو للدفاع. وهي تعكس أيضاً، حاجة ملحة لأداء فريق عمل حقيقي يستغل الاختيارات العديدة للقادة، ويضمن دعماً ومرونة جماعية في المعركة. وكنتيجة لذلك، فإن مشاة البحرية يعدلون وباستمرار، في السيناريوهات التي يتوقعون أن تواجهها، ويبحثون عن طرق جديدة لنشر القوات وتحريكها. وهم يرعون شعوراً بالانفتاح ضمن التنظيم يشجع على النقد الذاتي (كما تشهد بذلك مجلة سلاح مشاة البحرية الرسمية)، مما يفضي إلى تحسين وتحديث وتغيير مستمر. وقد فوجئتُ عندما وجدتُ أن قادة خط المواجهة لدى مشاة البحرية، يلبون شروط الضوابط المتعلقة بقيادة التغيير الحقيقيين، أكثر مما تفعله معظم المشاريع التجارية التي درستها<sup>(1)</sup>.

وأفضل وسيلة لإيضاح كيفية استخدام مشاة البحرية لمسار الرسالة والقيم والعزة، للوصول إلى هذا التوازن بين الأداء المؤسسي وبين إنجاز القوة العاملة، موجودٌ ضمن هدف زيارتنا إلى جزيرة (باريس) في جنوب (كارولاينا)، وإلى (كوانتيكو) في (فرجينيا)، وإلى معسكر (لوجون) في (كارولاينا) الشمالية. وقد زودتنا كل زيارة منها، بشواهد مفيدة حول كيفية الوصول إلى هذا التوازن.

### جزيرة (باريس): إيجاد قيم صميمية

بدأت جولتنا إلى مركز التدريب في جزيرة (باريس) والموجود فيما يسمى «طبقات الأقدام الصفراء»، وهي البقعة التي يجب أن يقف فيها المجتدون الأغرار عندما ينزلون من الباص، في مركز التحضير لأول مواجهاتهم مع معلّم التدريب (دي. آي). وطبقات الأقدام الصفراء هي المكان الذي يبدأ فيه النظام: هنا يرتفع صوت معلّم التدريب، معلناً عن التعليمات الأولية. وكانت الزيارة بداية التعرّض إلى لقاح مشاة البحرية المتكرر والذي لا يلين، والمتعلّق «بالقيم الصميمية والالتزام»، ويذكرهم أيضاً بما تبديه هذه الكلمات البسيطة من

معانٍ قوية وواضحة بالنسبة إلى مشاة البحرية . ولا داعي للتساؤل فيما إذا كان مشاة البحرية يمثلون، ولو بصورة مصغرة، مسار الرسالة والقيَم والعزّة: فواجبهم هو الدفاع عن البلد ضد أي نوع من التهديد الداخلي أو الخارجي . وتفرض عليهم قيَمهم القيام بذلك بأفضل الطرق، وبشرف وباهتمام نحو بعضهم البعض . وهم يعتزّون اعتزازاً كبيراً برسالتهم قيَمها: وهذا الاعتزاز هو مصدر الطاقة الأساسي في «قوتهم العاملة» . والمتعهدون المباشرون لمصدر النشاط في جزيرة (باريس)، هم معلّمو التدريب الذين يجسّدون هذه القيَم الصميمية في مظهرهم وكلامهم وأفعالهم . وهذه القيَم، هي ما تُميّز التغيير الشخصي الذي يطرأ على المجنّدين، والذي يجري عبر تجربة جزيرة (باريس) القاسية، والمعروفة رسمياً «بمركز مشاة البحرية للتجنيد» .

والمهمة المبدئية لمركز مشاة البحرية للتجنيد (وكذلك لرفاقهم في مجموعة الإقليم الشرقي للتجنيد) هي أن «يجنّد الشباب الأمريكيّ ويجعل منهم مشاة بحرية» . وبخلاف معظم الخدمات العسكرية الأخرى، فمشاة البحرية يركّزون جُلّ مجهوداتهم على تكوين القيَم، لا على بناء المهارات، وتأتي الغالبية العظمى من المجنّدين بلا قيَم شخصية محدّدة . ويدخل بعضهم، وهو على وشك الالتزام بمجموعة من القيَم غير الصحية بالنسبة إليهم، وإلى المجتمع أيضاً . وتتركز خبرة جزيرة (باريس) كلها حول تغيير هذه القيَم الشخصية . والذين لا يستطيعون تكيف قيَمهم الشخصية حتى تتناسب مع قيَم مشاة البحرية الصميمية، سوف لن يستطيعوا فعلاً ذلك أبداً . والسلاح لا يمكنه أن يحافظ على أدائه المرتفع في الدفاع عن البلد، ما لم يعكس السلوك الشخصي لمشاة البحرية هذه القيَم . ويعطيك تاريخ السلاح وتراثه دليلاً كافياً على ذلك . وبالمقابل، لا يستطيع الفرد في مشاة البحرية أن يُحدث إنجازاً ما لم يعتنق هذه القيَم . وفي سياق هذا الاعتناق، يجد معظم المجنّدين الثقة بالنفس والاحترام نحو أنفسهم، فيستطيعون عندها، أن ينجزوا كأفراد

وكجماعات، أكثر مما كانوا يظنون؛ ويجربون أعمالاً جسدية وفكرية لم يصدقوا يوماً أن بمقدورهم القيام بها؛ ويطوّرون مهارات لم يكونوا أبداً ليتخيلوا أنهم سيتقنونها. وكما علّق أحد معلّمي التدريب: «يمكن أن يستفيد أي مجتد فقط، عندما يدفع بنفسه إلى ما وراء الحدود السابقة... ونحن نقدم إليهم مستويات أعلى وثقة أكبر في أنفسهم، بالإضافة إلى القيم المثلى».

إذاً، فلما لا يكون للمؤسّسات التربوية الأخرى تأثير مماثل على «أفرادها»؟ وواضح أن بعض هذه المؤسّسات له هذا التأثير، ولكن مهمتها أصعب بكثير، لأنها لا تمتلك ميزة النظام المغلق الذي تقدّمه جزيرة (باريس). وقائد اللواء (كيث هولكومب) هو أول من يعترف بأنه لا يقبل أن يُضغط عليه كي يتوصل إلى التحويل (أو القلب على الأصح) الذي يجري على مجتدي مشاة البحرية دون ميزة النظام المغلق. ومن طبعات الأقدام الصفراء، إلى احتفالات التخرج بعد اثني عشر أسبوعاً، يكون المجتد، وباستمرار، في داخل النظام، وضمن مدى الرؤية الشخصية لمعلّمي التدريب.

### مركز التحويل (أو القلب): نماذج لأدوار لا تنسى

بعد يوم أو يومين من المدافعة والاندفاع نحو ملابسه، أو سرير مبيته، أو أشياءه الأساسية الأخرى، يكون الوقت قد حان لمركز التحويل. في هذا الوقت، يُعهد بالمجتدين إلى معلّمي تدريب خاصين سيتولون رعايتهم في الأشهر الثلاثة المقبلة. إنَّها عملية لا يمكن نسيانها: فيها تبدأ عملية توضيح الأمور الأكثر أهمية.

قدّمنا إلى الرائد (فينل) وإلى ضباطه ومساعديه من ضباط الصف قبل مركز التحويل. ثم دخلنا خلسةً من الباب الخلفي للثكنة، لنراقب الحدث. وعلى جانبي الغرفة، كانت هناك أسرة المجتدين وملابسهم وأغراضهم بشكل مرتّب. وكان المجتدون أنفسهم (وكانوا حوالي 38 فرداً) جالسين متقاطعي

الأرجل في منتصف أرض الغرفة، وكانت ظهورهم إلينا. ولما كانت رؤوسهم قد قُصت منذ قليل، فقد وُضعوا في مجموعات عشوائية، وليس بحسب الطول. وكان لدي الانطباع، بأنهم مثل كرات الماء المهتزة ذات الألوان المتعددة. ولا أهمية تُذكر للتنوع العنصري في جزيرة (باريس)، مع أن العنصرية تهديد قائم دائماً ينبغي تهديته، أو إزالته إن أمكن.

خاطب الرائد (فينل) الفصيحة بوضوح شديد لخطيب متمرس، مع فارق الصوت الأعلى والأسرع. وبدقة الرصاص المنهمر، ركّز محاضرتَه على القيم الصميمية، وسط اهتمام حالم وذهول واضح على الرؤوس المتمايلة أو المُطرقة أحياناً. توقف (فينل) في منتصف إحدى جملته، ليوبّخ أحد المجتدين توبيخاً شديداً، لأن رأسه على ما يبدو كان يتمايل من النعاس. وكان لدى المجتدين أمور كثيرة سيذكرونها، وأقل ما يمكن من الأفكار عن الحياة الواقعية. ومع هذا، فقد أوضح (فينل) فكرته المركزية بأن هذا مكان للقيم إلى حد كبير. وأوضح لهم، وبشكل موجع، أنهم ليسوا سوى مجتدين، ولم يصبحوا بعد مشاة في البحرية. وقال إنه سيطلب منهم قدر كبير من الجهد كي يتحولوا إلى مشاة في البحرية. وعلى كل واحد منهم أن ينال شرف الشعار فحسب، وإنما المشاركة في التراث أيضاً، وقد عمل جاهداً، في نفس الوقت، حتى يجعل كلاً منهم يؤمن بأنه يستطيع فعل ذلك. «عندما تُنهي هذه الدورة، وبإمكانك ذلك، فإنك ستصبح أخي... ربما تتهاون مع نفسك مرة أو أكثر، خلال الأحد عشر أسبوعاً القادمة، ولكننا سوف لن نتهاون معك». وكان يعني ما يقول فعلاً.

واستخدم، طوال المحاضرة وبشكل ملفت، كلمات مهمّة في اللغة الجديدة التي يتوجب على المجتدين أن يتقنوها. وعليهم، من الآن فصاعداً، أن يسيروا إلى أنفسهم بلغة الغائب، وستصبح الجدران مثل الحواجز بين المهاجم، وستصبح أرض الغرفة سطحاً للسفينة، والأبواب والنوافذ كأبواب

الهبوط والكوات في السفينة. وعليهم أيضاً، أن يتقنوا قائمة لا نهاية لها من اللغة المختزلة، التي تجعل التواصل الجيد بين أفراد مشاة البحرية المتمرسين أمراً يسيراً: وهي بداية لغة منتشرة، تتخلل هذه الثقافة وتميزها. والأهم من ذلك، هو أن اللغة المتخصصة تساعد في تماسك مشاة البحرية، وتقوي التزامهم بالقيم الصميمية. انتهت المحاضرة بملخص واضح لقانون الانضباط في القضاء العسكري، وكيف أنه يختلف عن النظام المدني الذي اعتاد عليه المجنّدون. وإن أي عمل من أعمال عصيان الأوامر، أو عدم الاحترام، أو عدم الأمانة مثلاً، يُعتبر انتهاكاً للقانون. والأصح، أن الرائد قال بصراحة أكبر: «كل ما يعكّر النظام الصالح والانضباط في السلاح، معاقب عليه بموجب هذا القانون».

بعدها قدّم الرائد مساعديه: وخطى كل واحد منهم خطوات إيقاعية نظامية نحو وسط الغرفة، ونقذ تحية لا غبار عليها، استدار نحو المجنّدين، بينما كان الرائد يُعرّف به، ثم يلتفت يميناً أو يساراً، ثم يخطو بعيداً باتجاه أحد جوانب الثكنة. ولبلباسهم المكوي الموحد الجديد، وبتنفيذهم حركاتهم بدقة وإيقاعية، يكونون قد قدّموا صورة نموذجية عن دورهم البارز نحو المجنّدين، لن ينسوه. وتبرع كثير، ممن تحدّثنا إليهم لاحقاً، فقالوا: «عندما رأيت معلّمي التدريب هؤلاء في مركز التحويل، علمتُ أنني أريد أن أكون مثلهم». وهكذا، يبدأ التزام المجنّد الشخصي بأن يصبح في مشاة البحرية: وهو قائم على صورة واضحة ظاهرة للعيان بما تعنيه. وهو كذلك، البداية في الارتباط الكبير الذي ينمو بين المجنّدين ومعلّمي التدريب.

وقد يكون هذا الارتباط من أهم العناصر في صيغة جزيرة (باريس). ومن المؤكد أن معلّمي التدريب هم نماذج بارزة مؤثرة في كيفية ما يجب أن يبدو عليه عنصر مشاة البحرية كيف يفكر وكيف يتصرّف، و25٪ ممّن هم في قمة هرم السلاح، هم الذين يُعهد إليهم بمهمّة معلّم التدريب. ويريد مشاة البحرية

أن يكون لديهم أفضل المسؤولين عن تدريب المجندين الجدد على القيم الأساسية. ويتفاعل معلّم التدريب شخصياً مع كل مجنّد تحت إمرته، وفي كل يوم. ومعلّمو التدريب موجودون عندما يسقط المجنّدون عن أسرتهم كل صباح؛ ويمكن رؤية أضواء معلّمي التدريب وهي تتوهج بعد إطفاء الأنوار في ثكنة التجنيد. وكل ما يبدأ أحياناً من كراهية الجنود وتخوفهم المبكر وارتباكهم الشخصي وكثافة البرنامج لدى معلّمي التدريب، ينتهي تماماً، وعلى نحو واحد، باحترام يتجاوز دور معلّمي التدريب في جزيرة (باريس). وقليلون جداً من مشاة البحرية الذين لا يستمتعون بذكريات مغرية عن معلّمي تدريبهم، أو الذين لا يقدّرون معلّم التدريب في لحظات معينة في حياتهم.

### فريق معلّمي التدريب: يدعم بعضهم بعضاً

قال الرقيب (شيفيلد) رداً على سؤالي حول تشجيع المجنّدين: «إننا نستخدم كل وسيلة ممكنة». وكل مجنّد يشكّل لغزاً في التشجيع، ومهمة معلّم التدريب أن يحلّ هذا اللغز. وأفضل معلّمي التدريب يعلمون متى وكيف ينتقلون من الترهيب إلى الترغيب، ومن الاستجواب إلى الخوف. وقد يكون شعار معلّم التدريب: «اتبع كلّ ما يمكن أن ينجح». وبهذا، يصبحون سادة في استخدام أحاسيس المجنّدين.

وعندما تباحثنا، لاحقاً، مع خمسة من معلّمي التدريب، تأثّرنا بنافذ بصيرتهم وبصراحتهم كما يبدو من خلال كلماتهم:

«ما يقرب مشاة البحرية بعضهم إلى بعض، كفرق قوية في الأسطول، هو الصعاب المشتركة... لهذا نريد أن يختبر الكثير منهم هذه المشاق المشتركة».

«يجب أن نُبعد عنهم الأناية؛ وسطوة الهدف المشترك تجعلهم يعملون مع بعضهم... فليس هناك (واحد) في كلمة «فريق»».

«كلهم يبحثون عن شخصٍ ما، يستطيع أن ينظر إلى نقاط ضعفهم وإلى نقاط قوتهم».

«نحن، كمعلمي تدريب، يتوجب علينا العمل كفريق واحد (مع أن فصائلنا تتنافس). فنحن ندعم بعضنا البعض في مسألة التحفيز والتشجيع».

«سيعرف المجنّدون حقيقتك، وحقيقة ما إذا كانت دوافعك موجّهةً بالخطأ نحو نفسك».

وفي التحليل النهائي، فإن ما يدفع معلّمي التدريب هو أنبل الغايات وهو: أن نجعل كل مجنّد شخصاً مكتفياً ذاتياً، واسع الحيلة بما يكفي، ليعيش في أية ظروف، ومتفانياً في تأكده بأن زملاءه في السلاح، سيستمرون في العيش. ويتذكر (ويل موراي)، المؤرخ العسكري الذي يعمل الآن لمصلحة مؤسسة (سميتونيان)، قصة الجلاء عن (تيوسين) في الحرب الكورية. ويبدو أن الجيش الأمريكي، وبعض وحدات من مشاة البحرية من مجموعات متكاملة ومتشابهة، قد انقطعوا عن الاتصال وراء خطوط العدو، في ظروف متماثلة عملياً. وتبعثر كثير من وحدات الجيش بصورة جوهريّة، وعانوا من إصابات جسيمة، قبل عودتهم إلى القوات الصديقة. وفي تناقض صارخ، فقد تماسكت وحدات مشاة البحرية مع بعضها، بل وأحضرت معها أمواتها: فمشاة البحرية لا تؤمن بأن تخلف رفاقها المصابين وراءها. هذه القيمة المتأصلة في أن «لا تخيب أمل رفيقك في السلاح أبداً» مغروسة بجذور عميقة في جزيرة (باريس).

وقد أخبرنا بعض معلّمي التدريب، أن مصدر الطاقة والنشاط القويين في ظروف المعركة، هو الخوف. ولكن، إذا ثار هذا النوع من الخوف، وخرج عن نطاق السيطرة، فيمكنه أن يشلّ الحركة. وليس غريباً أن هذا الشلل الناجم عن الخوف، هو ما يحاول معلّمو التدريب أن يتّقوه بأقصى ما لديهم. وهم لم يشيروا إلى الخوف الطبيعي من الموت، أو من الإصابة الشخصية طبعاً، بل كانوا يتكلّمون عن الخوف العاطفي، وهو الأكثر قوة، والمتمثّل في أن تخيب

أمل رفاقك في السلاح عندما يحتاجون إليك فعلاً. وهذه هي إحدى أقوى القيم (في مفهوم الشجاعة كلها) التي تلقح بها صيغة جزيرة (باريس) كل مجتد خريج: فهي تساعد على خلق ثقافة الفريق، ضمن البنية الصارمة ذات الأوامر المتسلسلة، والتي ليس لها إلا أشباه قليلة في العالم اللامحدود.

ويلاحظ زميلي (براد برسون) أن صيغة جزيرة (باريس) ليست بحاجة إلى مصدر خارجي للنشاط، لأن أدوار معلّمي التدريب النموذجية، تشجع المجتدين بصورة أساسية، وهم بدورهم (أي معلّمو التدريب) يتشجعون بتحويلات وإنجازات مجتديهم. وقد يجادل المتشكك منا بأن كلمة «تحويلات» كلمة أقوى مما يجب، بالنسبة إلى برنامج قصير نسبياً. ولكن ليس هناك شك، بأن معظم المجتدين، إن لم نقل كلهم، يمرون بهذا التغيير الجذري في رأيهم بأنفسهم، وبالعالم من حولهم، وبكيفية التصرف. وربما يتشابه هذا التغيير مع الارتداد عن الدين، أكثر من كونه تحوّلًا فلسفيًا، ولكن، ومهما كانت التسمية، فإن معظم المجتدين الذين يصبحون في مشاة البحرية، لن يكونوا ما كانوا عليه قبل ذلك. والقول المعروف لدى مشاة البحرية وهو «ما أن تصبح في مشاة البحرية حتى تستمر كذلك إلى الأبد» قولٌ أكثر من مجرد شعار. ويتدوَّق مشاة البحرية السابقون حلاوة الذكريات معظم حياتهم. إسأل الأصدقاء وأفراد العائلة المقربين إلى أي عنصر من مشاة البحرية، وانظر إلى مشاعر الاعتزاز تطفح على وجوههم وفي أعينهم.

### المصاعب المشتركة في البوتقة

تشكّل «البوتقة» التحدي الأقصى لأي فريق في برنامج التدريب الأساسي لمشاة البحرية، وقد أضيفت البوتقة مؤخرًا، عندما طلب أمر السلاح في مشاة البحرية من الجنرال (هولكومب) ومجموعة من الضباط الآخرين، أن يضعوا تصميمًا لحدّث يمكن أن يكون الدُّرّة العاطفية في تدريب المجتدين.

ومن أجل هذا الهدف، بدّل الضباط برنامج الأسبوعين الماضيين حتى يوجدوا مجموعةً من التحديات الملحة عاطفياً وفكرياً. ورافق ذلك نومٌ قليل وعمل («فريقي») في أقصاه. ويصف العميد (جيمس باتاغليني) المسؤول عن جزيرة (باريس) ذلك، بأنه «عمل فريق، أساسه المصاعب المشتركة». يقول الجنرال هولكومب إن أمر السلاح أراد أن يكون هذا الحدث «لحظة الكشف والوضوح» في كامل البرنامج: يجب أن يكون «تحدياً للتطبيقات العملية للقيم الصميمة».

والبوتقة هي كل ما ذكر آنفاً على مدى أربع وخمسين ساعة من الاختبار والتقييم المتواصلين. وقد صُممت لتدور حول سلسلة من ست عشرة «محطة محارب»: وكل واحدة منها مسمّاة على اسم أبطال حقيقيين (فائزين بميدالية الشرف)؛ وتوصف أعمال بطولاتهم في كل «محطة»، على صفائح معدنية منقوشة، وكذلك من قبل معلّم التدرّيب، قبل بداية الحدث. وفي كل جزء من البوتقة، يحتاج المجنّدون إلى العمل كفريق: ولكل فريق، مجنّد يمكنه أن يقود ثم يتبدل. ولا يكتفي معلّم التدرّيب بخوض الأحوال والمستنقعات مع مجنّديهم، ولكنهم يحاولون التأكّد من استمرار مجنّديهم في التعلّم من أخطائهم، أثناء عملهم.

وآخر حدث في البوتقة، هو الجري المضني فوق مرتفع اصطناعي وهم بكامل طرودهم وأسلحتهم بعد بقائهم بدون نوم لمدة يومين. وينتهي ذلك عند نُصْب (أي دوجيما)، عند مدخل جزيرة (باريس)، حيث يتلقّى كل مجنّد الشعار الرسمي لمشاة البحرية، يثبته معلّم تدرّيبه على صدره بدبوس. ويقابل البعض هذا التكريم بالدموع، ومنهم بعض معلّم التدرّيب. وحتى عندما يستعيد المجنّدون هذا الحدث، ويتأملون فيه، فإنّهم يصفونه، وبمشاعر واضحة، بأنّه «القّولية... والنصيحة المخلصة... والتشجيع في أفضل حالاته». ويقولون إن «الجزء الأشد صعوبة هو في أن تبقى متحمساً طيلة

الوقت . . . وما كان يمكن أن نفعل ما فعلناه، لولا الأحد عشر أسبوعاً في التحضير». وواضح أن أمر السلاح نال «لحظة الكشف» التي أَرادها، لأن البرنامج يصل ذروته في ارتباط مثالي، بين مشاعر المجندين، ومشاعر معلّمي التدريب على السواء. ويبقى ذلك معهم طوال مستقبلهم المهني، إن لم يكن طوال حياتهم.

### الفرق المتلاحمة الجديدة

«كل فرد في مشاة البحرية هو رامي بندقية»: هذا هو الشعار الذي يعكس ممارسة احترام الزمن ضمن السلاح. ولا يستطيع أي مجنّد أن يتجاوز عتبة جزيرة (باريس) دون أن يُتقن الرماية؛ كما أنه لا يمكن لأي فرد في مشاة البحرية أن يتجاوز التدريب على المهارات في مخيم (لوجون)، دون أن يمرّ بتدريبات مشاة البحرية بالذخيرة الحيّة. وينظّم مشاة البحرية في فرق متلاحمة، تظل مع بعضها طوال سنوات التطوع الأربع كلها. وتتألف كل فرقة ملتحمة من اثني عشر شخصاً، علماً بأن السلاح يختبر فكرة جعلهم وحدات أصغر، حتى يكون بقاء الوحدات مع بعضها في فترة الأربع سنوات أمراً عملياً.

وهذه الوحدات منضبطة بشكل ملفت، وكأنّها فرق حقيقية، بمعنى أنه يُتوقع من كل الأفراد أن يقودوا وأن يقوموا بوظائفهم، وأن يعملوا مع بعضهم جنباً إلى جنب، بصفتهم أعضاء في الفريق. وأثناء التدريبات والمشاريع العسكرية، تنتقل القيادة ضمن المجموعة، إما بشكل رسمي أو بشكل انتهازي، حسب تطورات الأوضاع، ويتعلم الأفراد كيف ومتى يتبعون القائد، ويتعلمون منه القيادة أيضاً، وكيف ينتقلون من حال إلى حال. وهناك مزج وتعديل مستمرين بالنسبة للأدوار والمهارات. إنّها مقدرة حقيقية لفريق يعاني من شح في التمويل في هذا العالم المشترك، مما يعزّز الكبرياء الجماعية الكامنة، في قلب المسار المتوازن لمشاة البحرية. وتُقدّم الفرق الملتحمة لنا بنية في الشكل

يستطيع مشاة البحرية، من خلالها، أن يتحدثوا، وبطلاقة، مع بعضهم البعض حول كل الأمور التي هم بحاجة لتعلمها، وتكون مزايا التعلم الطبيعية لفريق حقيقي، هي المزايا الحقيقية أثناء فترة تطور عنصر مشاة البحرية.

ويؤمن كثير من مشاة البحرية الذين تحدثنا إليهم، أن التدريب على المهارات القتالية هو، في واقع الأمر، أكثر صعوبة من التدريب على الانضباط والقيم في جزيرة (پاريس). «مخيم تدريب مشاة البحرية هو لعبة ذهنية أكثر منه تدريب قتالي. فهنا يوجد مجهود ليلي نهاري على فترات زمنية أكثر اتساعاً». وتنبع أهم الفروقات الأساسية بين معسكر تدريب مشاة البحرية ومعسكر التدريب على القتال من التركيز على التشجيع على إجراء ظروف عملاتية فعلية في الأسطول. والانتقال من التدريب المتسارع إلى عمليات حقيقية للأسطول، لا بد أن يخلق إطاراً زمنياً، وأسلوباً مختلفاً في السلوك. ووتيرة العمل مختلفة وكذلك اللاعبون والتكيف سيكون صعباً طبقاً لذلك. ويُتوقع من الوحدات الملتحمة أن تساعد كثيراً، لأن العودة إلى الأسطول ستكون ضمن فريق كان قد تعلم كيف يحل مشاكله مع جماعته. وهذه هي بداية النشاط الجماعي الذي يجب عليهم أن يتعلموا كيف يستنبطوه ويعيدون استنباطه بأنفسهم، في ظروف معركة صعبة، إن لم تكن معركة تهدد الحياة نفسها.

ومن الواضح أن مشاة البحرية ليسوا قوة عاملة عادية لها ذروة في الأداء النموذجي، بالنسبة للعالم غير المحدود حولها. ونبدأ فنقول: إن مشاة البحرية ليست مشروعاً تجارياً، وهي لا تتطلب مهارات تجارية: لا تبغي الربح من عملها. ويرتكب أعضاء «القوة العاملة» هنا الكثير من الأخطاء طوال الوقت. فمثلاً: يسبب ربابنة طائرات مشاة البحرية على ارتفاعات منخفضة، الموت؛ وأفراد مشاة البحرية يخرقون القوانين المدنية منها والعسكرية؛ كذلك فإن السلاح يخسر بعضاً من أفضل المهارات لديه، ليقدمها إلى مشاريع أفضل في الخارج. وفوق ذلك، فإنه لا يمكن للمرء أن يسمي العمل الذي تقوم به مشاة

البحرية «تسلية ولهوياً». وليس نظامهم في القيادة والتنظيم شكلاً من أشكال النماذج الجديدة والمثيرة في منح السلطة الذي يتوجب علينا جميعاً أن نحاكه: فقيم مشاة البحرية ليست لكل الناس. ومع ذلك، فإنني (بعد دراستي لسلاح مشاة البحرية الأمريكية ومقارنته مع ظروف أخرى، كظروف القوة العاملة ذات الذروة في الأداء) - أعتقد أن كل الفروقات المذكورة سابقاً، ليست قيمة. فمشاة البحرية تعرف كيف تستثمر المشاعر الإيجابية، وكيف تعدّل في المشاعر السلبية. إنهم يعرضون أمامنا قدرة فريدة على موازنة أداء العمل مع إنجاز القوة العاملة، بشكل يجعل من الأفضل لأكثر التنظيمات التجارية، أن تتفهمه وتتعلم منه. وأكثر ما يفعله مشاة البحرية يمكن نقله إلى الآخرين فوراً، مع أنه جزء من نظام مغلق متكامل وفريد.

### مصادر النشاط وأساليب الموازنة

كما بيّنا في وقت سابق، فإن مصدر النشاط لدى مشاة البحرية هو تراثها وتاريخها الحافلان، ولم يستطع أي مشروع أن يحاكيهما فيه (وبحسب دراستنا). وفوق ذلك، فإنّهم يجدّون للوصول إلى هذا المصدر. ومن هنا فإنّهم يستمدون طاقة أكبر في خط المواجهة من تاريخهم، أكثر مما تفعل أي مؤسّسة مدنية كانت أم عسكرية.

ومن المثير أن تراثهم لم يكن المصدر الوحيد للطاقة الزائدة لديهم. فأثناء الثمانينات، ظهر مصدر إضافي للطاقة كانوا في أمسّ الحاجة إليه، وذلك في صورة القائد (آل غراي). فبعد الآثار المدمّرة لفييتنام، بدأ الانضباط والقيم والالتزام، لدى كثير من رجال مشاة البحرية، يبدي دلائل خطيرة على التدهور: لم يعد نفس السلاح الذي نعهده. وفوق ذلك لم يكن لمشاة البحرية أن يستمروا بعد تلك الحقبة المتأزمة من تاريخهم لولا تصميم (آل غراي) على أن يعيد إثارة روح المحارب في كل السلاح. ومع أنه تقاعد رسمياً في عام 1991،

فإن صورته الجذابة بقيت في عقول مشاة البحرية على كل المستويات. وواضح أنه قد زوّد هذا السلاح بمصدر قوي للطاقة أعادت الحياة إلى كبريائهم الجماعية، وذلك عندما كانوا بحاجة ماسة إليه. ومشاة البحرية متميزون فعلاً في موازنة هذه الطاقة مع ثلاثة أساليب أو أدوات متممة:

### توزع القيادة بشكل عريض

على النقيض من صورة التنظيم الهرمي التقليدية ذات الضبط والربط، فقد نجح مشاة البحرية في توزيع القيادة بشكل عريض وواسع: فالمتوقع من معلّمي التدريب وقادة فريق النار في مشاة البحرية، ورفقاء الإدارة على السواء، أن «يعرفوا نوايا قادتهم ممن هم أعلى بمرتبتين منهم»، وأن يقوموا بالإجراءات والمبادرات التي تتماشى مع هذه النوايا مهما كانت الأوامر الرسمية. ويُتوقع، حتى من العريف في شوارع (هايتي) عندما يواجه جمعاً غاضباً من المدنيين، أن يكون القائد الذي يعرف ما إذا كان سيستعمل سلاحه أو سلطته، ومتى وكيف يستعملها، بالتناسق في كل ذلك مع نوايا قاداته.

وبهذا المعنى، فإنه لأمرٌ ذو مغزى أن اهتمام مدرسة مرشحي ضباط مشاة البحرية في (كوانتيكو) بفرجينيا تقييم القدرة على القيادة أثناء تدريبها ضباطاً جددًا. ومن أجل ذلك، تطبق المدرسة معياراً يميز بين بعض أنواع القابلية للقيادة (مثلاً: جازم، متعاون، بعيد النظر، مؤيد وداعم): ومعظم التكتلات تقتنع بوحدة منها فقط. وتنوي مشاة البحرية أن تستشير القيادة الكامنة في كل مستوى ومنصب في مؤسستها. وهم يطورون اندماجات في القادة «الذين يضمنون أداء الرسالة، ويضعون مصلحة مشاة البحرية فوق مصلحتهم». ويشكل أمثال هؤلاء القادة، نماذج وظيفية لا مثل لها بالنسبة لجنودهم.

### بيان الأمور الأكثر إلحاحاً

أول ما يجب أن يتعلّمه كل مجنّد، هو المعاني الدقيقة المقصودة من قيم

مشاة البحرية في الشرف (أي: «الكمال، المسؤولية، والثقة») والشجاعة (أي: فعل الشيء الصحيح بالطريق الصحيح وبسبب صحيح) والالتزام (أي: الإخلاص لمشاة البحرية ولرفاق السلاح فيه). ومشاة البحرية أسطوريون في تصميمهم على عدم التخلي عن زميل جريح لهم.

وتعتمد هذه القيم على حساسية ودقة واضحة أثناء المعركة. ولكن (وكما ذكرنا سابقاً) فإن مشاة البحرية لا يتورطون في معركة، لهذا وجب أن يكون لهذه القيم معانٍ في زمن السلم أيضاً. ولذلك لا تتواصل التحضيرات فقط، بل إنها تجري بواقعية كبيرة أيضاً. والقلق والخوف اللذان يشعر بهما المجندون طوال تدريبهم حقيقيان تماماً، وكذلك الاعتزاز الذي يشعرون به عند كل إنجاز. و«يمارس» مشاة البحرية، وباستمرار، استخدام المشاعر البناءة في وقت السلم كي يثيروا مشاعر القلق والخوف والاعتزاز نفسها التي ستجري في زمن الحرب.

وفي مقابل إخلاصهم لهذه القيم، يعتبر هؤلاء أئمن مصدر للقوة في مشاة البحرية، ويُعاملون على هذا الأساس. «تقع قدرتنا على كسب معارك الأمة (وكما كانت دائماً) على عاتق الفرد في مشاة البحرية. ويغض النظر عن سرعة خطى التقنية التي لا ترحم، فإن البشر وليس الآله هم الذين يحسمون مجريات المعركة»<sup>(2)</sup>.

### نشرُ (وإعادة توليد) الطاقة الجماعية

يعيش مشاة البحرية حياة يعتمدون فيها على بعضهم البعض، وذلك كي يحافظوا على النشاط والالتزام أثناء الفترات الطويلة لبرنامج زمن السلم. فمثلاً: أنماط السلوك الوظيفي النموذجي لمعلمي التدريب تشجع المجندين كثيراً؛ ومعلمو التدريب، بدورهم، يتشجعون بالتغييرات الإيجابية في الصورة الذاتية وعزة النفس لدى المجندين. وضباط الصف الجدد يتشوقون لمعرفة ردود أفعال

جنودهم الذين سيراؤونهم عن قريب؛ وهؤلاء الجنود، بدورهم، ستشجعهم تصرفات القادة الجدد.

وفوق ذلك، فالسلاح يستغل المنجزات والترقيات وإنجازات الجماعة إلى أقصى حد، سواء كأفراد أم كمجموعات. ومشاة البحرية أفضل من عرفت في حياتي ممن يمارسون الانضباط الحقيقي. ولا يمر إنجاز، أي إنجاز، دون أن يُلحظ؛ ولا يمضي إنجاز جماعي بدون تكريم مؤثر واهتمام إيجابي. ولا تزال هذه المؤسسة، التي توقفت عن النمو منذ أكثر من عشر سنوات، تُوجد العديد من الفرص للتعلّم وتطوير المهارات والنمو الشخصي. والذي مكن مشاة البحرية من استثمار كل ما يتعاملون معه إلى أقصى حد، منذ ما ينوف عن المئتي سنة، هو «وصفة» بسيطة وذكية. ولا يمكن للمرء أن يتجاهل أهمية استخدامهم الجيد للانضباط والنظام لبناء الصورة الذاتية والثقة بالنفس، ولضمان حسن الأداء في المعركة. ويُعتبر مقدار الاهتمام الحقيقي الذين يبذونه نحو بعضهم البعض، في زمن السلم، كما في زمن الحرب، يُعتبر غير عادي بالنسبة إلى تنظيم عسكري. والكثيرون ينظرون إلى زملائهم في مشاة البحرية على أنهم من العائلة.

### ثري إم: المجددون الدائمون

يقدم مسار الرسالة والقيم والعزة خدمات إلى بعض المؤسسات الأخرى، كما قدمها إلى مشاة البحرية، مع فارق سجل الأداء الرائع لمشاة البحرية الذي لا مثيل له. وتدعي الكثير من الشركات أنها تتبع هذا المسار، ولكن القليل منها هي التي تستخدمه استخداماً ناجحاً كأساس لقوة عاملة تتمتع بدرجة في الأداء. ومن بين الذين نجحوا في ذلك شركة (ثري إم)، وهي شركة تنتج ما قيمته (15) بليون دولاراً من مختلف الأشياء، بدءاً من التجهيزات المكتبية إلى المعدات الطبية، إلى مواد التنظيف، ومع أن (ثري إم) لا تعتمد اعتماداً كبيراً

على هذا المسار، كما هو الحال في سلاح مشاة البحرية الأمريكية، إلا أن تطبيقات هذا المسار لدى هذه الشركة تستحق التفهم. وهناك تماثلات مثيرة بين هاتين المؤسستين ولكن هناك فوارق مثيرة أيضاً.

في عام 1953، كانت إحدى موظفات (ثري إم) تعمل على تطوير مبرد سائل، فتناثرت بضع قطرات منه على حذائها. وقد تأكدت الموظفة من أنه من المستحيل إزالتها بالتنظيف، على الرغم من جهودها في التنظيف بالصابون والكحول ومواد مذيبة أخرى. وبنفاذ البصيرة التي اشتهر بها مستخدمو (ثري إم)، فقد تساءلت الموظفة عما إذا كانت خصائص صد الماء في المبرد السائل تجعله صالحاً لصد المطر أيضاً: هل يمكن لخاصية عدم نفاذ السوائل من خلاله أن تُستخدم، بشكل من الأشكال، لتحمي الأقمشة من البقع؟ وهكذا وُلدت العائلة الكاملة لمواد (سكوتسفارد) الواقية والمستخدمه اليوم في الملابس والسجاد والمفروشات والخشب والجلد. وتُسرع (ثري إم) على موقعها في الشبكة وفي برنامج (من نحن؟) لتبين ما يلي: «لا تأتي كل منتجاتنا الجديدة عن طريق المصادفات السعيدة: فنحن نأخذ التجديد بعين الجد... وحتى تفهم (ثري إم) حقاً، عليك أن تتعرف إلى مستخدمينا ذوي الخيال الكبير، وهم يتعاونون فيما بينهم للعثور على طرق تجعل الحياة أفضل مما كانت عليه».

و(دفاتر الرسائل الصغيرة) كما سُميت، هي إحدى منتجات (ثري إم) العظيمة، وهي تجعل حياة عائلتي أيسر بكثير. وليست الدفاتر هي الوحيدة في ذلك كما أعتقد، لأن هذه المنتجَة واحدة من المنتجات المكتبية الخمسة الأكثر رواجاً في الولايات المتحدة وفي العالم. ونحن نستعملها في هذا البلد في كل شيء: بدءاً من التذكارات التي نضعها على باب البراد، إلى علامات الصفحات في الكتب والتقارير وما شابه ذلك. ونقول للقليل من الناس الذين لا يعرفون هذه الدفاتر الصغيرة: إنها ورق رسائل صغيرة بمقاييس وألوان مختلفة، ولها شريط لاصق (يمكن إعادة توضعها)؛ وهي تمكّن مستخدميها من أن يلصقها أو

أن يفصلها مرّات عديدة دونما أثر. نتساءل: كم استعمالاً مختلفاً يمكنك الحصول عليه من هذه الدفاتر؟

في الشاطيء الغربي للولايات المتحدة وفي عام 1980، كان أول تعريف بورق الرسائل الصغيرة هذه. وقد اخترعه (آرت فراي) الباحث في شركة (ثري إم). وقد انزعج (آرت) لأن ورق المسودات قلّما نجح كعلاماتٍ توضع في الكتب الخاصة بجوقة الترانيم التابعة له. ويظهر أن أوراق المسودات لم تكن تبقى في مكانها أثناء تدريبات الجوقة. وعندما تذكر (فراي) أن عالماً آخر في (ثري إم) كان قد اخترع مادة لاصقة، وأنها رُفضت بسبب عدم كثافتها. استنتج (فراي) بثاقب نظره، أن علامة كتاب دائمة بشكل مؤقت، ستكون الاستخدام النموذجي للصمغ.

و(فراي) بطل نموذجي في عالم المجدّدين في شركة (ثري إم): وتضم (ثري إم)، مثلها كمثل مشاة البحرية، مجددين كثيرين وأبطالاً أيضاً، حتى عندما تضيّق معاييرك للمنتجات المتقدمة تقنياً مثل دفاتر الرسائل الصغيرة). نشأ (فراي) في بلدة صغيرة في (أيووا). وداوم في مدرسة تتألف من غرفة واحدة. وعندما ظهر الإبداع عليه في وقت مبكر، حلم بأن يصبح مهندساً كيميائياً مثل أبيه، وبدأ العمل مع (ثري إم) وهو لا يزال طالباً، وذلك منذ (35) عاماً، واستمر معها منذ ذلك الوقت. وبشيء من الاعتزاز، يقول (فراي) ملاحظاً: «احتجت إلى براعة في تسويق الفكرة، مثلما احتجت إلى البراعة في إبداع ورق الرسائل الصغيرة، إن لم يكن أكثر من ذلك. كان من الصعب أن تروج لفكرة أن الناس بحاجة إلى «صمّامة ورق رسائل صمغية» وبسعر مرتفع، بالمقارنة مع سعر ورق المسودات العادي.

وفي عام 1980، أي بعد سنة من التعريف بورق الرسائل الصغيرة، سُميت هذه الأوراق بـ «إنتاج (ثري إم) الجديد البارز». ورُقّي (فراي) إلى رتبة عالم في القسم في عام 1984، ثم إلى رتبة عالم مشارك، وهي أعلى مرتبة في

عالم الشركة التقني، وذلك عام 1986. ولا يتمالك الإنسان نفسه من التساؤل: كم عدد الشركات الكبيرة الأخرى التي كان يمكن أن تستمع إلى حلم (آرت فراي) السخيف؟

## بقع تاريخية مشرقة

بعد أن تأسست (ثري إم) في عام 1902، وذلك لصنع المواد الكاشطة لدواليب الطحن، تطورت الشركة إلى واحدة من أروع الشركات في العالم. وهي تباع ما يزيد على خمسين ألف منتج، إلى ما يزيد على مئتي دولة. والصورة التجارية للشركة، صورة تملأها المنمنمات (الموزاييك) المعقدة - صورة تملأها بعشرات الأسواق والقنوات والماركات التجارية، والموزعين والمنافسين والزبائن من مختلف الأنواع. وموقع الشركة على الشبكة الدولية ونشراتها الداخلية تعج بالشواهد والحقائق، التي تبين ظهور نوع من الإبداع في المنتجات، الذي يتخلل تاريخ الشركة وكالتالي:

- استطاعت الشركة، وللمرة الأولى، أن تدفع حصة أرباح في عام 1916، بعدما أتمت تحولاً أخذ شكل الكفاح منذ عام 1902. ومنذ ذلك الوقت، دفعت (ثري إم) حصص أرباح نقدية ربع سنوية على الأسهم العامة، وبدون انقطاع. ويعود الفضل في هذا التحول إلى حد كبير، إلى سلعة كانت امتداداً لاهتمامات الشركة الأساسية بالمواد الكاشطة، والتي تُرجمت بعد فترة، إلى كميات مذهلة من ورق السنفرة (ورق الزجاج) الذي استعمل في الحرب العالمية الأولى.
- ودقّت الفرص باب الشركة مرة أخرى في عام 1902، عندما تلقى نائب رئيسها (ويليام ل. ماكتايت) رسالة غريبة من شخص من مصنفي حبر الطباعة تقول: «لطفاً أرسل إلي عيّنات عن كل المواد

المعدنية التي تستعملها في تصنيع ورق السنفرة، ولو كانت بحجم حبة البرغل». كان كاتب الرسالة قد اخترع ورقاً جديداً للسنفرة المقاوم للماء. وهذا مَنَحَ الشركة «صناعة» في المقام الأول، وأعاد توضع مكانة (ثري إم) كرائدة للصناعة بإنتاجها المسمى (وتوردي)... الذي ما يزال يقدم حلاً مهماً لزيائن الشركة الصناعيين في جميع أرجاء العالم<sup>(3)</sup>.

انضم (ويليام. ل. ماكتايت) إلى الشركة في عام 1907 كمساعد لكاتب حسابات، ثم أصبح رئيساً لها في عام 1926، ثم رئيساً لمجلس إدارتها في عام 1940. ويعتقد الكثيرون أن أعظم إسهام له كان في فلسفته التجارية: فقد أوجد ثقافة متمازجة تشجع المبادرة والتجديد عند المستخدم، وتزوده بعمل مضمون. وقد بدأ حكمه للإدارة بشكل أساسي في عام 1948. يقول (ويليام):

«مع تنامي تجارتنا، فإنه يصبح من الضروري أن نعود إلى مبدأ المسؤولية، وأن نشجع الرجال والنساء على أن يمارسوا مبادراتهم. وهذا يتطلب تسامحاً كبيراً. والرجال والنساء الذين نفوض إليهم المسؤولية والسلطة، سيرغبون بالقيام بوظائفهم على طريقتهم الخاصة، إذا كانوا أناساً صالحين»<sup>(4)</sup>.

وهذه الفلسفة تكمن وراء منجزات (ثري إم) وألقابها وأوسمتها، والاعتراف الرسمي بها على ابتكاراتها العرّضية والمقصودة. وقد مُنحت (ثري إم) في عام 1995 الميدالية الوطنية للتكنولوجيا على «عقودها التسعة من الابتكار».

## كيف كان مسار الرسالة والقيم والعزة

### ذا معنى بالنسبة إلى (ثري إم)؟

كان إصرار الشركة على مسار الرسالة والقيم والعزة المتواصل اختياراً طبيعياً واعياً. وقد ساهمت عدة عوامل في هذا الاختيار، يتفرّد بها وضع

الشركة في المواقع الأربعة التالية: أولويات أداء العمل، وفعالية السوق، وحاجات الإنجاز لدى القوّة العاملة، وعوامل ثقافية أخرى.

## 1 - أولويات أداء العمل :

يتطلب أداء (ثري إم) إبداعاً في الإنتاج ومبادرات خدمتية للزبائن من قبل الجميع. فهم يقولون: «الابتكار أهم من الإنتاج. إنّه طريق فريق (ثري إم) في العمل»<sup>(5)</sup>. وقد صنّفت الشركة كواحدة من الشركات المثالية في برنامج اسمه (بني ليقى)، والشركة تتمسك بقاعدة غير رسمية، تقول بأن (30٪) من إجمالي المبيعات يجب أن يأتي من تطوير المنتجات في السنوات الأربع الماضية<sup>(6)</sup>. وكما بيّنت الشركة على موقعها على الشبكة: «نفتخر في (ثري إم) بتكوين علاقات إبداعية ضمن تنظيمنا، ومع الزبائن ومع الموردين وبين الوحدات الداخلية والوحدات الدولية»<sup>(7)</sup>. وبعض الأمثلة على أكثر الابتكارات الأخيرة الناجحة في شركة (ثري إم) توضح هذه النقطة: أحدث ميزان حرارة وحيد الاستعمال في منتصف عام 1997، ليقّل خطر العدوى وبشكل كبير؛ تلمع الإلكترونيات الشخصية وشاشة لوحة التحكم لمعاناً كبيراً، وذلك بالتعاون مع شركة (ديورل) أحد زبائن (ثري إم) ومع شركة (أي. إل) لأنظمة الإنارة. والفضل في ذلك يعود للمنتجات التي جعلت ذلك ممكناً، عن طريق تقنية الابتكار لدى (ثري إم). كذلك يسمح ما يسمى بـ (غشاء السريّة) الجديد لمصنعي الشبائيك ولزبائنهم في صناعة البناء، أن يركبوا نوافذ مكسوّة بالجلد، لتصبح النوافذ صافية ورائعة (بكبسة زر).

## 2 - حقائق السوق وفعاليته (ديناميكيته):

تمتلىء سوق (ثري إم) بالمنافسين الأشداء والزبائن كثيري المطالب. «تقدّم (ثري إم) خدمات إلى مجموعة أسواق متنوعة بشكل كبير... ونحن قادرون على القيام بذلك لأننا ننظر إلى الأسواق على أنّها زبائن ينبغي الاستماع إليها»<sup>(8)</sup>. وهذا التنوع، يخلق تطويراً مستمراً وتفتقاً للأفكار ولطرق التصنيع

وللمنتجات المبتكرة. وكنتيجة لذلك، فإن على (ثري إم) أن تعمل بأسلوب متنوع جداً حتى تلبي حاجات زبائنها. وجماعة (ثري إم) في الواقع، متفوقون في تطبيق الكثير من التقنيات لتطوير المنتجات. فهي تتبناً سلفاً بحاجات الزبون غير المعروفة، وتلبي الطلبات الحالية كذلك. يبدأ الابتكار في (ثري إم) من عند الزبون. ويعتمد أسلوبها في التدريب الذي يركز على الزبون، على الخطوات الثلاث التالية: التقييم والتحليل، ومحتويات برنامج الدراسة، وتحويل التدريب. إن إدخال الزبون في هذه العملية الثلاثية، هو تحدّد دائم ومتقلّب. ويبين ذلك (جاك تنتشا) مدير التدريب في (ثري إم):

«الموضوع رقم واحد هو أن علينا أن نجد طريقاً أفضل لخدمة الزبون بصورة خاصة، وذلك بالبحث عن طرق يستطيع فيها الزبون أن يستعمل منتجاتنا. ويُترجم ذلك بالقيام بعمل أفضل لمعرفة «حاجة الزبون».

والموضوع الثاني هو عامل المشاحنة... فنحن شركة كبيرة، ويفضّل كثير من الزبائن التحدّث إلى أقل عدد من المستخدمين، لجعل الأمور سهلة. والعامل الثالث هو المحافظة على الوعد»<sup>(9)</sup>.

وأما حقائق سوق (ثري إم) فهي وجود حالة مستمرة من التدفق والجريان لا تنشأ عن تنوع الزبائن فقط، بل عن وجود المنافسين الأشداء الذين يزدادون بشكل مطرد، والذين يجب التعامل معهم.

«ومع عدم وجود نهاية للهجوم الضاري الذي يواجه جماعتنا في القوّة العاملة، يصبح من المهم أن يتجاوب أكثر من خمسين ألف مستخدم في (ثري إم) بسرعة وبشكل ثابت ومبدع. إنّه مشوار طويل ولا تقلّل الشركة من أهميته».

### 3 - تلبية حاجات الإنجاز عند القوّة العاملة :

تود الشركة أن تتدفق روح التجديد إلى كل قسم أو عمل جراحي، أو موقع جغرافي في كل أنحاء المعمورة. وهذا يعني أن أفراد القوّة العاملة كلهم

يجب أن يؤمنوا بقدرتهم على الإبداع. وهم أنفسهم بحاجة إلى التشجيع أيضاً حتى يكونوا مبدعين، وبحاجة إلى أن يشاركوا في المعلومات بشكل حرّ وعلني، وبأن يعملوا بمقتضى ما تمليه عليهم مبادراتهم. ومن المؤكد أنهم يريدون الاعتراف بمجهوداتهم، ولكنهم أيضاً، يريدون ألا يخافوا من ارتكاب الأخطاء، ولأسباب وجيهة.

وتتألف القوة العاملة لدى (ثري إم) من أناس يكافحون من أجل منجزاتٍ جماعية. ومن هنا، فالفرق أو المجموعات جزء حيوي من بنية عملها. وقد ركّز أحد قادة الفرق في (ثري إم) - ممن تحدثنا إليهم - الاهتمام على أهمية أداء الفرق، وعلى حاجات الإنجاز التي يجب أن يصبّ عليه قادة الفرق جهودهم، هذا إذا كان ما يكافحون في (ثري إم) من أجله هو أداء الفرق. التحق (توم هيرتزبرغ) وهو قائد مجموعة في قسم المواد الكيميائية التخصصية في (ثري إم) بالشركة في عام 1982. في أول الأمر، كان يعمل ضمن برنامج في الهندسة الكيميائية قبل تخرّجه من جامعة (آيووا). وعندما تخرّج في عام 1985، جاء إلى (ثري إم) كموظف متفرّغ. وهو يعمل كأحد أفراد فريق، أو كقائد لفريق، حتى في نفس الموقع (أي الكيميائيات المتخصصة) وذلك منذ التحاقه بالشركة.

ويلعب (توم) اليوم عدة أدوارٍ في عمله. فهو يعمل فيما يسمى (دعم تطوير طريقة الصنع) كقائد للفريق: فيتابع المنتجات من مرحلة المختبر إلى مرحلة الإنتاج الكامل. و(توم) قائد تقني للفريق في موقعه، وهو يركّز على النواحي التقنيّة والتصنيعيّة في تطوير السلعة الجديدة. ويصف دوره في الفريق بأنّه اللاعب والمدرّب. وهو يقوم بنصيب كبير من العمل الحقيقي، كتحليل المعلومات وإجراء الاختبارات في المختبر، ويقوم كذلك بإدارة العمل، وبتحفيز أفراد فريقه الآخرين.

وكعضو في الفريق فإن (توم) يمثّل الأعمال التقنية في مجموعات التعريف بالمنتجات الجديدة (وهم أكبر عدداً)، وهي تشمل المبيعات والتسويق

والتصنيع إلخ... وهو يقسم وقته بين هذين الدورين على «حسب الحاجة» وكما يقول «نظفيء الحرائق حينما تحدث». وقد انتهى في الآونة الأخيرة من إدخال (الأثير فلورايد المائي)، وهي مادة كيميائية معدة كي تحل محل (فحمات الفلورايد) المعاملة بالكلور، لأن هذه الأخيرة قد ألغيت نهائياً، بسبب بعض الإزعاجات البيئية. هنا يتجلى عمل (توم) كقائد للفريق من الناحية التقنية، وكعضو في الفريق المتعدد المهام، والمسؤول عن كامل عملية الإدخال.

ويعتقد (توم)، كقائد للفريق، بأنه من المهم جداً أن تظلّ على اتصال دائم حتى تبني العلاقات بين أفراد الفريق. ونظراً لكونه يولي أهمية كبيرة لبناء العلاقات، من خلال الأحاديث غير الرسمية والدرشات، فهو يقوم بجولات على فريقه، ويتحدث معهم فيما يريدون التحدث به: سواء كان ذلك حديث العمل كمدى تقدم الفريق، أو حديثاً شخصياً. ويعتقد أنه من المهم أن تُمضي بعض الوقت «وأنت تُترجم... فعليك أن تدخل إلى رؤوسهم وترى بماذا يفكرون».

#### 4 - العوامل الثقافية :

كانت فلسفة زعامة (ثري إم)، ومن البداية تقريباً، قائمة على مبدأ التفويض (بالمسؤوليات) والمبادرة. فقد بين (وليام. ل. ماكتايت) ومنذ عام 1948، أن (ثري إم) مصممة على أن «تفوض العاملين بالمسؤولية، وأن تشجع الرجال والنساء على ممارسة مبادراتهم». وتعزز الشركة جو التعلم والنمو المتواصلين، ويعلم المستخدمون أن لهم حرية المجازفة. ويشجع المستخدمون في المواقع التقنية مثلاً، على أن يكرسوا قدراً من وقتهم في تجربة أفكارهم الناشئة. وقد تحولت كثير من هذه الأحلام إلى منتجات ناجحة، وإلى اختراقات في السوق أيضاً. ويملك كثير من المستخدمين سجلاً طويلاً في الخدمة، وهناك احتمال كبير في رفعهم إلى الأعلى، أو نقلهم ضمن نفس الموقع بين العديد من وحدات عمل الشركة. وكنتيجة لثقافة (النقل الداخلي)

هذه، تُملأ الوظائف في المستوى الأعلى، وبلا استثناء، من مواقع الخبرة والموهبة الموجودين ضمن الشركة.

وإعلانات الشركة من أجل مستخدمين جدد تقول: إن أول ما هو متوقع ممن يُستأجرون حديثاً، هو رغبتهم القوية في إيجاد التغيير. ومهما كان دور الفرد الوظيفي، فمهمته أن يجد طرقاً جديدة أفضل للإسهام في نجاح شركة (ثري إم). «يُتوقع منك أن تكون المفكر المبدع، وحلال المشاكل والباحث عن التحديات... كل الثلاثة فيك... استفد من فرصك الكبيرة في فريق (ثري إم) من أجل الإنجاز الأفضل».

### مصادر الطاقة وأساليب التوازن والانسجام

يكمن وراء تراث (ثري إم) العظيم - وهو المصدر الأول لفاعلية قوتها العاملة - رسالة واضحة ومجموعة من القيم، التي تساعد على الموازنة بين تصرفات العاملين وبين قراراتهم: وهو ما تبني الشركة عليه الكثير من تراثها. الرؤية والرسالة المشتركتان هما اللتان تشكلان غالب العمل الإبداعي، وهما عطاؤها الكبير لزيائنها. وليس فحوى رسالة (ثري إم) وقيمتها فقط، هما ما يجعل الشركة فعالة جداً في متابعتها لمسار الرسالة والقيم والعزة: إنه الثبات بلا هوادة في الحفاظ على تراث (ثري إم) حياً باقياً، وفي الاعتماد عليه وفي تشجيع مبادرات القوة العاملة وموازنتها، من خلال الاعتزاز الجماعي.

وثاني أهم مصدر للنشاط هو أوضاع سوق (ثري إم) الديناميكية. وتجد الشركة نفسها أمام عشرات، بل مئات الأسواق الدائمة التغيير، وذلك لتفانيها في الابتكار بمختلف أشكاله. فالمنافسون والزيائن في هذه الأسواق، هم الهدف الأسمى الذي يشغل فكر المستخدمين، والذين يعتزّون كثيراً بإرضاء وإسعاد الزبون، سواء كان ذلك من خلال أفكارهم الجديدة في الإنتاج، أو من خلال علاقاتهم معه. ويأتي كثير من الأفكار من الزبون نفسه. وكل الإبداعات

الناجحة في (ثري إم) لها جذور نجمت عن تركيز المستخدمين على التنبؤ المسبق بحاجات الزبائن أولاً. وحتى تُوجّه الطاقة المستنبطة من أوضاع سوقها الديناميكية ومن تراثها، فإن الشركة تبقى متميزة فعلاً في تنفيذها لأساليب الموازنة المتممة الأربعة:

## 1 - توسيع قاعدة القيادة:

مع كون (ثري إم) شركة لامركزية في قيادتها، فإن توسيع قاعدة قيادتها ليس مقيداً بأدوار هيكلية. ومن خلال استخدامها للمجموعات بشكل واسع، وتأكيدها على الأفكار والابتكارات الجديدة على مختلف الأصعدة، ومن خلال فلسفة قيادتها الأساسية - تشجع الشركة مساهمات قادتها الآتية من مئات لا بل آلاف المستخدمين. وكما أوضح كلٌّ من (جيمس كولينز) و(جيرري پوراس) في برنامج (بُنِي لبيقي)، فإن نظام (ثري إم) القائم على مبدأ القيادة العريضة (وليس على مبدأ النخبة في القمة)، يفسّر نجاح سوق هذه الشركة الذي لا يتوقف. «الجمال في حكاية (ثري إم) هو أنهم أوجدوا شركة - أو آلة تغيير أساسية - تستمر في تطورها أياً كان رئيس إدارتها»<sup>(10)</sup>.

## 2 - توضيح القيمة الحقيقية لعاملها:

يؤمن قادة (ثري إم) بقيمة كل عاملها على مختلف المستويات، وبإسهاماتهم المختلفة. وهذا إيمان متأصل الجذور. وقد أوضح ذلك (ويليام ماكتايت) منذ عام 1948 عندما قال:

«سُرتكب الأخطاء. ولكن إذا كان الشخص محقاً في جوهره، فإن الأخطاء التي يرتكبها لن تكون خطيرة، على المدى البعيد، كخطورة الأخطاء التي ترتكبها الإدارة، إذا ما أخذت على عاتقها إبلاغ هؤلاء الناس (المخطئين) كيف يجب أن يقوموا بعملهم»<sup>(11)</sup>.

هذه الفلسفة لا تزال هي السائدة. ولا يزال المستخدمون في طول الشركة

وعرضها، يؤمنون بأنهم يقدِّرون تقديراً كبيراً على أفكارهم وعلى مجهوداتهم أيضاً. ويؤمنون أيضاً بأنهم يستطيعون القيام بالمبادرات المناسبة لتحسين الأمور، دون خوف من الانتقام، عندما لا تتوازي النتائج مع النيَّة أو القصد.

### 3 - خلق الصور الأكبر:

تذهب الشركة أشواطاً بعيدة حتى تتأكد من كيفية فهم كل مستخدميها لمحور عملهم: فهل هو الاقتصاد أم الزبائن أم المنافسون أم الفجوات في العمل؟ وهي كذلك تذهب بعيداً في تفسير المعاني وراء مواصفات العمل، في كلٍّ من مستوى الرِّسالة، ومستوى القِيمِ إجمالاً، وفي مستوى فعالية السُّوق الحقيقية. وقد أوضح ذلك (مايك هورنتلي) وهو قائد فريق في خط المواجهة في مجمع الكيماويات، بتقديمها لنا على أنَّها:

«وجهة نظر البائع في هذا الأمر. فمفهومنا يتمحور حول التواصل مع الزبائن ومع الأطراف لمنافسة. هؤلاء هم جمهورنا، وهم يريدون أن يعرفوا ماذا يجري، ويريدون الحقيقة. هؤلاء ليسوا ممَّن لا حول له ولا قوة: إنَّهم يريدون أن يكسبوا كما أريد أنا ذلك. وحتى ولو كان الأمر يتعلَّق بموظف بسيط، مسؤول عن غسيل القطع: إنَّك إن أخبرته بما يجري وإلى أين تريد الذهاب، فإنَّه سيساعدك على الوصول وعلى الفوز.

### 4 - توضيح الأمور الأكثر أهمية:

مثَّلها كمثَّل سلاح مشاة البحرية، فإن (ثري إم) تعرف، وبدقة، ما هو الأهم في مجموعةٍ بسيطةٍ من القِيمِ: «أولاً: يجب أن تُقنع الزبائن بالتنوع والقيمة والخدمة المتفوقة. ثانياً: قدِّم للمستثمرين عائداً مُلَفِتاً، من خلال النمو المطرد في النوعية. ثالثاً: احترم البيئة الاجتماعية والطبيعيَّة». وربما يكون هذا الأخير هو أهم القِيمِ. «إذا أراد المستخدمون أن يكونوا ضمن عائلة الشركة، فيجب عليهم أن يعتزوا بكونهم جزءاً منها»<sup>(12)</sup>. وليست هذه القِيمِ معروفة تماماً

للعاملين فقط، بل إنها تتجسّد من خلال الكيفية التي يطبّق فيها كل واحد هذه القيم، في قطاع عمله المحدد. وقد يتساءل بعض المحلّلين الماليين عن أداء (ثري إم) بين الحين والآخر، ولكن القليلين منهم هم من يتساءلون عن قدرة الشركة الكبيرة في الوصول إلى عمل إبداعي لقوة عملها. والمتابعة المتوازنة لمسار الرسالة والقيم والعزة، تكمن في قلب هذا العمل وهذا الأداء.

### مسارٌ قاسٍ كثيرُ المتطلبات

تختلف مؤسّسة (ثري إم) اختلافاً بيناً عن مشاة البحرية. ولكن خطوط التوازن بينهما تستحق الملاحظة. فكلاهما تهتمّان اهتماماً كبيراً بمستخدميهما؛ وكلاهما تمتدحان الأبطال، ولو كانوا في أسفل الهرم؛ وكلاهما تؤمنان بقيمهما الصميمة ورسالتهما؛ وكلاهما ترعيان جهود المجاميع في كل تنظيماتهما. وفوق ذلك، فقد مرّت كلُّ منهما بأوقات عصيبة جداً، في سعيهما نحو تطلعاتهما النبيلة. وقد عانت مشاة البحرية من نُدبات لجروح ناجمة عن حرب فيتنام. وواجهت (ثري إم) مؤخراً إحدى أصعب التحديات في العمل، كما ألقّت الضوء على ذلك مجلة (الأسبوع التجاري) عام 1999:

«المحلّلون والمستثمرون غاضبون، لأن الإدارة قد افتقدت تخطيطات المكاسب السنوية، ومنذ سنتين، ومبيعات (13) بليون دولار هي مبيعات فاترة في جوهرها. وقد انخفض الدخل الصافي بمقدار 44,6٪ في عام 1998، وبمبلغ يقدر بـ (1,2) بليون دولار. وخسرت الأسهم ثلث قيمتها عام 1997. إنّه سقوط جارح لشركة (ثري إم) من قممها العالية»<sup>(13)</sup>.

في مثل هذه الحالات، يُوضَع الالتزام العاطفي لمجموعة خط المواجهة على محك التجربة. وقد استعادت مشاة البحرية هذا الالتزام العاطفي، من خلال الجهود الكبيرة للجنرال (آل غراي) للعودة وبلا هوادة، إلى أسس السلوك

المنضبط وإلى روح المحارب. وقد تمسكت مشاة البحرية بمسار الرّسالة والقيّم والعزّة تمسكاً قوياً.

ومن السابق لأوانه أن نعرف فيما إذا كانت (ثري إم) «ستقاوم عوامل الطقس السيئة» الموجودة في عيوب أدائها. وربما يتوجب عليها أيضاً، كما كان الحال مع مشاة البحرية الأمريكيّة، أن تعيد تكريس نفسها لرسالتها الأساسية وقيّمها الصميمة. وإذا حصل ذلك، فإنّه يتعيّن على الشركة أن تكون مُجَدَّة كما كان مشاة البحرية بعد حرب فيتنام، عندما استطاعوا أن يعيدوا تركيز اهتمامهم على مجموعة من السلوك المنضبط الذي يعزّز قيّمهم الصميمة من منظور حسن الأداء. ومع أن أداء المجاميع مهم لكلا المؤسّستين، فإن مشاة البحرية أكثر انضباطاً بكثير في تكوين مجموعات حقيقية، عندما يكون ذلك هو الأمر الأكثر أهمية. وكنيجة لذلك فإن هناك ما يسمّى بـ «وحدات اتفاقيات التسوية» في سلاح مشاة البحرية. وبالمقابل، فإن أداء المجموعات متروك، إلى حد بعيد، لحدس المدراء الطيبين والذين يتوصلون إليه بشكل عشوائي نوعاً ما. وكثيراً ما يضحى بهم من قبل «وحدات اتفاقيات التسوية». ويكمن الفرق بينهما، في الكيفية التي فرضت بها المؤسّستان العناصر الحسّاسة على انضباط المجاميع.

وقد فضّل (سيدني بيرل) من خطوط جنوب الغرب الجوية معنى كلمة (انضباط)، ليساعدنا على تفهّم سبب كون الانضباط مهماً للشركات، التي تسعى إلى تشجيع عاملها على الاعتزاز برسالتهم وقيّمهم فقال: «كلمة (انضباط) مشتقة من كلمة «يضبط وينظم» والتي تعني «يقود ويوجّه ويتبع». وهذا يلخّص بشكل أساسي ما نبحث عنه في عاملينا، وما نكافح من أجله كذلك». ولا يمكن لأحد أن يستثمر مع مسار الرّسالة والقيّم العزّة، ولفترة طويلة، بدون هذا النموذج من الانضباط.

والعامل الأخير والمتعلق بالتحدي الحالي الذي تواجهه (ثري إم)، هو اتكالها الأساسي على مسار الرسالة والقيم والعزة. وقد وجدنا في بحوثنا، أن مشاة البحرية ووكالة (ناسا) الفضائية وشركة (ثري إم) هم الذين يتبعون أساليب المعالجة في مسار الرسالة والقيم والعزة بشكل رئيسي. وكل الأعمال التجارية الأخرى، والتي تتفوق في هذا المسار، [وهي (ماريوت) و(هوم ديبو) وخطوط جنوب الغرب الجوية و(آقون)]، قد اختارت أن تتفوق في مسار آخر أيضاً. وربما أن الأوان لشركة (ثري إم) أن تفكر في هذا الخيار.

obeikandi.com

## 4 • مسار الطريقة والمقاييس

تتبع كل شركة جيدة مساراً للطريقة والمقاييس بشكل أو بآخر. والمسار هذا، قائم على بعض مبادئ المسؤولية بالإضافة إلى الإدارة ذات الشأن. ويشمل المسار مزايا مبدئية كالمقاييس الواضحة، ومعايير الأداء، ومجموعة من الطرق المتكاملة والمتناسقة، لإيصال المنفعة إلى الزبائن في شفافية في الأداء: فالناس هنا يمكنهم أن يروا ويعرفوا كيف يعملون، وكيف يعمل الآخرون. وقد وُضعت أهدافٌ للأداء والعوائد والكلفة، وثُبتت معايير الربح، وهي تُتابع وتُتقارن مع غيرها. والتبليغ عن الموقع التنافسي وحصّة السوق مستمران. وكثيراً ما تقوم ما تسمى بـ (الإدارة المرتبطة بأهداف)، بمحاولات لقياس عناصر الأداء غير الكمي ومراقبتها. هل يبدو ذلك مألوفاً؟ يجب أن يبدو كذلك، فمعظمنا يعمل في عالم متعدد المقاييس.

وإنه لأمر ذو مغزى، أن المشاريع ذات الأداء الأعلى، والتي تؤكد على مسار الطريقة والمقاييس، تتبّع وبلا استثناء، واحداً أو أكثر من المسارات الأخرى، لتكمل جهودها وتساعد في موازنة المسار.

فشركة (مجموعة ضوابط الأنظمة الآلية) وشركة (كي. إف. سي) مثلاً، تدعمان مسار الطريقة والمقاييس لديهما بمسار التكرير والاحتفالات الواسع الانتشار. وتضم (آفون وماريوت) مسار الرسالة والقيم والعزّة إلى مسار الطريقة

والمقاييس ومعالجاته. وفي هذا الفصل، سنستقصي كيفية اتباع (آفون) و(هيل) لتغذية الحيوانات البيئية) لمسار الطريقة والمقاييس، بهدف الحفاظ على ذروة في الأداء لدى قوتها العاملة. ولا تقوم أيٌّ من الشركتين بتعاملات تجارية مثيرة بحد ذاتها. ولقد قرّرنا أن نركّز اهتمامنا على عمليات التصنيع عندهما. وهذه العمليات، ربما تكون كل شيء، إلا أن تكون أنظمةً عالية التقنية ومثيرة للإعجاب بالشكل الطبيعي. ومواقع منشأتهما الصناعية عشوائية، ولا تبعث على الإلهام. وعلى الرغم من ذلك كله، تمكّنت الشركتان من خلق نوع من التعلق العاطفي تميّزه قوة عاملة مميزة في أدائها.

### آفون: اسم عالمي في المنتجات المنزليّة

آفون مشهورة بممثلي مبيعاتها المباشرين الذين يقولون لك على الهاتف «آفون تتكلّم»، والبالغ عددهم (2,6) مليوناً. وهي مشهورة بذلك أكثر من شهرتها في عمليات التصنيع العالية الأداء. تتمتع (آفون) بقيمة وتقدير لا مثيل لهما في حوالي مائة دولة. وتبلغ مبيعات الشركة السنوية (4) بلايين دولاراً من تشكيلة من المنتجات، تشمل أدوات التجميل والعطور وحلي الملابس. ومع أن جهودها في الإنتاج والمبيعات تعتبر جزءاً مكتملاً لآمال الشركة، في أن تكون الشركة الرائدة الأولى في مواد التجميل في العالم، فإن رسالة التصنيع للشركة في الولايات المتحدة، تتوجّه وبشكل واضح، نحو هدف أكثر تحدياً. ويتكشف هذا الهدف على شكل طرائق متكاملة ومقاييس تفرض نفسها، وهي «إيصال منتجات ذات نوعية عالية وخدمات ممتازة لا عيب فيها، في الوقت المحدد، وذلك بأدنى كلفة إجمالية بالنسبة إلى ممثلي مبيعاتها وإلى زبائننا».

### المنظور التاريخي: قصة الكفاح والنجاح

كنت سعيد الحظ لأنني عملت مع (آفون) عندما بدأ كلٌّ من (جيمس

پرستون) و(روبرت پرات) مسعى في عام 1989 لإعادة تكوين صورة (آفون). لقد عملا مع زملائهما، وبكل جد وطوال أشهر عديدة، ليطوروا الأفكار ويتفننوا في اختيار الكلام حول صورة الشركة الجديدة: صورة تُلهب المشاعر والطاقات وتخلب خيال العاملين. كانت تلك أياماً صعبة بالنسبة لشركة ذات تاريخ مبكر فذ في عالم التكتلات.

كانت (آفون) قد انحرفت قليلاً عن جذورها القوية التي رعاها (ديفيد. دبليو. ميتشل) الذي قاد الشركة في أوسع عمليات (المبيع المباشر) انتشاراً في العالم.

وخلف (ميتشل) كل من (هيكس والدرون) و(جاك تشمبرلن) اللذان سُجرا بمجموعة متنوعة غريبة من معدات العناية الصحيّة ومنتجاتها، وبالروائح الزكية، وبأعمال الخدمات المالية. وكاد تنوع الموارد وتعديل مصادرها، بالإضافة إلى مجموعة الأولويات المُربكة التي رافقت ذلك، أن تعصف بالشركة في منتصف الثمانينات. وتمكّن (جيم پرستون)، عندما أصبح كبير ضباط الإدارة، من الرجوع إلى جذور (آفون) رجوعاً قوياً لحسن الحظ، وأعاد تركيز اهتمامات الشركة على تطلعاتها واستراتيجياتها، في السوق العالمية التقليدية لمنتجات الجمال.

وقد لعب (پرستون) دوراً قيادياً فريداً في الثمانينات. وأثناء مدة عمله كمتدرب في منتجات الجمال والتجميل، وبعد ذلك أيضاً، استطاع (پرستون) أن يثير احتراماً وإعجاباً واسعين بين ممثلي المبيعات، الذين هم عماد التفوق التاريخي للشركة. ولم يكتفِ باستقطاب عواطف وانفعالات العاملين والعودة بهم إلى صورة الشركة الزاهية الأولى، بل أطلق العنان لتغييرات في قنوات التوزيع وللتأكيد على التصنيع، وهو ما تبنته قوة المبيعات الدولية. وقد انتشر النشاط والأمل في أرجاء العالم الذي يحتوي أنواعاً مختلفة من الزبائن وممثلي

البيع. وهما يسريان الآن، في التصنيع، وعند مستخدمي التسويق والمبيعات أيضاً.

## لماذا يجدون لمسار الرسالة والمقاييس مغزى؟

تحرينا مسار الطريقة والمقاييس الذي تتبعه (آفون) في ثلاث منشآت صناعية مختلفة جداً: واحدة في (مورتون غروف) بالقرب من (شيكاغو) حيث تصنع مواد التجميل؛ واثنان في (بورتوريكو) حيث تصنع حليّ الملابس. ومع اختلاف خطوط الإنتاج ومواقع المنشآت، فقد وجدنا أن مسار الطريقة والمقاييس، هو المفتاح للأداء المميز للقوة العاملة في كل منشأة منها. وكان صلب الموضوع في كل الأحوال، هو الفوز بتعلق المساعدين العاطفي والعقلاني على السواء.

وسنستخدم منشأة (مورتون غروف) كمثال توضيحي على كيفية عمل هذا المسار في عمليات الإنتاج عند (آفون)، وسبب كونه ذا مغزى لها. ويمكن تلخيص الظروف التي حثت أسلوب المعالجة في مسار الطريقة والمقاييس، في (مورتون غروف) في المقاطع الأربعة التالية:

### 1 - أولويات الأداء:

تتطلب تجارة أدوات التجميل في سوق كبيرة اهتماماً شديداً بالتنوع والكلفة معاً. وأي عيوب في النوعية، قد تؤدي إلى مخاطر صحية، لذلك فهي تخضع للرقابة الشديدة في الداخل والخارج. وأي مآخذ على النوعية، ستصيب المبيعات بضرر كبير، بل وستؤدي إلى تأثر ثقة الزبائن بالشركة مستقبلاً. وحتى يكون التنافس فعالاً في هذه التجارة، يجب على المصنّع أن يضع معايير دقيقة للنوعية تعكس تنافسية الأسعار في السوق، وعليه الالتزام بها. وأي علة من العلل، ستؤثر تأثيراً كبيراً على رد فعل الزبون عندما يشتري في المرة الثانية،

وقد تُمثل مخاطر صحية جدية، ولا يمكن تلبية هذه الأولويات، ما لم يتفاعل العاملون بشكل إيجابي، وما لم يرغبوا في أن يقاس عملهم ويقيّم بمعايير دقيقة.

## 2 - حقائق السوق وديناميكيته :

السوق العالمية شديدة التنافس في مثل هذه المصنوعات. وتسعى تجارة مواد التجميل، وباستمرار، وراء منتجات ومنافع جديدة: فأسلوب اللعبة دائم التغيير. وهذا يتطلب الاستجابة السريعة من مصادر الإنتاج، والأساليب، وما يفضّله الزبائن قد يتغير بين عشية وضحاها. والقدرة على التجاوب مع هذه المتبدلات أساسية للحفاظ على موقع الريادة في السوق. وتحديد أفضليات السوق، هو تحدّد دائم يعتمد على تشريح ذكي للسوق، وعلى البحث وعلى حساسية الأسلوب. ويجب أن يكون بمقدور عملية التصنيع، أن تلبّي هذه المتطلبات في مواجهة قيود زمنية ومواصفات إنتاجية شديدين. ويصبح أسلوب المعالجة بطريقة المقاييس والمدروس دراسة وافية، حاجة ماسة في هذه الأجواء.

## 3 - تلبية حاجات الإنجاز لدى العاملين :

لحاجات الإنجاز الفردية لدى عمال (مورتون غروف) علاقة وثيقة بضمان وجود عمل، وبتأييد الجماعات، كما يتضح من التعليق التالي لأحد المساعدين، في إحدى مناقشاتنا مع المجموعات: «يريد معظمنا أن يتقاعد من شركة (آفون)، لذا، نود أن نتأكد من أن المنشأة ستبقى في القمة. هدفنا هو أن يكون كل واحد في ذروة أدائه».

## 4 - العوامل الثقافية :

تنتشر ثقافة عائلة (آفون) في جميع أنحاء الشركة، جنباً إلى جنب مع تراثها المديد من الاهتمام بكل مستخدميها. وسمعتها في السوق العالمية هي

مصدر فخر واعتزاز إن في عمليات التصنيع أو في التسويق. ويعتقد عاملوها أن سمعة الشركة لا تماثلها شركة أخرى، وهم فخورون بأن يكونوا جزءاً من ذلك. ويمكن لكثير من العاملين أن يجدوا لهم جذوراً عائلية في الشركة، إن في أقاربهم الذين عملوا فيها كممثلين للمبيعات، أو الذين عملوا في المنشأة في ظروف عملها الأولى. وشعورهم الحقيقي بأنهم عائلة واحدة، واضح في داخل المنشأة، وهذا يشجع العاملين على التحدث عن منجزاتهم، وتقدمهم إلى بعضهم البعض وبطرق واضحة. وكنتيجة لذلك، فإنهم يشعرون براحة كبيرة في التعبير عن اعتزازهم، أو خيبة أملهم إلى بعضهم البعض، بصورة لا يمكن لأحد أن يتوقعها.

### الأداء المقنع في (مورتون غروث)

يرجع تاريخ الإنتاج لشركة (آفون) في ولاية (إلينوي) إلى عام 1946، عندما بدأت عمليات الشحن وإيداع البضائع في محطة رصيف شيكاغو الشمالي. وانتقلت عمليات فرع الشركة إلى (مورتون غروث) بعد ذلك بعشر سنوات. وقد أضيف التصنيع إلى إحدى المنشآت التي تحتوي على المبيعات والتمويل وخدمة الزبائن، في إقليم (آفون) الشمالي. و(مورتون غروث) هي أكبر منشآت (آفون) الصناعية الثلاث الموجودة في الولايات المتحدة؛ وهي تمتلك عدداً متماً من مختلف العاملين يقدر بخمسمائة عامل، ولدى عمالها أقدمية في العمل تقدر بخمسة عشر عاماً. ويتمسك العاملون، الذين ينجحون في السنة الأولى من وضعهم تحت الاختبار، بعملهم عادةً، لأن المنشأة تُعتبر واحدة من أفضل أماكن العمل في القسم الشمالي من (شيكاغو). وليس ما يجذب العاملين هو جو العمل والأجور فقط، بل بسبب السمعة الجيدة للشركة.

وتزدان جدران (مورتون غروث) بعشرات النشرات التي تشهد بأداء القوة

العاملة في هذه المنشأة الصناعية، سواء كان ذلك على شكل مكافآت رسمية تأخذ شكل صفائح معدنية منقوشة، أو على شكل إعلانات أسبوعية حول مقاييس الأداء. وتشمل المكافآت التكريم الداخلي والخارجي على منجزات القوة العاملة، سواء في الإنتاجية أو النوعية أو خدمة الزبائن. وبالنتيجة، تكون (مورتون غروث) هي إحدى منشآت (أفون) الرائدة في منتجات التكنولوجيا الحديثة. وهي تلعب دور مركز تدريب أول، للمديرين في العمليات الدولية للشركة المنتشرة في أكثر من أربعين بلداً. وقد فازت بجائزة الأهلية العالمية لعام 1995 - 1997 لوصولها إلى نفايات ذات درجة الصفر في الجراثيم: أي أن منتجاتها كانت خالية من الجراثيم في أساسها، وكذلك لمعدل الإنتاج الطليعي العالمي الذي يقدر بـ 15000 طبخة يومية سنوياً. ونجم عن ذلك طبخات تقدر بـ 50000 طبخة يومية خالية من الجراثيم لم يسبق لها مثيل، أي: ما يعادل 800 مليون وحدة إنتاج. ولتبسيط الأمور نقول: عملت الشركة مدة ثلاث سنوات، وتصنف بدون أي نفايات ذات جراثيم. وكانت تعمل بطريقة معقدة تستدعي عملياً وجود مثل هذه البكتيريا. وفي نفس الوقت، خفّضت المنشأة معدل الحوادث المسجلة في السلامة المهنية، وفي الإدارة الصحية، بمعدل 59٪ في السنوات الأربع الماضية؛ كذلك خفّضت حالات هدر أيام العمل بمعدل 56٪.

وقد لا تكون نشرات مقاييس الأداء في منشأة (مورتون غروث) بَرّاقة وواضحة بحسب ادعاء نشراتها الرسمية، ومع ذلك، فهي تشغل حيزاً كبيراً من مساحة الجدران. وهناك نشرات ضخمة لكل أسلوب معالجة، أو خط تجميع، أو عملية تعبئة، تبين المقاييس المناسبة للإنتاج اليومي، والأسبوعي، وللنوعية ولأعمال السلامة. وتنتشر معظم الآلات المقادير اليومية والمعدلات الجارية وأوقات الركود، على شاشات إلكترونية حال وقوعها. وإذا ما طرأ ما يؤثر على نوعية السلعة أو على الإنتاجية أو خدمة الزبائن، فهناك شاشة لعرض المقاييس،

يستطيع أن يراها الجميع، وذلك ليواجهوا المشكلة. ويعتز العاملون فوق ذلك، اعترافاً كبيراً بإبقائهم هذه المقاييس في هبوط إيجابي.

## الفضل للمساعدين

إن (ويليام. أي. بارونتي) هو المدير العام لـ (مورتون غروف) منذ خمس سنوات، ولكنه ينسب معظم المنجزات إلى من يسميهم بالمساعدين، (وهو اصطلاح يستعمله في الإشارة إلى المستخدمين). فهم حسب رأيه، شريان الحياة في العمل. ويمضي الكثير من الوقت في تشجيعهم والاستماع إليهم. وهو يقول: «إذا أردت أن أعرف ماذا يجري في منطقة فيها مشاكل، فإني أذهب إلى المساعدين في خط المواجهة، وإلى العاملين في هذه المنطقة أولاً». وهو يعترف بأنه يود أن يتأكد من أنه لا يحشر أنفه بصورة ملفتة في منطقة نفوذ أحد المشرفين، ولكنه يريد أن يسمع القصة من مصدرها الأصلي إن أمكن. والأهم من ذلك، أنه أوجد جواً يُشعر فيه العاملين بالحرية في إثارة مشاكل معينة، أو وصف إحباطاتهم أو الدفاع عن التغيير.

وبالإضافة إلى التعامل غير الرسمي، فهناك مناقشات وطرق رسمية تُبقي على مقربة من موقع الحدث، أو ما يسميه «التماس مع المساعدين». وتقام في كل يوم خميس، سلسلة من الاجتماعات المصغرة في جو منفتح جداً. ويشجع (بارونتي) المساعدين على التعبير عن همومهم عن اقتراح أفكار لتحسين العمل في المنشأة، سواء بشكل رسمي أو غيره. ويتجول (بارونتي) في المنشأة شهرياً، ليضع تقييماً لجهود مسك الدفاتر في كل الأقسام. وعلى منوال التفتيش العسكري لذوي القفزات البيضاء، والذي يُجريه الضباط القادة حين تراهم يهتمون بالتفاصيل ويركزون عليها، فإن (بارونتي) يفعل ذلك، بهدف الوصول إلى تحسينات بناءة، ولهذا يحترمه المساعدون. وهو يقوم بالتفتيش بشكل شخصي، لأن المساعدين وقادتهم يفضلونه أن يكون كذلك. وقد قيل لنا: «لا يمكن لأحد أن يكون مثل (بيل) في عدم تحيزه. ولا يخفى أن تقييمات

وتصنيفات (بارونتي) تُرسل ثم تُتابع بحسب مقاييس أخرى للأداء. و(بارونتي) رجل طويل ووسيم. وهو أب لخمسة أولاد ينبئك شعره الذي وخطه الشيب وخلق المرح وابتسامته الجاهزة عن اهتمامه الذي لا هوادة فيه بالتفاصيل وبالانضباط. وتتدفق على لسانه مواصفات أداء العمل في المنشأة بدقة وبتفاصيل مذهلة. إنّه يعرف كل ما يجري على أرض منشأته المغلقة. ويحيط بالمنشأة طريقتان مفتوحان على جانبيها، وسكّة حديد، على الطرف الآخر، لذلك، فليس هناك مجال كبير للتوسع. ومن هنا يصبح تحسين الإنتاجية أكثر إلزاماً للعاملين، ممن يريدون الإبقاء على حقهم في حصة أكبر، من إنتاج مواد التجميل لشركة (آفون) وضمن منشأتهم. ويتمشّى (بارونتي) بنبرة في خطواته ينبىء حتى المراقب غير المبالي بأن (بارونتي) مستمتع بعمله. إنّه يحب هؤلاء الناس كثيراً. إنّه يعرف معظم الـ 500 عامل المثبتين ويناديهم باسمائهم الأولى؛ كما يعرف العاملين المؤقتين الذين لا يستمرون لأكثر من شهرين في عملهم.

يمدّ (بارونتي) (مورتون غروف) بالعاملين للوصول إلى حجم معين من العاملين في القاعدة، ويستخدم عاملين وكلاء أو متعاقدين عند وجود طفرات في العمل. ويتكوّن حوالي 35% من القوّة العاملة الحالية من هؤلاء العاملين المتعاقدين (غير المثبتين). ولكنه يحاول - وبشراسة - أن يخفّض هذه النسبة إلى 20%. ويعتقد (بارونتي) ومستشاروه (وهو المصطلح الرسمي المستعمل بالنسبة إلى المشرفين على المنشأة) ويعتقد الخبراء من مساعديه اعتقاداً راسخاً أن ميزات العمّال المتعاقدين - سواء في التكلفة المباشرة غير الثابتة - أو في عدم منحهم تعويض تسريح لا تكافأ مع مستوياتهم المنخفضة في الأداء، وأخلاقية العمل وتقلبات المنفعة. والعاملون المؤقتون مستعدون للعمل بتكلفة معينة، ولكنهم ليسوا البديل للأداء الكمالي المنشود، وعلى المدى الطويل.

### تراث غني لا يعترف به إلا القليل من المستأجرين الجدد

تاريخ (آفون) وصورتها الفريدين هما الأكثر أهمية بالنسبة للإدارة، مع أن

هذا التراث أقل وضوحاً عند بعض المساعدين الجُدد، على ما يبدو. والقوة العاملة لها وجهتا نظر مساعدتين في هذا المجال: فالمساعدون ذوو الخبرة أكثر انسجاماً مع تاريخ الشركة، ولا يزال القليلون منهم يتذكرون العواصف الهوجاء التي مرّت بها الشركة في عام 1980، حينما سيطرت برامج التنويع والتحويل وتسريح العمال على جو الشركة. بينما يتذكّر البعض كيف أن الشركة كانت على أبواب الإغلاق.

وكما يقول (بارونتي): «كانت (مورتون غروث) تقف على «فقاعة» عندما استلمها (بارونتي) في (نوفمبر) تشرين الثاني من عام 1993. كان عليه أن يُجري بعض التغييرات الفورية ليضمن ألا ينزلقوا إلى الطرف الخاطيء من الفقاعة».

كان أقوى التغييرات هو إدخال (الوردية) الثالثة، وهو ما لا يحبه المساعدون والمشرفون. ولا يزال (بارونتي) يحاول أن يجد طريقة للعودة إلى مبدأ الورديتين، ولكن المحافظة على الطفرة الكبيرة في الأداء الآن، يجعل من محاولته أمراً مستحيل التنفيذ. ويعتقد (بارونتي) أن القوة العاملة تفهم ذلك. وقد قوبلنا ببعض الشكاوى حول ذلك، في مناقشاتنا ومقابلاتنا الجماعية. ويعترف معظم المستخدمين في الواقع، بأن هذا الأمر (ثلاث ورديات) أساسي للمحافظة على موقعهم الريادي في نظام التصنيع في شركة (آفون).

ويعتز معظم المستخدمين - حتى الجُدد منهم إجمالاً - بتاريخ الشركة، لا سيما ببقائها واستمرارها في أوائل الثمانينات. ومن الواضح أن الغالبية العظمى من المساعدين القدماء والجُدد، فخورون بسمعة (آفون) العالمية الفريدة فيما يتعلّق بالنوعية والاستقرار والاهتمام بعاملها. وقد لا يكون تاريخها المبكر مصدراً للطاقة كما كان سابقاً، ولكنه يبقى سبباً وجيهاً في شعور العاملين بالراحة للعمل في (مورتون غروث). لهذا السبب وغيره من الأسباب الموصوفة أدناه، أصبحت معدلات المبيعات متدنية جداً.

## التحكّم في التوترات

لا تخلو (مورتون غروف) من التوترات في القوّة العاملة بالتأكيد. ولدى ما ينوف على نصف قوتها العاملة خدمةً ثابتةً مع (أفون) تقدّر بخمس عشرة سنة أو ما يزيد، وما يكون ذا قيمة بالنسبة للعامل الجديد، قد لا يكون بنفس الأهمية بالنسبة للعامل الدائم. ويوجد كذلك توتر طبيعي بين الرغبة القوية في التواصل والتفاعل المنفتح، وبين الحاجة إلى إتمام العمل بشكل فعّال. ويمكن أن تكون أعمال الإشراف القوي عقبّةً في طريق انضباط المجموعات الأكثر تفاعلاً. وليس صحيحاً دائماً أن فرّق العمل ذات التسيير الذاتي، هي أفضل طريقة لمعالجة المشاكل الطارئة ضمن أطرٍ زمنية ضيقة. ومكافأة العاملين على جهودهم الفردية، قد تتصادم مباشرةً مع معايير مبدأ الفريق. ومن العسير كذلك أن تكون هناك تمايزات مادية ذات معنى بين المجموعات ذات الأداء المميز (أو حتى الأفراد ذوي الأداء العالي)، وبين العاملين ذوي الأداء العادي.

ومنذ استلم (بارونتي) منصبه تغيّر أسلوب مراجعة أداء العمل قليلاً. وكانت هذه التغييرات بمثابة نداء إلى العاملين الأكثر ارتياحاً وخبرة، كي يستفيقوا من سباتهم. ومع ذلك، فلم يكن من السهل التخلّص من العاملين الكسالى الذين يجرون أنفسهم جزأً إلى العمل. وهؤلاء موجودون دائماً، لا سيما من له منصب ثابت وقديم. ويتقاضى العاملون أجوراً جيدة بالنسبة لمن حولهم؛ لكن الأجر لم يكن المصدر الوحيد للدوافع لدى معظم من تحدّثنا إليهم. فهم يتأثرون تأثراً كبيراً بالبيئة الانفتاحية التي يحافظ عليها (بارونتي). ويشجّع كلُّ المستخدمين على الإفصاح عما بداخلهم، وعلى القيام بالمبادرات، وتقديم الأفكار الجديدة بهدف تحسين الإنتاجية وجو العمل. ولا يرقى معظم العاملين إلى مستوى هذا النوع من الأداء الطبيعي غير الرسمي؛ وبعضهم تراه راضياً، وإن كان يفضّل أن يترك زمام القيادة لغيره. فمثلاً، تُخصّص بعض

عمليات المعالجة شخصاً يتكلم باسمهم، ويتناقلون الدور فيما بينهم. وبعضهم لا يحب هذا الدور لأنه يخلق عملاً زائداً وضغطاً محتملاً. وينطبق هذا الأسلوب على المسؤول عن الحرائق أو المسؤول عن معالجة انسكاب المواد. وغالباً ما لا يكفي العاملون الأفضل بقبول هذه الوظائف المزعجة والصعبة، بل ويعتبرونها أساليب تجعل من عملهم أكثر تحدياً وتحفيزاً: لكنهم ربما يتذمرون قليلاً، لأنهم لا يحصلون على تعويض كافٍ في مقابل ما يقدمونه.

ولكن معظمهم يفضلون الاستمتاع بالتنوع وبالفرصة على ألا يفعلوا. وكثير من المقاييس وطرائق المعالجة مصممة لزيادة أهمية التنوع ونظام الإنتاجية السائد جنباً إلى جنب.

### دور المرشد (المستشار)

يدعى حوالي (45) مشرفاً في (مورتون غروف) رسمياً بالمستشارين المحترفين. وقد يكون هذا اللقب قد تبدل أكثر مما تبدل الدور، فلهذا المنصب اختلافات مهمة في الرأي وفي السلوك المتوقع منه. وكانت النية تحويل المشرفين إلى ما يسمى بقيادة الفرق أو مدربيها، بهدف التخلص من العقد الهرمية وغير الضرورية في التنظيم. ومن أجل فهم هذا التحويل، تحدثنا إلى (لوري) و(ماك) اللذين يلعبان دور المشرف الآن.

وتنتمي (لوري) إلى عائلة (آقون) من عدة وجوه. كانت أمها ممثلة للمبيعات، لمدة سبع وعشرين عاماً عند (آقون)، وها هي (لوري) في الشركة منذ أكثر من اثنتي عشرة سنة. وفي (مايو) أيار مرّت الذكرى السنوية الخامسة لوجود (ماك) في الشركة. وكان قد بدأ العمل تحت إمرة (لوري). وقد شغل كلاهما مناصب مختلفة، بدءاً من مشرف مستودع إلى مدير للتعبيث إلى قائد «إعادة تصميم طريقة التصنيع» وهناك قدر واضح من الاحترام المتبادل بين

الاثنين، وقد أصبحا نذيين في التنظيم. ويتألف التنظيم من ثلاث طبقات فقط وهم: القادة والمشرفون والمساعدون.

وقد أصّر (مايك) على أن كثيراً من المشرفين الأكثر قدماً لا يمكنهم إجراء التغيير في الرأي والسلوك اللذين هما من أهداف المشرف: ويصعب هدم مجموعات الأفكار والعادات المتأصلة. وتتوقع (لوري) بأن يواجه ثلثا المشرفين السابقين المتاعب في إتقان دور المشرف الجديد، بل سيفشل بعضهم في ذلك دون أدنى شك: فالمشرف الذي يعرف كيف يجب أن تُنجز بعض الأشياء، ومَنْ لديه أساس قوي من الخبرة في صنع بعض الأمور - لا يسهل على هؤلاء الارتداد إلى فكرة السماح لمن هم أقل منهم خبرة بأن يقوموا بالعمل مع بعضهم. من الواضح أن طريقة المعالجة بواسطة المجاميع، يمكن أن تنجح في الوحدات الأصغر، لأن الوحدات الأكبر تحتاج إلى بنية أكبر وإرشاد أكثر.

واتفق (مايك ولوري) على أنه لا ينبغي أن يكون الأجر هو الدافع الأول، مع أنه قد يكون عاملاً هاماً في جذب العامل الأفضل وبقائه فيه. ولا يخفى أن لدى بعض الناس ما يدفعهم ذاتياً، ومعظم العاملين على كل حال، يفتخرون بإنجازاتهم، وبصورة (آفون) في مخيلتهم، وبالتكريم على الماركة والنوعية الموجودة في تراث الشركة. ها هي (لوري) تفسّر ذلك:

«ستذهل مما يعرفه هنا (وحتى الجدد منهم) عن (ميتشل) وأيام زمان. ومن الواضح أن كثيراً من المساعدين الذين يعملون بالساعة هم ممثلو مبيعات لـ (آفون)، أو أن في عائلاتهم من هم ممثلو مبيعات لها». وللشركة منابر مفتوحة وعروض مسرحية حول القيم والرّسالة: كما وصفها أحد المساعدين بقوله: «إنهم يستمرون في مناقشة الأمور حتى الموت». وهذا الانفتاح، هو جزء من ميراث (پرستون) الذي كان أحد أهم القادة الملهمين في نظر القوّة العاملة وممثلي المبيعات.

وعلى كل حال، فإن دوافع المجاميع الإيجابية هي العامل الأكثر انتشاراً. وتوجد فرق عمل ذاتية التوجيه في معظم عمليات المنشأة، وكثير منها (لا سيما الصغرى) تقوم بعملها كفريق حقيقي. وحدّثنا (مايك ولوري) عن ما يسمى «فريق الكريما»، الذي أنشئ هذا العام، للاهتمام والتركيز على خط وحيد. وقد قام فريق التجميع هذا، بعمل بارز وذلك بإجراء تحسينات على خط التشغيل، وصولاً إلى ميزات إنتاجية وعملياتية.

وقد صُمّمت طرائق التصنيع والمقاييس عند (آفون) لتستثمر رغبة الأفراد والفرق القوية، في أن يتفهموا دورهم، وأن يقيسوا تقدّمهم ليعرفوا أين يقفون بالمقارنة مع غيرهم. وتعتبر أغلب المنافسة الداخلية الإيجابية والبناءة عنصراً هاماً في مسار الطريقة والمقاييس عند (آفون): فالشركة تقيس الإنتاجية وآثار النوعية عند مختلف الأقسام، كذلك فإنّها تعايُر خطوط التصنيع والمجاميع. والمقاييس معروضة أمام أعين الجميع.

### المساعدون يتكلمون بدون تحفّظ

ليس من المستغرب أن يكون للمساعدين في (مورتون غروث) منظور مختلف إلى حدّ ما، حول التأكيد على مبدأ الطريقة والمقاييس. في جلسات نقاشنا معهم، سواء كان ذلك نقاش مجموعات أو أفراد، تأثّرنا بانفتاحهم ونافذ بصيرتهم.

وكان أول اجتماع لنا مع المجموعات، انعكاساً لذلك الانفتاح ونفاذ البصيرة، ونموذجاً أصيلاً لما سمعناه من الآخرين. وكانت هذه المجموعة متنوعة في الأعمار والخبرة والأقدمية والأسس الأخلاقية. ما تزال (كارول نوزر) مع (آفون) منذ اثنتي عشرة سنة، وهي تعمل في قسم الاختبارات. و(جيل تانر) هي إحدى أقدم المشاركين في هذا الفريق، فقد التحقت بالشركة في (أكتوبر) تشرين الأول عام 1981: إنّها تحب ما يقدم لها من مزايا، وتجد

العمل مستقراً إلى حدّ ما، وتحب الفرصة التي أتاحت لها كي تكتسب مهارات مختلفة. وتلمع عيناها، عندما تشير إلى واقع مجموعتها الراهن: «نحن صانعو أنابيب»، وهي تقصد أنهم يصنعون العبوات لمواد التجميل. (ويوليسيس فرتانديز) يعمل في الشركة منذ (أبريل) نيسان عام 1993. وهو يحب السهولة المتاحة للمقارنة مع الآخرين. ومضى على وجود (توم سوليفان) في (مورتون غروث) حوالي الست سنوات، وهو فني صيانة، وقد جاء من مجموعة العاملين المؤقتين. ويعمل (جولينش) و(توم دنكان) في الشركة منذ ما ينوف على العشرين عاماً، وقد عملت أم (توم) في شركة (آفون) قبل ابنها.

إذاً، هذه هي المجموعة. وكانت منسجمة ومنفتحة ومترابطة، وكان أفرادها يتماثلون في عدد من العوامل التحفيزية. ها هم يتكلمون:

«أعتقد الآن أن الإدارة (وأقصد بارونتي) ومجموعة قيادته) يهتمون بنا كثيراً... من قبل، كنا مجرد رقم لا يستمع أحد إليه... إننا الآن منغمسون في عملنا بصورة أكبر بكثير».

«أحب الفرصة المتاحة لك هنا، كي تتعلم الكثير، وأحب أن أعرف أين تقف قدمي... كل ما يجب علي أن أفعله، هو أن أنظر إلى المخططات على الجدران».

«إنهم يعلمونني كيف أقدم أفكارى واستنتاجاتي بوضوح أكبر، وهكذا يمكن للإدارة أن تتعلم أيضاً. فالمدراء يأتون ويذهبون، لذلك يجب على المساعدين أن يُعينوا العاملين الجدد على تعلم وظائفهم».

«إنني أعتز اعتزازاً شخصياً بنوعية منتجاتنا... وخاصة المنتجات التي أعمل فيها».

وكانت المجموعة صريحة أيضاً، في الأمور التي لم تكن تسير بشكل حسن في (مورتون غروث). ولم يكونوا مكبوتين، لا سيما عند وصفهم لبعض السلبيات التي كانت تؤرقهم. وكان واضحاً أن جو العمل مع (بارونتي) يتوقع منهم، لا بل ويشجعهم، على أن يتكلموا بصراحة، حول الأمور التي لم تكن

تجري على ما يرام، ما دام النقاش بناءً. ثم نأتي إلى انتقادات المجموعة وهي كالتالي:

«إنني لا أفهم فعلاً، لماذا يجب أن يكون لديك مؤهل جامعي حتى ترتفع. أود أن أرى الترفيعات إلى الأعلى من المستويات الدنيا. أعرف أنهم يحاولون ذلك، بين الحين والحين، ولكنهم سرعان ما يتركونه».

«إنه لأمر جيد أن يدفعوا بالمسؤولية إلى الأسفل - إلى مستوانا -، ولكن ذلك أكثر مما نطبق تحمله أحياناً... لأن ذلك يقتضي تركيزاً أكبر، على حساب الزمن المخصص لعلاقتنا الاجتماعية».

«إذا لم يقيم العاملون بما هو مطلوب منهم، فاطلب إليهم ترك العمل... فالتفاحة العفنة يمكن أن تُفسد صندوقاً كاملاً من التفاح».

«عليهم أن يميزوا (بين العاملين) بشكل أكبر، وعلى أساس النتائج التي يُحدثونها... لماذا لا يدفعون أجراً أكبر للأفراد والمجموعات التي تقدم أفضل الأعمال؟».

«لا يُشترط أن يدفعوا أموالاً أكثر... والتكريم من حولنا ليس كافياً تماماً... وضع الأرقام على الجدران لا يصلح بما يكفي لذوي الأداء الأفضل».

## التجوال في المنشأة

لا تكتمل أي زيارة إلى (مورتون غروف) بدون جولة في هذه المنشأة الصناعية. وكان من حسن حظنا أن (بارونتي) كان مرشدنا السياحي. وهو فخور بأن المنشأة لا تزال تتلأأ، على الرغم من تقدمها في السن. ويوجد مستشاروه ومساعدوه، وبشكل مستمر، طرقاً لتحسين الإنتاجية والنوعية ووحدات العمل والنظافة: ويقاس كل ذلك بمقاييس معروضة على الجدران. إن أبرز ما في هذه الجولة، وبكل وضوح، هي عشرات التحسينات الصغيرة

التي أحدثها المساعدون في خط الإنتاج ببساطة ووضوح. وأياً كانت الفكرة الجديدة، فإن (بارونتي) يصرّ على تجربتها قبل تطبيقها. «ستندهش مما يمكن أن تتعلّمه، مما لا يخطر لك على بال، لولا وجود طريقة التجريب الأولي المنظمة». وهذا الاختبار، هو مجرد طريقة رسمية أخرى للوصول إلى أداء مميز مضمون يتجنّب أي تغيير محتمل، وبالتالي، فهو يتجنّب أي أخطار مُكلفة أو أي سوء تقدير. وكان المثال الواضح في مستودع عربات نقل البضاعة، حيث ركب (بارونتي) مؤخراً نظاماً آلياً مثيراً للرفوف. يقول (بارونتي) «لم يكلف ذلك كله الكثير: حوالي (200000) دولاراً فقط، لكنه يقلّل من ضياع المنتجات أو تلفها». ومع أن هذا النظام لم يكن وليد فكرٍ أحدٍ هنا، بل كان مبنياً على إحصائيات قدّمها صانعو النظام بنفسه، فقد أصرّ (بارونتي) على تجربته أولاً. وكنتيجة لذلك، غيّرت المنشأة بعض أبعاد نظامها، وكذلك المساحات التي سيستخدمها هذا النظام. فهناك ثلاثة مستويات أو ثلاثة طوابق مخصصة للتصنيع والتخزين. ويحتوي الطابق العلوي على مراحل ضخمة للخلط، حيث يجري التركيب والمزج؛ تتحوّل المركبات التي انتهت هنا إلى الطابق الثاني حيث تبقى في مستودعات ضخمة لتخزين السوائل، وذلك إلى حين تعبئتها في الطابق الأول. إنّها عملية بسيطة، ولكن التنويع الهائل في المنتجات، يجعل منها تحدياً صناعياً ضخماً. ومع أن (بارونتي) يعتز بكيفية مقابلة هذا التحدي بما يليق، فهو يعرف أن مسار الطريقة والمقاييس هذا، يتطلّب اهتماماً وانضباطاً دائمين.

## مصادر الطاقة وطرق معالجة التوازن

كان هناك مصدران هامان للطاقة الزائدة في عمليات (أقون) الصناعية. وواضح أن مصدر الطاقة المساعد، هو تاريخ الشركة وتراث إنجازاتها واهتمامها الكبير بعاملها. وبالإضافة إلى ذلك، فلم يُبعد العاملون عن مصدر

قوي آخر للطاقة، وهو السوق العالمية الديناميكية لمنتجات الجمال. فهم يشتركون في الاعتزاز بقدرتهم على هزيمة منافسيهم في النوعية والكلفة. وهم يعتزُّون كذلك، بارتفاع مكانتهم ضمن مجتمَع (آفون) الصناعي نسبياً. و(بارونتي) هو السيد المتفوق في بناء العزة والاستفادة من ذلك، من خلال المشاركة والتكريم والتفاعل المتبادل.

وقد استفادت (آفون) من قيادتين جذابتين في القمة، خلال مشوارها، وكان كلاهما مصدرين قويين للطاقة والالتزام العاطفيين في كل أرجاء التنظيم، لا سيما لدى العاملين في خط المواجهة. ووقع أبرز تأثير لهما على ملايين ممثلي المبيعات المباشرين («آفون تتكلم») حول العالم. ولقد كان ذلك مصدراً قوياً للطاقة العاطفية القوية، ضمن عمليات التصنيع أيضاً. ويبقى (ديفيد ميتشل) أيقونة وتمثالاً في عقول الكثير من عمال الزمن الأول للشركة. كذلك فإن (جيمس پرستون) قد قام بدورٍ مُبهرٍ في السنوات الأخيرة. ومن المؤكَّد أنه يجب المحافظة على الالتزام العاطفي الذي أوجده، وذلك يمكن أن يكون عن طريق مصدر آخر، أو بإيجاد أيقونة تاريخية أخرى.

ويمكن موازنة المصادر الثلاثة السابقة للطاقة، بطرقٍ ثلاث متممة: ويعتقد مستخدمو (مورتون غروث) أن شركتهم تتفوق فيها. وفي الأقسام التالية تفصيل لهذه الطرق في المعالجة:

### توزُّع القيادة الواسع

يبدأ مجهود توزيع القيادة في الشركة بالفكرة البسيطة التالية: تغيير أسماء (العاملين) إلى (مساعدين)، و(المساعدين) إلى (مستشارين). ويتواصل ذلك مقترناً بالالتزام التام، بالألَّا يكون في المنشأة سوى ثلاثة مستويات: القادة والمستشارون والمساعدون. ويُشجَع الثلاثة على أن يقودوا ويعرفوا بالأفكار الجديدة للتحسينات، وعلى مبادراتٍ للتغيير. وهذا يوسِّع قدرة القيادة، وذلك بالاستخدام المنضبط للمجموعات: وبذلك يتمكن أكثر من فرد واحد أن يتولَّى

القيادة. وتثير المجموعات إحساساً قوياً بمنجزات العاملين، سواء في الدعم الفردي لها أو في الإنجاز الجماعي.

ويعتقد (بارونتي) ومجموعة قيادته بأنه يتوجب عليهم الحصول على المبادرات والأفكار الجديدة من العاملين، وحتى من ضمن البنية الأساسية لمسار الطريقة والمقاييس القوي لديهم. وبدون هذه الإسهامات من قبل العاملين، فلن يستطيع القادة أن يستمروا في بحثهم عن النوعية الجيدة، وعن التحسين في طريقة العمل. لذلك يشجع (بارونتي) والقادة الآخرون، العاملين، على تقديم الاقتراحات والابتكارات لدى الأفراد والجماعات وعلى مدار اليوم. وتبين ورشة الآلات المذكورة سابقاً - والمخصصة أساساً لاختبار أفكار العاملين - تبيّن الأهمية التي يوليها (بارونتي) لمبادرات مساعديه. وفوق ذلك، فإن الكثير من هذه الابتكارات قد تحوّلت إلى تحسينات واضحة للعيان في كل خط تشغيل.

### بيان ما هي الأمور الأكثر أهميّة

تُدْرَس المقاييس دراسة دقيقة في كل أرجاء المنشأة، ثم توضح للمستخدمين في كل المستويات. وهكذا يتضح للعاملين ما يُتوقَّع منهم فعلة وكيفية مواجهة العمل مع التركيز على الأفكار الواضحة المتعلقة بالأداء. ويشترك النَّاس في تفاهم عام حول كيفية القيام بالعمل: وهذه مهمة تتعرَّز باستمرار من قبل مصادر متعددة كالقادة والمستشارين.

ويلعب العاملون دوراً هاماً في كيفية قياس الأمور والإبلاغ عنها، وما يجب أن تكون عليه أهم المقاييس. ومعايير الكلفة والنوعية في المقام الأول، أساسية جداً لنجاح عمليات المنشأة، وفي ضمان العمل للعامل. ولا يحب أحد أن تكون المنشأة، ولا خط التشغيل الذي يعمل فيه هما اللذان لا يليبان الأهداف التي تحدّد خطوات أداء العمل في المنشأة. وتفتخر القوّة العاملة (ولها

مبّرراتها) في أن منشأتها تعمل بالشكل الجيد، بالمقارنة مع الأداء الإجمالي لشركة (أقون)، ومع أداء المنافسين في الخارج.

### تقديم شفافية في الأداء

جدران (مورتون غروف) مغطاة بنتائج الأداء، وبما يقابلها من النقاط الأساسية للتركيز على الأداء. وهذا العرض المفتوح لمعلومات الأداء، يزودنا بتجاوبٍ مباشر وسريع وواضح سلبيٍّ أو إيجابيٍّ.

ويقوم مبدأ الاستجابة هذا، على جرعة من الحقائق الثقيلة في تأثيرها؛ ولكن الوقائع الملموسة تدخل ضمن هذه اللعبة أيضاً: فاللعبة أكثر من مجرد لعبة رقمية. وتبني هذه الاستجابة اعتزازاً جماعياً، كما وأنها تقدّم للعاملين الإحساس بالكمال والإنجاز.

وأخيراً وليس آخراً، فإن مصادر الطاقة هذه، تندمج اندماجاً دقيقاً مع الأساليب الأساسية لمعالجة التوازن، فيتكوّن بنيانٌ يعزّز مكاسب الأداء جنباً إلى جنب مع حاجات الإنجاز لدى العاملين، وبقوة متكافئة. فتعمل الإدارة على معرفة الإنجازات ثم المكافأة عليها. ويستمر القادة والمستشارون في دعم تراث (أقون) في العناية بعاملها. إنّه نظام فرضته المشاعر القوية الناجمة عن ضغط الأنداد وعن الرغبة في الوصول إلى أهدافٍ ومقاييس لها أهميتها.

### (هيل) لغذاء الحيوانات البيئية

شركة (هيل) لغذاء الحيوانات البيئية المتحدة، هي المورد العالمي الأول لطعام حيوانات البيت الممتازة والتي تباع أصلاً عن طريق الأطباء البيطريين، أو في مخازن الحيوانات البيئية. وتنتج الشركة ما يزيد على (50) صنفاً مختلفاً. وهي تطبق معايير شديدة في النوعية والنظافة. وقد سبّزنا أداء قوتها العاملة في مصنعها في (ريثشموند بإنديانا). تضمّ هذه المنشأة الصناعية (260) مستخدماً،

وتتنافس على العامل مع العديد من المنتجين في السوق المحلية. يُنتج مصنع (ريتشموند) طعام الحيوانات البيئية الجاف، ويعمل على ثلاث ورديات. وهي تمثل نموذجاً أصيلاً لتطوير «نظام عمل ذي التزام كبير»، وهو ما تبنته المصانع الأخرى في الولايات المتحدة. وكما هي الحال في مصانع (أفون)، فإن شركة (هيل) تتبّع مساراً في الطريقة والمقاييس لتحافظ على قوة عاملة ذات أداء مميز. ويتفق الناس من داخلها أو من خارجها، بأن (هيل) تواجه هذا التحدي بشكل حسن. ويعترف لها رجال الأعمال والسياسيون وآخرون بمنجزاتها الواسعة الانتشار. وقد حازت على جائزة خاصة للإنتاجية من مجلس الشيوخ الأمريكي في عام 1993<sup>(1)</sup>.

وعلى الرغم من مضاعفتها لعدد منتجاتها وزيادة في طاقة الإنتاج تقدّر بـ 70٪ بين عام 1992 - 1996، فقد توصلت إلى توفيرات في التكاليف تصل إلى (28) مليون دولاراً، وإلى زيادة في إنتاجية التصنيع بمقدار 25٪ وإلى زيادة في المنتجات العرضية بمقدار 32٪، وإلى خفض في الوقت الضائع بمقدار 20٪، وإلى تخفيض في الوقت الإضافي بمقدار 72٪. وفوق ذلك كله، فقد توصلت المنشأة إلى خفض معدلات السلامة المسجلة في السلامة المهنية والإدارة الصحية بمقدار 65٪.

وتتميز منشأة (ريتشموند) النموذجية أيضاً بمرونة أكبر في الإنتاج: فهي تتحكم في مركبات أكثر من أي منشأة أخرى، وهي تُستخدم في الإنتاج غير الثابت (المتأرجح) عندما تكون المصانع الأخرى تعمل بكامل طاقتها. وتتمتع المنشأة بمدور منخفض في المبيعات، بالمقارنة مع منتجين آخرين في المنطقة ترتفع معدلات مدورات مبيعاتهم إلى 17٪ شهرياً.

## تاريخ منشأة (ريتشموند) الصناعية

يمكن لـ (مارك شوارتز) أن يتحدّث عدة ساعات حول منشأة (ريتشموند)

## وجهة نظر جماعة الوسط

(ديبي كارتر) مديرة وسطٍ نموذجيةً في مصنع (هيل) في (ريتشموند). وهي خريجة جامعة (پورديو)، ومعها إجازة في تقنية وعلوم التغذية. وأول عمل احترافي لها كان في مهمة خاصة، ولمدة عام، كمتدربة على النوعية في إدارة شركة (كارنیشن لأطعمة الحيوانات البيئية). ثم أمضت عشر سنوات في مدينة (بيورينا) في إدارة النوعية وخدمات التصنيع. وأحبت العمل كثيراً، ولكنها لم تجد فيه متسعاً كافياً للنمو الشخصي. وفي أوائل عام 1990، تلقت مكالمة من «جزارٍ للرؤوس» حول مصنع (هيل) في (ريتشموند). وما أن بدأت (ديبي) المقابلة، حتى أدركت أن مكان العمل هنا سيكون مختلفاً: فقد كان مثيراً، وكان الناس يتحدثون «عما يمثلونه»، وكان هنالك رؤيةٌ وحلم. وعندما كانت (ديبي) تصف التباين (بين المكانين) كانت مشاعرها صادقة ولم تضطر للكثير من الكلام.

كان أول عمل قامت به (ديبي) في شركة (هيل) هو قائدة فريق النوعية. وكان المطلوب منها مبدئياً استئجار وتدريب عمال جدد. وكانت تدير العمل والتدريب التقني والاجتماعي. وكانت تقوم بعمل فني أكبر لتطوير برنامج النوعية، وبرنامج التفريز الصحي في خط عملها. وكانت مع ذلك كله تتعلم بنفسها ما يتعلّق بأسلوب فريق العمل ذاتي التوجيه، الذي كانت تعتمد عليه المنشأة في (ريتشموند) اعتماداً قوياً.

ثم انتقلت (ديبي) بعد عام ونصف إلى لعب دور قائدة فريق عمليات، وهو منصبٌ لقيادة فريق عمل مباشر، وليس عملاً داعماً كما كان دورها السابق. وعملت في هذا الدور الجديد مع فريقها على مبدأ الإدارة الذاتية أي: تطوير برنامجها وأسلوب عملها بنفسها، وكذلك تطوير أسلوب تقييم الأداء ووضع «كوابحها» وضوابطها الخاصة بها. وأوضحت (ديبي) أنّها كانت تقوم بأشكال مختلفة من الإدارة بنشاط كبير. تقول (ديبي): «لقد تعلمت في هذا

المنصب من الخبرة أكثر مما تعلمته في الإحدى عشرة سنة الماضية».

ويغطي عملها الحالي كل النوعية في المصنع عمليات المختبر. ويوجد في فريق العمليات الآن عضو يعالج إدارة النوعية. وتقدم (ديبي) وفريقها المساعدة والخدمات والمختبر وتدريب الأفراد على التقنيات الإحصائية في ضبط طريق المصنع، ومثلها كممثل معظم العاملين في منشأة (ريتشموند)؛ فقد عملت (ديبي) في مواقع وأدوار عديدة؛ وهي تشعر بالتزام قوي نحو طريقة المعالجة بالمجاميع، التي تحاول أن «تضمها» إلى بعضها.

وتشير (ديبي) إلى عدّة أسباب مكّنت نظام العمل ذي الالتزامات الكبيرة، من تصميم نتائج وإنتاجية كبيرين. وهنا نقول: هناك إدارة ذات وجود رسمي أقل، تمتلك نسبة مرتفعة من التقنية عند المديرين، ولها أسلوب واضح في تقييم وفي تفاعل المجاميع. ويمنحنا أسلوب العمل أيضاً من الوقت في خط الإنتاج، لأنه يُمكن الفنيين (وهو الاصطلاح الذي تستعمله (هيل) في الإشارة إلى مستخدميها)، يمكنهم من القيام بالإصلاحات والصيانة الوقائية، وعدم انتظار وصول فني الصيانة، وللفنيين تحكّم أكبر على قدرهم الخاص بهم.

ويطوّر الفنيون (أو التقنيون) قاعدة واسعة للمعرفة وقدرة على استخدام التقنيات المتقدّمة في الضبط الإحصائي لأسلوب العمل، وهذا ينتج عنه هدر أقل وثبات أكبر في الإنتاج، وهدر أقل في وقت خط الإنتاج. وهناك مؤشرات واضحة على اتخاذ القرارات يومياً وبشكل أفضل. ومردّد ذلك، إلى أن اتخاذ القرارات يأتي من قبل مجموعات متداخلة في عملها أكثر من كونها قرارات رجل واحد. وكنتيجة لذلك، فإن لدى العاملين هنا إحساس بانتمائهم إلى مجموعة تقبلّتهم: مجموعة يمكنهم أن يحترموها ويثقوا بها.

والأهم من ذلك، أن الجميع يعملون في مستوى من المهارة والمسؤولية أعلى من عملهم الرسمي. وترى (ديبي) أنها تعمل عمل مدير المصنع في معظم

أماكن تواجدها. وترى أن معظم الفنيين مؤهلون لمنصب مشرفين لو كانوا في مصنع آخر. ويوجد العاملون هنا كنتيجة لذلك، صورة ذاتية واعتزاز أقوى من خلال ما يمكنهم فعله. وعندما تُبدي (ديبي) هذه الملاحظات، فمرجعها في ذلك عشر سنوات قضتها في (بيورينا). وتجد (ديبي) أن أسلوب الإدارة في (هيل)، مبني على الثقة الأكبر، حيث يمكن لفريقك الخاص أن يضع لنفسه أهدافاً في الإنتاج، فيتحمّل مسؤولية في تلبيتها. والعاملون هنا عارفون بكل مستويات الأداء وبكل الأهداف: كالتائج والتكاليف والإنتاج والكفاءة وهكذا. . وهم فوق ذلك يعرفون كل المستويات المقابلة في منشآت شركة (هيل)، كما يعرفونها هنا في (ريتشموند).

### ما مغزى مسار الطريقة والمقاييس هنا؟

تنعكس الظروف الأساسية التي قادت (هيل) إلى اتباع هذا المسار في أولويات أداء عملها، وديناميكية سوقها، وتلبية حاجات قوتها العاملة، وعوامل ثقافية أخرى خاصة بمصنع (ريتشموند). وكل ذلك موضع وملخص في المقاطع التالية:

#### 1 – أولويات العمل وأداؤه:

نظراً لكون شركة (هيل) هي المورد رقم واحد لغذاء الحيوانات البيئية المتخصص، والذي لا يُباع في مخازن البقالة، فإن الشركة تولي أهمية كبرى للنوعية في مختلف منتجاتها. وتعتبر الشركة أن مراقبة نوعية الإنتاج وكفاءته، أمر جوهري.

وبحسب رأي (مارك شوارتز)، فالبديهية الأولى لنموذج الإنتاج في المصنع هي: «أنت هنا كمنشأة فقط. . . لأن الناس في خارج المنشأة أرادوا لك أن تكون حيث أنت». وينتج عن ذلك، أن الأسلوب يتألف من أربع خطوات، تدفعها جميعاً أولويات العمل الواضحة:

- حدّد الأهداف التي تدفعك من الخارج: ويشمل ذلك العمل والمجتمع وغايات خدمة الزبائن. ويكمن التحدي في تحديد التوازن، وكذلك الأولوية بين هذه الأهداف، وبين جمهور النَّاس.
- استخلص أنماط السلوك التي تلبّي تلك الغايات. وبكلمات أخرى: يجب أن يعمل الجميع على التوجه إلى أهداف مشتركة. ومع أن (مارك) يسمي ذلك فريقاً فهو يقصد بذلك مجموعة متماسكة تشمل كامل المصنع: أي أنّها فكرة أشمل وأوسع من الفكرة التي تركز اهتمامها على فريق حقيقي.
- حدّد المبادئ المؤدية إلى الأسلوب المرغوب فيه. يجب على كل واحد أن يرى في نفسه جزءاً من مجهود فريق واحد متماسك، وأن يؤمن بمجموعة من المبادئ التي يدعمها ويؤيدها الجميع.
- قُم بالاختيارات المخطّط لها والمنسجمة مع المبادئ. وكما يحاول (مارك) بفضاظة فيقول: «إيّاك أن تنتهك مبدأً توجيهياً»، لأن ذلك سيكون على حساب الانسجام فتتزعزع الثقة، ويصبح النظام كله مهدّداً».

## 2 - حقائق السوق وفعاليته:

إن استراتيجية (هيل) في البيع عن طريق المخازن الخاصّة بالحيوانات البيتيّة، وعن طريق الأطباء البيطريين، تعني أنّه يتوجب على الشركة أن تُرضي زبائن شديدي المراس، بشكل غير عادي: ألاّ وهُم الأطباء البيطريون المحترفون.

وأغذية الحيوانات البيتيّة المتخصّصة سوق متنام، وأصبح المنافسون الآخرون يشكّلون تهديداً أكبر. ومن هنا، فإنّ على (هيل) أن تبقى في القمة، في السوق، وفي مبدأ إيصال المنفعة إلى زبائنها المقصودين.

### 3 - تلبية حاجات القوّة العاملة :

إن تلبية الحاجات الفردية في قوة العمل الجديدة تحبّد موافقة المجموعة (أو الفريق). ومن المهم، أن نقدّم نمواً للفرد وفرصةً لتطوره. وتعتقد (ديبي كارتر) ومن وجهة نظر المستخدمين، أن الأسلوب القائم على المجاميع، ناجح بسبب ثلاثة أشياء بسيطة وهي: الثقة والفريق المتقن لعمله، والخروج من آلية المختبر.

والثقة، هي التي تدعم أسس بنية العمل كلّها: فيجب على العاملين أن يمنحوا ثقتهم لأساليب فريقهم، ولكل شخص في الفريق أيضاً. والمحافظة على تلك الثقة، هي التحدي الأكبر في تشغيل المنشأة.

والفريق الذي يتقن القيام بعمله هو عنصر هام موازٍ للأوّل. وعندما يتقن الفريق عمله، فذلك يعني ضغطاً أقل وحرية أكبر، ويصبح أفراد الفريق أقلّ تقيداً بمشاكل الروتين، فيتسع وقتهم للقيام «بأعمال استراتيجية». والأمر الحساس في هذا الأسلوب، هو أن تصبّ بعض المجاميع جلّ همّها على أمور الأداء الخاصة بها فقط. وترى (كارتر) أن معالجة المواضيع تصبح أكثر فعالية، وأن الأداء يتحسن بشكل أسرع عندما نتعامل مع المشاكل نداءً لند. وتزوّد (وحدة القياس الاجتماعي) العاملين بالوسائل التي يحتاجونها لمثل هذه المعالجات المباشرة. ووحدة القياس الاجتماعي، هي أسلوب متعدد الخطوات للتعامل مع الأمور المتعلقة بعلاقة الأفراد فيما بينهم، وبكيفية التعامل مع مشكلات الأداء. وهو مصمّم لتقديم استجابة وتدخل مباشر ومحدّد وغير اقتصاصي. وعلى كل حال، فليس من السهل ولا المريح في البداية، التدخل من وجهة نظر معظم الأفراد. كذلك فإن بعض المجاميع ليست مؤهلةً بشكل كافٍ للتعامل بطريقة التدخل والاعتراض نداءً لند.

أما النقطة الأخيرة في كلام (كارتر) والخاصة «بالخروج من آلية المختبر»، فهي ليست أبداً بالفكرة التافهة. وكما هو الحال في أي عمل داعم،

لا يتوجب على مستخدمي المختبر والنوعية أن يقيّدوا أنفسهم بمراكز عملهم، وأن يكتفوا بالقذف بالنتائج والتحليل «من فوق الحائط» آملين أن يلتقطها أحدهم ويستعملها!!!

تحاول (ديبي) أن تتأكد من أن جماعتها قد خرجوا للعمل مع فريق العمليات، أو مع جماعة إدارة النوعية في هذه الفرق. وتتمسّى (ديبي) في جميع أرجاء المصنع مرة أو مرتين يومياً، مما يمنحها ساعتين من الملاحظة والتواصل كل يوم.

#### 4 – العوامل الثقافية:

تؤكد الإدارة الحالية على التحسين المتواصل والتمسك المنضبط بمبادئ النظام. وتشعر القوّة العاملة بالاعتزاز الكبير بسمعة الشركة الفدّة، وبنوعية منتجاتها. ومن المهم، تواجد مقاييس وأساليب تستمر في دعم فلسفة القيادة، وتضمن استمرارية سمعة الشركة وسمعة منتجاتها.

وعلى الرغم من حماس (ديبي) لمسار الطريقة والمقاييس في (ريشموند)، فهي تعرف أن هذا المسار أبعد ما يكون عن الكمال، وتعرف أن الأمور قد تنحرف عن ثقافة المصنع المتطورة حديثاً في (ريشموند). فمثلاً، قد يكون من الخطأ بالنسبة للإدارة في أول الأمر، أن تمنح المجاميع حرية زائدة في العمل قبل أن يصبحوا مستعدين لذلك. فالإدارة لم تستوعب تماماً مراحل تطور المجاميع المختلفة، ولا أساسيات انضباطها، ولا فكرة وجود قادة يقومون بأدوار مليئة بالنشاط في البداية.

وتهتم (ديبي) أيضاً بانعدام الأتباع الطبيعيين. وأسلوب التقييم والانتقاء أسلوب ممتاز (وهو ما يسمّى بمبدأ «أفضل ما رأيت»)، ولكن ذلك يحتمل الإدارة عبثاً ثقيلًا، مما يجذب القادة الراغبين في القيادة على حساب الأتباع ذوي الرغبة الكافية. وفي الحقيقة، فإن الشخص الذي يعمل بهدوء وفعالية

وثبات، كأى تابع صالح ينتهي به المطاف بأن يجرفه النظام. وقد عُدل أسلوب التقييم الحالي القائم على تفهّم الحاجة إلى أتباع متحمسين وإلى القادة أيضاً.

## مصادر الفعالية وطرق معالجة التوازن

من الواضح، أن مسار الطريقة والمقاييس في شركة (هيل) يوجد توازناً فعّالاً بين إنجاز العاملين وأداء العمل. ويخدم هذا المسار بعد دمج مع مسار الرّسالة والقيّم والعزّة، الشركة، خدمة كبرى. وينجم عن اتباعهم لنظام عمل ذي التزام كبير، بيئة تتوقع من العاملين عطاءً أكبر وتمنحهم أموراً كثيرة بالمقابل. وتتحكّم بالنّاس هنا، مبادئ توجيهية مبنية على الثقة والاحترام الكبيرين. وما تقدّم من أوصاف من قبل (مارك شوارتز) و(ديبي كارتر)، يميل إلى إلقاء الضوء على الأمور من وجهة نظر التقنيين، ولكن هناك دليلاً قاطعاً على وجود الانضباط في الأداء، وهو ما يُرضي كلاً من حملة الأسهم والزبائن. وأحد الدلائل، هو أن الجميع يتحدّثون عن فعل ما هو صحيح في العمل: فالإخلاص الواضح للعمل يأتي في المقام الأول. والدليل الآخر هو أن مقاييس الأداء الدقيقة معروضة بشكل واضح للعيان، وهي معروفة للجميع.

ومصادر الطاقة الأساسية الإضافية في (ريتشموند) ثنائية المصدر: خلق نظام تصنيع يمكن أن يكون نموذجاً في النوعية والمعرفة، كذلك يمكن للشركة من أن تستثمر تراثها الحافل في كونها الشركة الأفضل في هذا الحقل.

ويرى الفنيون في (ريتشموند) أنهم أعضاء في «سفينة القيادة» في المصنع، وضمن الشركة، وأنهم مصدرٌ أساسي لموهبة الإدارة والقيادة في شركة (هيل)، وفي الشركة الأم (كولجيت وپالموليف). وأفراد المجاميع فخورون بالنوعية التي تمثّلها (هيل)، سواء في منتجاتها أو في عاملها، وهم فخورون أيضاً بإسهامهم في بناء تلك النوعية. وتحرز جهود (ريتشموند) في شركة (هيل) توازناً مستمراً بين الأداء والإنجاز، بالإضافة إلى الدعم المتكامل

لمساريهما المتوازنين، وذلك بتفوق الشركة في تنفيذ أساليب الموازنة الخمسة التي سنناقشها أدناه:

## 1 - إظهار القيمة الحقيقية لعاملهم:

يجب على كل فرد من أي فريق في شركة (هيل) إظهار الاحترام لكل الأفراد وباستمرار. وهذا هو لبُّ الثقة التي تؤكِّد عليها (ديبي) في وصفها للنجاح. وبالإضافة إلى ذلك، يحاول القادة في كل المستويات أن يولوا اهتماماً تاماً بكل عمل. ويقوم جوّ العمل على الاحترام والثقة المتبادلين. فمثلاً، ليس هناك دوام مرتبط بالساعة، ويُنظر إلى الثماني ساعات التي تشغلها «كمساهمة» والتزام شخصي، وهذا ما يشبه تماماً أنظمة الشرف في الجامعات الطليعية. ويُعهد للفنيين بكل معلومات التشغيل، ويُنظر إلى الاعتراف بالخطأ، على أنه ما يجب أن يُفعل.

وتلتزم الإدارة بالتواصل المنفتح وبالانغماس في العمل، وبالقرارات المبنية على الحقائق، وبالاهتمام بالعاملين. وترعى بنية العمل المؤسسي على المجاميع، الانفتاح والصراحة والانهماك في العمل والمساندة الحقيقية. ويقضي مدير المصنع 70٪ من وقته في التفاعل والتواصل مع العاملين، ويجلس المدير في الاجتماعات لمجرد أن يبدي اهتمامه بالأُمور موضع البحث. ويفتخر كل المدراء بأنهم منفتحون دائماً، وبأنهم في متناول المستخدمين، وبأنهم راغبون في تغيير القرارات، عندما يطلعون على وقائع تدعم هذا التغيير.

## 2 - توزع القيادة بشكل واسع:

كما هو الحال في (آفون)، فإن لشركة (هيل) سلطةً هرمية من ثلاثة مستويات رسمية: الفريق الاستراتيجي وفريق التنسيق وفرق التشغيل. وتنظم العملية كلها حول فرق المهمات، وفرق حل الإشكالات ذات الوظائف المتقاطعة والمتداخلة. وهناك خمس مراحل واضحة المعالم لتطوير المجاميع،

وذلك لدعم هذه الفرق. وقد حَدِّثْ كل مرحلةٍ طريقَ اتخاذ القرارات، وأدوار قادة المجاميع بشكل واضح.

فوق ذلك، وكما هو الحال في شركة (آفون)، فإن لكل العاملين في القوة العاملة لقباً ومنصباً واحداً وهو (الفنيون)، ويعمل معظم التقنيين، في الحقيقة، عملاً أقرب ما يكون إلى أعمال المشرفين أو المدراء. ها هي (كارتر) تفسر ذلك: «نحن نعمل بمقتضى منصبنا الرسمي». ويتعامل التقنيون مع مهمات الإشراف ومشاكل الإنتاج اليومية. ويراقب الناس، هنا، مسائل السلوك الفردي مراقبة ذاتية، مستخدمين أساليب منظمة مثل وحدة القياس الاجتماعي، وذلك بهدف الوصول إلى الاستجابة المباشرة التي وصفناها سابقاً. وأثناء وجودنا مع مجموعة التركيز في خط المواجهة، أجب اثنان من التقنيين على مكالمات هاتفية، وكان عليهم أن يخرجوا من المقابلة لمعالجة بعض الأمور على أرض المصنع. وبدا أنهم منهمكون قليلاً بالتفكير المسبق ومحاولة التنبؤ بالمشاكل. وهذا الانهماك في العمل، هو ما يميّز أفضل مدراء منطقة الوسط قادة التغيير.

### 3 - رفع مستوى العمل نفسه:

يُبدل الجهد الكبير لضمان كون فعاليات العمل نفسها ممتعة ومُرضية، وذات معنى. وتعدُّ الأدوار أمراً شائع بين الفنيين. فيمكن لفني الصيانة مثلاً أن يحل محل ما يسمى (بصاحب الميزانية) أو محل مسؤول الجرد، أو (صاحب الجِمية)، أو يحل محل مرشدٍ سياحي. وأمام المستخدمين فرص شتى لتبديل وظائفهم، أو العمل في مشاريع خاصة أو المشاركة مع مجموعات التطبيق. وكما قال أحد الفنيين: «هناك دائماً أمر مختلف تفعله أو أمر جديد تتعلّمه».

والتدريب الإضافي متوفر في كل مرة يُعطى فيها المستخدم دوراً أو وظيفة جديدة. ويُشجّع ويُدعم ويُقيّم التطوير الشخصي المتوازن للمهارات الفنية

والاجتماعية ومهارات العمل لأفراد الفريق. ويُمنح العاملون مرونة معقولة في الزمن، للعمل في مشاريع خاصة أو للاهتمام بالمشاكل الشخصية. وفوق ذلك. تتوافر المساحة والتسهيلات والأدوات لدعم حاجات الفريق فوراً. فمثلاً: إن وجود مركز للفريق في وسط المصنع ذي جدران زجاجية، ومؤلف من طابقين يمدّ العاملين بسهولة الوصول إلى غرف الاجتماعات والألواح البيضاء والحواسيب الشخصية. وهناك نموذج عن الموجودات (أو الأصول) على مبدأ الحاسب الشخصي، ويمكن للجميع الوصول إليه، لتطوير سيناريوهات (ماذا لو) الافتراضية من أجل التخطيط والإنتاج.

#### 4 - القيام بانتقاء هادف:

إن تحديد الأشخاص الذين سيصبحون جزءاً من شركة (هيل) قرارٌ حساس؛ وتحديد مكان عملهم ضمن التنظيم، ومع مرور الزمن، أمرٌ مهم أيضاً سواء سواء. وهناك وضوح غير عادي في الصفات الجوهرية المطلوبة في المرشحين للعمل.

إن نقطة البداية في عملية الاستخدام منظمةً وهادفة في مصنع (ريتشموند). هناك معياران مهيمان على جو الانتقاء: القدرة على التعلّم والقدرة على العمل، في بنية ذاتية التوجيه قائمة على فكرة المجاميع.

وقد «غربلت» الشركة حوالي / 10000 / طلباً تقريباً لشغل / 200 / وظيفة. وقد استغرق إتمام ذلك ستة أشهر. وفي شكل من أشكال المواردية والتلميح، قال أحد المتقدمين بطلب «كان الصبر أهم ما في العملية». ولشركة (هيل) أهداف وغايات في الاستخدام المتواصل، ويتوجب عليها أن تفصل في حوالي مائة طلب لكل وظيفة. وتشمل ضوابط الانتقاء عند الشركة الآن، حل المشاكل وعمل المجموعات وحسن التقدير والدافع والكمال ومهارات التخطيط والتنظيم، وفوق كل شيء: أن يكون المتقدم كُفُوّاً للعمل ولمكان العمل. وأغلب هذه الصفات المميزة جوهرية؛ وترى (هيل) أنه لا يمكن تعلمها أو

التدريب عليها: بل يجب أن تكون واضحة عند الاستخدام. ويتركز التأكيد في كل عملية استخدام على «الانتقاء الذاتي والانتقاء المتبادل... ويمكنك أن تعرف، ومن خلال عملية الاستخدام أن المكان مختلف ونوع العمل أيضاً». وفوق ذلك، فإن التوظيف والتقييم يستمران، حتى عندما لا يكون المصنع في حاجة لذلك: فسمعة هذا المصنع تجذب نوعيات أوسع من المرشحين كالمدرسين والعسكريين السابقين. ويتقدم إلى الوظيفة الشاغرة ما بين ثمانين إلى مائة طالب عمل.

### 5 - إبداء شفافية في العمل :

لدى كل المستخدمين تفهم كبير لكيفية قياس الأداء، ولما هو متوقع منهم في العمل الجاري، وهم يعرفون وحدة العمل (التي سيعملون فيها) ودورهم في الشركة: هناك معلومات متوفرة في كل مكان، «فنحن مُدمنون على المعلومات». فمثلاً هناك بيان بالأرباح والخسائر في المصنع، على شكل إعلان جداري معلق على الممر المؤدي إلى الصالونات. كذلك فإن نتائج الإنتاج الأسبوعي تراها منشورة، جنباً إلى جنب، مع الأهداف والاتجاهات في الإنتاج، على ألواح النشرات في غرف المجموعات. ومخططات الضبط الإحصائي لعملية التصنيع بالنسبة إلى كل الطرائق والآلات، معلقة أيضاً.

والوعي بالأهداف ومستويات الأداء ووعي كامل وواسع الانتشار. والمجاميع مسؤولة عن «تفتيت» الأهداف رفيعة المستوى إلى مخططات للإنتاج، وأهداف للأداء يوماً بعد يوم. ويُتوقع من كل واحد أن يعرف الأهداف والأداء في كل جوانب الإنتاج، كالتكاليف، وكمية الإنتاج، والنوعية والكفاءة والتجاوزات. ويطلب هذا الوعي أهداف العمليات في مصانع أخرى أيضاً.

ولدى كل فني في المنشأة، اتفاق عمل فردي يُستعمل كأساس في تقييم أدائه وعمله. وتنضوي تحت اتفاق العمل هذا عدة أهداف :

- غايات الأداء رفيع المستوى، بالنسبة لجانب العمليّة التي يقوم الفرد بالعمل فيه. مثلاً: 97 مليون جنيه و92% من المنتجات و77,5% كفاءة خطوط التعبئة.
- المواصفات المتعلقة بالأدوار غير الإنتاجيّة الأخرى التي يشغلها الأفراد أيضاً. مثلاً: صاحب مجموعة مواد التشحيم، أو صاحب طعام الحمية لإحدى المنتجات.
- غايات التدريب وضمن حسن الجودة. مثلاً: صيانة الشوكة الرافعة، وإنعاش القلب والرتتين.
- تدريب المهارات الشخصية. مثلاً: استخدام نظام (وورد) و(إكسل) للبرمجيات.
- مشاريع خاصة وتواريخ الإنهاء.

وفي مواجهة هذه الأهداف، لا يحدّد الأداء موضوع المفاجآت، وتُمنح 6% كمنحة كل ثلاثة أشهر عند إنجاز أهداف المنشأة الإجماليّة. وفي كل ستة أشهر، يُعاد النظر في كل شخص ويُقيم من قبل مجموعة مؤلّفة من ثلاثة أُنداد، بالإضافة إلى قائد فريق هذا الفرد. وبالإضافة إلى مراعاة شروط اتفاق العمل الفردي، تقوم المجموعة بتقييم يرتكز على مجموعة من المعايير، بما فيها إصلاح الأعطال وحلّ المشاكل والسلامة، والدافع ودوره في المجموعة وعطاءاته للفريق. وتعطى علامة ما بين (1 - 5) لكل مجموعة من هذه المعايير، ثم تكتب الملاحظات حول هذا الفرد وتقييمه.

وعلى العاملين في شركة (هيل) أن يجتازوا حاجزاً عنيداً كي يصلوا إلى هناك، وعليهم أن يبذلوا قصارى جهدهم ليقبوا حيث هم أيضاً.

والعاملون فخورون بإنجازاتهم التي تُقاس ثم تُعرض باعتزاز كي يراها

الجميع . ولهم طموحات كبيرة سواء كانوا أفراداً أو جزءاً من قوة عمل منتقاة بدقّة .

وهم بالنتيجة، أكثر انتقاداً لأنفسهم ولعيوب نظامهم من الغرباء . ويُشجّعون باستمرار على التحسين وعلى جعل مكان عملهم أفضل مما هو عليه . وهذا البناء المتكامل البسيط، يتوصّل إلى توازنٍ قوي بين أداء المصنّع، وإنجاز العاملين مع مرور الوقت . وفيما يلي ملخصٌ لمبدأ قيمة المستخدمين عند شركة (هيل)، وهو مماثل لمبدأ القيمة الشاملة في مسار الطريقة، والمقاييس في الفصل الثاني:

«كل المستخدمين الذين يتقيدون بالمقاييس باستمرار ويتجاوزونها أيضاً، وكذلك كل من يلتزم بالمتطلبات الدقيقة لأسلوب العمل، سيُعرف بهم، وسيُحترمون من قبل أئندادهم، وسيكافؤون من قبل الإدارة وبشكل جلي» .

## السلاح ذو الحدين

تمتلك معظم الشركات ذات الإدارة الجيدة، شكلاً من أشكال نظام الطريقة والمقاييس . وتراهم يكافحون لفرض مبادئ احترام الزمن في الإدارة ذات الشأن . والفَرْق الجوهري بين هذه الشركات، وبين الشركات الأخرى مثل (آفون) و(هيل)، يكمن في الاهتمام الموجه إلى نواحي الإنجاز لدى العاملين بطريقةٍ ومقاييس معينة . ويترتب على هذا الاختلاف، التزامٌ عاطفي يوصلهم إلى قوة عاملة ذات ذروة في أدائها .

تزدون المقاييس الواضحة والأساليب المستهدفة، وشفافية الأداء التي تتميز بها أنظمة الإدارة ذات الشأن، بأساسٍ معقول للأداء المميز . وعلى كل حال، فنادرًا ما تستخدم هذه الأساليب مشاعر العاملين، ما لم يجر القيام بعمل آخر . لهذا كثيراً ما يُستخدم مسار الطريقة والمقاييس بالتعاون والانسجام مع مسار التكريم والاحتفالات (كما هو الحال في شركة (كي . إف . سي) وشركة

(ماريوت) اللتين درسناهما في الفصل السابع)، أو بدمجه مع مسار الرّسالة والقيّم والعزّة الذي رأيناه عند (آفون) و(هيل).

ينبع جزء من التحدي في استخدام مسار الطريقة والمقاييس، بهدف جذب قلوب وعقول العاملين - ينبع من ارتباط مسار الطريقة والمقاييس التاريخي لفلسفات التحكّم، من الأعلى إلى الأدنى. لذلك، فما دامت هذه التركيبة العقلية هي السائدة فمن الصعوبة بمكان الحصول على طاقة عاطفية إيجابية إضافية، وهي ما تتطلبه أية قوة عامة ذات ذروة في أدائها.

obeikandi.com

## 5 • مسار المسؤولين ذوي المشاريع المغامرة

ذوو المشاريع المغامرة هم نوعية خاصة من الناس . قليل منا من يملك العزيمة والشجاعة والصفات الإبداعية الضرورية، لتجسيد فرصة عمل فريدة، ولتعريض نفسه للمخاطر المادية والشخصية، التي توصل إلى درجة الإثمار والإيثار . إنها لعبة المجازفات الكبيرة التي لا ينحسر عنها الضغط . وكما تقول (كريستينا مورغان): «أعرف أنني لا أستطيع القيام بذلك - وأنت هل تستطيع؟» . و(كريستينا) هي كبيرة مديري إدارة شركة (هامبرخت وكويست)، وربما تكون أول من أوجد فكرة تمويل وضمان الأسهم العادية في (وادي السيليكون) . ومن يتبعون هذا المسار إنما يفعلون ذلك ليس بهدف احتمال تكوين ثروة فحسب، بل لأنهم يريدون «أن يوجدوا شيئاً خاصاً بهم» . فإذا ما نجحوا في ذلك، فإنهم يكونون على الأقل، قد نالوا الاستقلال الذي لا يمكن بلوغه عن طريق أخرى . ويمكن أن يكون ذلك حلاً وريداً (وهذا أقل ما يمكن أن يُقال فيه)؛ وهو لبّ (الاقتصاد الجديد)، المصطلح الذي ظهر مؤخراً، والذي توصف به الصناعات ذات النمو الكبير .

والعمل المتسم بروح المغامرة عمل جذاب، لكثير ممن يعتقدون أنهم يجب أن يكونوا أحراراً كي يفعلوا ما يشاؤون، ما دامت جهودهم تثمر رد فعل مناسب في السوق أي: التودد إلى الزبون وإبادة المنافسين . ورأيهم في ذلك هو

«أنني لا أسمح لأحد أن يدلّني على ما يجب عليّ فعله، ولا كيفية فعل ذلك، ما دُمْتُ أعطي نتائج جيدة». ومن الواضح أن الشخص ذا الروح المغامرة موجود في الغالب، في ظروف الانطلاقات الأولى، أكثر من وجوده في مشاريع راسخة قديمة. ومع ذلك، فإن الإداريين في الشركات الكبرى دائمو الحديث عن حاجتهم الماسّة، لتطعيم مستخدميهم بالكثير من روح الجرأة والمغامرة. ويفلح الكثيرون في ذلك، ولكن أعداداً أقلّ يمكنها أن تحافظ على استمرارية هذه الروح مع مرور الوقت، ذلك لأن النمو الطبيعي في المعايير البيروقراطية (كما في شجرة اللبلاب) سيضع حداً لها.

(وداني رايمر) مثال نموذجي على روح المغامرة في شركة (هامبرخت وكويست). وهو خريج جامعة (هارفرد)، وقد بدأ مع بعض زملائه في الدراسة، عملهم الخاص بهم وهم لا يزالون في الكلية. لقد أرادوا أن يرفعوا من قدرات الشبكة الدوليّة (الإنترنت)، (والتي كانت لا تزال في بدايات ظهورها)، فقرّروا أن يطوّروا إنتاجاً وعطاءً خدماتياً يجذب الشرائح الثقافيّة في الاقتصاد، كالمتاحف والمعارض الفنيّة. وكما هي الحال في معظم المشاريع الجريئة الأولى، فقد فشل هذا المشروع. ولكن، وكما هي حال ذوي المشاريع المغامرة، لم يثبط هذا الفشل من همّة (رايمر) على الاستمرار في سعيه لبناء تجارة (إنترنت) خاصة به. وبعد أربع سنوات، وعقب محاولات مجهّضة أخرى، ها هو (رايمر) على نفس الطريق، يوجد تمويلاً بمقدار (100) مليون دولار لإدخال خدمات (الإنترنت) إلى شرائح السّوق المتفرّدة في جاذبيتها. والجانب المدهش في هذه القصة أن (رايمر) يقوم بكل ما يقوم به، من خلال بنية غير محدودة لمؤسّسة مصرفيّة فريدة في الاستثمار.

ويبحث هذا الفصل في شركتي (هامبرخت وكويست: ه وكيو) وشركة (بي. إم. سي) مع الاختلاف التام بينهما. فقد تمكنتنا من أن نترعى وتحافظا على قوة عاملة - ذات أداء أفضل - مبنية أساساً على خلق أجواء تتّسم بالجودة

وبالأجر العالين، بعيداً عن المراحل الأولى لهذه اللعبة الكلاسيكية في تقديم رأس المال إلى المشاريع الجريئة. وقد حصلوا على قوة عاملة ذات أداء أعلى، وذلك باتباع مسار روح المغامرة الملزمة.

## هـ وكيو: المصرف الأول لذوي المشاريع المغامرة من المسؤولين

أسسه (جورج كويست) مع (ويليام هامبرخت) في عام 1968. وقد نما (هـ وكيو) وترعرع في وادي السيليكون، بطرق ممتعة ومفاجئة، ليصبح رائداً كبيراً في تمويل شركات المشاريع الجريئة المتنامية، وتمويل المتخصصين في عالم التكنولوجيا. وكان الهدف المحدد له في الأساس، أن يكون مؤسسة لتمويل المشاريع الجريئة في التكنولوجيا المتقدمة. وتُرَكِّز المؤسسة اهتمامها الآن على شركات التنمية في أربعة قطاعات: التقنيّة العالية والعناية الصحيّة والمستهلك المتميّز والخدمات المهنيّة؛ وتقدّم المؤسسة برنامجاً كاملاً من الخدمات المصرفيّة الاستثماريّة.

وتهدف (هامبرخت وكويست) بأن تقدّم خدمات لشركات التنمية وتُظهر لها كيف يجب أن تعمل، وذلك لأنّها في أساليبها التجاريّة، تجذب إليها ذوي روح المغامرة؛ وهي بذلك تغامر كثيراً، وتعمل بموارد أقل من موارد المنافسين الراسخي الأقدام في السُّوق. إنّها تبني عملها على أساس العثور على شركات ذات قدرات كبيرة في النمو السريع وفي مراحلها المبكرة، ثم عرّض خدمات ماليّة عليها من خلال دورة التنمية: بدءاً من أوضاع خاصة إلى الاندماج أو المكاسب، أو أيّ خدمات مشتركة. ومن المعروف تماماً أن ما يسمى «بالعروض الماليّة العامة» الأولى قد شملت كلاً من شركة (آبل) و(جنيتك) في الثمانينات، وكذلك الشركات الجديدة ذات الصورة البرّاقة، مثل (أمازون) للاتصالات و(رامبس) و(ستاربكس) و(أنظمة سبيل) و(نت سكيب). وإنّ وضع

قائمة بعملاء (هدوكيو) يشبه، إلى حد كبير، الآمال العريضة للرؤوس الكثيرة المشاركة في وادي السيليكون.

**ملاحظة:** وادي السيليكون والاندفاع نحو الذهب لهما تاريخ أصيل في فكر المغامرين الأمريكيين الرواد، ما تزال تتردد أصدائه عندهم حتى اليوم.

وتتحدث نتائج أعمال الشركة عن نفسها في مواقع كثيرة:

- كان ترتيبها الأول في تقنية (آي. بي. أو) أو العروض الماليّة العامة الأولى في عام 1995 - 1997.
- كان ترتيبها الأول في الأداء ما بعد السوقي للعروض الماليّة الأولى العامة في عام 1996، والثاني في عام 1997.
- كانت إنتاجيّة العاملين المحترفين ضعفي إنتاجيّة مصارف الاستثمار الكبرى (أي: يقوم نصف العاملين بنفس حجم التعاملات).
- بلغ مدور مبيعات العاملين المحترفين 12٪ في عام 1966، و15٪ في عام 1997 بالمقارنة مع العلامات المرشدة في (وول ستريت) والمقدّرة بـ 20٪.

وصلت العائدات إلى ثلاثة أضعافها، وبلغ العاملون ضعفي عددهم بين عامي 1993 و1998. كانت العائدات (380) مليون دولاراً في عام 1998.

ومثل هذه النتائج، بالإضافة إلى الجاذبيّة الموجودة أصلاً بسبب قوة التزام الشركة، جعل من عمليّة تجنيد العاملين في مختلف المستويات أمراً سهلاً: فالموهبة العالية هي التي تبحث عنها الشركة. وفي الحقيقة، فإن مسعى تجنيد العاملين من كليات الأعمال، لم يظهر كمسعى ذي أولوية حتى فترة زمنيّة قريبة. وفوق ذلك، فإن كليات الأعمال لم تكن ذات شأن في استراتيجيّة تجنيد الموظفين لدى الشركة، وذلك لأن قادة الشركة يفضلون توظيف اللامعين جداً، ذوي الخبرة المناسبة في العمل الصناعي، أكثر من كونهم مجرد عمال مصارف

استثماريةً مدربين. وكما شرح ذلك أحد مديري الإدارات أثناء لقاء مجموعتنا معه في (ه وكيو) قائلاً:

«يجب أن تتمكن من ربط ذوي المشاريع المغامرة بمستوى شخصي وتجاري معين، حتى تنجح في ما تريد. ونرى بالنتيجة أن معظم عاملينا (وكل الممتازين منهم) لديهم بالتأكيد، هاجس العمل في شريحة من شرائح العمل المتسم بالجرأة والمغامرة. وهذا ما يجعل من ذلك تسلياً في ظرف متقلب يتسم بالضغط الشديد، لولا شعورهم بالمتعة.

### المنظور التاريخي: مولود وادي السيليكون

لقد تعثرت (ه وكيو) إلى حد ما في مسار ذوي المشاريع المغامرة، بسبب الحاجة أولاً، وبسبب تراثها الطبيعي الذي جاءها عن طريق مؤسسيها (جورج كويست) و(ويليام هامبرخت) اللذين كانا قد التقيا للمرة الأولى، في منتصف الستينات.

كان لدى (كويست) الكثير من صفات ذوي الروح المغامرة عندما كان رئيساً لصناعات (ماندرل) لأدوات الدقّة. وقد نمت الشركة من (600000) دولار إلى (20) مليون دولار قبل بيعها إلى شركة (أميكس). وبعد البيع بقليل أصبح (كويست) مديراً لقسم تمويل المشاريع الجريئة في مصرف أمريكا.

وجد (هامبرخت) الإغراء في التقنيّة العالية وذلك خلال عمله مع شركة (سيكويرتي أسوسيشن)، وهي مصرف استثماري في فلوريدا.

وفي عام 1960، عندما فاز بهذا المصرف (فرانسيس الأول دويون وشركاه)، طُلب من (هامبرخت) أن يفتح مكتب تمويل غير محدود في سان فرانسيسكو. وقد تعاون المؤسسان في عدة صفقات لتمويل مشاريع جريئة، قبل أن يقرّرا تكوين مصرف خاص بهما. ونظراً لمنصبيهما ولتعاملهما السابق مع مشاريع تقنيّة جريئة، فقد كان من الطبيعي أن يستمرا على نفس المنوال.

وبهدف تغطية تكاليف العمل لديهما، فقد ضمنا العروض الأهم للشركات التي وَجَدت فيها مصارف الاستثمار الكبيرة عروضاً تافهة جداً تحفها المخاطر، وربما كلا الأمرين معاً. وقد قرَّبهما انكماش سوق الأسهم في عام 1974 من حافة التمرق، مما أجبرهما على تصفية الكثير من سندات تمويل المشاريع الجريئة التجارية. وبحسب مجلة (فورتشن)، علَّق (كويست) في عام 1981 قائلاً «كنا ننام مرة واحدة كل ليلتين في عام 1974»<sup>(1)</sup>.

ونَجياً من تلك الفترة باتباع نفس الخطوات التي يتبناها عادةً ذوو المشاريع المغامرة في الأوقات العصيبة: خفضاً المصاريف الثابتة حتى العظم، وعملاً في مساحة مكتبية صغيرة، وطالب ممثلي مبيعاتهما بدفع نصف ثمن النفقات بما في ذلك رواتب الموظفين وفواتير الهاتف وفواتير السفر.

وقد نمت الشركة نمواً سريعاً في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات، ولكنها وقعت مرة أخرى تحت تهديد جدي، عندما ساءت حال سوق التكنولوجيا في عام 1984. وعندما انهار العمل في الشركة عانت من تراجع كبير في البيع. ويذكر كبير ضباط الإدارة (دان كيس) هذه الفترة فيقول:

«كان ذلك وقتاً عصيباً جداً على شركة (هدوكيو) حيث انقسمت الشركة مبدئياً إلى مجموعتين: إحداهما كانت تتألف من العاملين الجدد أو الأقل ارتباطاً بالشركة: وقد استبعد هؤلاء بسرعة لعدم الكفاءة. وكانت المجموعة الثانية مؤلفة من العاملين المخلصين للشركة ولـ (هامبرخت)... وفي سن الثلاثين، عُينت مسؤولاً عن العمليات المصرفية الاستثمارية. وبصفتي سابع رئيس لقسم التمويل غير المحدود، خلال سبع سنوات، كان لدي (21) شخصاً يبلغوني عن مجريات الأمور. وكان معدل مدور المبيعات هو 40٪، ويبدو ذلك أمراً سيئاً للغاية، ولكنه كان أمراً مسلياً من عدة وجوه: فأنا أحب الأمور الجديدة وإصلاح الأمور الفاسدة. وكان لدينا الكثير من «الأمرين».

وطبيعي أن الشركة قد كافحت في التسعينات في سوق آخذة بالازدهار،

وفي ظهور الاقتصاد الجديد بشكل كامل. وتُعرّف (هـ وكيو) ما يسمى بالاقتصاد الجديد بأنه: «أعمال ذات معدلات نمو، يدفعها في ذلك الابتكارات والأفكار المبدعة، وهي تسبق الاقتصاد التقليدي بمسافات كبيرة». وفوق ذلك، فقد أجرت الشركة انتقالاً سهلاً جداً في القيادة من المؤسسين إلى كبير مديري الإدارة الجديد (دان كيس). وأصبحت الشركة شركة عامة في عام 1996، مما سمح لها بنمو وبرأسمال إضافيين ومدّ مؤسسيها وغيرها من المالكين بالسيولة. وتواصل (هـ وكيو) استقلالها الكبير ابتداءً من عام 1998 على الرغم من موجة محاولات استملاكها من قبل مصارف استثمارية تجارية أكبر. وقد تمكنت هذه المصارف من اختطاف كل نظرائها من الشركات: مثل (روبرتسون ستيفنسن وشركاه) وذلك من قبل مؤسسة مصرف أمريكا وبعده مصرف بوسطن؛ و(ألكس براون وأبناؤه) من قبل (بانكرز ترست)؛ و(ضمانات مونتغمري) من قبل (نيشنز بنك). ومع أن (هـ وكيو) تواصل نجاحها، فإن مشكلة كلفة الأعمال في (هارفرد) عام 1998 تثير المواجه حول مدى قدرة (هـ وكيو) على مواصلة الكفاح بحجمها الحالي، وفي قدرتها على المحافظة على ثقافة روح العائلة الواحدة، وروح المحبة للمغامرة المسؤولة<sup>(2)</sup>.

ومن الواضح أن السبب الرئيسي في نمو الشركة ونجاحها المطرد يكمن في معيار فعالية عاملها في كل المستويات. وظلت الشركة تركز اهتمامها، وبشكل قوي، على استئجار العمال الذين سيكملون ويعززون الثقافة المتميزة للشركة، والتي وصفها (أي الشركة) بعض الشركاء، بأنها مكان أكاديمي لذوي الروح المغامرة، فهنا تكمن السياسة والبيروقراطية في حدودهما الدنيا. وهؤلاء يدعون وبوضوح أن المؤسسة:

«مكان متماسك بإحكام وأكثر تلاحماً من المصارف الاستثمارية الأخرى. يسعى معظمنا، وبشكل حقيقي، لتنفيذ فلسفة (كيس وهامبرخت) بتمكين العاملين من موازنة التوتر القائم بين الاعتزاز في

الداخل، والغطرسة والتعالي في الخارج، وذلك بالتعاون مع بعضهم بأسلوب أكاديمي».

وتجادل (كريستينا مورغان) وبشكل مقنع بأن ثقافة (ه وكيو) عبارة عن صورة ومرآة للعملاء الذين تقدّم لهم الخدمات. هناك بدون شك اختلافات، ولكن أوجه التشابه تفرض نفسها في أقل الأحوال. تنطلق هذه الثقافة من جوّ الباب المفتوح وانعدام الأسلوب الهرمي في العمل، حيث يستطيع، حتى أصغر المستخدمين، دخول مكتب أي مدير إدارة فيتناقش معه حول أمورٍ شخصيّة ومهنيّة. وقد علمنا أيضاً أنّه قد يُمهّد لبعض العاملين، الذين لم يمض على استخدامهم أكثر من عام واحد، للعمل مع (مورغان) و(كيس) مباشرة، هذا بخلاف ما فعله مديرو الإدارات المهيمنة الآخرون.

وعندما سُئل (سانو ديساي)، الذي لم يمض على دخوله الشركة أكثر من ثلاثة أعوام، عن أكبر ما يحفّزه للعمل في (ه وكيو)، تحدّث، وبقوة، عن مستوى الاهتمام الذي يعتقد أنّه يحظى به مع الآخرين في وقت مبكر جداً من العمل: «نحن نعمل في شركات تنمو بسرعة: شركات لها القدرة على التأثير الكبير في الاقتصاد، وعلى مستوى العالم. والأهم من ذلك، أننا نعمل معهم في المراحل الأولى من تطوّرهم، مما يجعل تأثيرنا أساسياً. وكواحدٍ أصغر سنّاً من غيري، فإنّ لدي فرصة شخصيّة كي أمارس تأثيراً على الإداريين في مثل هذه التنظيمات، وأنّ أساعدهم بشكل مباشر. وهذا تأثير كبير لمن هو في مثل سني، وفي مثل هذه المرحلة المبكرة من العمل المهني».

## كثافة التركيز ووضوحه

انطلقنا في مقابلاتنا ومعايناتنا لثقافة (ه وكيو) من غرفة المؤتمرات التي أضيفت حديثاً في الطابق الثاني عشر. وقد زخرفها شاغلها السابق، وجعل لها تصميماً يبعث على الالتباس بسبب جدران الزاويّة المطعمّة بالزجاج الكامل،

ولها أبواب زجاجية تفصلها جدران مطعمة بألواح خشب (الماهو غاني) البنية الضاربة إلى الحمرة. وكانت الصورة في التصميم ترمز، وبشكل دراماتيكي وغير متوقع، إلى ما يهتم به الناس في (هوكيو) ويركزون عليه. وكان خمسة من أصل ثمانية قابلناهم شديدي التركيز على هذا العمل الفني حتى، إنهم ارتطموا بأحد الجدران الزوائية ذات الخلفية الزجاجية، وهم في طريقهم إلى مقابلتنا. ولم يصب أحد بأذى لحسن الحظ، ولكن ببعض الكدمات في الرأس. وأخبرنا بعض الناس، أن غرفة المؤتمرات الجديدة (والتي كانت متواضعة بكل المعايير) تُعتبر غرفة حاملة إلى حد ما بالنسبة لشركة (هوكيو)، والتي يُفترض في (منشآتها) أن تكون أكثر انسجاماً مع طريقة رفوف المواسير البسيطة عند ذوي المغامرة المقتصدين، والذين تخدمهم الشركة.

وما يميّز الشركة أكثر من أي شيء آخر، هو اندفاعها ووضوحها فيما يتعلّق بتمكين ذوي المشاريع الجريئة، من العمل ظاهرياً وباطنياً. تقول (كريستينا مورغان) و(ديفيد غولدن)، وهما مديران مساعدان للأعمال الاستثمارية المصرفية بأنهما ناقشا هذه السمات المميزة، وبشكل واضح، مع المرشحين المحتملين للعمل في مقابلاتهما. فهذه الصفات تجلب لكل مرشح الرسالة التالية: «لا تأتِ إلى هنا ما لم يكن أحد أحلامك الأخرى هو في إدارة عمل خاص بك... ونحن نتوقع منك أن تتصرّف وكأنك (هوكيو)، وأن القيم وأنظمة التكريم متماسكة البنية في مثل تلك الأماكن».

وكما تُظهر عبارة (مورغان) الأولى، فإن البيئة هنا ليست قاسية وعديمة التسامح كما تريد المقولة المذكورة أنفاً منا أن نعتقد، وليست الأخطار الشخصية بمثل هذه الشدّة. ومع ذلك، فإن الدوافع متشابهة وهي: المشاركة في بناء ما هو جديد ومثير. تقدم الشركة بالإضافة إلى الأجر العادي فرصة امتلاك أسهم في الشركة، بل وفرصة للاستثمار الفردي في مشاريع جريئة محددة تصبح بعدها من ضمن عملاء الشركة.

لم يكن كل العاملين المحترفين الشباب الذين تحدثنا إليهم مرتاحين تماماً من مصدر فرصة المكتسبات ذي الثلاثة أجزاء: اثنان منهما محفوظان بالمخاطر الكبيرة. وكان هذا الانزعاج حقيقياً بالنسبة إلى من كانوا في وضع مؤقت في الشركة: هؤلاء يعطون قيمة أكبر للتعويض المالي السنوي، أو ما يسمى (بفرصة المكسب عن طريق العمل). ومع ذلك، فقد تمسك مدير الدوائر بصيغة العمل، والظاهر أنها ناجحة. وتباهى (هـ وكيو) بمدور مبيعاتها الأدنى من أي من منافسيها، وتباهى أيضاً بأحد أفضل مجموعات المواهب لديها.

ويمدنا التركيز على شرائح سوق المضاربات بحلقة مغلقة من الطاقة لا تختلف كثيراً عما وجدناه في مشاة البحرية: فقيم معلمي التدريب وأنماط سلوكهم يمدان مجندي مشاة البحرية بالشجاعة، بينما يتحمس معلمو التدريب بدورهم بالتحويلات القيمة التي تطراً على مجنديهم. في شركة (هـ وكيو) تمد روح المغامرة في سندات عملاء الشركة المستخدمين بالحماس، وكذلك تفاعلات العملاء المباشرة مع هذه السندات والأوراق التجارية، بينما يتحمس العملاء أنفسهم ويسحرون بالاهتمام الفريد الذي يبديه العاملون في (هـ وكيو) في خدمتهم. ولا شك أن الشركة قد أوجدت ثقافة تحفز عاملها، وذلك بتطبيق سمات مسار روح المغامرة المتوازن. وهذا يعني فرصة في كسب مادي كبير ومتقلب، وفرصة في امتلاك شيء ثمين، وحرية في القيام بكل ذلك بالطرق التي تأتي بعوائد لافتة للنظر.

### لماذا كان مسار روح المغامرة ذا مغزى هنا؟

نجد مرة أخرى أن نمط روح المغامرة واضح في تطور الشركة. وتقوم استراتيجية (هـ وكيو) على مجموعة من القيم والمبادئ التصميمية نلخصها في مجموعة من أقوال بعض الشركاء:

«أبين للسوق القيمة الاقتصادية الحقيقية للأعمال الناشئة في النظام الاقتصادي الجديد».

«أساعد ذوي الروح المغامرة ومستثمريهم في استغلال الفرص التي يقدمها إليهم الاقتصاد الجديد».

«الاقتصاد الجديد فيه روح المغامرة، ونحن كذلك».

«نحن لم نعد مصرف استثمارٍ عادي أو مستشاراً مالياً لك».

«نحن نهتمُّ بأكثر من مجرد صفقة».

من الواضح، أن مسار روح المغامرة يلائم شريحة عمال المصارف الاستثمارية لدى القوة العاملة في (هـ وكيو). وهو نفس نمط الاستمرار الشجاع والمصمّم، الذي يواصل إعطاء العاملين صورة لكثير من عملاء (هـ وكيو) المتوقعين. وليس مستغرباً أن الناس في (هـ وكيو) يعتقدون أن تفهمهم الكبير للسوق ليس بمحض الصدفة وإخلاصهم لمسار روح المغامرة هو مهمة من مهام أولويات أداء العمل في الشركة وديناميكية سوقها وتلبية حاجات الأداء عند مستخدميها، وهناك عوامل ثقافية أخرى نلخصها في المقاطع التالية:

## 1 - أولويات أداء العمل:

استراتيجية الشركة ومبادئها الصميّة هي التي تحدد أولويات عملها. وأول هذه الأولويات، هو التشجيع على بُعد النظر بالنسبة إلى تعقيدات التقنيات الحديثة. والطريقة التي شجعت بها الشركة مساعي (دان رايمر) في مجال الشبكة الدولية (إنترنت) مثال جيد على هذه الأولوية. وتمنح الشركة أولوية كبرى لإعادة التفكير في تطوير الصناعات، مثل صناعة أشباه النواقل. وتلتزم الشركة بالبحوث التي ينتج عنها تفهم عميق للعملاء المستهدفين: فهي تذهب إلى أبعد من مجرد التحليل المادي النظامي في ذلك. وتكافح (هـ وكيو) لتقييم الأخطاء في مرحلة مبكرة من تطور الصناعات والشركات، وهي في ذلك، أسرع وأفضل مما يفعله المستشارون الإضافيون. وهي ملتزمة بإيجاد أساليب خلاقة لتمويل الأعمال سريعة النمو. وتذهب (هـ وكيو) إلى أبعد من ذلك، عندما تضع نفسها في مصاف الشركات الملتزمة بروح المغامرة والمرتكزة على

الاستثمار المصرفي أكثر من كونها مصرفاً استثمارياً يبحث عن أعمال لها صفة روح المغامرة. وفي هذا المجال، تأخذ مكان القائد المساعد في الصفقات عندما يكون في ذلك خدمة أفضل لعملائها، وهي التي تواصل تأكيدها على الالتزام بتطوير الاقتصاد الجديد، وليس مجرد كسب رسوم في كل مكان توجد فيه صفقات رابحة.

ونظراً لكون الاقتصاد الجديد في صلب طموحاتها، فشركة (هـ وكيو) تشرح السوق على الدوام لتبين: «من هي الشركة الصغيرة التالية في الصعود». وبعدها أقامت (هـ وكيو) علاقاتها مع الآخرين في وقت مبكر، ها هي الشركة تنمو وتكبر مع الربحين، وذلك بمساعدتها هؤلاء الربحين من خلال الدورة المالية التي تشمل تمويل المشروع الجريء، وتقديم عروض مالية عامة أولية (أي. بي. أو) للتمويل، وتقديم عروض عامة للمتابعة وما شابه ذلك. ويستطيع الشركاء أن يقوموا بمراهنات شخصية في الشركات التي يؤمنون بها، وهم بذلك، يزودون الإدارة بمهام وأعمال لأناس ينتمون إلى المالكين أو كبار موظفي الإدارة الملتزمين بروح المغامرة. ويميزون أنفسهم بأنهم «الفرق المجنحة ذوي روائز الذكار المرتفعة». ولهم خلفيات متنوعة وهموم عميقة تجاه الأعمال التي يعملون فيها. وتعتمد الشركة على ثلاثين سنة من العلاقات، التي يعود تاريخها إلى باكورة أيام وادي السيليكون والاندفاع نحو الذهب.

ولهذه الأولويات في العمل ثلاثة مضامين أساسية بالنسبة إلى متطلبات أداء القوة العاملة:

- لا يُحدّد الأداء بمزيد من الصفقات المعقودة أو الرسوم المحصّلة، بل يجب خلق قيمة أبعد مدى من هذه العملية.
- ليست الأصالة المعتادة في مصرف الاستثمار ضرورية ولا كافية، فما نحتاجه هو نمط خاص من المواقف والبصيرة والاندفاع.
- أسلوب روح المغامرة مطلوب لخدمة ذوي المشاريع الجريئة.

## 2 - حقائق السُّوق وديناميكيته :

مع أن (هـ وكيو) الآن هو مصرف الاستثمار المستقل الوحيد المتبقي في مجال التقنيّة المتقدمة، فلم تعد الحلبة هي المتنافس الوحيد للأعبين ذوي الكفاءات الضعيفة. وكنيجة لذلك، فإن التنافس على الصفقات يزداد شراسة، وهو يشمل مصارف الاستثمار الكبيرة في (وول ستريت). عروض المال العامة الأولى التي تُفْلح فيها (هـ وكيو) لا تترك إلا هوامش أصغر للمناورة من عروض المال في «الجولة الثانية»، والتي تخسر فيها الشركة الكثير من عملائها لصالح لاعبي «الخدمة الكاملة» الأكبر منها. وفوق ذلك، فإن ترتيبات اقتصاد القاعدة المساعدين (وهذا هو موقع هـ وكيو في الصفقات) يواصل التدهور بصورة مؤثرة.

وقد انخفض نصيب الراتب الذي يتقاضاه القائد المساعد من 50٪ إلى 25٪ أو ربما إلى أقل من ذلك.

وهكذا يبقى كثير من المراقبين في شكّ من قابلية نمو حجم (هـ وكيو) واستقلالها الحاليين. ويتساءل البعض: هل الشركة صغيرة جداً بحيث لا يمكنها أن تكبر، أم أنها كبيرة جداً بحيث لا يمكنها أن تصغر.

ومن أجل توجيه هذه التحديات في حجم السُّوق وتنافسيته، فقد استجابت الشركة مع ذلك بطرق مختلفة:

- تتطلّب المحافظة على هوامش العمل لدى (هـ وكيو) وجود علاقات أعمق وأطول مع العملاء، مما يعني وجوب وجود قوّة عاملة مكرّسة لأكثر من مجرد الصفقات، والربح الشخصي القصير المدى.
- إن لشركة (هـ وكيو) شرطاً أساسياً وهو إيجاد الجيل القادم من

الشركات الرابحة، مما يعني، إيجاد أفراد جدد يتمتعون بنفاذ البصيرة. ومن ثم تشجيعهم على تغطية قطاعات جديدة.

● والموهبة متوفرة في (هـ وكيو) وهي ما يميّزها في سوق المواهب إذا ما واصلت المؤسسة الحفاظ على ثقافة المتعة والتسلية، والنظر إلى أبعد من أوضاعها الحالية، وحماية ذوي الاهتمامات بعيدة المدى والمحافظة على استقلالها.

### 3 - تلبية حاجات القوّة العاملة :

يشكّل سوق العمالة تحدياً آخر للمؤسسة. والمؤسسة بحاجة ماسّة إلى الموهبة، وحتى إلى أناس أذكى وأصلب وأكثر حماسة للمحافظة على تميّزها. وقد زادت حركة الازدهار المالي في التسعينات من عدد الباحثين عن هذه الموهبة. ويركّز تجنيد العمّال في الصناعة، على مجموعة من الأسس (مدارس عليا وخبرة في العمل المالي، بالإضافة إلى ماجستير في إدارة الأعمال). وتتطلب معدلات مدور المبيعات، التي تصل في متوسطاتها إلى العشرة بالمئة تدفقاً متواصلاً من الخبرة الجديدة المتسلحة بالخبرة الجاهزة، وهو ما يسعى وراءه أرباب العمل الجذّابون، ومنهم الشركات ذات النمو المرتفع، والمستشارون والمصرفيون من مختلف الأشكال.

والأعمال المصرفية الاستثمارية تتمتع بسمعة سيئة بسبب ثقافتها الصارمة، التي تتميز بالعدوانية وخدمة الذات والغطرسة والرجولة الفظة. وواضح أن صورة كهذه تدفع ببعض المواهب إلى الابتعاد. وفوق ذلك، فإن مبدأ (المكتب التجاري الحرّ) مبدأ نموذجي منتشر بين المحترفين من ذوي الأقدمية المتوسطة، وكثيراً ما تؤدي بالفرد منهم للانتقال من مؤسسة إلى أخرى، سعياً وراء أعلى دخل ممكن في العمل. والمؤسسات الراغبة في تجنيد الخبرات تلعب ضد بعضها البعض في حرب استدراج المهارات الخبيرة. ومن الواضح أن (هـ وكيو) تضع بعض التدابير القاسية لأداء قوتها العاملة. وكنتيجة

لذلك، تطلب الشركة مهارة خبيرة وحادة الذكاء تنظر إلى الهدف البعيد وتبحث عن القيمة والمنفعة التي هي أكبر من مجرد صفقات، وتعمل على توسيع وتعميق قدراتها. وهذا يعني وجود عاملين يتحملون المسؤولية ويُنتجون عملاً أفضل في قلة من الموارد، وهم أناس أكاديميون ومتواجدون في كل المواقع. وعليهم كذلك، ألا يضيعوا الوقت على السياسة أو سباق الخيل أو الأمور الكنسية. ويجب أن يقوم كل واحد منهم بعمل حقيقي في هذه الثقافة سواء كان إفرادياً أم جماعياً.

وتختلف حاجات الإنجاز بحسب الوظيفة والدور في العمل: فالمساعدون في خط المواجهة يبحثون عن المسؤولية والتعرض لذوي روح المغامرة في المشاريع وللخبرة؛ بينما يبحث الشركاء ومدراء الإدارة، عن الاستقلال والمرونة والتحرر من أي بنية أو أسلوب غير ضروريين. ويبدو أن العاملين في مختلف المستويات، يستفيدون من الشعور العائلي السائد وجو التعاون في الشركة، وهذا أمر غير عادي في مثل هذه الصناعة. ويكافح الجميع، طبعاً، من ضمن فيض الفرص التي يعرضها الاقتصاد الجديد.

#### 4 - عوامل ثقافية:

ثقافة (هوكيو) فريدة من عدة وجوه، وقد أوضحنا بعضاً منها حتى الآن. ويتنامى أسلوب روح المغامرة المتأصل الجذور فيها، انطلاقاً من تاريخ الشركة ومقاومتها لطقس الأزمات والانكماشات الاقتصادية المتعددة. وهي في كل ذلك، تعمل على هوامش استراتيجية تقليدية، وتبقى مع ذلك مرنة تركّز على التنمية. بينما تبدي الشركة استعداداً لقبول التغيير ورغبةً فيه فهي تبدي كذلك حذراً قوياً تجاه قيود البنية الإضافية وأساليب العمل الرسمي. وقد يُحبط هذا التردّد في إضافة الأساليب الضرورية آمال العاملين وهم يرون أن الأمور الروتينية تستغرق وقتاً أطول لإنجازها.

إن تحييز القيادة في توجيهها نحو البعيد المنظور بالنسبة إلى العملاء والمكافآت المالية - هذا التحيز يعمل عادةً في صالح (هـ وكيو). وقد تبلور هذا التحيز بعد أزمة انهيار الأسواق في عام 1987، وبعد أزمات شركة (ميني سكريب): وهي شركة كانت تصنع مسارات الأقراص، وكانت (هـ وكيو) تدعمها، وقد اتهمت الشركة بالاحتيال في أوائل التسعينات. وكنتيجة لذلك، تولد لدى مدراء الإدارة ولاء مطلق للشركة ولبعضهم البعض. وبعدها لملموا شتات أنفسهم بعد الأزمة، طُوروا ثقة متبادلة عميقة وحُسن نية انعكستا على شكل رغبة في تأجيل قبض الأجور، بهدف بناء المؤسسة وتوفير المال ليوم أسود قادم.

وقد حلت زعامة (دان كيس) محل زعامة مؤسسها بشكل فعّال، وحافظ على شعور قوي، بأن التراث لا يزال حياً، وأن الفرص لا تزال غنية. وكان العاملون متحمسين للعثور على الشركة العظمى القادمة وخدمتها، وللحفاظ على بيئة غير رسمية وأكاديمية، ولمنح فرص ومسؤوليات مبكرة للعاملين في مختلف المستويات. ومن الواضح، أن ثقافة الشركة تزداد أصالة، عندما يسيطر الاعتقاد بأن الشركة لن تفشل في إيجاد «شركات صغيرة وعظيمة» يمكنها أن ترعاها وتمولها.

وليس من المستغرب أن هذا كله دفع بشركة (هـ وكيو) لأن تركز جهود الأداء لدى قوتها العاملة على مسار روح المغامرة. أما المسارات الأخرى، فلا تنال إلا القليل من التفكير الجاد. والخبر السار هو أن المؤسسة قد أتقنت هذا المسار، وهي تستمد منه أداءً وطاقة كبيرين في قوة عملها. أما الخبر التعيس، فهو أن الظروف المتغيرة سواء كانت في حجم الشركة أو في التنافس أو في أخطار ضمتها أو في التقييد على الموارد، قد تجعل من الضروري البحث وفي وقت قريب عن مسارات أخرى لدعمها أيضاً.

## وفرة الخبرات

من ضمن مسار روح المغامرة، توجد (هـ وكيو) وفرةً من الخيارات لعاملها. ونتيجة لهذا التنوع، أصبحت المسارات الأخرى أقل ضرورةً. وتتركز كل خيارات العمل المهني في الواقع على ما تسميه (هـ وكيو) «الأخذ بطريق المكافأة السخية والإبقاء على روح المغامرة». وهذا يعني، استخدام أرضية (هـ وكيو) لإيجاد حقيبة فرص وفيرة يمكنها أن تُعد بمكاسب كبيرة، دون اللجوء إلى المجازفة الشخصية المفرطة. ويمكن للعاملين في الشركة أن يشتركوا في الفرص التي يتيحها العمل النقابي الخاص إذا صادفتهم هذه الفرص. ويمكنهم أن يتمتعوا بالحوافز التي تتأتى عن العمل في عدة شركات سنوياً، بدل العمل في شركة واحدة فقط. وبالإضافة إلى ذلك، فهم يعيشون في بنية يقطنها أناس أذكاء ممتعين متنوعي الأشكال. وضمن هذا الجو العام، فإن ما يلي هو أمثلة على الخيارات المتوفرة لمعظم المحترفين في (هـ وكيو):

- كن مستعداً كي تلعب لعبتك الخاصة بك في يوم من الأيام، وذلك بالتعلم من عملائك وبالتقاط الأفكار والدروس من زملائك.
- أوجد عملاً خاصاً بك ضمن (هـ وكيو)، وساعد في إقامة مؤسسة كبيرة، وذلك بالمشاركة في خلق مجموعات ذات أعمال جديدة وبشكل مباشر.
- اعمل وبشكل مباشر، مع الناس ذوي روح المغامرة الحقيقيين، وشاركهم تحدياتهم ونجاحاتهم.
- جدد وابتكر في مجالك الخاص، وأعد تكوين مجالات للعب في الصناعة، وذلك بأن تكون قائداً في أفكارك له تأثيره على القطاعات الأساسية في الصناعة.

## مصادر الطاقة وأساليب الموازنة

إن المصدر المبدئي الإضافي للنشاط والطاقة في مسار (هـ وكيو) المتوازن هو بالطبع زبائنها الذين لا يرحمون ومغامرو وادي السيليكون وما وراءه، أي ما يسمى «بالشركات الباردة» والتي تشعر القوّة العاملة في (هـ وكيو) تجاهها بالعطف، لأنها تقع على الطرف القاطع من النظام الاقتصادي الجديد. ونجد منتجات وخدمات هذه المشاريع في مواقع مثيرة وناشئة. وبما أن هذه الشركات صغيرة نسبياً وهي ما زالت في مراحل تكوينها الأولى، فهي مستعدة للتغيير. وكنتيجة لذلك، يمكن لـ (هـ وكيو) أن تؤثر على النجاح النهائي لهذه الشركات، وقد أصبح كثير منها ذا أثر كبير في مجال عملها إن لم يكن تأثيراً رائعاً. وقد يحلم المستأجرون الجدد بدور شخصي في الإنطلاقة العلنية لتحكم «جماعة الرأس» في الشركة. ولا يستطيع إلا القليل من مقاومة ذلك.

وفوق ذلك، فمن الصعب العثور على عاملين مثل هؤلاء الموجودين في هذه الشركات في مكان آخر. فهم يمتلكون الروح الحقيقية في المغامرة: إنهم ملتزمون التزاماً كبيراً، وهم شباب ذوو حماس دائم. ومن الواضح أن حيويتهم مُعدية (كالأمراض). ويمكن لأمثال هؤلاء، أن يكونوا مصادر حقيقيّة للإلهام والمتعة الشخصيين لمن حولهم. وللعاملين في (هـ وكيو) وعلى مختلف الأصعدة اتصالات قوية مع هؤلاء العملاء. كذلك فإنهم يتعاملون تعاملًا مباشراً مع المؤسسين وكبار الإداريين. وصغرُ حجم معظم مجاميع (هـ وكيو) النسبي، يعني أنه حتى العاملون الصغار لهم معاملات وعلاقات مع شخصيات مثيرة متنوعة.

والمصدر الثاني للطاقة، هو ديناميكيّة (حيويّة) السوق نفسها. ويتكون الاقتصاد الجديد من مشاريع ديناميكيّة وسريعة الخطى يرافقها العديد من مصادر الاستجابة التي تتراوح بين التقلبات السريعة لأسعار الأسهم، والسندات وبين ضغطِ عملِ جارف. والتغطية الإخبارية تجعل العاملين في (هـ وكيو) يشعرون

كأنهم في قلب الاقتصاد الجديد، وذلك لتواجههم في صلب هذا الحديث المتواصل حول «الشركة الكبيرة القادمة». والمنافسة الشديدة والضارية في أحد أشكالها، قد تكون مصدراً من مصادر النشاط للكثيرين أيضاً. والفوز في مواجهة الحيتان الكبيرة، وكذلك هزيمة مصارف استثمارية ذات أسماء كبيرة في معركة أعلنوها ضدك، أمر محقّر أيضاً.

وكذلك الحال عندما تعرف أن (هـ وكيو) هي أحد آخر المقاتلين في مجموعة الشركات المستقلة. وأخيراً فقد جاء (هـ وكيو) النشاط والحيوية عن طريق قادتها الساحرين سحراً غير معقول، سواء في الماضي أو في الحاضر. وها هو كبير إداريي (هـ وكيو) (دان كيس) يوجد للشركة نغماً وروحاً يبشران بالفرص: المشاركة العريضة والمسؤولية الكبيرة والأدوار دائمة التوسع؛ وفوق ذلك الأمل في أن تفكر في أخذ المبادرات التي تُحدث شيئاً جديداً. وللمحترفين في خط المواجهة كامل الحق في الوصول إلى هؤلاء القادة الكبار، الذين يحترمونهم ويطمحون في أن يكونوا مثلهم. وبالإضافة إلى ما سبق، فإنه يبدو أن لهؤلاء القادة اهتماماً شخصياً فطرياً بالعاملين وبتطورهم. ولم تستطع (كريستينا مورغان) أن تقاوم دافعاً بداخلها بالسماح لنا بالتحدث إلى مساعد بعد الآخر، لأن ذلك كما ترى، سيحسنهم على الأقل بقدر ما يمنحنا المعلومات أيضاً.

وتتألف الطاقة العاطفية المتولدة في (هـ وكيو) مع بعضها من خلال أربع أساليب متممة، تحاول الشركة الكفاح من ضمنها للوصول إلى التفوق: إيجاد فرص على نطاق واسع وتوليد طاقة جماعية، وإظهار قيمة العاملين الحقيقية لهم والقيام بانتقاءات هادفة. وهم يحرزون تألفاً ديناميكياً في كل واحدة منها بين إنجاز العاملين وأداء العمل، وهو أمر فريد في حقل عملهم:

## 1 - إيجاد فرص على نطاق واسع:

تدور روح المغامرة، في مجملها، حول خلق الفرص الجديدة، وقلّما

ينجح ذلك كما نجح في (هـ وكيو). ويبدأ الأمر انطلاقاً من روح المغامرة الحقيقية الذي تتبناه الشركة في توجيه عاملها وتطويرهم. وتقدم الفرص في وقت مبكر من عمل العاملين، ويفترض في الأفراد «أن يفكروا فيها بأنفسهم». والقيود قليلة جداً، وتتوقع الشركة تحمّل المخاطر ووقوع الأخطاء. وتزود الشركة عاملها ببرنامج رائع، كي يلعبوا في حلبة ممتعة عالية التقنية والنمو وذلك ضمن منظور وادي السيليكون وما وراءه. ونادراً ما يكون الوصول إلى هذه الحلبة أمراً صعباً، وكما أوضحت (كريستينا) بطرافة فقالت: «الجميع راغبون في إظهار ملامبهم الداخلية». وهناك فرص كثيرة للمشاركة الشخصية في الصفقات، مع درجة أكبر في الاستقلال.

## 2 - خلق طاقة جماعية:

قد لا ترى نوع التشويه الجماعي الذي يميّز جو شركة (كي. إف. سي) أو شركة خطوط جنوب الغرب الجوية، بينما يمكنك أن تُحسّ فعلاً بالطاقة والنشاط في جو العمل لدى (هـ وكيو). وإنّه لأمر مشجع أن تكون لديك القناة بأن للشركة استراتيجية في أن تكون فريدة، وأن تبقى كذلك في مجال عملها، وأن تحافظ على جذورها في روح المغامرة، وأن تبقى مستقلة أطول وقت ممكن. فهذه المبادئ ليست معروفة فقط، بل إن مدراء الدوائر والشركاء في كل أنحاء المؤسسة يكرّرونها بشكل يبعث على الضجر. والموقف والروح الأكاديمية التي يتحدّث عنها (كيس) وزملاؤه، حقيقيان بالنسبة لمعظم العاملين. ويبدو أن الجميع يساهمون في وضع المعيار الذي يجب على هذا الجزء من الثقافة أن يحافظ عليه، على الرغم من تغير الملكية، (فقد أصبحت (هـ وكيو) شركة عامة في عام 1996)، وعلى الرغم من التهديد الحالي والدائم بالاندماج مع غيرها، وعلى الرغم من الهجوم الضاري الذي لا هوادة فيه على حجمها. فإن التعاون والعمل الجماعي واضحين من القمة إلى القاعدة، وشبكات الاتصال الشخصية غير الرسمية لها الأفضلية حتماً على التسلسل

الهرمي الرسمي في الإدارة. وأخيراً، ما تزال (هـ وكيو) مليئة بالناس الذين يثيرون كوامن النشاط؛ وهم أناس أذكاء وقادرون ومتنوعو الأشكال وممتعون. وقد هُدم قلب بنك الاستثمار هنا، واستعيض عنه كما يبدو، بقيم حقيقية مُعدية (كالأمراض) في النشاط الجماعي.

### 3 - إظهار قيمة العاملين الحقيقية لهم:

يعطي القادة في مختلف المستويات في (هـ وكيو) قيمة لعاملهم ويهتمون بهم اهتماماً شخصياً. ويعامل الأفراد بكل احترام حتى في أوقات الشدة. ولا يتسامح أحد مع المُولولين والمنتحبين. وترفض المؤسسة، وبشكل فطري، قلب مصرف استثماري نيويورك فظ. ومع أنه يُفترض في الناس هنا أن يعملوا بجد وأن يسجلوا الساعات الطويلة في العمل، فليس هناك أدنى دليل على استعمال الخوف أو التخويف. وتتوحد مسائل السرية التامة والثقة والإرادة الطيبة، لتخلق شعوراً قوياً بالاستقلال الذاتي وحرية العمل والمسؤولية. والهرمية في العمل هنا، هي في حدها الأدنى ولا يُفرض على العاملين إلا القليل منها. والقدرات وإنجاز الأعمال محترمان كاحترام المنصب الرسمي وربما أكثر من ذلك. وهناك إمكانية مفتوحة في الوصول إلى أي شيء في التنظيم. وقال تعليق نموذجي أثناء مقابلتنا: «أستطيع أن أدخل لأرى (دان) أو (كريستينا)، كما أستطيع أن أرى أي شخص آخر في الشركة». وقد أعرب معظم العاملين عن شعورهم بأنهم يعملون كأنداد وشركاء، مع أناس يحبونهم ويُجلّونهم.

### 4 - القيام بانتقاءات هادفة:

من الأمور المساعدة بالطبع، أن الكثير من الناس الذين هم على صواب يُستدرجون للعمل في (هـ وكيو). وكما هو الحال في خطوط جنوب الغرب الجوية وفي (هوم ديبو) وفي شركات كثيرة أخرى، تصرّ (هـ وكيو) على الانسجام الثقافي مع قيمها الصميّة. فالرأي والذكاء الشخصي أهم بكثير من

درجة الانتساب إلى المنشأة. كذلك فأنت لا تستطيع أن تشق طريقك في الشركة، بالخداع والغطرسة والمظاهر. ومع أن «العزقات المجنحة» ذوي رائر الذكاء المرتفع يتمتعون بميزات، فالشركة تركّز اهتمامها على مصالح واهتماماتٍ أوسع من مجرد العمل المصرفي أيضاً، وتطلب أمراً أكبر من مجرد وثائق مُبهرة في العمل المصرفي الاستثماري. وسيكون ذوو المواقف الصائبة دائمي التفاؤل، وستكون لهم حُظوةٌ كبرى لدى ذوي المشاريع المغامرة والجريئة، وسيعكسون الرغبة الصادقة في أن يكونوا جزءاً من شركة أكاديمية الروح تنتظر منهم عملاً جماعياً، بقدر ما تحترم مبادراتهم الفردية وتُكافئهم عليها.

وتواصل عملية استئجار العمّال بعد استئجارهم المبدئي. وتوضع القيود على رفد الإدارة بعاملين جدد، وذلك لضمان كون الفرص المتاحة أكبر من طاقة الموارد. وإبعاداً غير الكفاء يجري من خلال التمييز في التعويض وفي الانتقال الذاتي: فبعض العاملين يعلمون وفي وقت مبكر، أنهم لا يلائمون مسار روح المغامرة هذا. ويتمسك النظام بمن يقدرّون هذه الثقافة، ومن يتعرّضون لذوي روح المغامرة في مشاريعهم، ومن يستغل فرصة بناء أسهمه؛ ويلقى في حاويات النفايات من كان أنانياً ذا غايات قصيرة المدى، وكذلك عمال الصيانة الكبار. وهذه الأساليب الأربعة في الموازنة، هي التي تؤدي بنا إلى توازن دقيق بين إنجاز القوّة العاملة وبين أداء العمل. والقوّة العاملة في (هـ وكيو) ذات الأداء الأعلى، حساسةٌ تجاه أداء العمل في الشركة. ومبدأ قيمة مستخدميها الضمنية يشكّل متعةً في الاقتصاد الجديد. وهو يكافئ بالمقابل، على المبادرة الشخصية والعمل الدؤوب وجهود التعاون مع الآخرين.

### (بي. إم. سي): روح المغامرة المجزأة

لو كانت شركة (بي. إم. سي)، وهي شركة برمجيات فريدة أُسّست عام 1979، تحتل موقعها الحالي في وادي السيليكون، لكان يمكن لشركة (هـ وكيو)

أن تمولها. وكان أول إنتاج لـ (بي. إم. سي) هو ما سمي بـ (سوبر أوبتيميزر 3270) وهو أداة حسّنت عمليات الإدخال والإخراج بشكل درامي في كمبيوتر 3270 لشركة (آي. ب. إم) المشهور والمسمى (مين فريم). طبقاً لرأي بعض المستخدمين الحاليين: «كانت تلك المجموعة من المطورين أكثر ذكاء، وكانت تعرف تفاصيل تقنية عن منتجات (آي. بي. إم) أكثر من مهندسي (آي. بي. إم) أنفسهم.

تحوّلت العروض الأولى لشركة (بي. إم. سي) فكانت «منتجات ساحقة»: كانت أفكاراً ضخمة تليي حاجات الزبون الدسم، بشكل أفضل بكثير من أي عرض تنافسي آخر. ومن هنا لم يكن على الشركة أن تقلق كثيراً بشأن أداء قوتها العاملة أبعد من قلق من أوجدوا هذا العرض الإنتاجي. واستطاعت (بي. إم. سي) أن تعرض منفعة كبيرة أمام زبائن (آي. بي. إم) وذلك بأن مكّنتهم من أن يمارسوا أداء أكبر من منتجات قواعد المعلومات، أو الكمبيوترات الكبيرة الأولى لدى (آي. بي. إم). وقد تمكنت الشركة بسبب هذه المنفعة والقيمة الفريدتين التي قدمتهما (بي. إم. سي) من بيع منتجاتها هذه بطريقة البيع عن طريق الهاتف (التلّيسيل). وكان البيع عن طريق الهاتف فعّالاً جداً، لأن الزبائن المتوقعين محدّدين بشكل واضح وهم: الشركات الكبيرة والمستخدمون لمنتجات قواعد المعلومات لدى شركة (آي. بي. إم) المتقدمون علمياً. وكانت المنتجّة مصمّمة تصميماً جيداً، حتى إن مستعملها لم يحتاجوا إلى أي دعم من (بي. إم. سي).

ومن الواضح أن (بي. إم. سي) قد تمكّنت من الحصول على أداء مميز من قبل شريحتين في قوتها العاملة: مصممي منتجاتها وممثلي حساباتها الخبيرين. وبالنتيجة، يمكن للشركة أن تدّعي بأن لها واحداً من أعلى سجلات الإنتاجية في صناعة البرمجيات. فمتوسط أرباحها الإجمالية مقسمة على كل مستخدم، وعلى أساس معدلات أرقام 1993 - 1995 هو /275000/ دولاراً،

ويمكن مقارنة ذلك ولصالحها، مع شركة من نظرائها ذات متوسط قدره / 110000 دولاراً، ومع متوسط مايكروسوفت البالغ / 265000 دولاراً. وتحافظ (بي. إم. سي) على حصة رائدة في السوق ضمن شريحتها، وكان التمويل الرأسمالي للسوق عندها في وقت إجراء بحثنا هذا هو رابع أكبر تمويل في صناعة البرمجيات بعد (مايكروسوفت) و(أوراكل) و(كمبيوتر أسوشيتس).

يقوم أسلوب المعالجة التنظيمي عند (بي. إم. سي) على مبدأ القوة العاملة المجزأة، ذات روح المغامرة العالية. فهي تقوّي الحوافز الفردية، وذلك بربطها بإحكام بغايات التنظيم. ومن السهل أن توظّف أناساً ذوي خبرة في هذا الصرح، لأنه لا توجد ثقافة معينة يجب أن يتعلموها، والطرق التي يُعمل بها في داخل التنظيم واضحة كالشمس. والحوافز المادية القوية توجّه العامل الجديد نحو أهداف التنظيم.

ومن الممتع أن هذا الأسلوب في المعالجة، لا يعتمد على وجود هدف ورسالة عامة شاملة التركيز على القوة العاملة، ولا على القائد الجذّاب لتحفيز العاملين، مع أن (ماكس واطسون) كبير الإداريين يلبي هذا المعيار. والأصح، أنه يعتمد على استراتيجية مركّزة في العمل مع نظام عمل متكامل، وبشكل دقيق ويحفّز المستخدمين الأفراد أو المجموعات على تقديم مساهمات ذات معنى ومن مختلف الأشكال. ومن الواضح أن هذا النمط يجزئ القوة العاملة، مما يسمح للإدارة أن تهتم بأساليب توجيه الطاقة والأدوات على مجموعتين: مبدعو الإنتاج (أي المضمون) ومحترفو المبيعات الهاتفية ذوي الخبرة.

وقد واجهنا مثلاً فريداً على كفيّة أن الاعتزاز بالتملّك في إنتاج عمل معين، يتقوّى بالمكافآت المحسوسة والمباشرة على قيمة هذا الإنتاج. و(أنور جاموسي) شاب بعيد التفكير ومتحمّس ونشط. انضم إلى (بي. إم. سي) منذ بضع سنوات، وكان قد ترك المدرسة قبل ذلك بقليل. وكان قد انتهى من عمل تخرجي في مدرسة فرنسية للهندسة، وكان عندها يقوم بأعمال ما بعد الدكتوراه

في جامعة (هوستون). وقد زكَّاه أحد الأصدقاء المشترَكين عند (جون مورز) المؤسس الأول لشركة (بي . إم . سي) وكبير موظفي إدارتها. وبعد نقاش دام عشر دقائق مع (مورز)، وبعد ثلاث مقابلات أخرى، عُرض على (أنور) وظيفة ذات مستوى بسيط وأولي في الشركة، في مجموعة تأكيد نوعية البرمجيات. وقبَلها أنور. لقد تقدّم أنور وبشكل لا بأس به، وهو الآن ما تسميه (بي . إم . سي) مبدع منتجات: أي الشخص الذي يستوعب المنتجات الجديدة ويدفع بها مباشرة نحو التطور. ها هو يصف لنا ما يشعر به حقاً نحو (بي . إم . سي): «إن كنت ستنتج عملاً ما أو كنت ستؤديه فإن (بي . إم . سي) ستمنحك اهتماماً كبيراً. وهو يحب المكافآت التشجيعية التي تمنحها الشركة طبعاً، ويقدر اختيارات الأسهم والسندات، بقدر ما يقدر المكافآت النقدية وربما أكثر من ذلك: فالاختيارات تسمح له بالملكية الملموسة في الشركة، وهو ما يسميه «جلدة في هذه اللعبة» أي بتعبيرنا العربي (يطلع من المولد بقليل من الحمص). وقد امتدح وببلاغة كبيرة، ما يُنظر إليه على أنه نظام فريد في (بي . إم . سي) في دفع الراتب مع العمولة حتى لموظفي البحوث والتطوير.

ويتلقى مبدعو المنتجات أمثال أنور 5٪ من عوائد منتجاتهم في السنة الأولى لعملهم، وتنخفض هذه النسبة إلى 2٪ حتى السنة الثالثة. يقول أنور: «إن كل واحد في قسم التطوير والبحوث يتمنى أن يصبح مبدع منتجات، وليس ذلك لأن الأمر مجزٍ مادياً فحسب، بل لأنه يرفع من قدرك في (بي . إم . سي)».

وكان أنور فخوراً في أنه هو نفسه مبدع منتجات (مصمّم). والهدف الذي يدفعه دائماً هو إحراز نجاح لمنتجه في السوق. وينظر إلى الأمر على أنه دائماً عمله الخاص به. لذلك فإنك تراه مستعداً ومتحمساً لمساعدة البائعين بكل وسيلة ممكنة كي يضمن النجاح لمنتجته. فهو ومبدعو المنتجات الآخرين مثلاً، يمضون بعض الوقت وباستمرار، للتحدّث إلى زبائن متوقعين كي يفسروا لهم

بعض التفاصيل الفنية المتعلقة بمنتجاتهم. فالنجاح ليس وقفاً على «اختراع» منتجٍ ما أو إيجادها: بل هو اختراعٌ منتجٌ تحظى بنجاح كبير في السوق.

وأكد (أنور) على اعتقاده بأن نجاح المنتج في السوق أهم بكثير من أي إنجاز تقني. وأشار إلى صفيحة معدنية منقوش عليها براءة اختراع، ومعلّقة على جدار مكتبه وقال: «ليست براءات الاختراع بالمهمّة تماماً في (بي. إم. سي)، وأنا لا أهتم بها كثيراً. أمّا وقد أصبح لدي الآن براءة اختراع، فإنني أشعر شعوراً طيباً نحوها: فهي تزودك فعلاً بشيء من الرضى المهني والشخصي». ولكن من المؤكد، أن ما يجعل عينيه تبرقان وما يجعل مستوى نشاطه يزداد، هو مناقشة موضوع حاجات السوق إلى منتجاته ونجاحها.

### لماذا يكون لمسار روح المغامرة مغزى هنا؟

وكما هو الحال في (هـ وكيو) إلى حد ما، فقد ظهر مسار روح المغامرة وبصورة تلقائية عند (بي. إم. سي) في انطلاقات مشاريعها الجريئة الأولى كأفضل طريقة للوصول إلى ذروة في الأداء، بين شريحتين حسّاستين جداً من شرائح قوتها العاملة. وعلى كل حال ينفرد وضع (بي. إم. سي) الخاص بالنسبة إلى أولويات الأداء وديناميكية سوقها، وتلبية حاجات الإنجاز لدى قوتها العاملة والعوامل الثقافية الأخرى.

#### 1 - أولويات الأداء:

ومثلها كمثل أي وضع في بداياته، كان اسم اللعبة هو لعبة البقاء والاستمرار، وكانت الشركة بحاجة إلى التركيز الواضح على إيجاد موطئ قدم لها في سوق البرمجيات الناشئة، وبسرعة، وذلك بالعثور على بضع زبائن مهمين. ومن هنا جرى التأكيد على إيجاد «منتجات ساحقة» تلبية حاجات مستعملي منتجات (آي. بي. إم) في قواعد المعلومات وفي الحاسوب الأول (مين فريم)، بهدف استغلال وضع هذا الحاسوب فيما بعد. ولكن، وما أن

تأسست الشركة حتى تقدمت أولويات الأداء على غيرها. وشملت هذه الأولويات مواصلة الأفكار الكبيرة للوصول إلى بعض الزبائن المتقدمين علمياً، والذين توقع (بي. إم. سي) أن ينجذبوا إلى أسلوب بيعها الفعّال عن طريق الهاتف.

## 2 - ديناميكية السوق :

إنه لمن السهل القول بإيجاد برمجة عالية القيمة مناسبة لحاجات زبائن معينين، ويمكن بيعها عن طريق الهاتف، ولكن إنجاز ذلك هو الأمر الصعب، لأنه يقتضي وجود مصممي أنظمة مبدعين، بالإضافة إلى وجود تقييمات ذكية لحاجات الزبائن. ويصف (ماكس واطسون) أولويات السوق والعمل فيقول:

«من يقرر نجاح عملك هم زبائنك، وعليك أن تتغيّر لتلبي حاجاتهم وتتنبأ بها. والعاملون عندك هم من يقرر قيمة زبائنك، وهذا بدوره يعزّز قيمة حملة الأسهم. وهكذا، فإن الشخص الواقع في الحفرة (وليست طريقة تعريف الحفرة) هو الأساس في نجاح عملنا».

## 3 - تلبية حاجات الإنجاز لدى القوّة العاملة :

قسّم قادة (بي. إم. سي) بصورة غريزية، ومن البداية، القوّة العاملة في الشركة إلى مكّونين أساسيين: المصمّمون الأفذاذ وممثلو البيع الخبيرون (وهم من استطاعوا على الهاتف من ضمان علاقات مع الزبائن والمحافظة عليها وتنميتها). ويُفتن ممثلو المبيعات بفرصة المكاسب الكبرى، الناجمة عن خدمتهم الصحية والسليمة لأرباب الحسابات المهمين، وهو ما يتحمّسون له ويتوازنون معه ويتوجهون إليه. ولمبدعي المنتجات بعض حاجات الإنجاز الإضافية: فالرضى عن الاختراع مهم بالنسبة إليهم، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن نجاح هذا العمل في السوق مهم كذلك: فالمال له أهمية، ولكن

للإبداع والملكية أهميتهما أيضاً، هذا بالإضافة إلى أهمية حرية الفرد في القيام بعمل أموره الخاصة به.

#### 4 - العوامل الثقافية :

عندما زرنا (بي . إم . سي) و(ماكس واطسون) لأول مرة، كدنا أن نضلّ بسبب المظاهر الخارجية. فالبناء في مظهره الخارجي ذو لون رمادي، وهو بسيط الشكل، ولا يكاد يكون له وصف محدد. وقد شرح (ماكس) ذلك فيما بعد قائلاً إنه يفضل أن يصرف الأموال على الزخرفة المبدعة داخل البناء حيث يتمكن المستخدمون من الانتفاع بها. وجدران المطعم مدهونة بلوحة جدارية زاهية الألوان، تغطي كل الجدران والسقف، وفيها صور للعاملين في (بي . إم . سي) في كل مراحل عملهم. وتتوفّر على أرض العمل كل خدمة يمكن أن تخطر ببالك، ولها علاقة بحاجات العاملين بدءاً من أعمال الصيرفة إلى غسيل الملابس إلى غسيل السيارات، وذلك كي تقلّل من الحاجة إلى مغادرة المبنى، أثناء احتدام المعركة كما يقولون. ولا شك أن لدى (بي . إم . سي) قوة عاملة نشيطة ومنفتحة، ولكن مردّد ذلك، ليس إلى العتاد والتجهيزات: إنّها فرصة قدّمها أموال أصحاب المشاريع الجريئة والمغامرة والمسؤولين.

#### مصادر الطاقة وأساليب التوجيه والموازنة

لا شك أن مصدر الطاقة الرئيسي في الشركة هو النمو الكبير الذي يعزّز كلاً من المكاسب المادية وتوقعات الفرص لدى مبدعي المنتجات وممثلي المبيعات. ومع نمو الشركة في الحجم ودخولها إلى شرائح أخرى في جو الأنظمة المتنوعة، عليها أن تنظر في أمر مصادر أخرى، لأن النمو الحالي، بالإضافة إلى حماس واندفاع (واطسون) والتصميم الهادىء، هي أكثر من مصادر كافية للنشاط لدى شرائح القوّة العاملة ذات الأداء المميّز.

إن مسار روح الجرأة والمغامرة في (بي . إم . سي) شبيه بنظيره في

(هامبرخت وكويست) من حيث مصدر نشاطه وحيويته؛ ولكن (بي . إم . سي) تسعى وراء التفوق والتوازن بمجموعةٍ مختلفةٍ إلى حدٍ ما، في أساليب الموازنة والتوجيه . وسندرس هذه الأساليب في الأقسام التالية :

## 1 - القيام بانتقاءٍ هادف :

تجذب (بي . إم . سي) النخبة من النَّاس من مهارات معينة، ممَّن يملكون سجل أداء يمكن إثباته . وما يجذب النَّاس إليها بشدَّة هو نجاح عملها وموقعها في صدارة السُّوق، كما هو الحال في صدارة ونجاح (ه وكيو) . وبالإضافة إلى ذلك، فإن الشركة تعرض إمكانات مكافآت مادية ذات مغزى أعلى مما يقدمه المنافسون . والأهم من ذلك، أن (بي . إم . سي) تعرف ما هي المواقف والمميزات التي تبحث عنها في منطقتين حسَّاستين من قوتها العاملة . ويصف (دوغ إروين) النائب السابق لرئيس الإدارة وكبير ضباط العمليات هذا الأمر كالتالي : «تنطلق مسألة البحوث والتطوير بدايةً من مبدعي المنتجات . فهؤلاء الأشخاص شديدو الذكاء . ولا يشعر كثير من النَّاس بالراحة في البيئة الاجتماعية لشركة كبيرة . . . هؤلاء هم مَنْ كان يعمل مع الزبائن الذين يدفعوننا بالقول : «لماذا لا تسوون هذه المشكلة وطريقة تسويتها أمامكم؟» . وكنا نقول : «لماذا لا تأتون إلى (بي . إم . سي) وتساعدونا في تسوية المشاكل وفي كتابة مجموعة المبادئ هذه، وعندها سنرؤجها لدى الآخرين - وسندفع لكم عمولةً بالمناسبة» .

والواضح أن الشركة تستأجر خبراء في مستوى فوق المتوسط، ولهم معرفة ومهارات من أنواع معينة، ويتمتعون بالكمال والاستقامة . وتعرف (بي . إم . سي) بدقة ما الذي تبحث عنه ضمن الشرائح الحسَّاسة لقوتها العاملة، وتحاول التأكد من أنَّها ستنال ما تريد . ويُجمل (ديل پترسون) وهو مدير تفريز المبيعات الأمر وبشكل جيد كالتالي :

«العثور على هؤلاء العمَّال المثاليين والمحافظة عليهم هو التحدي

الحقيقي عند المشاريع التي تبحث عن العمّال الممتازين، ورجال المبيعات جاهزون دائماً للقفز من السفينة، إذا وجدوا صفقة أفضل في شركة أخرى.

ومن ناحية أخرى فإن (بي. إم. سي) مكان مناسب جداً للعمل. فيها تشعر بأنك ما زلت في مرحلة الانطلاقة الأولى، ويشعر الجميع هنا بروح المغامرة. والشركة كبيرة جداً بحيث لا يمكن أن تسقط، والبيئة ودية وأنت تبيع منتجات ممتازة». يضيف ضاحكاً: «هنا يمكنك أن تجمع الكثير من المال وكذلك العمولات... هناك رجال مبيعات يجمعون من المال أكثر مما يجمعه مدير الإدارة».

## 2 - توزيع القيادة بشكل كبير :

توجد الشركة ما يكفي من النظام لضمان أن تكون مجهودات العاملين مركزة تركيزاً شديداً، وأن تكون موجهة توجيهاً صحيحاً في أقصى عطاءاتها. وتقدم الإدارة العليا خطوطاً توجيهية واضحة، تساعد على تحديد وضمان التركيز على الفرص، وهي المسألة الملحة في القيمة بالنسبة للزبون. ويتوقع من مبدعي المنتجات وممثلي الحسابات المهمين، أن يأخذوا بأي مبادرة مناسبة للنجاح في مناطق حساباتهم ومنتجاتهم. وبالإضافة إلى ذلك، فقد صممت الشركة نظاماً شديداً لاختبار المنتجات قبل إطلاقها في السوق، وصممت دعماً فنياً لها بعد إطلاقها في السوق. ويرى أحد مبدعي المنتجات: «نحن نوجد في الأساس أعمالاً صغيرة، وقد ركزنا على بنية مناسبة وصغيرة جداً... وهي مساحة السوق ذي الزبون الصعب الكثير المشاكل».

## 3 - توضيح الأمور الأكثر أهمية :

لقد طوّرت (بي. إم. سي) المبيعات عبر الهاتف كأسلوب مهيم في البيع. ومع أن هذا الأسلوب أكثر فعالية من أسلوب البائع الجوال التقليدي، فإنه مع ذلك، أسلوب له متطلبات كثيرة. ويتطلب مبيع منتج فنية متقدمة أفراداً

أشداء يعرفون ما هو الأهم بالنسبة إلى حساباتهم. وي طرح أسلوب البيع بالهاتف متطلبات قاسية بالنسبة لعاملي تطوير المنتجات في شركة (بي. إم. سي): منها وضع تصميم لمنتجة تفرض نفسها من خلال قيمتها، ويسهل استعمالها وتركيبها مما يسهل بيعها عن طريق الهاتف.

#### 4 - تقديم وتكريم وجوائز ذات معنى :

تنشط روح المغامرة لدى العاملين عندما تُربط مكافآتهم ربطاً قوياً بقدرتهم وطاقاتهم. وتستخدم (بي. إم. سي) نظام الحوافز المدعوم بالعمولات، بالنسبة للوظائف المهمة كالبحوث والتطوير، وكذلك المبيعات، وهي أعمال مسؤولة عن نجاح الشركة. ويأمل المستخدمون أن يكسبوا كسباً أكبر من المنافسة وبشكل ذي مغزى، ويكون ذلك، عندما تتجاوز النتائج توقعات الزبائن. مثلاً: يتلقى مبدعو المنتجات نسبة مئوية مباشرة على إجمالي مبيعات إنتاجهم. ويستطيع محاسبو المبيعات الرواد أن يكسبوا أكثر من المدير نفسه، وهذا ما يحصل فعلاً. وكما يقول (إروين):

«نحن ندفع لعاملينا أجراً جيداً جداً... ويكاد يكون تعويضنا لجماعة البرمجيات فريداً حقاً... وربما تتبعنا الآن شركات أخرى ولكننا استمرينا منفردين بذلك مدة سبعة عشر عاماً. ومنذ ثلاث سنوات، كان (ماكس واطسون) كبير الإداريين الآن السابع عشر في مجموعة المستخدمين الأكبر تعويضاً. كان لدينا ثلاثة بائعين يجمعون من المال أكثر مما كان يجمع، وثلاثة مبدعي تصاميم يكسبون من المال أكثر مما يكسب. لقد مضت نصف سنة حتى الآن، وسيكون لدينا هذا العام خمس بائعين يحصلون من المال أكثر مما يحصله المدير نفسه.

ما زلنا نتحدث عن الأموال الطائلة... يقضي أحد مبدعي التصاميم صبيحة كل سبت في إيصال ابنتيه إلى مطار (هوبي) في (هوستون)، ثم يأخذ

طائرة نفاثة من طراز (لير) ليطير بهما إلى (فيل) من أجل درس التزلج . . . وذلك كل أسبوع تقريباً».

وتحظى (بي . إم . سي) باختصار بأداء مميز من الشرائح المهمة في قوتها العاملة، وذلك بالجمع بين الاستخدام الهادف والحوافز القوية التي تشجع على روح الجرأة ضمن نظام عمل صارم. وقد صُمم نظام العمل هذا، كي يستغل روح المغامرة والجرأة، وليرفع من مهارة أداء العاملين في شرائح تطوير المنتجات. إنه يوازن موازنة حقيقية بين حوافز العاملين والأهداف العليا للشركة، مما يسمح لـ (بي . إم . سي) ضمان رضى عاملها الشخصي والمهني، وذلك في شرائح القوة العاملة الأكثر حساسية بالنسبة إلى تفوقها في التنافس.

### من الواضح أنه مسار مغرٍ

ليس من باب الصدفة أن معظم الشركات الكبرى تطمح إلى خلق روح المغامرة والجرأة ضمن تنظيماتها. وليس من باب الصدفة أيضاً، أن القليل منها هي التي نجحت في ذلك . . . وكلما كُبر التنظيم، كلما زادت صعوبة تحقيق ذلك كما يبدو. وتطوير ملائمة من ذوي روح المغامرة في خط المواجهة لا يتلاءم مع الجميع.

والحالات في هذا الفصل، تُلقى الضوء على بعض الصفات المميّزة التي تجعل من مسار روح المغامرة مساراً جذاباً: أي أن مسار روح المغامرة يركّز على الزبون، ويعتمد على المبادرة الفردية لإعطاء النتائج، وهو ذو انضباط ذاتي كبير. وفي نفس الوقت، يُفترض وجود العديد من الفرص ذات الأخطار والمكافآت الكبيرة، التي تُعدّ كل واحدة منها بإمكانية التملك الكبيرة بالنسبة للأفراد في قوة العمل. وهذا يعني حتماً سوقاً ديناميكية نامية. ومن المهم أن تكون فلسفة القيادة في القمة، متماشية مع حاجات العاملين الذين سحّروهم هذا

المسار. وهؤلاء النَّاس يحتاجون إلى درجة كبيرة من الاستقلال والتحكّم بمصيرهم الخاص بهم. وهم يطالبون أيضاً بفرصة، لكي يُنمّوا ويُطوّروا مهارات تطوير العمل، وكذلك العلاقات مع الزبائن. ومع أنّ بعض النَّاس مهَيّؤون سلفاً، وبصورة طبيعية، لأن يتصرّفوا وكأنّ لديهم روح المغامرة، فهناك كثيرون آخرون ممن يستطيعون أن يتخيروا أنماطاً للسلوك والمهارات والمواقف، فيتعلّموها.

يشكّل القادة الجذّابون والأحلام والزيائن الذين لا يرحمون، مصادر النشاط الأساسية لهذا المسار. والعاملون الذين يستمتعون بهذا المسار، يتحمّلون المخاطر وسيطرون عليها: إنَّهم راكبو مخاطر أذكياء، أكثر من كونهم مقامرين متهورين. وتمنح كلُّ من شركة (بي. إم. سي) وشركة (هامبرخت وكويست) عامليهما حرية كبيرة في العمل، لكي ينشئوا تجارتهم الصغيرة ويكسبوا كل ما يسمح به عملهم. وتتوقع الشركتان منهم بالمقابل، أن يستمروا ضمن غايات العمل في المشروع ورسالته. وعندما تتسم بنية العمل في الشركة بالتغيير المستمر من أطراف متعددة كالزيائن والمنتجات والمنافسين إلخ... وكذلك، عندما يكون النمو جزءاً لا يتجزأ من المعادلة - عندها يكون اختيار مسار روح المغامرة اختياراً سحرياً فعلاً بهدف الوصول إلى قوة عاملة ذات أداء أفضل.

obeikandi.com

## 6 • مسار الإنجاز الفردي

قامت أمريكا على مبدأ المبادرة الفردية، وما زال معظم الأمريكيين يترنمون بقصص الأفراد ذوي الملابس البالية، وهم يجرون وراء مصالحهم لإنجاز الأمور العظيمة. وما زالت أسطورة (هوراشيو ألفر) «من الاسمال إلى الأموال» تسيطر على جوهر أحلام الأمريكيين: إنك إن تعمل بجد كافٍ في الصحيح من الأمور، فإنك ستصبح ناجحاً وثرياً وسعيداً.

وأصبحت مثل هذه الصور الآن، جزءاً من تفاهمنا المشترك حول ما يجب أن تكون عليه الأمور. ومع ذلك، فإن معظم الشركات لا تزال تفتش عن طرق تقود العاملين من تلقاء أنفسهم، كي يتعرفوا على الأساليب ويخلقوها، بهدف الوصول إلى مصلحة العمل ككل. ويكمن الأمل في مكان ما، بين دردشة غرفة الطعام التقليدية، ولقاءات قاعة البلدية و فرق النوعية الإجمالية، في خط المواجهة و«التبادل السلس من خلال أشكال قاسية» كما وصفها (توم بيتر) في كتابه «دائرة التجديد»<sup>(1)</sup>، هنا يكمن السر في إطلاق العنان للمبادرة الفردية.

وما يريد بحثنا أن يقوله، (وهو ليس بالأمر المستغرب)، أن مسار الإنجاز الفردي يركّز بشكل ضعيف جداً على الأدوات والزخارف والتفويض بالسلطة: فاهتمامه الأكبر هو الرغبة الشخصية العامة في الإنجاز والتي تقول: «هذا العمل يقدم إلي فرصاً تسمح لي أن آخذ بأنواع المبادرات التي أحبها؛

وَأمل أن يُحكَم عليّ، وأن أكافأ، وبشكل كبير، على أساس إنجازاتي الخاصّة بي».

فلماذا إذاً لا يرغب كل عامل موهوب أن يتّبع مسار الإنجاز الفردي؟ والجواب بسيط، وهو أن هذا المسار يتطلّب الكثير من العمل الدؤوب، والساعات الطوال التي لا يعلمها إلاّ الله. وعيوب الأداء الفردي واضحة وضوحاً صارخاً، لا بل ومؤلماً: فهموم العمل تزداد. وضغط النظراء على ضعيفي الأداء قد يكون شديداً.

ومع أن فرص المكاسب المادية يمكن أن تكون جذابة، فهناك فرص مكاسب أعلى في ظروف مسار روح المغامرة. وتنبثق السّمات والظروف التي تميّز مسار الإنجاز الفردي عن حاجة النّاس الفطرية في أن يبرزوا كأفراد، حتى يستطيعوا التأثير على مصيرهم الخاص بهم وحتى يتقدّموا وينموا في أشخاصهم. وتُعطى هذه الحاجات البشرية الأساسية، أولوية أكبر بكثير في مسار الإنجاز الفردي من الحاجات الأخرى المتعلقة بتلبية حاجات النّاس الأخرى، ككون الإنسان جزءاً من كلّ، ومشاركته في آثار الإنتاج الجماعي. والتركيز المبدئي في مسار الإنجاز الفردي هو على المبادرة الشخصية، وعلى الإنجاز والنمو والمسؤولية.

ولا مكان للتساؤل فيما إذا كانت تنظيمات المسار الفردي ملتزمة التزاماً قوياً بتطوير عاملها: فهي تميل إلى إنفاق مبالغ كبيرة من المال، والتضحية بكثير من وقت إدارتها العليا في التدريب والتعليم وتقييم الأداء، وفي مجهودات التطوير المهني أيضاً. ولا يستطيعون في الغالب، تقدير المبلغ الإجمالي لهذا الاستثمار. وهم يؤمنون بقدرة كل شخص على القيام بإسهام ذي مغزى في المهمة الإجمالية وغير المحدودة. وكنتيجة لذلك، فهم يحدّدون أدوار الأفراد بشكل واسع ويستثمرون الأموال في تجهيز الأفراد بالمعرفة والمهارات المطلوبة للقيام بهذه الأدوار، بل وتجاوزها. وتأتي هذه الاستثمارات، في الغالب، من

المجال المهني والمجال الشخصي . والتنظيم في مسار الإنجاز الفردي مثلاً يذهب أشواطاً بعيدة جداً في مساعدة عامل يواجه طارئاً عائلياً .

يركز هذا الفصل على نموذجين في العمل ، مختلفين تماماً ، وكلاهما يتبعان مسار الإنجاز الفردي بكل اجتهاد ، ويعطيان نتائج باهرة ، ثم يقارن بينهما . والنموذجان هما شركة (هوم ديبو) وشركة (ماكينزي) المتحدة وشركاه .

### (هوم ديبو): خدمة للزبائن لم يسبق لها نظير

هل يمكن لمجموعة شركات خرداوات أن تصبح شركة رائدة في العالم؟ من الواضح أن هذا محض خيال . ومع ذلك ، وفي أقل من عشرين سنة ، ظهرت (هوم ديبو) بعد أن كانت شركة مغمورة نسبياً ، كإحدى أشهر وأنجح مشاريع روح المغامرة في أمريكا . فهي أكبر بائع للتجزئة في شريطها ، وهي تمتلك (700) مخزناً ابتداء من نهاية الربع الثاني للسنة المالية 1998 في الولايات المتحدة وكندا ؛ ولها إجمالي مبيعات يقدر بـ (34) بليون دولاراً .

وقد سمّت مجلة (فورتشن) شركة (هوم ديبو) بأنها كانت «أكثر بائعي التجزئة إثارة للإعجاب في أمريكا» ولمدة خمس سنوات متتالية . وقد كان أداؤها المالي في بيع التجزئة مذهلاً بكل الموازين . وقد بلغت العوائد السنوية لحاملي أسهمها ، في السنوات العشر الماضية ، نسبة 39٪ بالمقارنة مع المتوسط الصناعي المقدّر بـ 8٪ . وقد أعلنت (هوم ديبو) في الآونة الأخيرة عن مبيعات ومكاسب قياسية لعام 1998 ، وصلت إلى 25٪ وكانت قد وصلت إلى 32٪ في عام 1997 . وطبقاً لتقارير الشركة السنوية فإن ذلك هو مجرد البداية . وتخطط (هوم ديبو) لتشغيل ما ينوف على ألف مخزن حتى نهاية عام 2000 . وقد دشنت مجهوداتها الدولية بافتتاح أول مخزن لها خارج الولايات المتحدة والذي افتتح أخيراً في (سانتياغو) في (التشيلي) . وقد بدأت بتوسيع تجارة تصميم المنازل ،

من خلال ما يسمّى بـ (مراكز تصميم إكسبو) والمتواجدة الآن في (أطلنطا) و(دالاس) و(ميامي) و(سان دييغو) و(وست بري بنيويورك).

وإذا سألت قادة (هوم ديبو) كيف يقومون بكل ذلك، يقولون لك وبدون موارد، إن سرهم يكمن في مستخدميهم (أو من يسمونهم بالمساعدين). وقد كان القادة، وحتى وقت قريب، يرفضون تماماً السماح لأي دخيل أن يدرس ما كانوا يسمونه بالسلاح السريّ.

### المنظور التاريخي: تثبيت وتخليد قيم التملك

تأسست شركة (هوم ديبو) في عام 1978 من قبل منشقين مغمورين، كانا قد طُرذا قبل فترة قصيرة من شركة (هاندي دان)، وهي شركة خرداوات محلية في منطقة (لوس أنجلوس). وشرع (برنارد ماركوس) و(آرثر بلانك) المنبذان من المؤسسة تلك يسعيان وراء حلم تشوير صناعة تحسين المنازل. وكان حلمهما البسيط هو الجمع بين مستوى لم يسبق له مثيل في خدمة الزبائن، وبين توسع الإنتاج والإيصال الفوري للسلعة والأسعار المنخفضة في مستودع التخزين. كانت هذه الفكرة ستصعق حتماً معظم خريجي كليات الأعمال الرئيسية من حملة الماجستير في إدارة الأعمال، لأنها ساذجة، إن لم تكن مستحيلة، لولا أنهم سيدركون صحتها في وقت متأخر. كيف تعرض منتجات منخفضة التكاليف من خلال نظام في العمل تُهيمن عليه التكاليف الباهظة، وتصرّ على تقديم خدمة ممتازة للزبائن؟ والمزاج الذي تعكسه هذه العبارة، هو ما جعل (ماركوس) و(بلانك) يخصصان اصطلاح «ماجستير في إدارة الأعمال» للناس «الواقعيين الكثيري العدد، الذين سيدفعون بـ (هوم ديبو) نحو منطقة القاع إذا سمح لهم أحد أن يلبسوا الخوذة ويتفرغوا».

ومما لا شك فيه، أن (هوم ديبو) قد تميّزت بأسلوب يجعل من أولوياتها، غير المنسجمة في ظاهرها، تنجح وتؤتي ثمارها. وقد وجد (بارني)

و(آرثر) كما يحب أن يناديهما المعجبون من العاملين، أول مؤمن بهما في شخص (كين لانفون)، وهو مستثمر في شركة (هاندي دان) استطاع أن يجمع لهذين الشريكين أول (2) مليون دولاراً. وانضم إليهما بعد ذلك (بات فرح)، وشُحذت همة هذا الفريق بسرعة باتجاه جنوب شرق الولايات المتحدة لإظهار مهارته في النمو. علم (بلانك) أن (ج. سي. پني) كان على وشك أن يُغلق أربعة مستودعات في منطقة قطار أنفاق (أطلنطا)، وأنه كان يبحث عن مستأجر لها. وبعد ستة أسابيع، وقعا عقد الإيجار: وهكذا ظهرت (هوم ديبو) وانطلقت. وقد فُتحت أول المستودعات أبوابها في عام 1979.

كان المؤسسون منذ البداية يؤمنون إيماناً عميقاً بأن أداء قوتهم العاملة الإجمالي أساسي في نجاحهم. وكان التوزيع عن طريق بيع لتجزئة لمواد تحسين المنازل وخدمتها، سوقاً عالية التنافس ومجزأة تاريخياً. وكان يُنظر إلى حاجات البناء على أنها مختلفة عن حاجات مُلاك البيوت أو حاجات متعهدي التصليحات. وكان ينظر إلى تقديم الخدمات لكل هذه الشرائح بشكل جيد على أنه مستحيل عملياً. وقرّر (ماركوس) و(بلانك) أن الأكثر (من الخدمات والسلع) هو الأفضل. وقرّرا أن يسعيا وراء مزيج واسع من الزبائن.

يدور نجاح (هوم ديبو) من وجهة نظر (ماركوس) حول (منح حق) الملكية، وهو يريد من كل مساعد في كل مخزن أن يشعر شعوره هذا تجاه الشركة. قال (ماركوس) وهو يتسم وكأن الفكرة تخطر بباله للمرة الأولى: «إنني أعب مباراةً مع المديرين دائماً». وإذا أردنا تفسير وصفه بإسهاب أكبر نقول: إن لعبة (برني) هي في أن يقعد مع بعض مديري المخازن، وأن يسألهم إن كانوا مهتمين ببيع المخازن إن رفع هو و(آرثر) أيديهما عن العملية: عندها سيكون جواب معظم المديرين إيجابياً وقوياً. ولكنهم سيتوقفون قليلاً ليفكروا ملياً، عندما يذكرهم (برني) بأن عليهم الحصول على (24) أو (35) مليون دولاراً، وهو ما لا يملكونه طبعاً. عندئذ يساعدهم في التفكير ملياً في إمكانية

إجبار أفراد العائلة على الاقتراض في مقابل (رهن) بيوت، أو مدخرات للمساعدة في جمع هذا الاستثمار الأولي. وباختصار: إنه يريدكم أن يشعروا بمسؤولية الملكية الفردية. يقول (برني): «أنا أخبر المدراء بأنني سأعطيكم مفاتيح المخازن... فهل ستشغلونها بنفس الطريقة؟ هل ستستمرون في العمل مع نفس العاملين إذا كان مستقبل آبنائكم على المحك؟ وماذا عن أنظمة التشغيل؟ هل ستبقون كل شيء على حاله؟».

ومن خلال الأجوبة على هذا النوع من الأسئلة، يكتشف كل من (برني) والمدراء ما إذا كان للمخزن أنظمة أفضل وعاملين أفضل. والأهم من هذا، هو أن هذا التبادل للآراء يثير إحساساً مهماً بالمسؤولية الفردية، وهو ما تبحث عنه (هوم ديبو) في مساعدتها.

وعندما يُسأل (برني) عن أكبر تحدٍ يواجهه خلق مثل هذا الشعور بالمسؤولية والمحافظة عليه يجيب: «الاستماع والسماح للعاملين بالفوز». ثم يتسم (برني) مرة أخرى: فهو يُمضي أكثر من خمسين يوماً في المخازن سنوياً يستمع فقط؟! ومن تقاليده أن يدخل مشروعاً ما، ثم ينتقي خمسة عشر شخصاً بصورة عشوائية ويجمعهم في غرفة الاستراحة ويغلق الباب. وفي خلال خمسة عشر دقيقة تراهم يُفصحون له عن كل شاردة وواردة، وعن كل الزوائد والنواقص في أعمالهم. ويبدو أنه قد طور لنفسه شخصية فذة: يوجد في جانب منها البطل، وفي جانب آخر الجار القريب، وفي جانبها الثالث بشير الخير. يقول: «عندما أدخل مخزناً ما فإنهم يعانقونني ويقبلونني. ثم إنهم يصنعون إشارة الصليب على قميصي وقبعتي. إنهم لا يخشون أن ينادوني (برني). وهنا يكمن الحب الحقيقي».

ولقد طوّر (بلانك) و(برني) التزاماً عاطفياً قوياً في مبدأ لامركزية اتخاذ القرارات. ولكن ذلك لم يحصل بشكل عفوي منذ البداية. وحسب اعترافهم فقد انطلقوا بـ (هوم ديبو) بأسلوب هو أقرب ما يكون إلى أسلوب ديكتاتور

صالح. «كنا نعرف كل فرد وفي كل مخزن، واستمر ذلك لحين امتلاكنا للمخزن الثالث والعشرين... كنا وقتها نعرف مَنْ طُرِدَ ومن يصعد السلم».

وقد غيّر النمو والانتساع كل هذا. وقليلًا قليلًا لم يعد يعرف أكثر من نصف العاملين، ويعرف بدرجة أقل، مشاكل المخازن وذلك عندما كان يدخلها. وانتقلت معرفة التوازن في السوق إلى «جماعة المخازن والمدراء الإقليميين والمديرين ومساعدتهم، وهؤلاء هم من كان يعرف شيئاً أي شيء فعلاً». وجنباً إلى جنب، جاء مع هذا التطور إدراكه المهم بأنه لا يمكنه أن يعرف كل شيء. ثم بدأ (برني) يدرك بأنه إذا كان مَنْ سيتخذ القرارات شخصاً واحداً، فإنه سيدمّر كل ما حوله. وشرح ذلك قائلاً: «إذا لم يتمكن العاملون من النجاح... فإنهم لن يحاولوا ذلك أبداً... يجب أن يكون لهم الحق في ارتكاب الأخطاء... لأن الأخطاء خير وسيلة للتعلم».

ومن الواضح أن (هوم ديپو) تمنح عاملها العديد من الفرص المتكافئة لكي يفوزوا ولكي يرتكبوا الأخطاء. وإن عدد القرارات ذات الأثر الكبير، والتي يتوجب على المساعدين اتخاذها في (هوم ديپو) يومياً، عددٌ مذهلٌ عند مقارنتها بعدد القرارات لدى غيرهم من تجار التجزئة. ومدراء المخازن مثلاً مسؤولون مسؤولية فردية عن القرارات التي يتخذها تجار التجزئة عادة بصورة مركزية. وتشمل هذه القرارات التعرف إلى المنتجات التي ستباع في المخزن واستئجار العمّال، وتحديد ما يجب لهم من تعويض، ووضع مستويات مناسبة لعملية الجرد. وكما أوضح ذلك (ستيف ماسانا) النائب الأول للرئيس لشؤون الموارد البشرية قائلاً: «إنهم يلعبون في صندوق رمل كبير».

## المخزن: حيث تلتقي الأحلام

ظل (جيم وارغو) مدير مخزن (هوم ديپو) في (كينسو بجورجيا) حوالي 45/ دقيقة خارج (أطلنطا). ومع وجود 240/ مستخدماً وبمبيعات تزيد على

(50) مليون دولاراً، فقد كان المخزن أكبر بقليل من أي مخزن عادي لـ (هوم ديپو). ولكن ليس عند (جيم وارغو) ما هو «متوسط» في مخزنه التابع لـ (هوم ديپو). كان (جيم) رجلاً رياضياً ضخماً بطول ستة أقدام وإنشين وبوزن قدره (220) رطلاً. وما إن بدأ بالحديث، حتى أدركنا أن قوة شخصيته كانت أقوى من شكله الجسدي المهيّب. وقد ملأ الغرفة بتفاؤله وحيويته الواضحين، بخلاف ابتسامته العريضة وصوته المدوي. وقد يجازف (جيم) بعد تقاعده من (هوم ديپو) في أن يصبح خطيباً مثيراً للجماهير. وأفضل رواية لحكايته هو ما يقوله بكلماته: فُقبِلَ الالتحاقِ بـ (هوم ديپو) كان (جيم) يعيش في (بنسلفانيا) حيث كان يدرس الهندسة ويعمل في شركة (بزي بيثر)، وهي مستودع محلي لبيع الخرداوات. قرّر هو وأحد أصدقائه الانتقال إلى (أورلاندو) في (فلوريدا) للعمل في أحد محلات (هوم ديپو) الذي كان يُفتح هناك. يقول: «كنت سأعود إلى المدرسة في الفصل الدراسي التالي، ولكن حدث شيء ما، عندما وصلت إلى (هوم ديپو): اكتشفت أنني إذا ما عملت بجد، ودرستُ ودفعتُ بنفسي إلى الأمام بطريقتي الخاصّة، فإنني سأتمكّن من أن أرتقي... وهذا ما لا نجده في معظم الشركات الأخرى».

بدأ (جيم) كمساعد لشؤون الخفرة في قسم الأخشاب. ورُفِعَ إلى مشرف القسم لشؤون الأخشاب والمروج، بعد خمسة أشهر قصار، وبقليلٍ من الخبرة في الخشب والبستنة حسب كلامه. وبعد إدارة القسم لمدة عام تقريباً، اقترب (جيم) من (لاري مرسر) النائب التنفيذي للرئيس لشؤون العمليات وقال «أعتقد أنني مستعد لأن أصبح مساعد مدير أو أن أتحمّل مسؤولية قسم أكبر». كان (مرسر) أحد أوائل مديري العمليات في (هوم ديپو)، وكان قد بدأ عمله كمساعد مدير مثل (جيم) ثم شقّ طريقه حتى بلغ دوره الثنائي الحالي كنائب إداري للرئيس لشؤون العمليات وكريئس لمجموعةٍ من ثلاثة أو أربعة أقسام رئيسية. وبعد بضعة أيام من طلب (جيم)، عرّض عليه (لاري) فرصة الانتقال

إلى مخزنٍ في (داي تونا بيتش). بعدها بقليل، رُفِعَ إلى مساعد مدير في (جاكسونفيل). ومن (جاكسونفيل) ذهب إلى (كونيكتكت) ليساعد في افتتاح مخزنٍ في الشمال الشرقي. ثم انتقل إلى (لونغ آيلند) وبعدها إلى (نيوجرسي). وكانت محطته التالية في (بن سالم) في (بنسلفانيا) وكانت هذه أول مهمة له كمديرٍ لمخزن. وبينما يجد الكثيرون في هذا التنقل إنهاكاً، فإن (جيم) كان يناضل عملياً من داخل هذا التحدي. يقول (جيم): «لم أهتم أبداً بكل هذه التنقلات. «أذهب حيث تريدني الشركة بكل طيبة خاطر».

وكان أكبر تحدٍّ واجهه (جيم)، هو افتتاح مخزنٍ لـ (هوم ديپو) في (هاريزبرغ) في (بنسلفانيا). «كنت في الخارج في مكان ما... كان كل ما لدي هو أربعة عشر مساعداً... وأمامي ثمانية أسابيع لتدريب الباقين، الذين لم يكن أحدٌ منهم قد سمع بـ (هوم ديپو). وكان عليّ أن أعلم كل واحد منهم ما في قلبي، وأن أضع ذلك في قلوبهم.

وكانا نبدأ كل يوم بلقاء لمدة خمسة عشر دقيقة لتحدث عما كان يجري في ذلك اليوم... ثم نقوم ببعض الرقصات الروسية والجري حول المبنى. كنا هناك نصيح ونستمع بوقتنا. وكان بعض الناس يعتقدون أننا مجموعة حمقى. ولكنها كانت تجربة عظيمة».

وقد أدار (جيم) مخزن (هاريزبرغ) لمدة سنتين، قبل أن يُطلب إليه الانتقال إلى منطقة (أطلنطا) واستلام مخزن (كينسو)، وهو نقلته الحادية عشرة في خلال ثلاث عشرة سنة. ومع أن (هوم ديپو) قد وُلدت في (أطلنطا)، وكانت المسيطرة على السوق فيها، فقد ظهر في الأفق تحدٍّ جديد: إنه منافسٌ ذو مستوى عالٍ وجيد التمويل وعدواني النزعة، وهو شركة (لو) القادمة إلى البلدة. وكانت (هوم ديپو) تستنفر قواتها من أجل معركة الدفاع عن أرضها. وكان (جيم) قد واجه (لو) في أسواق أخرى، ولم يكن خائفاً من أنواع الفنون التي تتبّعها (لو) وهي تفتح مخزناً لها على بُعد ستة أميال. ويعتقد (جيم) أن

القضية ليست قضية تنافس فقط، لأنك تستطيع أن تلهب حماس جماعتك كي يهتموا بالزبون مهما كلفهم ذلك، ولكن المهم في رأي (جيم)، هو ذلك الإحساس بالمسؤولية تجاه زبائنك، وهو ما يجعل الأمور تختلف. يقول (جيم): «شركة (لو) مثلها كمثل القصر، و(هوم ديپو) هي الكنيسة. ويمكن لأي شخص أن يقيم بناءً ويدعمه بالعاملين، ولكن لا يستطيع أن يقلد ثقافتنا وروحنا وخدمتنا لزبائننا. وهذا ما يجعل الناس يعودون إلينا».

وعلى الرغم من فترة بقائه القصيرة في مخزن (كينسو)، فإن كلمات (جيم) وموقفه، لا تدع مجالاً للشك في أن (هوم ديپو) أصبحت الآن كنيسته. يقول: «تسمح لك (هوم ديپو) بأن تكون رجل الأعمال الذي تريده أنت. وهذا هو الأمر المثير. إنني فخور بأن أدير عملاً بقيمة (50) مليون دولار وأن يكون لدي (240) مستخدماً. إنهم لي». وليس من المستغرب أن يرى (جيم) أن أهم دور لمدير المخزن، هو أن يلهب حماس كل مساعدٍ لديه ليشير، ويتصرف وكأنه المالك لهذا الجزء من العمل، سواء كان ذلك قسماً أم ممشى في جناح، أم شاشة عرضٍ للمنتجات. وفوق ذلك، فإن التأكيد هو على الإنجاز الفردي وعلى رفع مستوى العمل والمسؤولية الشخصية الموسعة، وليس على مكاسب العمل، وعلى إيجاد ثروة شخصية.

## لماذا يكون مسار الإنجاز الفردي ذا مغزى هنا؟

من الواضح أن (هوم ديپو) تتفوق في أكثر من مسار. ومع أننا اخترنا التكلم عن اتباع الشركة لمسار الإنجاز الفردي، فإنها تتبع وبكل مثابرة وتميز، مسار الرسالة والقيم والعزّة. وفوق ذلك، فهذان المساران يتداخلان مع مسار روح المغامرة الذي وصفناه في فصل سابق. والفرق الرئيسي بالطبع، هو أن مسار روح المغامرة يتضمن إمكانيةً كبيرة في المكاسب والمجازفة الشخصية، وكان أكثر من مجرد عامل فعّال في أيام (هوم ديپو) الأولى. وعلى الرغم من

ذلك، فإن مسارا (هوم ديبو) الحاليان يؤديان إلى دلائل عميقة، وهما يستمدان مغزاهما من مجموعة متنامية غنية من قصص الأفراد، الذين ذهبوا إلى أقصى الحدود؛ وهما المساران اللذان يوجهان القرارات اليومية في خط المواجهة.

فمثلاً يمكنك أن تسأل أي مساعد في (هوم ديبو) عما هو الأهم في العمل، وسيأتيك نفس الجواب: «خدمة الزبون». بل وأكثر من ذلك، هو أن المساعدين في (هوم ديبو) يستطيعون أن يصفوا - وبتفاصيل دقيقة - معنى خدمة الزبون بالنسبة إليهم ويوماً بعد يوم. وهذه الأوصاف منسجمة انسجاماً رائعاً في كل أرجاء الشركة. وما يدفع الشركة، هو أكثر من مجرد الالتزام بخدمة الزبون: إنه الهوس بخدمة الزبون والمرتبط ارتباطاً عفويًا بالإيمان بقوة الأفراد وقوة عطاءاتهم. والجو النفسي الناجم هو ما يسميه المساعدون في (هوم ديبو) «بالدم البرتقالي»، وهو إشارة فيها الكثير من المحبة إلى خط اللون الرئيسي في المخزن. ويعتز المساعدون في (هوم ديبو) بكونهم من ذوي الدم البرتقالي. وقالت لنا مجموعة من المساعدين أثناء دراستنا، إنك إذا أردت أن تنشئ مخزناً فإنك ستحتاج إلى مجموعة من ذوي الدم البرتقالي من بين العاملين، وإذا كان على مدير مخزن ما، أن يناضل فليذهب إلى (أطلنطا) لتُجرى له عملية نقل دم برتقالي.

إن مكونات مسار الإنجاز الفردي تُتمّم وتدعمُ المكونات المطلوبة في مسار الرسالة والقيم والعزة، فيما يتعلق بمصادر الطاقة الإضافية، وما يتعلق بإحداث توازن بين إنجاز العاملين وأداء العمل. ودمج هذين المسارين معاً، يشكّل اندماجاً قوياً وشديداً، وسيكون له مغزى بالنسبة إلى أولويات أداء العمل وديناميكية السوق وحاجات الإنجاز في القوة العاملة وعوامل ثقافية داخلية.

## 1 - أولويات الأداء:

إن الأولوية المبدئية للشركة هي إيصال خدمة إلى الزبائن لم يسبق لها نظير يترتب عليها الولاء مع مرور الزمن. وبهدف الوصول إلى ذلك، تعرّض

(هوم ديبو) خلطةً فريدة وتشكيلة راقية من الخدمات والمنتجات في مخازنها، التي تقدم بدورها سهولة في الوصول إليها من قبل الزبون المهم، وتواجداً رحسوراً بالإضافة إلى ميزات في السعر.

وتتخذ (هوم ديبو) إجراءات إضافية كي تهتم بالزبائن. ويقدم (آرثر بلانك) صورة مختلفة تماماً عما يقدمه شريكه ورفيق دربه (برني ماركوس). و(بلانك) أقل انجراًفاً عاطفياً وأكثر اهتماماً بتفاصيل المظهر والسلوك؛ وهو في مظهره الخارجي أقرب ما يكون إلى قائد شركة أمريكية كبيرة. ومع ذلك، فهو مثل (برني) يركز تركيزاً مفرطاً على السمعة التجارية التي هي في اعتقاده في صلب نجاح (هوم ديبو) فيقول: «يستطيع الجميع أن يروا نوع تجارتنا ومن هم بائعوننا وما هي أسعارنا. . . أما ما يجري داخل عقول مساعدينا فهو أمر يصعب تقليده حقاً: إنه توجُّهنا الكامل: اهتم بالزبون؛ والزبون يأتي في المقام الأول؛ افعل ما عليك فعله واذهب إلى أقصى الحدود والإجراءات.

لقد استبدلنا مطابخ وحمائم كاملة حينما وجدنا أن الزبائن كانوا على خطأ. لقد أخذوا المنتجات إلى بيوتهم ولكنهم أخطأوا في القياس. أو أنهم ركبوها تركيباً خاطئاً، ولم يعرفوا ما يريدون. لكنك حينما تشتري من (هوم ديبو) فأنت في أمان».

وهذه الرسالة نفسها تصل إلى مسامع المساعدين في (هوم ديبو) بصوت واضح. وكما أوضح (سالي)، وهي مساعدة في (كينسو): «لم تحدّد لنا حدود معينة في إرضاء الزبون. وأنا لا أحتاج إلى الإذن من رؤسائي، ولا أظنني سأطلب من (برني) و(آرثر) أن يفعلوا ذلك. فأنا مفوضة بأن أفعل ذلك. وهذا يمنحني شعوراً بالثقة في الشركة. من المؤكد أن عليك أن تقرّر في لحظة من اللحظات ما إذا كانت سعادة الزبون هي الأفضل للشركة، أم أن ذلك أفضل للزبون فقط، وسيختبر كل زبون حدود عملك ليري إلى أي مدى يمكنك أن تُسايِرهُ.

لكن الإدارة تشعر أنها تستطيع أن تثق بي فيما يتعلّق بالقرار. وأنا أستطيع أن أتخذها وعلى عاتقي، أو أن أدخل شخصاً ما معي كي يساعدني».

لا يمكن التقليل من قيمة الطاقة المتولدة عما يسميه (آرثر) بالاهتمام بخدمة الزبون. وتؤمن الشركة بالطبيعة القائلة بأن الاهتمام بالزبون هو أهم شيء على الإطلاق. وكنتيجة لذلك، وكما كان الحال في (ماريوت) ومشاة البحرية الأمريكية وخطوط جنوب الغرب الجوية، فإن (هوم ديبو) تخلق ما يسمى (بالدورة الفاضلة). تبدأ الدورة بأن يذهب المساعدون إلى أقصى جهد لهم كي يهتموا بالزبون. ويتلقى الزبون كنتيجة لذلك خدمة تتعدى توقعاته. وتنتهي الدورة بالرضى الذي يشعر به المساعدون من تعاملهم مع الزبون، وهذا بالتالي، يرفع من وتيرة حماسهم والتزامهم بالتودد إليه.

## 2 - ديناميكية السوق وحقائقه:

تزايد المنافسة في السوق لأن الآخرين يحاولون أن ينقلوا أسلوب عمل (هوم ديبو). وفي مواجهة هذه المنافسة، يتطلّب الحفاظ على ولاء الزبون، الاهتمام المتواصل بالخدمة والقيمة وخلطة المنتجات وطريقة العرض. وهذا يعني وجود عاملين متفانين في تطوير المهارات والمعرفة الإنتاجية حتى يتمكنوا من التنبؤ بتوقعات الزبائن فيتجاوزونها. ومن أجل بلوغ هذا الهدف، تبحث الشركة عن عاملين في مختلف المستويات لهم مواقف وقيم وأولويات تناسب تلبية حاجات زبائنهم بشكل فريد. وتجذب (هوم ديبو) هذه النماذج من الناس، بأن تعرض عليهم مكاناً للعمل يتسم بثقافة وبيئة ممتعين ينبضان بالحيوية والنشاط، بالإضافة إلى فرص في المكتسبات الجذابة.

وهذا الطموح إلى خدمة الزبائن لا نظير له من قبل، يعني أكثر من مجرد أسلوب معالجة يتبعه المخزن ذو الخدمة العالية والتكلفة المنخفضة: فقد كان يعني تطوير ملائمة من العاملين المتحمسين في خط المواجهة لخدمة الجمهور، ومتلهفين، بل وقادرين على التحكّم في ازدياد أبعاد عروض الإنتاج المعقّدة.

وسوق ذلك، وبهدف تلبية حاجات المقاولين المحترفين، فقد كان على المخازن أيضاً أن تكون ذات حجم معين، وأن يكون في وسعها النمو كي تستفيد من الاقتصاد السوقي (اللوجستي) ومن اقتصاديات الشراء. والأهم من ذلك، فإن هدف الوصول إلى خدمة لا سابقة لها للزبائن، تقتضي أن على كل عامل أن يتحمل مسؤولية فردية في خدمة الزبائن بطريقة ما، وذلك بتحسين تشكيلة المنتجات وعروض القيمة، وصولاً إلى انضباط شديد في الخدمة والكلفة. وقد ثورت جهود (هوم ديبو) عملياً صناعة تحسين المنازل بطرق لم تكن ممكنة لولا الأداء المميز للقوة العاملة.

وتبذل الشركة قصارى جهدها حتى تُسعد الزبائن والأفراد على مختلف الصُّعد حيث يواصلون توليد الأفكار الجديدة، للوصول إلى هذا الهدف. ودَعْنَا نكرّر ما قاله (ستيف ميساننا) في الفصل الأول: «نحن نشجع كل عاملينا على أن يخرجوا علينا بأفكارهم الخاصة حتى يلفتوا نظر الزبائن، ثم عليهم أن يجربوها: فلا حاجة للموافقة عليها هنا. ونقع بالتأكيد على أفكار سيئة أو بذيئة في هذا المشوار والتي كنا نود لو لم تكن، ولكن ذلك هو الثمن الذي نرغب في دفعه لنشر المبادرة الفردية، وهو ما يجعل هذا المكان مكاناً فريداً».

ومع (هوم ديبو) لن تكون صغيراً جداً، فلا يحترمونك كزبون. وعندما تكون في أحد مخازنها أثناء عطلتك الأسبوعية، فأنت تشعر وكأنك في معرض ريفي، وفي لهيب صيف (أطلنطا). وربما يكون ذلك هو خيارك الأفضل. وتقدّم المخازن كل شيء بدءاً من النقانق إلى البوشار (بوب كورن) إلى البالونات. وهم يواصلون إدارة ما يسمى (ورش الصغار). ويبدو أن هذه الفكرة قد نشأت في أحد المخازن، حيث قرّر المساعدون مساعدة الصغار على صنع بيوت للطيور، بينما كان الصغار ينتظرون أن يُكْمَل أبائهم جولة التسوق. وسرعان ما انتشرت الفكرة إلى المخازن الأخرى وإلى مشاريع أخرى أبعد من بيوت الطيور. (ورش الصغار) الموجودة في معظم المخازن، تعرض الآن

دروساً مجانية صباح كل سبت، للأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين الرابعة والثانية عشرة.

ولا يمكن إنكار أن النمو كان العامل المهم في فعالية السوق. وكان نمو (هوم ديبو) رائعاً، خلال ما يقرب من العقدين، منذ قيام الشركة.

وقد تُرجم هذا النمو فوراً، إلى فرص وثروة بالنسبة إلى المساعدين في (هوم ديبو)، وذلك بسبب التزام الشركة بالترفيه من الداخل وبسبب خطة شراء الأسهم والسندات: لأن 70٪ من مساعدي مدراء المخازن و100٪ من مدراء المخازن يأتون من داخل الشركة. وبما أن النمو هو كل ما عرفته هذه الشركة، فلا يستطيع أحد أن يتنبأ كيف ستمكّن الشركة أن تعمل بدونه. وفي نفس الوقت، فالنمو ليس المصدر الوحيد للنشاط حتماً، مع أن (هوم ديبو) تعتمد عليه في الإبقاء على قوّة عملها.

### 3 - تلبية حاجات الإنجاز لدى القوّة العاملة:

يستمد المساعدون في الشركة سعادة خاصة من تعاملهم مع الزبائن. وهذا يساعدهم على تكوين إحساس بالملكيّة فيما يفعلونه، لأن الاستجابة فورية ومباشرة. وهم بحاجة إلى أن يُعترف لهم بمنجزاتهم من خلال التقدّم السريع ومجال المسؤوليّة الواسع. وهم دائمو البحث عن تحديات جديدة وأدوار جديدة وطُرق جديدة، لإيجاد منفعة لزبائنهم ومن ثم التأثير عليهم. وهم بحاجة إلى بناء مهاراتهم من أجل هذه الغاية. وما يقولونه من أنّ «التدريب في كل مكان وبناء المهارات هو مهمّة كل واحد منا» ليس بالتعليق التّافه. وأخيراً، فإن لدى المستخدمين شعور بالانتماء إلى فرق خاصة للتسليّة ذات أعضاء مجتهدين.

وفوق ذلك، فما كان للشركة أن تجذب إليها هذا النوع من الأشخاص وهم قوّةها العاملة، لولا الإقرار بأن الموقف والقيّم والشخصية أمور أهم بكثير

من التعلم والفكر والخبرة. وتفترض حاجات الإنجاز لمثل هذا النوع من القوّة العاملة، وجود استثمارات «لامعقولة» في استئجار وتطوير وتحفيز العاملين. ويفترض قادة (هوم ديپو) أيضاً أن المساعدين سيمسكون بزمام الأمور في أي موقع من مواقع عملهم، وسيطلقون كل مبادرة تجعل ذلك أمراً ناجحاً. وبسبب الحاجة إلى النمو وإلى الحجم والتكلفة المنخفضة في هذه المعادلة، فإن لمسار الإنجاز الفردي مغزى أكبر من مسار روح المغامرة، مع أن المؤسسين قد لا يقبمون أي تمييز بينهما.

ومسار الإنجاز الفردي يفى بالغرض في قضية قيمة المستخدمين، والتي تلبي حاجات الإنجاز لدى القوّة العاملة. ولا يزال لدى (برني ماركوس) أسلوب القصّاصين ذوي النزعة البشرية وسحرهم، ولا بد أن ذلك قد دعمه في مهنته الأولى كممثل ساخر في فرقة (جبال كات سكيل). يقول (برني): «أتصل بي مستخدم جديد اليوم. التقطت السماعة فقال: هل هذا أنت حقاً؟ ثم أخبرني عن خطأ معيّن وقع في مخزن ما، وعمّا يتوجّب علينا أن نفعله تجاه ذلك. لم يكن خائفاً مني. إنّه يعلم أن مستقبله المهني هنا. وهذه ليست مجرد وظيفة بالنسبة إليه: فلو كانت كذلك فإنّه سيغصّ بمائه».

#### 4 - العوامل الثقافيّة:

أوجدت العشرون سنة من تاريخ الشركة، ثقافة قوية في الملكية أثرت على العاملين في مختلف الأصعدة. وتقوم فلسفة القيادة على افتراض وجود نمو سريع وتحسين متواصلين، ويشجع القادة المبادرة الفردية والمسؤولية في وقت مبكر، وهم كذلك يتوقعون الأخطاء ويقبلون بها، وهو أمر يعتبرونه -توهرياً بالنسبة إلى النمو الشخصي. وباختصار، فإن الشركة توجد تراثاً حياتياً وذلك بتقديم مستويات لم يسبق لها مثيل في خدمة الزبائن، هذا بالإضافة إلى وجود مجموعة من القياديين المتفانين في العثور على فرص جديدة والمشاركة

فيها. وينجم عن هذا كله، شعور واسع الانتشار بالمبادرة وبالملكية الفرديتين. وهذا يتطلب أكثر من مجرد تقديم فرصة لتملك الأسهم في الشركة.

## مصادر النشاط وأساليب الموازنة

يقدم مصدران أوليان للنشاط الزائد، الوقود اللازم لكل من مساري (هوم ديپو) المتوازنين: لحن متناغم صادر عن قيادة عليا لها جاذبية لا تصدق، ومجموعة فعاليات في السوق لا ترحم، مدعومة بتواصل مباشر مع الزبائن. وكما بيئنا في وقت سابق، فإن الأهم عند (هوم ديپو)، هو إرضاء الزبون. وكانت هذه المهمة من حلم (برني وآرثر) الأول، وتبقى كذلك في ثقافة (أو حضارة) (هوم ديپو). وهي تصل إلى المستخدم من خلال آليات دعم متعددة. وهذه الآليات، تراوح بين لقاء المساعدين الجدد لأقلمتهم، إلى التدريب غير الرسمي الذي يطال المساعدين عن طريق قسمهم ومديري المخزن الذي هم فيه، وبين رسائل التحية التي تُقرأ على عاملي المخزن الثابتين، في اجتماعات صباح كل أحد من قبل المدير المحلي. وقد يقرأها أحياناً (برني) أو (آرثر) أو (بيل هاملن) النائب التنفيذي للرئيس لشؤون ترويج السلع وغيرهم من جماعة القيادة العليا. ويشرح لنا (هاملن): «عندما نتمشى في المخازن نلبس (الجينزات) والاحفاف (أحذية خفيفة) والمرابيل البرتقالية. وبذلك، لا يميزنا الزبون عن أي شخص آخر. ويمكننا أن ننفصل عن بعضنا ونساعد عند الضرورة».

ومن المؤكد أن مساعدي المؤسسين في (هوم ديپو) وهما (برني وآرثر) يواصلان حضورهما القوي في كل التنظيم شكلاً ومعنى، وبمضيان حصة الأسد من وقتهما للتفاعل مع المساعدين في خطّ المواجهة، سواء كان ذلك عن طريق برنامج التدريب الرسمي أو اجتماعاتهم مع المدير، أو عن طريق مشوار عابر في المخزن. أضف إلى ذلك، أنه حتى الذين لم يلتقوا (برني وآرثر) ينادونهما

باسمهما الأول ويستشهدون بأقوالهما ويُحسّون بمشاعر قوية من الارتباط والمحبة نحوهما. ويستخدمهما العاملون كنقاط علام توجيهية عند اتخاذهم قراراتهم اليومية. وكما قال لنا أحد المساعدين: «ماذا يمكن (لبرني وآرثر) أن يفعلوا (لو كانا في مكاني)؟».

وكما كان (برني وآرثر) مهمين ومفيدين في تكوين الشركة وتطويرها، فإن مصدر الطاقة الأول في المستقبل سيكون، وبشكل متزايد، هو السوق «وهوسُ الزبائن»، وهو نفس المصدر الذي أوجده المؤسسان.

وتستفيد الشركة من ثلاثة مظاهر تبعث على التشجيع في سوقها: الزبائن كثيرون والمطالب والمنافسون الأشداء والنمو.

ومن الواضح أن كلمة السر لدى (هوم ديپو) هي «الاهتمام غير المسبوق بالزبائن» و«الاستثمار غير المعقول في عاملها». وهذه الاصطلاحات، هي التي تحدّد المبادئ الأساسية للشركة. ويقدم الزبائن مصادر إضافية للنشاط، وتعطينا الاستثمارات في العاملين الآليات المناسبة لتوجيه هذا النشاط. ويتوازن هذا كله بالنسبة إلى إنجاز العاملين وأداء العمل. ويضمن استمرارية هذا التوازن مع الزمن أربعة أساليب في الموازنة:

### 1 - إظهار قيمة العاملين الحقيقية إليهم:

ربما تكون (هوم ديپو) معيار الذهب في قضية إظهار قيمة العاملين الحقيقية. وتظهر القيمة التي توليها الشركة لكل مساعد، من خلال استثماراتها في التدريب، ومن خلال مستوى المسؤولية الممنوحة لكل مساعد، ومن خلال اهتمام المساعدين بعضهم ببعض أثناء العمل وخارجه. ويمكن للمساعدين أيضاً أن يروا القيمة التي يوجدونها في الابتسامات على وجوه الزبائن، وفي تقارير المبيعات لكل صنف، وهي متوفرة لكل المستخدمين أسبوعياً. وقد ذكرنا أكثر من مساعد، أن أفضل طريقة للحكم على نجاح المخزن، هو مقارنة

عدد الابتسامات على وجوه زبائنه وهم يقفون في مرآب الشركة مع عدد الابتسامات في مرآب الشركة المنافسة عبر الشارع.

## 2 - إيجاد فرص كبيرة:

تعج (هوم ديبو) بالفرص سواء لمن اختار تسلق سلم الصعود أو لمن لا يريد ذلك. وتُملأ معظم المناصب العليا من داخل الشركة. والعاملون الذين يرغبون في الانتقال من مواقعهم سعياً وراء فرصة قادمة، يمكنهم أن ينتقلوا من منصب في مستوى بسيط إلى منصب في الإدارة، وبسرعة كبيرة. وفي نفس الوقت، فإن لدى من تنعدم لديه القدرة أو الرغبة في الانتقال إلى منصب أعلى تشكيلة واسعة من الفرص كي يُبدع ويتفوق كل يوم إن أراد، سواء كان ذلك عن طريق إعادة تصميم عرض إنتاجي، أو البدء في صنف جديد لتحسين المنازل صباح كل سبت.

## 3 - توزع القيادة بشكل واسع:

تتوزع مسؤولية القيادة في (هوم ديبو) بشكل كبير في كل من عمليات المخزن، وفي ترويج السلع. أما من ناحية عمليات المخزن، فإن مدراء المخزن يقومون بنصيب في اتخاذ القرارات، أكبر بكثير مما يقوم به بائعو التجزئة الآخرون. كذلك فإنهم يشجعون المساعدين في خط المواجهة على اتخاذ القرارات المطلوبة لتلبية حاجات الزبائن، ولو اقتضى ذلك خرق الأصول، ويشجعونهم أيضاً على القيام بالمبادرات ليزيدوا في المبيعات، ولو اقتضى ذلك ارتكاب بعض الأخطاء. وأما من ناحية ترويج السلع، فشركة (هوم ديبو) توزع هذه المسؤولية على اثني عشر مكتباً، وذلك بالتضحية بشيء من الكفاءة لحساب التركيز الأكبر على حاجات السوق المحلية. وقد أكد المدراء على مختلف مستوياتهم على أنهم يرتكبون الأخطاء، وهذا يشجع عاملهم على تجربة الأمور؛ لأن المزايا الإيجابية لتوزع القيادة، والتي تنعكس على الطاقة الزائدة والإبداع ومستويات الإنتاج، ترجح هذه الكفة، بشكل كبير، على كفة

التكاليف الناجمة عن بضع قرارات سيئة لرفع مستوى العمل نفسه .

وكما هو الحال في أي تنظيم ذي قوّة عاملة في الأوج من أدائها، تعمل (هوم ديبو) بخطوات تجعل من كونك مستخدماً فيها أمراً شاقاً جداً. ومع ذلك، فإنّ الناس يحبون أن يكونوا هناك. ويبدو أن العاملين يُنهون وريدياتهم أو عملهم الأسبوعي، وهم أكثر نشاطاً مما كانوا عليه عندما بدأوه. فما الذي يعلّل هذا التناقض الظاهري؟ إنّها طبيعة الوظائف والبيئة اللتين أوجدتهما (هوم ديبو): فالوظائف أكثر إمتاعاً من وظائف بيع التجزئة الكلاسيكيّة، لأنّها محددة تحديداً واسعاً ومتنوعاً من حيث محتوياتها. ويُتوقع من المساعدين، بل ويُشجّعون على التجديد في تجاوبهم مع الزبائن. أين يمكنك، بالله عليك، أن تجد شخصاً يفكر بقلبي ديك رومي في الدسم الكثير، بهدف إغراء الزبائن على الابتعاد عن مخزن منافسه، اللهمّ إلاّ في (هوم ديبو)!

وبيئة (هوم ديبو) مشحونة بالنشاط ومريحة بشكل كبير. فهي مشحونة بسبب وجوب التعامل مع هذا التيار المستمر من معاملات الزبائن وحاجاتهم. وهي بيئة مريحة، لأنه لا بأس فيها من ركوب المخاطر وارتكاب الأخطاء، لا سيما ضمن ثقافة المخزن العائليّة.

## هوم ديبو بإيجاز

تُعتبر (هوم ديبو) من بين المشاريع التي درسناها واحدة من أفضل الشواهد على تفوّقها في مسار الإنجاز الفردي. وتقدّم الشركة البيئة المناسبة لفرص غير محدودة، حيث يسمي المساعدون أنفسهم برؤساء الممرّات، ويستخدمون تقارير المبيعات الأسبوعية لتتبع أثر منجزاتهم. ويمكن حتى للحمّالين أن يصبحوا مدراء مخازن، وذلك بتجربة أفكار جديدة تؤدي إلى إحداث أمور فيها مصلحة للزبون وللشركة. وكثيراً ما يحدث ذلك، ولو أدّى إلى وقوع بعض الأخطاء. وفوق ذلك، فإنّهم عندما يصبحون مدراء للمخازن،

فإنهم يصبحون عملياً في مستوى كبير ضباط الإدارة. وكما أوضح (جيم وارغو) في وقت سابق: «هذا العمل المقدر بـ (50) مليون دولاراً هو عملي أنا».

ويقوم الوضوح في المهمة غير المحدودة، مقام آلية تنسيق قوية في رأي (جيم وارغو) وجماعته: فهي تمكن آلاف المساعدين في كل أرجاء التنظيم من العمل بأسلوب مستقل ولكنه متناسق من حيث الزمن. وبكلمات أخرى، فإن المساعدين في (هوم ديپو) يلعبون في صندوق رمل كبير، ولكنهم يعملون فيه وبنفس المبدأ. وهذا مرده إلى القيادة التي تهتم بتشجيع المبادرة الفردية على كل الأصعدة. ويوضح هذه الفلسفة بشكل أفضل (ستيڤ ميساننا). يقول المدير الأعلى لقسم الموارد البشرية في (هوم ديپو): «نحن نؤمن بأن عاملينا هم استثمارٌ وليسوا مصدرًا للتكاليف... وهذا الإيمان يقع ضمن استراتيجية التركيز على زبائننا».

وعندما سألنا (ستيڤ) بشكل متشكك إذا كان ذلك هو إيمان الشركات الأخرى أيضاً، أجاب: «في الواقع تدعي كثير من الشركات ذات الأداء الهامشي بأن عامليها هم «أهم مصدر للطاقة لديهم بشكل أو بآخر». وسألناه فيما إذا لم يكن ذلك مماثلاً للإيمان في قيمة الاستثمار في العاملين فأجاب: «ربما يكون الأمر كذلك. ولكنهم حتى ولو كانوا يؤمنون بما يقولونه فعلاً، فمن المؤكد أن هذا الإيمان لا يدفع بقراراتهم وتصرفاتهم بنفس الطريقة التي نفعلها هنا».

ومن الواضح أن تاريخ (هوم ديپو) كله، وكذلك رؤيتها وفلسفة قيادتها، قد ترسخت جذورها فيما يسمى (بالإيدلوجية الصميمة) الخاصة بهم، وهو التعبير الذي استعمله (جيمس كولينز) و(جيرري پوراس) في برنامج «بني ليقى». ويتجلى ذلك في إيجاد مفهوم عمل يتركز على الزبون. وذلك بالحفاظ على قوة عاملة ذات أداء أعلى بكثير مما يستطيع أن يحاكيه أي منافس آخر، وبتزادة الاستثمار فيها<sup>(2)</sup>.

ويصعب دائماً تبرير هذه الاستثمارات، غير المتناسقة في ظاهرها لمن ليس مخلصاً حقاً في رغبته بالتفوق في المنافسة مهما كلفه ذلك. وكما يقول (ميساننا): «يمكن للشركات الأخرى أن تقلد استراتيجيات الإدارة لدينا وتكتيكاتنا ومعالجاتنا للأمر، ولكن قليل هم من يستطيعون محاكاة مثل هذه المبادئ إن وجدوا».

إن درجة قناعة (ستيڤ) الشخصية بالموضوع، تعطي فكرة خاطئة عن الخمس سنوات، وهي مدة بقائه القصيرة نسبياً مع (هوم ديبو). قد نتوقع هذا النوع من القناعة لدى المؤسسين لا أن نجد لها عند قادم جديد نسبياً. وقد خدم فترة الأربع عشرة سنة تحت التدريب ضمن ما يُسمى «بنظام العاملين» المثير للإعجاب، وللتنافس عند شركة (بيسي). وهناك تآلف تآلفاً حميمياً مع أسلوب (أندرول بيرسون) الموثق توثيقاً جيداً لبناء هيكل التنظيم. ومع أن (ستيڤ) يحترم وبشكل واضح طريقة عمل (بيسي)، فإنه يرى أن أسلوب المعالجة مختلف تماماً لدى (هوم ديبو): فهو أشد بساطة وأكثر تركيزاً. وهو يعتقد أن أسلوب (هوم ديبو) هو المفتاح لفهم أداء قوتها العاملة ونوعيته العالية.

وسألنا (ستيڤ) فيما إذا كان مدراؤه قد أصبحوا متعصبين في نظرهم إلى الاستثمار في العاملين، وهل كان لديهم ما يشبه الاندفاع الديني؟ فنفي الفكرة قائلاً:

«إن اصطلاح «التعصب الديني» يمتع الفكرة الرئيسية: إذ لا يمكن أن نرد أرقامنا القياسية في الأداء خلال العشرين سنة الماضية إلا استثمارنا في عاملينا. وقد استطعنا الوفاء بديوننا وبالدولار الصعب، سواء لحملة الأسهم أم للزبائن.

نحن نجند عملاً أفضل، وندفع لهم بسخاء، ونزودهم بفرص أعظم، ونعلمهم بفعالية أكبر، ونحتفظ بنسبة من عاملينا أعلى من أي شركة تجزئة أخرى يمكن تسميتها أو مقارنتها بنا. ضع ذلك في أي اختبار للأرقام، وسيظهر لك ذلك أننا نحصل على عوائد أعلى من استثمارنا هذا، وانظر إلى الأرقام

القياسية لنموّنا، سواء في المبيعات أو في الربح، وانظر إلى موقع قيادتنا في الأسواق التي نخدمها. هذا كما ترى مختلف تماماً عن «التعصّب الديني» وهو راسخ الجذور عملياً». والواضح أن (ستيف) محقّ في ذلك.

### ماكينزي: أوجد ماكينزي الخاصة بك!

على الرغم من الفروقات الواضحة بين مجمع لبيع التجزئة خاص بتحسين المنازل، وبين مؤسسة استشارية إدارية عليا، فإن كلاً من (هوم ديبو) ومؤسسة (ماكينزي) المتحدة وشركاه يتبعان مسار الإنجاز الفردي، للوصول إلى قوة عاملة ذات أداء أعلى. وتتحدّد القوّة العاملة في (ماكينزي) وشركاه بشريحة الاستشارات في القاعدة الكلية لمستخدميها.

أذكر أنني تحدثت منذ عدة سنوات إلى شريحة من مساعدي (ماكينزي) القادمين إليها، وأبديت لهم رأياً كنتُ قد أبديته عدة مرات. قلت مندفعاً بحرارة فناعتي «رياضتكم رياضة جماعية. وسيتجلّى النجاح فيها في كيفية إتقان السيطرة على مهارات فريقك». ولكنني كنت مخطئاً، فقد كان من الصعب دائماً وجود فرق حقيقية في (ماكينزي). والمؤسسة في أساسها بيئة للإنجاز الفردي، تعمل تحت ضغوط زمنية: ضغوط تحبّد الأداء الفردي والمجموعات العاملة ذات القائد الواحد على الفرق الحقيقيّة.

ومسار الإنجاز الفردي الذي تتبعه (ماكينزي) مشابه لمسار (هوم ديبو). فمثلاً تتبّع (ماكينزي) مثل (هوم ديبو) مسار الرسالة والقيّم والعزة الذي يكمل مسار الإنجاز الفردي ويعزّزه. ويأتي مصدر نشاطها الأولي من عملائها، الذين تُجلّهم تماماً، كما تُجلّ (هوم ديبو) زبائنهم. وكانت (ماكينزي) ولمدة نصف قرن تقريباً، تستمد الحيويّة والنشاط من القيادة الفدّة لقائد كبير حقاً هو (مارفين بوور) وهو آخر من أمّد الشركاء بالإلهام في مؤتمر للقيادة في عام 1998، وكان وقتها في الرابعة والتسعين. وقد ثور (بوور) المهنة، وبشكل مثير للجدل عندما أدخل مبدأ الإستشارة الإدارية العليا. وقبل (بوور) كانت معظم الشركات تركّز

على مبدأ الكفاءة في الحركة، وعلى مبدأ العمل والزمن، وعلى مشاريع أبحاث السوق وأنظمة التعويضات. وأداء القوّة العاملة في (ماكينزي) مثير للإعجاب بكل تأكيد. ونوعية زبائنها هي مصدر حَسَدٍ لها: وهي تعكس، وبشكل مباشر، تأثير عاملها. و«خريجوها» يشغلون المناصب الإدارية في مئات الشركات بما في ذلك كبير ضباط الإدارة في (آي. بي. إم) و(أميريكان إكسبرس) و(خطوط دلتا الجوية) و(إن. بي. سي) و(إنترون). وما هؤلاء إلا غيض من فيض. ونظراً لأن الشركاء يملكون (ماكينزي) ملكية خاصة، فالجمهور لا يعرف شيئاً عن مكاسبها. وربما كانت تملك من ذوي الملايين ما لا تملكه أي منظمة خدمية محترمة أخرى في العالم. وعدد أعمالها المنشورة على شكل نشرات، يتجاوز منشورات أي كلية أعمال كبرى. وقد استمرت سمعتها الطيبة منذ حوالي السبعين عاماً. وفوق ذلك، فالمؤسسة تدعم مجتمع الصالح العام والعمل الخدماتي العام أكثر مما تفعله أي منظمة استشارية أخرى في العالم.

### المنظور التاريخي: خلق مهنة جديدة و متميّزة

تعود جذور (ماكينزي) إلى العشرينات عندما أحرز (جيمس. أو. ماكينزي) وهو أستاذ في جامعة (شيكاغو)، سمعة متواضعة من كتاب ألفه حول المحاسبة الإدارية، انطلق بعدها ليفتح مؤسسته الخاصة به. ولحق به بعد قليل (مارفين بوور) الذي كان محامياً لدى شركة (جونس - داي) في (كليفلاند). وشكلاً معاً صورة حلم لمهنة جديدة و متميّزة، وهي «المشورة من أجل الإدارة العليا». وكان (بوور) بصورة خاصة مقتنعاً بوجود سوقٍ لمجموعة مهنية تتبع مجموعة من المبادئ التي تمارسها أفضل المؤسسات القانونية: ويمكن لهذه المجموعة أن تقدم مشورة فريدة حول الإدارة إلى قادة الشركات الكبيرة. وهذه الخاطرة البسيطة، دفعت بشركة (ماكينزي) إلى التربع على قمة مهنة أصبحت يافعة الثمر في كل أرجاء العالم، ولها مستشارون يدعون بأنهم مستشارو الإدارة العليا.

استلم (بوور) زعامة المؤسسة في عام 1950، بعدما غادرها (ماكينزي) ليصبح كبير ضباط الإدارة في شركة (مارشال فيلد) في (شيكاغو). ثم مات (ماكينزي) بعد بضعة شهور. كان (بوور) قائداً جذاباً وفريداً في إخلاصه لحلمه، وفي تفانيه في خدمة مجموعة القيم المهنية التي تشكل المعيار في صناعة الاستشارات. وحددت (ماكينزي) للآخرين خطوات توظيف الملتزمين النخبة من حملة الماجستير في إدارة الأعمال، وخطوات توسعها العالمي ونوعية سندات وأوراق عملائها التجارية. وقليلون هم الذين يشككون اليوم بزيادة المؤسسة في هذا المجال. وقليلون من يجادلون في أن طاقة مستشاريها أقل من الأفضل.

### وضع من مستويين

تجادل المؤسسة في أولويات العمل وظروف السوق وحاجات إنجاز العاملين، والتي تختلف عن مثيلاتها في (هوم ديبو). تتبع (ماكينزي) أيضاً مهمة ثنائية الجانب ويكتنفها التحدي: أن تساعد عملاءها في إيجاد تحسينات دائمة في أدائهم، وأن تبني مؤسسة كبرى تجذب النخبة من الناس وتيرهم. وتختلف دوافع وحوافز قاعدة (ماكينزي) العريضة من المساعدين عن الأسباب التي تبرر التزام الشركاء. فمجموعة الشركاء، وبكل بساطة، تتأثر بطموحات وقيم الشركة، أكثر مما يتأثر بذلك المساعدون الذين يعرفون أن احتمال استمرار المساعد في المؤسسة، بعد خمس سنوات احتمال ضعيف. ومن هنا، يصب مسار الإنجاز الفردي، «العين المهيمنة» القادرة على جذب الالتزام العاطفي للمساعدين.

### أولويات الأداء

يأتي على قمة سلم الأولويات، تكريس الشركة نفسها لاكتساب علاقات متميزة مع العملاء، وذلك بتقديم إنجاز عالٍ في الأداء مع مرور الزمن.

ووصولاً إلى هذا الهدف، فقد تبني الشركاء مؤخراً شعار «المائة بالمائة المكعبة» بحيث تعطى 100٪ من طاقات المؤسسة إلى 100٪ من عملائها وخلال 100٪ من وقتها. وهذا ليس بالطموح السخيف حتماً، إذا ما مُنح الحضور الدولي للمؤسسة وصلاتها الدولية. وتطمح المؤسسة إلى تطوير معرفة جديدة وبعُد نظر، وخبرة في المسائل التي يواجهها عملاؤها في عالم الصناعة، وفي مواقع العمل الوظيفي. وهي تبحث عن رعاية روح حقيقيّة في الشراكة مع الشركاء الدوليين والمتنوعين المتنامين تنامياً واسعاً.

### ديناميكية السوق وحقائقها

فاض السوق بشركات صغيرة وكبيرة تتنافس مع (ماكينزي) بطرق شتى. وتتراوح هذه الشركات، بين محلات بيع عالية التخصص مثل شركة (شتيرن) و(سايمونز) وهما المتخصصتان في القيمة الاقتصادية. وبين شركات الخدمة الكاملة مثل شركة (مجموعة بوسطن الاستشارية). ولا يتنافس مئات المستشارين المؤهلين على العملاء فحسب، بل على العاملين الأفضل أيضاً. وتتجلى أشد المنافسات ضراوة في صناعة الاستشارات عادة في الكليات ذات الخريجين المتفوقين، حيث تتجاوز العروض المبدئية أحياناً الستة أرقام، وقد تشمل مكافآت خاصة عند التوقيع أو المساعدة في إصطياد الأزواج أو الزوجات. وقد انتشر هذا التنافس على العاملين الآن إلى أبعد من الكليات ذات الخريجين الممتازين، لتشمل البحث المكثف فيما وراء الحرم الجامعي، عن المرشحين الأكثر خبرة في قطاعات الصناعة التجارية والعامّة.

### حاجات الأفضل في القوّة العاملة

تتركز حاجات الأداء لدى معظم المساعدين حول الإقرار بالإنجاز الفردي، وحول حرية الاختيار، وحول التطور والنمو الشخصي. ويبحث

الواقعيتون من المساعدين في الفوز بمجموعة من الأوراق الثبوتية المرغوبة جداً، بقدر ما يبحثون عن التقدّم في الشراكة. وينظر كثير من المساعدين، وبصراحة، إلى العمل في (ماكينزي) على أنه شكل من أشكال كليات التخرج المتقدّمة، التي تؤهلهم ببساطة لمهنة إدارية جيدة في العالم الخالي من الاستشارات.

وفي عمله البحثي حول آفاق ومستقبل شركات الخدمة المهنية، يصوّر (دافيد سيمستر) نموذجاً مشوشاً؛ وهو وصفٌ ينطبق على أسلوب (ماكينزي) في الماضي.

«اختارت شركة أو أكثر، معدل مدور مبيعات ذي هدف بعيد. هنا يمكن للشركاء أن يكسبوا قيمة فائضة من الموظفين الصغار، دون أن يتوجّب عليهم أن يسدّدوها على شكل ترقية. وهذا يسمح بالكثير من التستر، بحيث لا يبقى في الشركة إلا الأفضل».

وليس مستغرباً أن الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية تميل لأن تكون شركات ذات مكانة مرموقة في الصناعة. ويستمر الأفراد في الالتحاق بهذه التنظيمات، مع علمهم بأن احتمالات نجاحهم ضعيفة جداً، ولكنهم يحسّون أن القيمة هنا هي في الخبرة والتدريب والارتباط بشركات صناعية مرموقة<sup>(3)</sup>.

## العوامل الثقافية

على الرغم من حجمها البالغ أربعة آلاف من المهنيين المحترفين أو يزيدون، فقد بقيت الشركة متماسكة في شكلها الذي مشى على خطى مفهوم (مارثين بوور) في مؤسّسة الإدارة العليا، مع قيّم مهنية مأخوذة عن أفضل المؤسّسات القانونية، وتشمل قيّمها التصميمية وضع مصالح العملاء في المقام الأوّل، وبناء قدرات فريدة في كل مواقع الإدارة، ومطالبة عاملها بأقصى انسجام وتكامل مهني وشخصي. وتخلق هذه القيّم، مضافاً إليها سمعة

الشركة، في إيصال خدمة متفوّقة للعملاء - تخلق جواً من الكفاح للفوز بالمبادرات والإنجازات الفردية. تستأجر (ماكينزي) الأفضل من العمال وتحترم ما هو أفضل لدى كل منهم. وفي ساحة التنافس، سيكون التحدي الحقيقي هو الحفاظ على ميزة نوعية تواصل التقدّم في عملها.

والتحدي الأخير الذي تواجهه المؤسسة، يطال بالتأثير، كلاً من أداء العملاء وإنجاز القوّة العاملة. وهذا التحدي هو الحاجة المتزايدة إلى مقدرة أداء الفريق، ليس في حلبة خدمة الزبون فحسب، كما تنبىء بذلك أولوية «المائة بالمائة المكعّبة»، بل في نظام الإدارة والقيادة الداخليين للمؤسسة. وتحاول مجموعات الشركاء، وبشكل متزايد، أن تعمل عمل فرق حقيقية، كما تفعل ذلك دورات مجالس القيادة الكبرى المهمّة في الشركة. وحتى وقت قريب، كان مسار الإنجاز الفردي هو ما يثبط من عزيمة أداء المجاميع عملياً. وربما كان ذلك في صالح الاهتمام والجدل المتجددين حول مسار الرسالة والقيّم والعزّة.

ويتقبل المساعدون الجدد في (ماكينزي) مبدأ القيمة التي تعدّ بالمكاسب والنمو والتعلّم للأفراد، وبإمكانية في إنجاز ذلك. وتطالب الشركة بالمقابل، بالتزام متفانٍ بقيّم الشركة الصمميّة، وبالرغبة في التعامل، مع الضغط الكبير والترحال الكثير وساعات العمل الطويلة. ويدعم مبدأ القيمة الحالي هذا، مصدران فريدان في الطاقة، وأربع أفكار في التوجيه تضمن توازناً فعّالاً بين تأثير العملاء، وإنجاز المستشارين. والشركة على كل حال، على عتبة حدّ فاصل في تطورها. ويُقرّ عدة قادة حاليين بالحاجة إلى الاهتمام بمصادر طاقة وأفكار موازنة أخرى، ذلك لأن قيّم وزعامة (بوور) لا تطل المصالح والقيّم الطبيعيّة، لما هو في أساسه، بيئة رجل شاب.

### مصادر النشاط والطاقة وأساليب معالجة التوازن

يأتي أكبر مصدر للطاقة العاطفية من عملاء (ماكينزي) وهم كثيرو

المطالب، ويتوقعون الأكثر دوماً بسبب سمعة الشركة ورسومها المرتفعة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الشركاء الأعضاء يوجهون اهتمام الجميع على تأثير العملاء، وهو ما توضع له قيمة دقيقة جداً عند تقييم أداء الشركاء. وتأثير العملاء أكثر من حيث القيمة، من ترتيبهم من حيث الأهمية، وقلما يرتبط تعويض الشريك بترتيب أهميته الفردية. وسندات العملاء ومعاملاتهم التجارية، وكذلك أنواع المواضيع التي تطمح الشركة في التوجه إليها، كلها أمورٌ مثيرة للعاملين وفي كل المستويات. ففي اجتماعات الشركاء مثلاً، يعرض المشاركون عادةً صوراً مسجلة بالفيديو للإداريين المسؤولين عن العملاء، وهم يعلقون مباشرة على نواحٍ مهمّة في خدمة الزبون لدى (ماكينزي). وأفضل الطرق لضمان التقبل والمصادقية في أماكن الممارسة الجديدة، هو أن تستشهد بقصص نجاح عملائك أو ردود فعلهم.

وتعتمد المؤسسة في معظم مسيرة تاريخها اعتماداً كبيراً على مبدأ القائد الجذّاب، وذلك من أجل الاستلهام والإرشاد والحيوية، ويجب على القادة اللاحقين أن يحاكوا صورة (مرفين بوور) الخيالية التي اتسعت فأصبحت أكبر من الحياة نفسها، علماً بأنهم كانوا قادة ممتازين في مجال ما هو صحيح بالنسبة إليهم. وكان يُنظر إلى (بوور) دوماً على أنه تجسيد لقيم، يعتقد الشركاء أنها تشطر الشركة بين كل من العملاء والمرشحين للعمل في الشركة. ومع ذلك، نرى أن بعض الشركاء الذين يدعون بقدرتهم على حلّ المشاكل المهنية الصعبة - نراهم يسألون أنفسهم (أمام كل مشكلة): «ماذا يمكن (لمارفين) أن يفعل في مثل هذا الوضع؟» مع أن (مارفين) لم يشغل دوراً قيادياً رسمياً في الشركة، منذ أكثر من عشرين عاماً.

وأصبح مصدر الطاقة هذا أقل تأثيراً، وذلك لأن القلّة القليلة من المساعدين، قادرون على أن يرتبطوا ارتباطاً شخصياً بالدور النموذج الذي جسّده (بوور). ومع اختفاء هذا المصدر، تجد الشركة أنّها بحاجة إلى الإتكال

على تاريخها وتراثها بصورة أكبر مما تفعله اليوم. ومن أجل هذه الغاية، دشّن مكتب (دالاس) مؤخراً مشروعاً خاصاً بالتاريخ، يهدف إلى تلبية هذه الحاجة بشكل دقيق.

وبسبب نموذجها المضطرب، يصعب على (ماكينزي) أن تحافظ على توازنٍ بين أداء العمل وإنجاز العاملين. فكاملاً طاقم المساعدين يتغيّر كل ست أو سبع سنوات، لأنه يُنتخب واحد من كل خمسة للإدارة، وعلى الباقين ترك العمل كنتيجة للسياسة المفروضة والقوية في «إمّا إلى الأعلى أو إلى الخارج». وقد يكون الشركاء بعيدو المتناول نسبياً، لأنّهم يكافحون ليرفعوا من شأنهم عند أكبر عدد من النّاس الذين تسمح لهم أوضاعهم بالتأثير على العملاء تأثيراً قوياً. ونستنتج من ذلك، أنّه يجب على الشركة أن تواصل تفوّقها في العمل بأساليب الموازنة التي سندرسها فيما يلي:

## 1 - إيجاد فرص واسعة:

تذهب الشركة أشواطاً بعيدة عندما تخلق كما هائلاً من الفرص لمساعدتها. ويُشجّع المساعدون في أوّل سنتين لهم في الشركة، على العمل في مشاريع للزبائن، في قطاعات الصناعة المختلفة، وفي مواقع العمل المختلفة. في تلك الفترة، يحثّ المساعدون كذلك على إيجاد (بيت) لهم، حيث يمكنهم أن يطوروا خبرتهم وأن يصبحوا «دامجين ذوي مخالب»، وهو مصطلح الشركة عن النّاس الذين يصبحون الأفضل في أمرٍ يهم العملاء الرئيسيين. وغالباً ما يسعى معظم المستشارين وراء أكثر من موقع للخبرة، حيث يمكنهم توسيع الفرص المتوفّرة لديهم أمام عملائهم.

وفضلاً عن العمل مع العملاء، فإنّه يُعرض على المساعدين عشرات الفرص التي لا علاقة لها بالعملاء، كأن يعملوا في مشاريع تطوير المعرفة ووسائل تطوير العاملين وأساليب إدارة المكاسب والشركات أيضاً. (جون جاغروسكي) مساعد في (تكساس) أمضى، مؤخراً، ما ينوف على العام وهو

يعمل في مشروع خاص لا علاقة له بالعملاء وذلك كي يعيد تشكيل استراتيجية الشركة. يصف (جون) المهمة بأنها «فرصة لا تأتيك إلا مرة واحدة في العمر». وكثيراً ما تُعرض أمثال هذه الفرص على عاملها في مختلف المستويات.

## 2 - القيام بانتقاء هادف:

انتقاء المرشحين للعمل في (ماكينزي) أسلوب ذو اتجاهين: فهو يؤكد على الانتقاء الذاتي، بقدر ما يؤكد على انتقاء الشركة. ويبدأ بأسلوب استخدام يُنفذ بكل صرامة، وفيه تُحجَب عن المرشحين وبلا رحمة المنجزات الخاصة بكل واحد منهم، ثم يوضعون في مقابلات ومناقشات مكثفة، لاختبار مقدراتهم الذهنية وذكائهم العاطفي وقيمهم الشخصية. وسيقول لك معظم حملة الماجستير في إدارة الأعمال من خريجي كليات الأعمال البارزة، أن عرضاً للعمل لدى (ماكينزي) يعتبر عملاً دسماً وتقديراً أيضاً.

وتتجاوز عملية الانتقاء كونها مجرد عملية استئجار إلى أبعد من ذلك. وقيّم المساعدون، كل ستة أشهر، على أساس معايير مدروسة جيداً، تركز على موازنة المهارات المطلوبة للقدرة الاستشارية من مستويات شتى. ويتزايد الضغط على الانتقال إلى عمل آخر، مع سقوط المساعدين في هذه العملية الشفافة أمام نظرائهم.

وانتخاب الشركاء في (ماكينزي) عملية صارمة تقوم على الوقائع. وتُحجَب لجان في كل أنحاء الشركة سجلات المرشحين، ثم تُجري مقابلات مطوّلة مع مَنْ عَمِلَ مع المرشح، ثم يعملون من ضمن حوارات جماعية مفتوحة، وذلك لضمان تماسك عالمي في انتخاب ما يسمى بالرؤساء (وهم الشركاء الصغار) والمدراء (وهم الشركاء الكبار). تزوّد عمليات اللجان والموظفين الشركة بأفضل الشركاء في الشركة، وهي تستغرق عدّة أسابيع من كل عام، وللشخص الواحد. وهذه العملية العالمية في انتقاء النخبة، ليس لها مثل في العالم إلا القليل.

## توضيح ما هي الأمور الأهم:

عملية تقييم الشركاء عملية شاملة وشفافة. وبذلك تُمكن المساعدين من معرفة موقعهم بالضبط من تطور مستقبلهم المهني، وتسمح للشركة بالتمييز بالمكافآت على أساس الإمكانية والإنجاز الفردي معاً.

ويجب أن يمر المساعدون عبر ستة مستويات: بدءاً من مساعد صغير، إلى مدير تشغيل كبير، وذلك بهدف أن يصبحوا مؤهلين للانتخاب لموقع شركاء. ولكل مستوى مجموعة واضحة المهارة في الاستشارات، وفي معايير تأثير العملاء. ويدرك المساعدون تماماً الموقع التقريبي لكل واحد منهم على مسار الانتخاب. ومع أن مواصفات التعويضات ليست معروفة بصورة علنية، إلا أن القيمة النسبية لكل مستوى في مسار التقدّم والترفيعات، معروفة تماماً ضمن هيكل المساعدين.

وانطلاقاً من حوارات التوظيف المتواصلة في جميع مناحي مهنة كل واحد منهم، تصبح طموحات الشركة وقِيمها الصميمة ومعايير الأداء لديها، واضحة وضوح الشمس لدى المساعدين. ويحتوي برنامج التدريب الممول بعدة ملايين، العديد من وحدات القياس، وتبين كلُّ منها، ما يهم الشركة من أمور، وما يجب على المساعد أن يفعله كي يُفلح، من خلال ثقافتها الفريدة المدعومة بالقيَم.

تُوَزَع سنوياً وثائق لا حصر لها رسمية وغير رسمية، لتعزيز قيَم الشركة وطموحاتها وتوقعات الأداء. ويتلقّى كل مساعد مجلة انتقادية سنوية تحتوي على مناقشات مع مدرّسين خصوصيين ومع قادة المجموعات الرسميين، الذين يتلخص عملهم في إيضاح حاجات التطوير بالنسبة للفرد الذي يرغب في أن يتقدّم في الشركة.

وعندما تسأل أي مساعد عن القيَم الصميمة والطموحات المركزية

للشركة، فإنَّه سيعطيك توضيحاً منسجماً وواضحاً عن الأمور الأكثر أهمية، بالنسبة لـ (ماكينزي). وسيخبرك المساعدون أيضاً، وبكل صراحة، عن مواقع التقصير التي تحتاج إلى تحسين في الشركة. وكما هو الحال في مشاة البحرية الأمريكية، فالمساعدون والشركاء في (ماكينزي) ينتقدون علانية، وبشكل بناء، كل ما هو أدنى مما تعنيه قيمهم الصميمية بالنسبة إليهم.

#### 4 - تقديم تكريم ومكافآت ذات معنى :

المال مهمٌ، وربما كان مهماً أكثر مما يجب، في (ماكينزي). وهذا لا يعني أنَّها ثقافة «أرني نقودك أولاً». ولدى كلِّ من المساعدين والشركاء آمال كبيرة ومكاسب مهنية مرتفعة. وهذا نتيجة للخيارات الساحرة التي تتوفر لكل واحد منهم، ونتيجة أيضاً للمناقشات التي ازدادت ضراوتها للوصول إلى الموهبة التي تراها المشاريع الأخرى فيهم. ومن هنا، تعين الشركة مستويات التعويضات لديها، وتعديلها باستمرار للحفاظ على المستويات التنافسية.

وتحاول الشركة، في نفس الوقت، أن تتنافس في هذا البعد مع ذوي المشاريع المغامرة، ومع المصارف الاستثمارية على الطرف الآخر. وتبدي (ماكينزي) اهتماماً كبيراً وموازياً بالمكافآت غير المالية، والتي تراوح بين التكريم بالترفيه السريع الخطي، وبين الانتخابات المبكرة، أو منح مهمات في برامج خاصة.

وطبيعي أن ينال أفضل المؤدِّين اهتماماً أكبر من المؤدِّين المتوسطين أو الهامشيين. وليست المؤسسة في هذا المجال متميزة، أو متفوقة في تكريم الأداء والإقرار بقيمة كتلة قوتها العاملة، كما تفوقت في ذلك مشاريع أخرى ذكرناها في مكان سابق من هذا الكتاب.

وعلى كل حال، فالمؤسسة متفوقة في التقدم الحثيث المعروض أمام مستشاري المسار السريع ذوي الإمكانيات الكبيرة. لذلك، فالتأكيد هنا يقع

وبشكل واضح، على الإمكانية الفردية وأداء الأفراد. وقد صُممت كل معايير وطرق التوظيف للتعرف على ذوي الأداء الأفضل ومكافأتهم. وقد أبدت الشركة، في الآونة الأخيرة، اهتماماً أكبر نحو المساهمات الجماعية أو المتعاونة في العمل. ولكن لا زال نظام المكافآت والتكريم يحدّ الإنجاز الفردي. وبالنتيجة، يبقى أداء فريق حقيقي أقرب إلى الوجود الاعباطي، ومن الصعب التوصل إليه في (ماكينزي).

### دمج المسارات عند (ماكينزي) و(هوم ديپو)

وكما هي الحال مع الكثيرين من مثيري النشاط والحيوية في (هوم ديپو) و(ماكينزي)، فالشركتان تعملان على أكثر من مسار متوازن واحد وهما: مسار الرّسالة والقيّم والعزّة ومسار الإنجاز الفردي. ويندمج المساران بصورة طبيعية، بهدف إيجاد القوة العاملة ذات الأداء المميز والتي تعلق فوق كل تنافس. ومسار الإنجاز الفردي على كل حال، هو المسار الذي تحفّز فيه الشركتان عامليهما بشكل فريد ومثالي. ويتواصل التنافس الصحي بين الأفراد في كلتا الشركتين. ومع أن (هوم ديپو) قد تمكّنت من رفع مستوى الكبرياء الجماعي المتمثل في عمل المجماميع، فلا تزال (ماكينزي) تتبع أسلوباً خاصاً في هذا الموقع.

وقد استفادت كلتا الشركتين من قادة الماضي الأفاض، واعتمدتا على النمو السريع. وقد تحتاج كلتاها في المستقبل، إلى توجيه بعض الاهتمام لرعاية مصادر أخرى للطاقة، بهدف الوصول إلى تعلق عاطفي في خط المواجهة لديهما.

أما أفكار الموازنة في كلتا الشركتين فهي متشابهة، علماً بأن (ماكينزي) تعتمد اعتماداً أكبر على الانتقاء والتوظيف الهادين، في حين تؤكد (هوم ديپو) على فلسفتها في التملك، وفي توسيع قاعدة القيادة. والمشروعان مثالان توضيحيان نموذجيان على الاستثمار الذي تضعه الشركات في عاملها، بطرق

يشعر الغرباء أنّها غير معقولة. وعلى كل حال، فإنّ اهتمام (ماكينزي) ينصبّ على المساعد المحترف وعلى شرائح شركائها في القوّة العاملة، بينما تتوجّه أهداف (هوم ديپو) لتغطي كامل قوّتها العاملة. وكلتا الشركتين منضبطتان، إلى حدّ لا يصدّق، في سعيهما وراء مصادر فريدة للنشاط الإضافي، وفي اختيارهما الموفق لأساليب معالجة التوازن.

obeikandi.com

## 7 • مسار التكريم والاحتفالات

ترعى معظم الشركات الجيدة الحفلات، وتبذل جهداً هادفاً لمكافأة عامليها على منجزاتهم، والاحتفاء بهم بطرق غير طريقة المال أو المنح المالية. وتتراوح هذه الجهود بين حفلات عيلاذ الميلاد المجيد الإلزامية، ونزهات الشركة وجوائز «مستخدم الشهر»، بالإضافة إلى مجموعات المنجزات الخاصة، مثل نوادي مبيعات المليون دولار وتخصيص حفلات منفصلة لإيقاف السيارات، وعمل صفائح معدنية منقوشة جدارية وطاولية ودبابيس وشارات، وتقديم بريد إلكتروني شخصي، ورسائل مكتوبة من الرئيس، والقائمة لا تنتهي. وهذا النوع من الممارسات واسع الانتشار.

ومع احتمال أن يكون هذا النوع من التكريم مُرضياً أو مثيراً للإعجاب، فهو قلما يوضح ماهية القوة العاملة ذات الذروة في الأداء، أو يقود إليها. وتكون هذه الفعاليات في مسار التكريم والاحتفالات المتوازن الموصوف في هذا الفصل، جزءاً لا يتجزأ من هدف العمل عند هذه المشاريع، وهي أكثر انضباطاً في تلبية حاجات الإنجاز المحددة للشرائح المهمة في القوة العاملة، من المجهودات المماثلة في الشركات الأخرى. وبما أن كل الشركات تبذل بعض الجهد بخصوص الاحتفالات والمكافآت غير المالية، فمن الأهمية بمكان، أن نشير إلى الاختلافات بين هذه الجهود العادية، وبين ما يجري في

تلك المشاريع المتميّزة في تنفيذها لمسار التكريم والاحتفالات. ويلقي الجدول 1/7 ضوءاً على بعض هذه الفروقات الدقيقة.

والأهم هو أن مسار التكريم والاحتفالات، قلّما يقف بنفسه ولوحده، في أن يكون نقطة التركيز الأساسية بالنسبة لتكوين قوة عاملة ذات أداء مميز. ولا تعتمد أيّ من الشركات التي درسناها، على مسار التكريم والاحتفالات لوحده، ومن ناحية أخرى، فقد كان هذا المسار الرفيق الملهم في ثلثي الحالات. ويبدو أنّه يتكامل تكاملاً جيداً، لا سيما مع مسار الطريقة والمقاييس، ومسار الرسالة والقيّم والعزة. وتشمل أبرز الأمثلة على مثل هذه التكاملات، شركة (كي). إف. سي) و(ماريوت) التي شملناها بهذا الفصل، وكذلك شركة خطوط جنوب الغرب الجوية و(هوم ديبو) و(آفون) و(هيل لتغذية الحيوانات البيتيّة) وفيلق مشاة البحرية الأمريكية.

ويركّز هذا الفصل على كيفية دخول هذه السّمات حلبة ملعب (كي). إف. سي)، ثم يقارن ذلك مع أسلوب المعالجة لدى شركة (ماريوت) الدولية.

### كي. إف. سي: تراث العقيد

(كي. إف. سي) هي المنتج العالمي الرائد في مجال وجبات فروج العائلة. وكانت تُعرف سابقاً باسم (فروج كنتاكي المقلّي الخاص بالعقيد ساندرز). وهي الآن جزء من مشروع (ترايكون) المنشأ حديثاً الذي هو بدوره نتاج عمل شركة (بييسي) الذي يشمل (كي. إف. سي) و(البيتزا الحارّة) و(تاكوبل). وقد تذبذب أداء (كي. إف. سي) في العشر سنوات الماضية، ولكنها الشركة الأبرز بسبب التحوّل الذي أنجزه (دافيد نوثاك) عندما أعاد تموضع الشركة على مسار التكريم والاحتفالات في عام 1994.

و(كي. إف. سي) غنية بتقاليدها في الاحتفال بعاملها. ويرجع تاريخ ذلك إلى عام 1955، عندما بدأ العقيد يبيع بعض الامتيازات، ولأول مرة،

مقابل تركيبته السريّة وذلك من على ظهر سيارته الصالون. في عام 1996، كان المشروع يدرّ مبيعات بقيمة (8) بليون دولاراً من حوالي خمسة آلاف مخزن، وهو ثلث ما تمتلكه الشركة من مخازن. ويحتاج هذا المستوى من العمل، إلى ما يقارب الخمسين ألف عامل في كل عام، بهدف دعم حاجات التشغيل لمستخدمي الشركة في خط المواجهة والمقدر عددهم بأربعين ألفاً، مما يعني إجمالي مبيعات مرتفعاً بالنسبة إلى شريحة مطاعم الوجبات السريعة. ويشكّل الحفاظ على هذا النوع من البيئة، ذات إجمالي المبيعات المرتفع، تحدياً حقيقياً بالنسبة لأي شركة في هذه الصناعة، و(كي. إف. سي) ليست استثناءً من ذلك.

#### الاختلافات في أساليب

الجدول 1/7

#### المعالجة بالتكريم والاحتفالات

شركة على مسار التكريم والاحتفالات المتوازن	الشركة النموذجية	السمة الرئيسيّة
- أي عذر يخطر بالبال للاحتفال بمنجزات العاملين - المئات سنوياً - مديرو الخطوط في كل المستويات وفي كل الأعمال بالإضافة إلى المستخدمين أنفسهم	العطلات والذكريات السنوية الرئيسية - العشرات سنوياً - قسم الموارد البشرية	- نوع الحدث - عدد الاحتفالات - الرعاية
- «يا الله! هذه هي المتعة الحقيقيّة» - غالباً ما يمولّها المستخدمون أنفسهم، وعلى حساب وقتهم الخاص بهم.	- «عجباً! أيجب علينا أن نفعل ذلك مرّة أخرى؟» - تمويل الشركة نفسه وعلى حساب وقتها	- رد فعل المستخدم - التمويل

## المنظور التاريخي: تركيبة سرّية تبقى وتستمر

على الرغم من التحدي لوجودها في العقود الأولى من قيامها، فقد حافظت الشركة على قوة عمل ذات أداء مميز عملياً، وذلك من خلال عمليات أصحاب الامتيازات، ومخازنها التي تملكها. وبعدها بيعت مصالح العقيد، وحلّت محلها شركات رائدة كبيرة مثل (هيو بلاين المتحدة) و(ر. ج. ر. نايسكو) و(بيسي المتحدة) - بعد ذلك تحول الأداء نحو الأسوأ. وقد فرض المدراء المحترفون ذوو النوايا الحسنة، أفضليات وضوابط وحوافز حطّمت معنويات العاملين وحماستهم، لا سيما المدراء العامّين للمطاعم وأصحاب الامتيازات، مما أضع التوازن بين إنجاز العاملين وأداء العمل بكل بساطة.

وعندما عيّنت (بيسي) (دافيد نوثاك) كرئيس للإدارة، كانت (كي. إف. سي) تواجه تحدياً أساسياً تراجعياً يتمثّل في خمس سنوات من المبيعات الهابطة، ومن هوامش مخازن الشركة، وهي تنخفض إلى أقل من 10٪ بالمقارنة مع 20٪ لأصحاب الامتيازات. وكان على (نوثاك) أن يعالج هيمنة عدم المصداقية وفقدان الثقة بين أصحاب الامتيازات، الذين مرّوا بسبع سنوات مريرة من الصراع القانوني حول حماية مناطق العمل. ومن الواضح أن أداء القوّة العاملة قد نال اهتماماً ثانوياً بالنسبة إلى دوافع الأداء الأخرى، والتي كانت (عند مراجعتها الآن) غير مناسبة لهذا النوع من العمل الخدماتي لخط المواجهة. وبالمناسبة، فإن (نوثاك) المدير قد قرّر أن يبعث الحياة في العقيد من جديد ليستعيد الثقة والالتزام العاطفي في كل أنحاء خط المواجهة.

ويبقى المغفور له العقيد (ساندرز) الأيقونة في اليابان، وهو لا يزال الشخص الأسطوري في أماكن متفرقة من الولايات المتحدة. وهو، وبكل سهولة، أفضل الصور الواضحة في العالم. فقد جعل هذا السيد الجنوبي البشوش ذو البزّة البيضاء واللحية اللطيفة، من الفروج المقلّي على الطراز البيتي، رمزاً، ولمدة نصف قرن تقريباً. وقد انتقل وزوجته إلى الرفيق الأعلى،

ولكن الشركة تبقى مدينةً له بحيويتها المستمرة في مفهومها للإنتاج الأصيل، وقيَم خدمة الزبائن التي سيُكتب لها، فيما يبدو، أن تستمر إلى القرن القادم. ويصعب التصديق في أن هذين الزوجين البسيطين، قد استطاعا أن يخلقا مشروعاً بقيمة (8) بليون دولار، قادراً على الحفاظ على قوة عاملة ذروة في الأداء بين مديري مطاعمها.

ومع أن الشركة لا تزال «عملاً على طريق النجاح»، فإن معظم العاملين في (كي. إف. سي) يؤمنون بأنهم قد أوجدوا، من جديد، نوع القوة العاملة ذات الأداء الأعلى، والتي جعلت من العقيد أسطورة زمانه.

وتُدرِك الإدارة أن أسلوب المعالجة الحالي لدى زعامتها يجب أن يتبلور أكثر من مجرد نتائج في التحوّل استمرت لمدة خمس سنوات، وأن عليها أن تكتشف ماهية الأوقات الاقتصادية العصبية التي ستؤثر على الأداء. ويبدو على كل حال، أن (كي. إف. سي) تمتلك مزايا موجودة لدى شركة أخرى في طور التكوين: ألا وهي شركة خطوط جنوب الغرب الجوية. وهو ما يطمح إليه (نوثاك) وبكل جرأة.

### رحلة إلى «البيت الأبيض»

يضم مقر (كي. إف. سي) في (لويزفيل بكنتاكي) قصرًا جنوبيًا قديماً معدلاً كجزء من مجتمعا الموحد. وقد سمي هذا القصر، وبكل جدارة، «بالبيت الأبيض». والمنزل تذكاري رمزي على تاريخ وتراث العقيد الحافلين. وهو في مكانه واضح جداً للعيان، ويُستعمل لنشر الحوافز الفردية أو الجماعية ولتكريم منجزات العاملين المتواصلة. ويتصل البيت الأبيض بالمركز التقني عن طريق ممشى زاهي الألوان تحت الأرض يسمونه (ممر القادة). والتسمية تعبير عن قناعة الشركة أن القادة، من مختلف الأصناف، مسؤولون عن تحقيق رسالة (كي. إف. سي). ويحتوي الممر عملياً، عشرات المنشورات الرمزية

والتحفيزية التي تميّز جهود (كي. إف. سي) الكثيرة لتشجيع عامليها، ولتنفيذ استراتيجيتها. والجو العام هو جو الحماس والنشاط الدافئين والوديين. ويبدو لك (وأنت في الممشى) أن العاملين يهرولون أكثر من كونهم يتمشون، ويحصل تداخل وتمازج دائم بين العاملين حين يركضون. ويذهب الكثيرون إلى ردهات القاعات، فيلتقي العاملون ويتفاعلون مع بعضهم ثم يتابعون سيرهم. ولقد استقبلنا كل من مررنا به استقبالاً حاراً مع أننا كنا غرباء.

كان من المقرر أن يكون لقاؤنا الأول مع (تشك رولي) النائب الأول للرئيس لشؤون العمليات وضابط التشغيل الأول. ويشتهر (تشك) باسم (بل دوغ) أي الكلب القوي الضخم بين «قواته». وهذا يعكس، حسبما علمنا فيما بعد، تعليقاً ساخراً من كبير ضباط الإدارة بأنه «يبدو أقرب ما يكون إلى كلب ضخم قوي». ومع تواصل النقاش، بدا أن التسمية ثلاثم عزمته وتصميمه أكثر مما ثلاثم مظهره. وقد كان يبدو أميل إلى مدير المطعم الودود (وهو ما كان عليه) وهو يحمل سلسلة (بو جنغلز) في (لويزفيل بكتاكي).

التحق (تشك) بشركة (كي. إف. سي) في عام 1985 بصفة «رجل البرامج المخصص». وبكلمات أخرى، لم تكن له مهمة حقيقية في الشركة. وكان من استأجره يرى أنه لا بد أن يظهر منه أمر عظيم. وقد تمتع (رولي) بالتواجد في ثلاث فترات مختلفة من تاريخ (كي. إف. سي)، وهي فترات التردد بما فيها الفترة الحالية. والحدث الراسخ في ذهنه، هو محاولة (بيبي) المضللة في أواخر الثمانينات لتغيير العقد مع ذوي الامتيازات بشطب الحماية الإقليمية، وقد كانت موجودة في السابق. وشطب الحماية الإقليمية، بالنسبة إلى صاحب الامتياز، يشبه إلى حد كبير، حقل في أن تقرّر من يجب أن يدخل بيتك. ويتذكر (تشك) كيف أن هذه الفترة كانت تتسم بفقدان كبير في الثقة، في كل أنحاء تنظيم ذوي الامتيازات، مضافاً إليها استراتيجية كسب ذوي الامتيازات المتمردين، وهي استراتيجية مثيرة للتساؤل نوعاً ما. «أردنا أن

يكونوا جميعهم لنا. وكان أصحاب الامتيازات يرون في هذا الأسلوب سلاحاً يهدف إلى إخراجهم من العمل».

وبالإضافة إلى ذلك، فقد اتخذت الشركة في فترة الست سنوات الممتدة من عام 1988 إلى عام 1995، عدة إجراءات يؤسف لها. وكان يُنظر إلى معظم هذه الإجراءات على أنها عدم احترام للعقيد، مما نجم عنها تآكل باهظ الثمن في الأيقونة والصورة المميزة التي كانت في صميم الشركة في بداية تطورها. وعندما جاء (دافيد نوك)، بصفته كبير ضباط الإدارة في صيف عام 1994، وردت إليه رسالة واضحة من مجموعة أصحاب الامتيازات «من الأفضل أن تكون طيباً يا رجل! وإلا فإنك لن تبقى طويلاً هنا».

ويصف (تشك) و(دافيد) جهود التغيير في ثلاث مراحل: الاستراتيجية والتنظيم والثقافة. وقد صيغت الاستراتيجية من خلال أسلوب في العمل عالي التفاعل، شمل المدراء في كل المستويات، وشمل أصحاب الامتيازات أيضاً. وقد تصادفت صياغة الاستراتيجية مع الإعلان عن ثقافة مديدة الأجل، تتميز طبقاً للكلمات (تشك) «بخدمة جيدة جداً يمكنها أن تأتي بالكثير من المبيعات. ويبدأ الأمر كله من النظافة في الداخل والخارج: فالمخزن القذر هو الخطيئة التي لا تُغتفر».

فكلمات السر إذاً هي النظافة والتودد والتنوعية، مقرونة بأسعار تنافسية. وتنوي (كي. إف. سي) أن تلتزم بهذه المعايير التزاماً ثابتاً لا هوادة فيه، وهو طموح لا يزال في طور الإنجاز.

ويعتمد أسلوب (كي. إف. سي) في التنظيم، اعتماداً كبيراً على أسلوب التواصل المكثف ثنائي الجانب، والذي يشمل عدة منابر ومؤتمرات على مدار السنة. ويبدو (غريغ ودريك) النائب الأول للرئيس لشؤون الموارد البشرية في مسألة التسويق والمبيعات، أقرب إلى التعصب الديني منه إلى المحترف في الموارد البشرية. وتحفل الشركة بالشعارات، ولكن واحداً هو أكثرها إلحاحاً

يطرح سؤالاً: «لماذا تريد أن تعمل في مكان آخر؟» و(غريغ) دائم الحذر في أجوبته على ذلك السؤال، وهو ما يشير إلى نوع المشاكل التي يتوجب عليه حلها. ويبدو أن المزاج الفكري في الشركة يتوجه نحو استئصال كل الأعذار الممكنة، لتغيير الوظائف أو الأعذار في عدم التوصل إلى نتائج في العمل. وهذا تحدُّ رهيب. ولكن ذلك يجعل (غريغ) أكثر تصميمًا على جعله واقعاً. وعندما رافقنا (غريغ) في ممشى القادة، لم يتمالك من احتواء حماسه تجاه كل ما هو معروض تقريباً، سواء كان ذلك بيتاً للكلاب في برنامج «جوائز تشك «البلدغ»، أو في الفيديوهات التي تصوّر عدداً من المؤتمرات والخطابات البارزة في السنوات القليلة الماضية.

### لماذا يكون لمسار التَّكريم والاحتفالات مغزىً هنا؟

يُصِرُّ (دافيد نوثاك) على أن يحافظ على صورة العقيد حية في الأذهان، لأنه يؤمن بأن عدم سيضع مسار الطريقة والمقاييس بعيداً عن النشاط والالتزام في خط المواجهة.

و(نوثاك) لا يشبه العقيد ولا يتكلم مثله، ولكن يبدو أن الجميع - بدءاً من السيدة (ساندرز) قبل وفاتها إلى أصحاب الامتيازات - مقتنعون تماماً بأن العقيد سيقبل حتماً بـ (دافيد). و(نوثاك) معجب جريء من معجبي (هرب كيللهر) كبير ضباط إدارة شركة خطوط جنوب الغرب الجوية، وهو ينوي أن يضع لـ (كي. إف. سي) مبدأً متكافئاً مع مبدأ الزبون في أقل تقدير. يقول (نوثاك): «يجب أن يشعر العاملون بأنك تهتم بهم أولاً. وليس أمامك - حتى ذلك الحين - سبيل في إجبارهم على القيام بالخطوة الأولى».

ويستفيد (نوثاك) كثيراً من مبدئه المسمى «قيادة الظل» وهي نسخة عن (كي. إف. سي) في القيام بمهمة «حسب السوق نسوق». وتقول الفكرة: إن العاملين سيفعلون ما يرون أن قادتهم يفعلونه، أي أنه لا يمكن تجاهل ظل

القائد. وعندما يستعمل (نوفاك) كلمة «قائد» فإنما يقصدها بمعناها المتوزع، إلى درجة أن يعتقد معها كل عامل أن له دوراً قيادياً يمكنه أن يلعبه، بل ويجب عليه ذلك.

وتبقى فكرته المركزية على كل حال، هي أن «المدير العام للمطعم هو القائد رقم 1»، وما عداه، فهو موجود لدعم نتائج هذا المدير ورفع مستواها. وهو يتصور أن المدير العام للمطعم، سيعمل كقائد لفريق حقيقي لعاملي مطعمه. وهذه الشريحة من القوة العاملة لدى (كي. إف. سي) أي فريق المطعم، هي ما يركّز عليه (نوفاك) تركيزاً أساسياً في مسار التّكريم والاحتفالات.

ولكي نفهم سبب كون فكرة بعث العقيد ذات مغزى، فيجب علينا النظر إلى الوضع الذي واجهته (كي. إف. سي) بخصوص أولويات أداء العمل وديناميكية السوق وحقائقه، وحاجات الإنجاز لدى القوة العاملة والعوامل الثقافية الداخلية. وسناقش مقومات التحديات المذكورة التي تواجه (كي. إف. سي) في المقاطع الآتية:

## 1 - أولويات الأداء:

بدأ (نوفاك) حملة العودة بوضع مجموعة جديدة من الطموحات والأهداف، التي أعادت تحديد مسألة قيم العمل المركزية لدى (كي. إف. سي)، أي: المزايا والمنافع التي ستوصلها (كي. إف. سي) إلى الزبون وماهية الثمن، وكذلك إيصال تلك المنافع بصرامة وثبات واضحين، والإبلاغ عن ذلك إلى الزبائن وإلى المستخدمين سواء بسواء.

وتتوضح هذه المسألة في الشعارات التالية التي دخلت الشركة، وتبنتها في كل أرجاء التنظيم:

● كن المطبخ المناسب بالنسبة للوجبات المناسبة. وهذا الطموح وثيق

الصلة بالأفكار الماضية، وقد تخللت تراث العقيد في فكرة «عشاء الأحد».

وله أثر كبير من حيث النتيجة، وأثر إيجابي على مستخدمي خط المواجهة في (كي. إف. سي)، وكذلك على عاملي تنظيم أصحاب الامتيازات.

وقد حدّد الشعار عطاءات (كي. إف. سي) الخدمائية والإنتاجية في أعين الزبون، على أنها «عشاء» وليس مجرد «وجبة سريعة وخفيفة».

● أطعم كل عائلة وجبة لذيذة جداً، ولو لمرة واحدة في الأسبوع. وهذا الطموح، يشكّل امتداداً كبيراً في الهدف بالنسبة إلى تسلسل القيم كلها في (كي. إف. سي) وهي: تصميم المنتج ولائحة الطعام والتسويق والعمليات، بالإضافة إلى أنماط سلوك عاملي خط المواجهة وأصحاب الامتيازات. فإذا تمكّنت (كي. إف. سي) من تشجيع مناصريها المنتظمين على زيارة أحد منافذها، مرة إضافية كل عام، فإن مستويات الربحية الموجودة الآن ستزايد تزايداً كبيراً.

وبهدف فرض أهمية هذه الأولويات، وإدخالها في عقول الجميع، فقد التزمت الشركة التزاماً فعّالاً بعدة إجراءات مبنية على قرارات سابقة، في مقابل الإجراءات السلوكية الصارمة على العاملين. وقد أثر بعض هذه القرارات على تعريف القيم، كما انعكس في إلغاء لوائح الطعام. فمثلاً: أعيدت التركيبة السريّة الأصلية، وجرى التأكيد عليها من جديد، وأبعدت بعض المنتجات غير الرائجة، وأضيفت بعض المنتجات ذات الرواج الظاهر، مثل فطائر اللحم والشرائح هشة القضم (قراميشد). وتوجهت الإجراءات الأخرى نحو تفهيم مسألة القيم الجديدة. ونُسفت هرمية التنظيم الميداني القائمة بهدف تركيز مباشر أكبر على العمليات، وخاصة إعطاء مستوى جديد من الأهمية لدور مدراء

المطاعم. وأخيراً، سُوِّيت قضية أصحاب الامتيازات المحترفين، مما فتح الباب أمام إصلاح العلاقات المتينة مع أصحاب الامتيازات في كل أرجاء العمل وبنائها. وكان يستشف من هذه القرارات، أنّها إجراءات استراتيجية وهيكلية مهمة جداً، تفتح حقبة جديدة لمعالجة التغيرات السلوكية الأشد قسوة، والتي لها قاعدة عريضة: وكانت هذه التغييرات ضرورية لبلوغ مستويات الأداء المميز.

وكان همُّ حجم التغييرات السلوكية منصباً على كيفية بلوغ مسألة القِيم: مثلاً: من خلال إعداد الأطعمة وأخذ الطلبات وظروف المطعم. وكان الهدف المليء بالتحدي الواضح، هو تزويد الزبائن بخبرة كبيرة في كل زيارة لهم، أي «منحهم الثقة كي يعودوا» مرّات أخرى.

ولم تكن هناك، لسوء الحظ، قرارات بسيطة أو إجراءات سهلة لضمان الأمور الملحّة في السلوك، والكامنة وراء زيادة عدد زيارات الزبائن وتكرارها. وكان على عملية تحضير الأطعمة، والتي تجري بكاملها عند المنافذ، أن تضمّن نوعية إنتاج عالية وموحّدة، ووجوداً وعلى مبدأ «أسعد زبائنك، بإعطائهم ما يريدونه». وكان على آخذي الطلبات، أن يفتنوا غنى كبيراً من استجابات الزبائن ومودتهم على مبدأ «تودّد إليهم بخدمة جيدة، تستدرج مزيداً من المبيعات». وكان على موقع كل مطعم أن يبدو للعيان، أنظف بكثير مما كان عليه من قبل، على مبدأ «تجنّب الخطيئة التي لا تغتفر، والتمثّلة في المطعم القدر».

وباختصار، فإن زيادة ما سيكافئك عليه الزبون (أي ما يدفع ثمنه) اقتضى عملاً جماعياً وإفرادياً محسناً بشكل كبير، من قبل كل العاملين أي: في كل موقع من مواقع المطاعم التي تملكها الشركة، هذا بخلاف المطاعم التي يملكها أصحاب الامتيازات، والمقدّرة بما يزيد عن ستة آلاف مطعم. كان ذلك ضرورة ملزمة، ولكنها مخيفة بالنسبة إلى أداء القوّة العاملة.

## 2 - ديناميكية السوق وحقائقه :

ليس بالأمر السهل أن تتدبر أمر الرجوع إلى سلوكيات من هذا النوع في صناعة الطعام السريع، ومعظم المنافسين لا يجادلون في أمر كهذا. وأحد الأسباب، هو أن اقتصاديات هذه الصناعة لا يمكنها أن تدعم، وبساطة، دفع أجور مرتفعة لاستئجار أناس متفوقين، أو تقديم مكافآت مادية كبيرة للوصول إلى الأداء الأفضل. وينجم عن الضغوطات المادية عملياً، تقليص في خط العمالة أي: تقليل عدد العاملين إلى أدنى حد، لتدعيم المكاسب قصيرة المدى.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأمور المتعلقة بعلم السكان كالعمر والذكاء والتعليم وأخلاقية العمل إلخ... لدى المصادر الواقعية للقوة العاملة، مضافاً إليها حالات البطالة المنخفضة. كل ذلك يجعل من مجرد العثور على مستخدمين متفوقين، أو قل مقبولين بالمعدلات التي يسمح بها السوق أمراً صعباً، فما بالك بعملية الاحتفاظ بهم؟

وباختصار، فإن التنافس بين منتجي الطعام السريع من أجل الحصول على عمال متفوقين، تنافس شديد، وهذا يرتد، من حيث آثاره، على إجمالي حركة المبيعات المرتفعة والتي تميز هذه الصناعة. وإذا ما سلمنا بطبيعة العمل الحامية والملحة وغير الممتعة، فإن إجمالي المبيعات ثابت عملياً. ولا يساعد في ذلك (فوق ما سبق) كون العديد من العمال يحاولون تجربة أول وظيفة حقيقية لهم، ومن هنا، فإنهم ساذجون وبسطاء من ناحية جاذبية الخيارات الأخرى.

وكتيجة لذلك، يختار معظم المنافسين أن يصمموا القوة العاملة ويعملوا من حولها من خلال التقنية وضوابط الأنظمة القاسية. وهم يظنون أن أقصى ما يأملون الحصول عليه من العاملين، هو، بالكاد، أخلاقية عمل مقبولة ومزاج فكري لا يدوم طويلاً. وقد اختارت (كي. إف. سي) استجابة مختلفة تماماً:

فقد قرّرت الشركة أن تجعل من عامليها ميزتها التنافسية، وذلك بالاستخدام المنظم للحوافز غير المالية، وبالاستثمار الأكبر في العاملين لديها، وبإيجاد بيئة مشابهة لعمل المجاميع، حيث يرغب عدد أكبر من الناس في البقاء لمدة أطول من فترة التنافس. ومع أنه من السابق لأوانه أن تعلن (كي. إف. سي) انتصارها في ذلك، فإن إحصائيات إجمالي المبيعات والإنتاجية تشير بالاتجاه الصحيح. وقد انخفض مدور مبيعات المدراء العامين للمطاعم من 27٪ إلى 17٪.

### 3 - تلبية حاجات الإنجاز لدى القوّة العاملة:

من السهل وصف حاجات الإنجاز لدى القوّة العاملة عند أحد المستويات، فهي تتوازي مع الحاجات البشرية الفطرية التي وصفناها في مكان سابق من هذا الكتاب. ويمكن تلبية كل حاجة بشرية في القوّة العاملة بشكل أو بآخر، كما هو مبين في هذه اللائحة:

- التوجيه والبنية والنظام أي: مكانٌ تشعر فيه القوّة العاملة بالأمان.
- إحساس بالهوية والعناية وقيمة الذات أي: موقعٌ يكون ما يفعله العاملون مهمّاً لهم وللشركة أيضاً.
- شعور بالانتماء أي: أن يكونوا جزءاً من مجموعٍ يحترمونه ويحبّون العمل معه.
- أن يكون لهم صوت مسموع فيما يهمهم أي: تأثير على مصيرهم الخاص بهم في الشركة.
- فرصة التطوّر والتحسّن كأشخاص أي: فرصة مواجهة التحديات المتزايدة وتعلّم المهارات الجديدة، والتقدّم مع مرور الوقت.

وتختلف أهميّة هذه الحاجات عند (كي. إف. سي) كما هو الحال عند شركات كثيرة أخرى، وذلك بحسب مدة بقاء المستخدم وموقعه وخبرته. فمثلاً: يمثّل هرم الوظائف الرسمي بدءاً من عامل المطبخ الجديد، وصعوداً

إلى وظيفة مدرب على الأسواق أربعة أو خمسة مستويات في مستويات العمل أو حاجات إنجاز العاملين. يتركز دور القادم الجديد، وكذلك أدوار الإشراف على الورديات حول إنجاز حاجات الاستخدام الأساسية كالأجر والمزايا، مضافاً إلى ذلك، إحساس بأن الوظيفة ستدوم. وبما أن النواحي الأخرى في حياة الشخص كالعائلة والمجتمع إلخ... يعوزها في الغالب الإحساس بالنظام والانضباط والتوجيه، لذا يتوجب على الشركة أن تزوده بها.

ومع تقدم العاملين نحو أدوار مدير وحدة مساعد ومدير عام للمطعم، تتقدم حاجات أخرى في سلم الأولوية. فالكثيرون يبحثون عن مجموعة يشعرون معها بالاطمئنان للانضمام إليها وبفرصة في التقدم، على الرغم من انعدام التعليم الرسمي ومهارات العمل الأساسية. وأخيراً، فإن الأفضل من المدراء العامين للمطاعم ومن المدرسين الخاصين، يبحثون عن فرصة لقيادة الآخرين، ولبناء ما هو ناجح ولممارسة تأثير أكبر على مستقبلهم المهني. ويتطلع العاملون في كل مستوى، إلى الاعتراف بقيمتهم كأشخاص وكأعمال، كذلك، فإنهم يبحثون عن التأكيد على قدرتهم على النجاح في بعض الأركان المهمة.

#### 4 - العوامل الثقافية :

تؤثر ثقافة الشركة على نوع المسار الذي سيقودها إلى قوة عاملة عالية الأداء. وقد مرّت هذه الثقافة في (كي. إف. سي) بالعديد من الشدائد والأمزجة والتغييرات، ابتداء من الأيام الأولى لزيارات العقيد التشجيعية في عربته الصالون إلى سلسلة المكاتب التي أدت إلى انبعاث شركة (ترايكون) في عام 1997.

وأفضل الأوقات وأنسبها لتصوير ثقافة (كي. إف. سي) هي فترة التسعينات، عندما قام (نوفاك) بخطواته الدرامية بهدف تشكيل مسار التكريم والاحتفالات وإدخاله مع وجود مسار الطريقة والمقاييس المحصّن. كان الدافع

وراء اعتماد الشركة على التسويق المتفوق والإبداع في الإنتاج لرفع مستوى المبيعات قد تلاشى. ولم تكن الشركة مجرد مصنع للأطعمة المعلّبة، مع أن مبدأ البضاعة المعلّبة النموذجي كان هو السائد. وعلى افتراض أن محللي الأسواق، كانوا يملكون معرفة أفضل من غيرهم، فقد كانت مقرات العمل هي التي تُصدر الأوامر وتفرض التقيد بها، فقاست النتائج، وفرضت وجود الإدارة ذات الشأن بشكل جدّي.

ولسوء الحظ لم تفلح التصرفات التي أفرزتها هذه المواقف في زحزحة السوق. كانت المبيعات والأرباح أدنى بكثير من المستويات المقبولة، وكان العاملون الطيبون في الشركة يتركونها، وكان مزاج أصحاب الامتيازات أقرب إلى الثورة. وكان الجرح الذي تسبّب به السوق مميّزاً: كان في أقلّ التقديرات «أرضاً تضطرم برياح التغيير»: فقد أوجد مستوى عميقاً جداً من اليأس في كل جوانب العمل، حتى إن العاملين كانوا مستعدين لعمل أي شيء أو تجربة أي شيء. ولحسن الحظ، كان كبير ضباط الإدارة الجديد يؤمن إيماناً راسخاً بالنصر، من خلال العاملين، لا سيما من كان منهم في قاعدة التنظيم. وظهر، وهو يكافح من أجل التواصل الشخصي في مجموعات كبيرة أو صغيرة، ومن أجل المناقشات وجهاً لوجه مع العاملين في مختلف المستويات. كان يبحث بصورة أساسية عن الدسم في كل بادرة. ومع أنه لم يكن يلبس بزّة بيضاء، ولم يكن يمتلك شنباً ولحية أنيقين، فقد بدأ يجسّد نفس القيم التي كانت تعمل لصالح العقيد منذ بضعة عقود. وفوق ذلك، فقد أعاد (نوثاك) الحياة إلى الالتزام التقليدي للعقيد بالنوعية والكرم، وهو ما يبدو أنه تقليدٌ حافلٌ ينتظر من يبعث فيه الحياة».

وبكلمات أخرى، أصبح المصدر الأساسي للطاقة الجديدة، وفي كل أنحاء التنظيم، هو هذا الاندماج السعيد بين تراث العقيد وما يمثّله في عقول العاملين، وبين زعيم جديد كان يرى أن المهمة الحقيقية للإدارة، هي أن ترتفع

بالعاملين وتُشعل فتيل العمل لديهم، وأن تمنح الاهتمام الكبير حتى لأتفه المنجزات.

ومع بداية ظهور مستويات جديدة للطاقة من هذين المصدرين، فقد تعرّز المصدر الأساسي وتوازن أيضاً. واليوم، تُحدث الإجراءات المتناسقة بيئة عمل مختلفة اختلافاً أكبر مما كان سائداً قبل أن يبعث (نوفاك) الحياة في تراث العقيد.

### مسارات (كي. إف. سي) المختارة

قوة (كي. إف. سي) العاملة ذات الأداء المميز هي حصيلة دمج المسارين المتوازيين والمتكاملين (راجع الرسم التوضيحي 1/7). لم يكن مسار التّكريم والاحتفالات لوحده قادراً على القيام بكل هذا العمل. كما أن أسلوب مسار الطريقة والمقاييس أو الإدارة القوية ذات الشّأن، (وهو الأسلوب المميّز لشركة بيبسي) لم يستطع أن يقوم لوحده بالعمل. وبدمج المسارين أحرزت (كي. إف. سي) تقدماً ملحوظاً في وقت قصير نسبياً. ويتمّم المساران بعضهما البعض في أسلوب متكامل.

### مصادر النّشاط وأساليب معالجة التّوازن

من الواضح أن شركة (كي. إف. سي) تعتمد بشكل متكافئ على مصدرين فريدين للنشاط والطاقة: (دافيد نوفاك) و(العقيد ساندرز). و(نوفاك) قائد جذّاب، و(ساندرز) أيقونة التراث الغزير. وليس من قبيل المصادفة أن يصبح الإثنين مترابطين ترابطاً تاماً في تحفيز التنظيم. قد لا يكون (نوفاك) استنساخاً عن العقيد، ولكنه سيكون كذلك إلى أن يظهر آخر مكانه. ويحترمه الجميع لحيويته وحماسه وتفانيه في الحفاظ على تراث العقيد. وكل ما يفعله، بدءاً من زيارته التي لا تنتهي وتفاعلاته الأخرى مع القوّة العاملة، إلى جوائز

على شكل فَرْج مطاطي والتي تفوح منها رائحة الفكاكة، إلى إصراره على أن «المدراء العامين للمطاعم هم رقم 1» من حيث الأهميّة. كل هذا، يجعل العاملين مرتبطين بالمستقبل، كارتباطهم بالماضي: إنّه ارتباط عاطفي قوي.

لقد كان عند (نوفاك) من الحكمة ما جعله يعترف بالأثر الذي تركه العقيد على السُّوق وأصحاب الامتيازات وعلى العاملين. وإخلاصه للمبادئ البسيطة في النوعية وخدمة الزبائن، واحترامه لعامليه، قد تخلّد الآن في صورة رائعة تُذكر بذلك التراث. والزعامة الحالية للشركة لا ترحم في اتباعها ذلك التراث بصفته تذكراً دائماً ومصدراً عاطفياً للطاقة والإعزاز في كل أرجاء العمل. ومن الواضح أن أهم ناحية تثير تحدي مجهودات أداء القوّة العاملة في (كي. إف. سي) هو المحافظة على التميز والتفوق في مجموعة من الأساليب المتكاملة في التوازن، والتي يمكنها أن تدعم المسارين المتوازنين. ويقوم مسارها في التّكريم والاحتفالات على أربعة أساليب، واثان منهما يدعمان مسار الطريقة والمقاييس أيضاً. وسندرس الأساليب الأربعة كلها في الأقسام التالية:

## 1 - إظهار قيمة العاملين الحقيقيّة لهم:

تنطلق مسألة إظهار قيمة العاملين الحقيقيّة من إيمان القيادة العليا، في أن تواصل نجاح الشركة أمر مستحيل لولا الجهود الخاصة لكثير من العاملين. وربما كان أهم عنصر في هذا الأسلوب، تصريح كبير ضباط الإدارة - وبدون موارد - بأن المدير العام للمطعم هو المنصب رقم 1 في الشركة. وفي مواجهة نقطة التركيز هذه، تحوّل العاملون المشتركون إلى ما يسمى (مركز دعم المطاعم) الذي يذكر اهتمامه على خدمة المدراء العامين للمطاعم، وفرق خط المواجهة لديهم. وقد تحوّل التأكيد من مجرد القبول بإجمالي مبيعات مرتفع كأمر محتوم، إلى التركيز على الإبقاء على أكبر عدد من العاملين ولأطول فترة ممكنة. وصولاً إلى هذا الهدف، فإنّه يُحتفل بأقدمية العمل في الشركة، وبعودة

العاملين في مواجهة اللازمة النموذجية «استتجر - اطرء - استبدل» المستخدمة في الصناعة. وما يزال إجمالي المبيعات هو جوهر اللعبة، ولكن معظم العاملين في (كي. إف. سي) يجدون من الصعوبة ترك بيئة يبدو أنها تهتم بهم كأفراد. ويقدم مسار الطريقة والمقاييس، دعماً قوياً لأساليب معالجته وذلك بقياس نتائج فحص المناخ (مناخ العمل) داخل المخزن والإبلاغ عنه بلا هوادة، وكذلك بالدفع باتجاه ملء الوظائف والاستمرار في المحافظة على تكلفة العمالة عند حدود الميزانية.

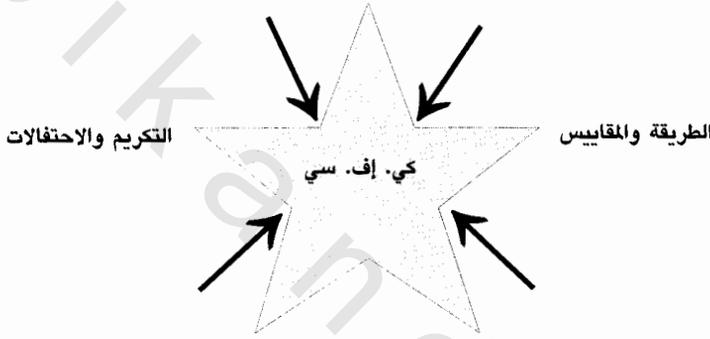
## 2 - تقديم شفافية في الأداء:

شفافية الأداء هو العنصر الجوهرية في معظم مسارات الطريقة والمقاييس. وتقديم شفافية في الأداء، يعني أن الشركة تسمح للعاملين بأن يروا كيف يعملون وكيف يعمل غيرهم. وتعتمد (كي. إف. سي) اعتماداً كبيراً على هذا العنصر، لتضمن أن جهود التكرير والاحتفالات تعزز أهداف الأداء. وتتوصل (كي. إف. سي) إلى هذه الشفافية بطرق لا يمكن اعتبارها طرقاً متعالية. وتضع الشركة، في كل ثمانية وعشرين يوماً، نظاماً للمخازن على أساس المبيعات والأرباح، وعلى أساس مؤشر «الكرم والنوعية والخدمة والنظافة». ويقدم هذا المؤشر تقيماً للأداء في موقعه وزمانه الحقيقيين، بما يتماشى مع خطوط التوجيه للمخازن، والتي وردت فيما يسمى «بائني عشرية (دزينة) العقيد»، وهي نفس الإثني عشرية التي أدخلها العقيد منذ بضعة عقود. وأصبحت خطوط التوجيه هذه جزءاً لا يتجزأ من دورات التدريب نصف الشهرية بين المدراء العاملين للمطاعم، والمدرب المختص بالأسواق. وفضلاً عن ذلك، تستخدم (كي. إف. سي) متسوقين سرّيين كي يزودوها بمعدلات مؤشر «الكرم والنوعية والخدمة والنظافة» في كل مطعم مرتين شهرياً. ومن الواضح أن هذه الأساليب، تزودهم بالمعايير الهامة التي تشكل الأساس لكثير من مكافآت التكرير والاحتفالات على مدار السنة.

الرسم التوضيحي 1/7: التكامل بين مسارين متوازنين  
في (كي. إف. سي)

- صنع أولويات للأداء في العمل
- نوعية إنتاجية وتوفر للمنتجات ثابتان .
  - التقرب من الزبائن بخدمتهم والتودد إليهم .
  - نظافة تامة في المطاعم .
  - خبرة كبيرة (للزبون) في كل مرة .

- مواجهة حاجات الإنجاز لدى القوة العاملة
- تقديم بنية وتوجيه واضحتين في كيفية النجاح .
  - إقامة تكريم أبعد من توقعات العاملين بكثير .
  - التأكيد على الفرص المهنية والقيادة .
  - التأكيد على جو المجاميع .



- العمل ضمن فعالية السوق وحقائقه
- إجعل من العاملين أولوية وميزة لك .
  - استخدم الحوافز غير المادية .
  - استثمر المال لدى عاملك .

- رفع مستوى القوى الثقافية الداخلية وإعادة توجيهها
- أرجع إليك العقيد مع قيمه وقواعده وخطوط توجيهه .
  - ضع نموذجاً لقيادة تركز على العاملين من خلال كبير إداريها .
  - حول التنظيم بحيث يصبح التركيز المباشر الأكبر على المدراء العاملين للمطاعم .

### 3 - تقديم تكريم ومكافآت ذات معنى :

لقد قدّمت الشركة ثقافة متكاملة في التّكريم تنافس أفضل مثيلاتها. ومن الصعب المجادلة في مسألة أن الشركة تعيد صياغة الكتاب الخاص بأشكال التّكريم. تأمل مثلاً في الفراريج المطاطية التي يمنحها كبير ضباط الإدارة، والكلاب الضخمة (البلدغ) التي يمنحها كبير ضباط العمليات، وفي جوائز طائر الجوّاب التي يمنحها مدير العمليات والتّكريم. والذين يتلقون مثل هذه الجوائز التافهة في ظاهرها، يعرضونها وبكل فخر واعتزاز في كل مكان يعملون فيه، سواء كان منصة أو طاولة الأكل في المطعم، أو على إطار النافذة. وسيكون من المستحيل عملياً وضع قائمة بكل الجوائز الخاصّة والثناءات الموجودة بممشى القادة، وذلك لسبب بسيط، هو أنّهم يضيفون إليها ويحسّنونها باستمرار.

ومن بين مهام الإدارة - وكأولوية قصوى على مختلف المستويات - أمورٌ مثل «التسلية والمتعة وتكريم العاملين ورفع معنوياتهم». وربما يكون أكثر الأمور مغزىً، هو أسلوب وشكل التّكريم الجميل، مما يجعله أكثر مصداقيةً، لأن الإدارة - في المقابل - تتعامل بشكل فوري وعادل مع الأشخاص الذين لا يقومون بأداء جيد. وكما كان الحال في شركة خطوط جنوب الغرب الجوية فإن (كي. إف. سي) توظّف (بلا شك) بعض المتشكّين الحقيقيين ممّن يتجاهلون، هذه الجهود بل ويشتكون ويسخرون منها.

### 4 - إيجاد طاقة جماعية :

يدور مسار التّكريم والاحتفالات كله حول نشر الطاقة الجماعية. ويهتم مدراء (كي. إف. سي) اهتماماً خاصاً بالنواحي الجماعية أو المجموعاتيّة فيما يفعلونه. وهو أسلوب واضح ومتميّز، ويلقى أولوية كبيرة. وتوجد الشركة كثيراً من الهرج والمرج الحماسيين؛ والميسّرون المدرّبون في الداخل والخارج، سادةً في مساعدة المجموعات، وفي دفع أفرادها باتجاه دعم حماسٍ بعضهم البعض. وتوجّه أمورٌ مثل (فرقة التّكريم) [وهي فرقة موسيقيّة من المستخدمين

يمكنها أن تعزف حتى على إيقاع سقوط قبة] والتشجيع الذي لا ينتهي للمنافسة الودية نحو المحافظة، على معنويات العاملين مرتفعة ومتعاونة.

والرأي الملموس والواضح هو «نحن في كل هذا مع بعضنا يا رجال!».

وفي حين أن هذا الفصل يدور حول مسار التكريم والاحتفالات، فمن المهم الملاحظة بأنه يحافظ على مسار (كي. إف. سي) الآخر المتوازن، وهو مسار الطريقة والمقاييس بأسلوبين مختلفين في الموازنة، هذا بالإضافة إلى المسارين المذكورين أعلاه. وأول الأسلوبين توسيع قاعدة القيادة، كما هو مبين في دور المدراء العامين للمطاعم. وبهذا المفهوم، طوّرت الشركة نموذجاً ولغة مشتركيتين ومجموعة من الوسائل من أجل قيادة (كي. إف. سي). وهي كذلك تصمم وتدير سلسلة منتظمة من عشر مراحل، أو سلسلة مناقشات حرّة واجتماعات خارج موقع العمل، تطال الجميع من كبير ضباط الإدارة إلى طبّاخي الفراريج. والهدف منها هو تدريس مبادئ نموذج قيادة الشركة وتعزيزها، حتى تبقى نضرة في عقول القادة الحاليين والقادة القادمين على الدوام. وقد حوّلت الشركة دور مدير المنطقة إلى مدربي السوق، وهم الذين يدعمون المدراء العامين للمطاعم، ويعملون على القضاء على كل الأعداء التي تؤدي إلى انخفاض الأداء.

وفوق ذلك، خفّضت الشركة مجالات العمل الإداري (أي: عدد المدراء العامين للمطاعم) ومدربي السوق، وذلك لمنحهم وقتاً أكبر للتدريب. والقيادة العريضة ليست مجرد فكرة في (كي. إف. سي): إنها عنصر أساسي في فلسفة الإدارة.

ويتجلى الأسلوب الآخر الذي يدعم مسار الطريقة والمقاييس في توضيح الأمور الأكثر أهمية. وقد انطلقوا في ذلك من المقاييس وممارسات اثني عشرية العقيد، المبنية على أفضل أولى الممارسات عند أصحاب الامتيازات. وقد انتشرت إلى مواقع أخرى، وهي الصورة والمرآة للمقاييس الدقيقة التي أشرنا

إليها في وقت سابق، مثل تقديم شفافية (برني) الأداء بخصوص المبيعات والأرباح واتجاهات حركة المبيعات. ونضيف بأنه يُكرّس مسعىً شاملاً لتدريب وتقوية جماعة المطاعم على تفهم واستخدام اثني عشرية العقيد. فمثلاً، يتدرّب العاملون على كيفية استخدام مخططات الأطعمة وعلى كيفية تقييم برامج العمل.

## المحافظة على التوازن مع مرور الزمن

التوازن الدقيق بين الأداء والإنجاز حيّ ومعافئ في شركة (كي . إف . سي). ولم يكن من السهل الحفاظ على هذا التوازن مع مرور الزمن. ويذكرنا كبير ضباط المالية بأن «مسألة الاحتفالات هذه ظاهرة غالية الثمن» وتتطلب قناعة حقيقية من أجل الاستمرار فيها. ويشرح قائلاً «حاول أن تحسب معدل العائد الداخلي من برنامج التّكريم!». وطبقاً لكلام كبير ضباط الإدارة (دافيد نوفاك) «يكلّفك خلق طاقة كبيرة الكثير من المال». فمثلاً: زيارة عشرة مخازن يومياً وأكل جناح في كل محطة والوقوف والتحدث إلى كل مستخدم، ومنح الجوائز والتفكير الحالم بجوائز جديدة وخلق المتعة في زيارتك - هذه كلها ليست ممارسات لضعاف القلوب أو قليلي الجرأة. ومن المؤكد أن أداء عمل الشركة يستفيد من العوامل غير البشرية أيضاً. وكانت التوجّهات نحو الخارج مفضّلة عند (كي . إف . سي). فمثلاً: أصبح الفروج هو بروتين الاختيار، و«أطعمة الرفاهية» [وهي نوعيّة في الطهو تجيدها (كي . إف . سي)] أخذت تظهر من جديد. ولقد أسهمت الإجراءات الداخلية التي لا تعتمد على القوّة العاملة، إسهاماً كبيراً في مبيعات الشركة المفضّلة وفي أرباحها وتوجيهات حركة المبيعات لديها. وتضم الأمثلة الأشخاص الفائزين في لوائح الطعام الجديدة من أصحاب الامتيازات. وتشمل أيضاً الاستثمارات ذات المستوى المرتفع، وإبداع فكرة «اثنين في واحد» بإضافة فرقة جاز صغيرة في (تاكو بل):

وهذه لها قيمة أفضل من قيمة البند الواحد المنفصل - وهي تشمل شراباً أيضاً، وذلك كله بهدف خلق حركة مرور كثيفة، وقت الظهيرة وفي الليل.

وأخيراً، فإن التوازن الفعّال بين إنجاز العاملين وأداء العمل سيُبقي (كي . إف . سي) في قمة اللعبة. ومن الطبيعي أن تواصل الشركة دمج مسار التّكريم والاحتفالات، مع مسار الطريقة والمقاييس، دمجاً صارماً. ويثبت هذا الاندماج فعاليته.

### ماريوت: مسار التّكريم والاحتفالات في دوره القوي المدعم

تدمج (ماريوت) مسار التّكريم والاحتفالات بمسارٍ قوي للطريقة والمقاييس، مثلها في ذلك مثل (كي . إف . سي). وتاريخ كلتا الشركتين متشابه من بعض الوجوه. ولكلتا الشركتين تقاليد غنيّة تعود بتاريخها إلى فترة نشوئهما، وإلى القِيم الحالدة لمؤسسيهما (ج. ويللارد ماريوت) و(العقيد ساندرز) اللذين ما زالا يزودانها بمصدر قوي للحياة في قوتها العاملة. ومع أن المؤسس الأكبر (ج. ويللارد ماريوت) لم يظهر كشخص في رمز الشركة المتميّز عالمياً مثل العقيد، فإن صورته ورؤيته لا تزالان السائدتين، تعززهما قيادة ابنه (ج. دبليو. بيل ماريوت). واستمرارية الطموحات والقِيم التي دعا إليها الأب والابن، خلال جيلين من زعامتهما أمرٌ عظيم.

انقسمت شركة (ماريوت) الأصلية في عام 1993 إلى شركتين منفصلتين ولكن مرتبطتين ببعضهما البعض، من خلال تحالف استراتيجي، وهما (هوست ماريوت) وهي الشركة التي تمتلك وتطور الأملاك، و(ماريوت) الدولية التي تدير الأملاك.

وتشغل ماريوت (ماريوت الدولية) وهي موضوع بحثنا قسمين بعائدات مشتركة تقدّر بـ (10,2) مليار دولاراً، وبعاملين يقدرّون بـ (192000) عاملاً.

وعلامه (ماريوت) لها ميزة على منافسيها من حيث معدل العمل الموجّه للنزلاء، ولذلك فهي تُعدّ دائماً، كواحدة من أكبر عشرة أرباب عمل ودودين وعائليي النزعة. وقد اخترنا من أجل هذا الكتاب، حالاتٍ من القوّة العاملة ذات الأداء المميز في منطقتين ضمن فنادق (ماريوت) وقسم الأجنحة والمنتجعات وهما: (ماريوت سولت ليل سيتي) وهو فندق في وسط المدينة، و(ريفر فرونت وريفر ووك) في سان أنطونيو وهما مجمع مركز مؤتمرات في وسط البلد.

### المنظور التاريخي: تراث عائلي غني

افتتح (جون وأليس ماريوت) في عام 1927 كشكاً لبيع بيرة الجذور في واشنطن العاصمة. وقد ظهرت من تلك البداية المتواضعة - وبعد عشر سنواتٍ قصار - سلسلةٌ من المطاعم المحلية تُدعى (هوت شوبس) والتي أصبحت في عام 1967 شركة (ماريوت). وتُعتبر (ماريوت الدولية)، اليوم، واحدة من مالكي الفنادق الرائدة، والتي يستمر قادتها في الإيمان بأن سياستها الأساسية يجب أن تتركز حول كونها المعلم الأفضل في هذه الصناعة. أما وقد افتتحتها عائلة فذّة، فإنّها لذلك تُشعر عامليها بأنهم جزء من هذه العائلة. وجنباً إلى جنب مع خطوط جنوب الغرب الجوية. وضعت (ماريوت) عامليها في قمّة سلم القِيم. لذلك، فليس من قبيل الصدف أن يفتش مدير الفندق عن قوة عاملة ذروة في الأداء. وبهدف المحافظة على ميزة التفوّق التنافسي، تقدّم الشركة دعماً متكاملًا لمسارها في الرّسالة والقِيم والعزّة. مع الإصرار القوي على مسار الطريقة والمقاييس، مضافاً إليه مسار التكريم والاحتفالات.

وبما أن (ماريوت) متفوّقة في اتباعها لمسار الرّسالة والقِيم والعزّة، كما هي في مسار الطريقة والمقاييس، فإنّه يمكن غضّ النظر عن إصرارها على

تكريم عامليها والاحتفال بهم بكل سهولة. وينطلق مسار التكريم والاحتفالات، من طموحها القوي في أن تكون راعية النخبة في هذه الصناعة، وهذا ما يؤدي إلى الإصرار العنيد على الثناء على الأفراد. ومن ضمن العادات السلوكية في (ماريوت) قولهم «لا يمكنني أن أقول لك «شكراً» بما يكفي». ويتألف المدراء مع الاعتقاد بأن كلمات الشكر البسيطة وعبارات التقدير الشخصي للعاملين، أمورٌ جوهريةٌ في بيئة عملٍ لا تتحمل الأتكال على المكافآت المالية. وهذا النوع من الاهتمام الشخصي، يطلق العنان لحاجة العاملين التي لا تشبع إلى التكريم، وتزيد من رضاهم عن ذاتهم عن طريق خدمة النزلاء، وتعبّر عن اعترافٍ عفوي بالندية.

وهناك كثير من الاحتفالات في الشركة أيضاً، حيث يكرم العاملون، وبشكل ظاهر، على منجزاتهم في خدمة الزبائن. ويعرف العاملون موقعهم من الشركة، وذلك من خلال تجاوب الزبائن، وهو ما يُستغل استغلالاً حسناً كمكافأة شخصية. فمثلاً ترعى (ماريوت) ما يسمى (بالمسالك) إلى برنامج اسمه (الاستقلال). وهو مجهودٌ فريد يساعد الأشخاص الذين يتلقون مساعدة حكومية في أن يصبحوا عاملين منتجين. والهدية التي تُقدّم إلى خريجي هذا البرنامج، شهادةٌ بارزة واسمٌ منقوش على صحن ووظيفة. والاحتفال هو اللحظة المؤثرة تأثيراً بالغاً بالنسبة للخريجين وعائلاتهم وأصدقائهم، وتُذرف فيها الكثير من دموع الفرح.

وترتبط احتفالات التكريم هذه ارتباطاً مباشراً بالمعايير والمقاييس التي تهتم بمراقبة أداء خدمة الزبائن وإلقاء الضوء عليه.

## لماذا يكون لمسار التكريم والاحتفالات مغزىً هنا؟

تنعكس الظروف التي تكفل تعدد المسارات في حالة (ماريوت)، في

أولويات العمل وديناميكية السوق وحاجات الإنجاز لدى القوة العاملة، وعوامل ثقافية أخرى. وسندرس في الفصول التالية، كيف تتوجّه (ماريوت) نحو هذه الأمور، كي تُوازنَ بين قلوب مستخدميها وعقولهم.

## 1 - أولويات الأداء:

يتطلّب العمل في (ماريوت) تقسيم السوق السكنية إلى عدة شرائح مناسبة، وعليها أن تقدّم «عبوة» فريدة لكل شريحة. والطموح الأكبر في كل فندق هو إيصال خبرة ضيافة عظيمة دائماً ولكل نزيل. ويحتاج هذا الطموح إلى الجهود المتناسقة لعدد كبير من المساعدين (المستخدمين)، وفي كثير من الوظائف، ابتداءً من المهندسين إلى مدبرات المنازل إلخ... ومع أن كثيراً من عناصر مسألة قيم الشركة إمّا أن تكون محددة في المستوى المشترك أو ثابتة بسبب المميزات الطبيعية للعقار، فإن عالم خط المواجهة هم من يحدد أداء الفندق يوماً بيوم.

وقد يكون التحدي الذي تواجهه (ماريوت) في هذا المجال، أكثر تعقيداً مما تواجهه (كي. إف. سي)، ذلك لأن على (ماريوت) أن تهتم بأكثر من نوع من أنواع الخدمة الفندقية، وأكثر من نوع من أنواع الخدمة في المطاعم.

ومع ذلك فإنّها لا تزال تواجه ظروفاً مشابهة في الصناعة:

- لا يؤيد اقتصاد هذه الصناعة دفع أجور عالية أو تقديم مكافآت مادية كبيرة بهدف الوصول إلى الأداء الأفضل؛ ومن هنا فالحوافز غير المالية مهمة جداً.
- العوامل السكانية (الديموغرافية) لدى القوة العاملة، وكذلك التوظيف القليل، يجعلان من الصعب العثور على مستخدمين مناسبين وإغراءهم، لذلك فالتنافس في السوق السكنية تنافس شديد.

- كثير من العاملين هم من المشاركين في المستوى الأدنى من العمل، وهم قادمون من خلفيات عرقية مختلفة، لذلك تكون حركة إجمالي المبيعات من المشاكل الدائمة.

## 2 - ديناميكية السوق وحقائقه:

يضمّ السوق مجمّعات ومنافسين مستقلّين من مختلف الأصناف، ولكلّ منهم اهتمامات سوقية واقتصادية مختلفة «وليس هناك عدو واحد مسيطر، ولا موقع غالب للهجوم». واستمرار تنافسية الشركة بأبعاد مبنية على قراراتها الحاسمة ولا علاقة لها بالعاملين، هي أمورٌ جوهرية، ولكن يمكن أن يكون الحصول على جهد أكبر من العامل المتوسط أو العادي، ميزة كبيرة في الإنتاجية والنوعيّة.

ويعرف المساعدون في (ماريوت) دوماً موقعهم بالنسبة لرضى الزبون. تُوزَعُ نتائج الإحصاء الخاص بالزبائن على الجميع، وتعطى كل إشادة بالأفراد أو شكوى منهم إلى من يهمله الأمر من المساعدين. كذلك فإن (ماريوت) تواصل إعادة تصميم معظم الوظائف في الفنادق لديها، حتى تضع أكثر العاملين على اتصال مباشر مع أكثر النزلاء في أكثر الأحيان. إنهم يقيسون كل شيء ويبلغون عنه، بدءاً من المدة التي يستغرقها النزيل كي يذهب من «الإفريز إلى دورة المياه» (وهي في الغالب قليلة وبحدود ثلاث دقائق في سان أنطونيو بعد أن كانت ما يزيد على عشر دقائق في نظام سابق) - إلى مدى الوقت الذي يُمضيه الخدم في مطاعمهم عندما لا يخدمون الطاولات. ويعلم كل واحد أن سلوكياته تؤثر على هذه المقاييس، ويعرف كذلك ماهية الأداء الجيد.

## 3 - حاجات الإنجاز لدى القوّة العاملة:

تتوازي حاجات الإنجاز لدى المساعدين في (ماريوت) توازناً قوياً مع

مثيلاتها في عاملي خط المواجهة لدى (كي . إف . سي). فأولاً، وقبل كل شيء، يبحث الكثيرون عن عمل يزودهم بحاجات عائلاتهم الأساسية. ونظراً للانتماءات السكانية المتنوعة في القوة العاملة، فالأفضلية هنا هي لتقديم معنى واضح للنظام والانضباط والتوجيه.

ويحتاج العاملون إلى بنية معينة فيها الاستقرار والثبات، وهو ما سيساعدهم على إحراز أداء جيد في النواحي الأخرى من حياتهم.

والبيئة العائلية المنتشرة في (ماريوت) تتوجّه مباشرة بخطابها إلى حاجة معظم العاملين إلى أمرٍ ما، ليس مستقراً نسبياً فحسب، ولكنه يتكوّن من أناس يحترمونهم ويحبّونهم، بحيث ينتابهم شعور طيّب بكونهم جزءاً من هذا المجتمع. وطبيعيّ أن يُضفي الإحساس الراسخ بالرسالة والقيّم جواً من العزة والفخر، وذلك بالنسبة إلى ما يشعر به العاملون تجاه ما يفعلونه وتجاه من يعملون لحسابهم: وهو تزاوج قوي في الإنجاز يفعل فعله في كل مستويات شرائح الشركة. وتقدّم الشركة إلى من يُعوّز التعليم والتدريب الرسميان، فرصاً من نوعين: المساعدة في تدعيم تعليمهم واحتمالات التقدّم لديهم والتي لا يحدّ منها انعدام التعليم الرسمي لديهم.

ويمكن للمساعدين الذين يسعون وراء فرصة في القيادة وفرصة للنمو، في أدوار إدارية أكثر اتساعاً أن يجدوا ذلك في (ماريوت).

وعلى كل حال، فإن أغلبية مستخدمي (ماريوت) يبحثون ببساطة عن الإقرار لهم بقيّمهم، والتأكيد على مقدرتهم على إيجاد ما هو مختلف، وهم يجدون هذا التأكيد فعلاً عند (ماريوت).

ويأتي المساعدون في (ماريوت) من خلفيات أكثر صعوبة وتنوعاً من مجندي مشاة البحرية. وعلى الرغم من انعدام التعليم والخبرة والمثّل لدى

المساعدين، فإن (ماريوت) تؤمن بالإمكانية الكامنة لدى الشخص الذي تنتقيه . وعملية الانتقاء هي الخطوة الأولى في إظهار قيمة العاملين الحقيقية لهم . وبكلمات أخرى، توجه (ماريوت) رسالة إلى المساعدين تنبهم إلى أنه يُنظر إليهم على أنهم أناس من نوع خاص جداً في مواقفهم وسلوكهم وعزيمتهم على القيام بعملهم في المقام الأول . ومنذ تلك اللحظة فصاعداً، تنتهز الشركة كل سانحة لإشعار عامليها بأنّها تريد منهم وتحتاج إليهم . وتصف مقالة في مجلة (الأسبوع التجاري) مثلاً على نوع الاهتمام الشخصي الذي يمكن أن يولد ولاء العمر عند المساعدين: «يصرّح (تونغ لي) الذي عمل لمدة (16) عاماً في (ماريوت سياتل) مفتخراً: «إنني ألبس هذا اللباس الموحد كل يوم، فأنا أشبه لاعباً في رابطة الشمال لكرة السلة». ولن ينسى (لي) أن رئيسه (ساندي أولسن) قد أغلقت المغسل في الفندق، حيث كان يعمل (لي) ولمدة يوم كامل، حتى يستطيع كل العاملين هناك أن يحضروا جنازة أم (لي). وقد حظيت هذه اللفتة بولاء (لي) مدى حياته»<sup>(1)</sup>.

وحاجات الإنجاز لدى مثل هذه القوّة العاملة المتنوّعة سلسلة متكاملة، تبدأ من البنية والأمان إلى الفرصة الفردية وقبول المجموعة بهم . وتختلف هذه الحاجات بحسب مستوى المستخدم ووظيفته . وبما أن أفراد القوّة العاملة في كل المستويات أناس مهمّون طبقاً لرسالة (ماريوت)، فإننا نستطيع أن نفهم ونقدّر لماذا تتبع الشركة ثلاثة مسارات متوازنة وبشكل ناجح .

#### 4 - العوامل الثقافية :

تنعكس الثقافة في فلسفة طويلة للقيادة تضع فيها العاملين في المقام الأول، ولا تتنازل عن الرضا الكامل للزبائن . وتهتم الشركة اهتماماً كبيراً بعاملها، وتطمح في أن تحافظ على بيئة عائلية حقيقية . وينعكس ذلك في الاثنتي عشرة قاعدة للنجاح وضعها (بيل ماريوت) [راجع الجدول 2/7].

وكما كان الحال مع (كي . إف . سي) فقد اختارت (ماريوت) أن تجعل من عاملي خط المواجهة لديها ميزتها التنافسيّة الأولى، وذلك بالجوء إلى الحوافز غير الماليّة، والاستثمار في عاملها وبضمان إيجاد مؤدّين كباراً من مصادر غير متوقعة ولا مؤهّلة. وخلق جوّ شبه عائلي ينمّي لدى العاملين ولاءات قوية. وأهم من ذلك هو الحصول على مستوى في الأداء لدى العاملين العاديين أكبر مما يحصل عليه المنافسون.

وفي مقابل أدائهم الأفضل، ينال المساعدون سعادة شخصيّة من خدمتهم للنزلاء خدمة حسنة، ومن المتعة في «عمل كل شيء ومهما كلف ذلك»، ومن معاملة المديرين لهم، وعلى كل المستويات معاملة محترمة. وهم يعملون في بيئة إيجابيّة داعمة وودّيّة مع شعور ملموس بأنهم عائلة واحدة، وهم يستمتعون بالعمل المضمون، وبالمهنة المستقرّة، هذا إذا قاموا بأداء جيد. ويعتقد الكثيرون أنّه يمكن للعاملين أن يكون لهم مهنة متنوّعة في الشركة، وقفزات ومزايا أخرى صغيرة ترفد أجرهم المعقول.

ويبدو أن إيجاد توازن بين إنجاز العاملين وأداء العمل بسيط جداً، ولكن له متطلبات كثيرة على كلا الطرفين، مع أنّه يفلح ويفعل فعله. قال (آونغ وين) مدير الخدمات «إنّها ثقافة بسيطة جداً. نحن نهتم بالمساعدين والمساعدون يهتمون بالنزلاء لأنه إذا كان عاملوك سعداء، فسيكون نزلاؤك سعداء». وكما يشير (آونغ وين) فإن هذه الفلسفة آتية من عائلة (ماريوت) مباشرة. وهي لا تعكس الإصرار الثابت على الخدمة الجيدة للزبائن فحسب، بل هي تعكس الإيمان المتأصّل بأن المساعدين يستحقون أن يعاملوا باحترام حقيقي.

الاثنتا عشرة قاعدة للنجاح كما وصفها (بيل ماريوت)

- 1 - واصل تحدي فريقك حتى يفعلوا ما هو أفضل .
- 2 - اهتم بعاملتك اهتماماً حسناً وسيهتمون بزبائنك بعد ذلك اهتماماً حسناً . وهكذا سيعود الزبائن إليك .
- 3 - احتفل بنجاح عاملتك لا بنجاحك أنت .
- 4 - اعرف ما يمكنك أن تجيده، وانسف ما لست أهلاً له .
- 5 - اعمل ما تريده الآن، واخطيء وأنت تتخذ الإجراء المناسب .
- 6 - تَوَاصَلْ (مع الآخرين). استمع إلى زبائنك ومساعدتك ومنافسيك .
- 7 - يجب أن ترى وتُرى . اخرج من مكتبك وتمش فيما حولك، واجعل من نفسك مرئياً للعيان، وسهل الوصول .
- 8 - يوجد النجاح في التفاصيل .
- 9 - استئجار العاملين من ذوي النوعية الجيدة، أهم بكثير من استئجار مَنْ له خبرة محددة .
- 10 - قد تختلف حاجات الزبائن، ولكن انحيازهم إلى النوعية الجيدة لا يختلف أبداً .
- 11 - استأصل سبب الخطأ، ولا تكتفِ بمحوه .
- 12 - انظر إلى أية مشكلة على أنها فرصة للنمو .

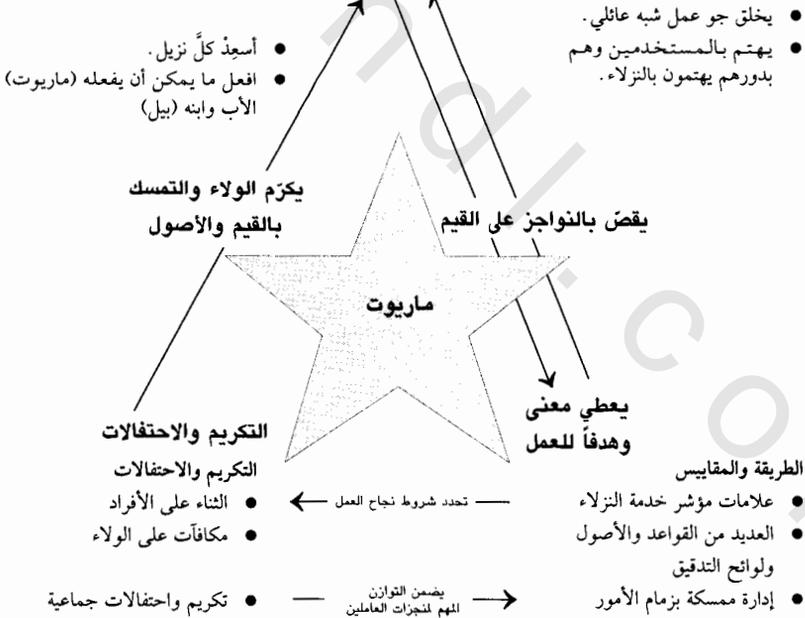
ملاحظة : المصدر (أتوني فيولا) في كتابه «على الطريق مع المدير لممسك بزمام الأمور... يتعلم العاملون... ليس هناك من طريق سوى طريق (ماريوت)» الواشنطن بوست، 19 آب (أغسطس) 1996 - أعيدت طباعته بعد الاستئذان .

## المسارات المتعدّدة في (ماريوت)

إيمان (ماريوت) بقيمة العاملين المتعلقين بها عاطفياً هو الذي قاد الشركة لأن تكون متشدّدة في أتباعها لمسار التكريم والاحتفالات، كتشدّدها في اتباع مسار الرّسالة والقيّم والعزة. ومع أن الشركة معروفة بالتزامها بالمسار الأخير، فهي تركّز على مسار التكريم والاحتفالات للمساعدة في دفع المنجزات الفردية نحو خدمة الزبائن، وللحصول على الولاء نحو الشركة. ويخلق مسار التكريم والاحتفالات إحساساً «بأنني جزء أساسي من شيء يستحق العمل من أجله». والمسارات المتعدّدة في (ماريوت) متكاملة وقوية بشكل فريد. ومن الواضح، أن مسار الرّسالة والقيّم والعزة هو «العين الساهرة» التي تدمج المسارين الآخرين وهما يدعمانه بالمقابل.

### الرّسالة والقيّم والعزّة

الشكل 2/7



## مصادر النشاط وأساليب معالجة التوازن

ما يدفع ثقافة (ماريوت) هو ردة فعل الزبائن، وهذا أمر يُقاس على كل المستويات ويبلغ عنه. والسعي وراء الزبون الراضي هو المصدر الأول للنشاط والطاقة. ويتلقى كل مساعد، بدءاً من مديرة المنزل إلى مدير السكن، تقارير شهرية «وأحياناً أسبوعية»، عن تجاوب الزبائن. وبهذه الطريقة يعرف المساعد شعور الزبائن تجاه الخدمة المتقدمة إفرادياً أم جماعياً. وتصنّف كل فنادق (ماريوت) طبقاً لردود الفعل هذه، وتتطلب أيّ توجهات سلبية اهتماماً فورياً.

هناك تركيز شديد على التقرير الصادر عن ما يسمى (مؤشر خدمة النزلاء)، وهو مقياس شهري مبني على تفاعلات الزبائن واستجاباتهم، وهو كذلك مصدر مهم للطاقة والحوافز في كل المستويات. وفوق ذلك، فإن بطاقة علامات الوضع القائم تقيس ثلاث مجموعات من أشباه المستويات: بيانات بالمكتسبات ربحاً وخسارة، ومعاينة رضی المساعدين، ومؤشر خدمة النزلاء. ومن بين هذه الثلاثة، يبقى مؤشر خدمة النزلاء هو السيّد المطلق. ومؤشر خدمة النزلاء أكثر أهمية بالنسبة للقوة العاملة من أي مؤشر مالي. وكما تقول (بتسي غيتس) وهي مشرفة طاولة المواجهة في (ماريوت سولت ليك سيتي): «مؤشرة خدمة النزلاء شيء عظيم، لأنه إذا كان من في المنصة الأمامية (طاولة المواجهة) بخير فأنا بخير».

وينبثق مصدر مهم ثانٍ للطاقة في الشركة من جيلين من زعامة عائلة (ماريوت). وتبقى صورة وقيم المؤسس (ج. دبليو. ماريوت الكبير) في صلب ثقافتها. وقليلون هم المساعدون الذين لا يزالون يرفضون الرجوع إلى ذلك التراث ويفتخرون بتخليده. (وبيل ماريوت الصغير) هو قائد مثالي في متابعته لتقاليد أبيه، ليس لمجرد العلاقات العائلية فحسب، بل لأن إسهاماته الشخصية تعزز الحاجة إلى أن يهتم كل مساعد بكل تفاصيل خدمة الزبائن. وقد أصبحت زيارته العابرة للفنادق المختلفة، أسطورية، وذلك عندما سيتذكر العاملون

ولعدة سنوات، كيف كان يلاحظ اهتمام الآخرين ويعلق عليه. وكان يأسره في اهتمامه بالتفاصيل، مثل الفراش البالي والوجبات المقدّمة بشكل غير صحيح، واللباس غير اللائق. وبالإضافة إلى الاختبارات التي لا ترحم للمديرين في علامات مؤشر خدمة التّزلاء، فهو يستغل الزيارة ليحصل على استجابة مباشرة من مستخدم خط المواجهة. والرّسالة الموجهة إلى القوة العاملة واضحة جداً «إذا استطاع السيد (ماريوت) أن يلاحظ بنفسه هذه الأمور، فالأولى أن لا تسمح بفرصة للزبون كي يراها». وكما فندق (ماريوت) نفسه «الهدف من أكثر من نصف هذه الزيارات هو المعنويات. إذا استطاع العاملون أن يروني فإن ذلك سيساعدهم على تمثّل الشركة في شخصي. وفي النهاية، فالمعنويات الجيدة تعني إنتاجية جيدة».

والأساليب المتممة في معالجة التوازن، والتي تدعم الأحداث الكثيرة والمكافآت وآليات العمل والأشكال الأخرى من التكريم والاحتفالات في (ماريوت)، هي أفضل وسيلة تبين كيف تدمج الشركة تصرفاتها دمجاً فعّالاً على مسارات متوازنة ومتعددة. وأساليب معالجة التوازن التي تتفوق فيها الشركة فعلاً، ملخصة أدناه، وكلها تخدم المسارات الثلاثة جميعها وتعززها.

### إظهار القيمة الحقيقية للعاملين

وكما هو الحال في كثير من أفضل حالات أداء الذروة، فكل الأمور تنطلق من إيمان القيادة المتأصل بأهميّة كل المساعدين. وكل المساعدين مقتنعون عملياً بأن جهودهم تقدّر تقديراً عالياً أفراداً كانوا أم جماعات، وأنّ لهم أهميتهم في الشركة كأفراد. ويتبدّى أسلوب معالجة التوازن هذا عند (ماريوت) في الاهتمام شبه العائلي، وفي قيم الولاء وفي مقدار الزمن الشخصي الذي يقضيه قادة خط المواجهة مع عاملهم، والعلاقات الشخصية التي ينمونها معهم. وكما أخبرنا (لاري لا يونز) المشرف الهندسي: «يحتاج العالم إلى

حقّاري خنادق . وعليك أن تحبهم وأن تعانقهم . وعليك أن تُعلمهم بما يجري كي يظلوا مخلصين . ويجب عليك أن تكرّمهم ، ولا يمكنك طردهم . وتستمر الأرض في الدوران لأن هناك أناساً يسجّلون أربعين ساعة دوام . وهؤلاء لا يريدون أن يسجّلوا وقتاً إضافياً في دراسة الميزانيات ، وليس لهم طموحات كبيرة للارتقاء ضمن التنظيم» .

وبالرغم من طموحاتهم المتواضعة ، فإن هؤلاء العمّال العاديين هم المسؤولون عن كثير من الأداء الزائد في موقع العمل في (ماريوت) . ونظراً لأن الشركة تطمح إلى الحفاظ على نوع من التعلق العاطفي الذي يؤدي إلى أداء مميز ، فإن قادتها يدركون أن أمثال هؤلاء العاملين بحاجة إلى أن يُعترف بهم ويُحتفل بهم ، نظراً لما يمثلونه ولما يسهمون فيه .

### بيان الأمور الأكثر أهمية

لا تترك (ماريوت) الأمر للصدف في هذا الخصوص . وما يسمى «بطريق ماريوت» إلى إرضاء الزبائن مرصّع بكثير من المبادئ واللوائح والقواعد ومقويّات الذاكرة : وهذا ما يُلقح به المستأجرون الجدد ، في خلال تسعين يوماً ، من التكييف المكثّف . وتعزّز هذه الأمور وباستمرار ، لدى المساعدين وأثناء عملهم يوماً بعد يوم ، بالنظر والزيارات وبالإدارة أيضاً . والأهم من ذلك هو أن «طريق ماريوت» راسخ الجذور عند المديرين والمشرفين في كل أعمالهم ، فهو كالعبادة في تأثيره تقريباً . ومع أن «طريق ماريوت» يقع في القلب من مسار الطريقة والمقاييس ، فهو الذي يحدّد ما يجب تكريمه أو المكافأة عليه ، أو الاحتفال به أكثر مما تحدّده الطّرق غير المالية الأخرى . ويعرف (ماني هارفي) أحد مدراء المطاعم بأن بإمكانه جمع مال أوفر في مكان آخر . وكان يفكر جدياً بإدارة مطعم آخر حيث يستطيع أن يجمع عدة آلاف من الدولارات الإضافية سنوياً ، ولكنه لم تعجبه الطريقة التي كان يُدار بها المطعم ، ولا

أسلوب الإدارة هناك. وقد اختار، وببساطة، أن يبقى مع (ماريوت) لأنه يشعر «أن الجو هنا أقرب إلى الجو العائلي. أحسُّ إحساساً أكبر بالملكية هنا... ولكن أُمِّي تعتقد أنني أمام نوع من الإعجاب يبلغ حدَّ العادة، وذلك عندما أتحدَّث عن العائلة، وتضيف بأنني راغب بالعمل ولو بأجرٍ أقل».

لا شك أن (ماريوت) تفشل في جذب بعض العاملين إليها، بل وتخسرهم لأسباب مالية. ومع ذلك، فإن المساعدين يتوصَّلون إلى إنجازات حقيقية، نظراً لتوضيح الشركة التام للأُمور الأكثر أهمية، لا سيما عندما تعترف بدورهم في الاهتمام بالزبائن. «هذا هو ما يريد مني السيد (ماريوت) أن أفعله». وهو بالضبط ما يكرِّس رؤسائهم المباشرون أنفسهم كي يضمّنوه.

### تقديم شفافية في العمل

ترتبط مقاييس (ماريوت) الدورية بخصوص رضا المستخدمين ارتباطاً وثيقاً مع مؤشر خدمة التُّزلاء. وهذا ليس بمستغرب أبداً، لأن تصنيفات هذا المؤشر تُرْفَع في تقارير شهرية متواصلة ومعروفة بشكل كبير. ويمكن التعرّف إليها لكل ذي عينين في كل أنحاء القوّة العاملة. ويقسم هذا المؤشر الخبرات المتعلقة بالتُّزلاء إلى عناصر حكيمة مرتبطة ارتباطاً مباشراً بأداء عمل الأفراد والجماعات. وهو محطّ التركيز بالنسبة إلى عمليات التصحيح ونشاطات التحسين المتواصلة. ولا تكتفي شفافية الأداء بأن توضح للجميع كيف ينظر الزبائن إلى ما يفعله المساعدون في (ماريوت)، بل تجعل من مختلف التكريمات والمكافآت والاحتفالات أمراً معقولاً جداً. وفي الحقيقة، فإن الآلية الأساسية في تكريم المؤدّين الأفضل، تكمن في هذه التصنيفات وفي شفافتها. فالعاملون يعرفون معنى النتائج الإحصائية، ويعرفون كذلك أنهم سيُكرّمون مقابل كل ما له منفعة في (طريق ماريوت). وهم يعتزون بتوجيه مؤشر خدمة التُّزلاء الوجهة الصحيحة.

## القيام بانتقاء هادف

تشكل ديناميكية سوق العمالة تحدياً لـ (ماريوت) كما هي الحال بالنسبة للآخرين في هذه الصناعة. والعوامل المهيمنة هنا، هي الأجور المنخفضة وإجمالي الحركة الثابت (وهو نموذجياً بين 80٪ و 100٪ بالنسبة إلى مدبرات المنازل ومقدمي الأطعمة) والتخلف والتغيبية (أي الغيابات المطولة خاصة من قبل الإداريين). هذه هي المشاكل الرئيسية. إنها مجموعة عمل قاسية. لذلك تكون معايير الاستئجار والانتقاء واضحة جداً. وهي تركز حسب وصف المسؤول عن الأجراس، في «إيجاد حيوانات حقيقية تتصرف بكرم الضيافة»: أي إيجاد العاملين القادرين على الارتباط مع كل أنواع النزلاء والتجاوب معهم، والاستمتاع بذلك. فهم يبحثون عن الموقف الإيجابي وعن الشخصية الودّية الدافئة، وعن جو المرح وعن الرغبة في إدخال الابتسامة على الناس؛ وهي صفات يصعب اختبارها. لكن (ماريوت) طوّرت معايير وأسئلة وطرقاً تكشف عما تريد أن تعرفه. وفوق ذلك، فالشركة بتغييرها لأنظمة خدمة النزلاء، فهي إنما تغيّر بالتالي متطلبات العاملين. ويكتب أحد مديري الموارد البشرية في تقريره قائلاً: «كنا نستأجر من يجيدون العمل على لوحة المفاتيح، أو من يجيدون معالجة المعلومات. ونحن الآن نرغب بمساعدين يمكنهم أن ينظروا إليك نظرة استيعاب، ومن يستطيعون مواصلة أي حديث والعمل في ظروف الشدة والعُسْر»<sup>(2)</sup>.

وعملية الانتقاء هذه، عملية منضبطة انضباطاً كبيراً؛ وهي تؤكّد على الانتقاء الذاتي كما تؤكّد على الانتقاء من أجل الشركة. وفوق ذلك، تتواصل هذه العملية إلى أبعد من قرار الاستئجار المبدئي بطرق تضمن التعرف إلى عديمي الكفاءة بسرعة ثم التعامل معهم بالشكل المناسب.

## تقديم تكريم ومكافآت ذات معنى

تعمل (ماريوت) بجدّ على جعل التكريم والمكافآت عملية ذات معنى، مع أن الشركة مقيدة فيما تقدمه باقتصاد العمل لديها. وأكثر عنصر يُستشهد به في هذا المسعى، هو التدريب الفردي والثناءات والتعليم، ويجري ذلك كله في جميع أنحاء التنظيم. ويبقى شعار (ماريوت) صحيحاً وهو «لا يمكننا أن نقول لك شكراً بما فيه الكفاية». ولا تستطيع أن تُمضي وقتاً زائداً عن اللزوم مع العاملين، وأنت تحاول التأكد من أنهم يعرفون السبب وراء ما يفعلونه. وتصرّ الشركة على الولاء والأداء وتكرّمهما وتكافئ عليهما في كل وقت. قال أحد المشرفين: «يجب عليك أن تطوّر عمودك الفقري في (ماريوت)»، وهو ما يعني أن يُنصفَ الناس عندما يسدّدون مستحقّاتهم، وعندها يمكنهم أن يتوقعوا أجراً جيداً جداً، وعلى المدى الطويل. وتأتي كل الترفيعات عملياً من ضمن التنظيم. وتذهب التنقلات والمهام الخاصة إلى من يفوز بها، بسبب أدائهم المتواصل في خدمة مصالح النزلاء. وتُمنح المنعشات والمزايا والتعويضات المختلفة، إلى مَنْ يُبدي «هوساً بالنزلاء» بشكل مستمر. وتُستخدم تعويضات التعلّم لجذب أفضل العاملين، أما المزايا الصحية الجيدة، فإنّها تهدف إلى إغراء مَنْ له عائلة بهدف الاحتفاظ بهم. وتُستخدم بعض «المنعشات» الصغيرة كنوع من الإضافة على كلمة «شكراً» الشخصية، والتي يرى القادة في كل الأصعدة أنهم يجب أن يمنحوها.

## إيجاد فرصة كبيرة

يعتمد الجزء الأكبر من مسار التكريم والاحتفالات على مبدأ تقديم فرص واسعة التنوع إلى كل المساعدين. وتشكّل هذه الفرص تكريماً ملموساً لذوي الأداء الذين يُحدّثون تجديداً مختلفاً ومتواصلاً في خدمة النزلاء. وأهمّ الفرص هي فرصة العمل الطويل الأمد، وهي قيمة متنامية في ظروف العمالة المتقلّبة.

وتنجح الشركة في وعدها بأن «تأخذ الشباب المتحمّس وتمنحهم الفرص ثمّ تساعدهم على بناء مستقبلهم المهني لدى (ماريوت)». ويشمل هذا الوعد الترفيعات الداخلية والتنقلات في أملاك الشركة والتنقلات ضمن مختلف الوظائف.

وبالإضافة إلى ذلك، فإنّ توسيع قاعدة القيادة هي وجه آخر من وجوه الفرص الواسعة. وعلى كل حال، فإنّ مبدأ تشجيع مبادرات القوّة العاملة في (ماريوت)، هو أكثر من كونه مجرد أسلوب آخر: إنّ جزء أساسي في فلسفة قيادة الشركة. وهو ما يتطلّب ترفيعاتٍ وتخفيضاتٍ تطالّ الرؤساء الكبار في الخطوط من ضمن هرمية تقليدية؛ وهذا ما يحصل فعلاً. وأبدى بعض المساعدين تعليقات لم تُطلب منهم، مثل «رئيستي إنسانة عظيمة ويهمني أن أعمل معها» وكلمة «رئيس مباشر» أو «المعلم» تسمية خاطئة مثلاً عند (ماريوت)، وذلك لإصرارها على الاهتمام بإمكانيات المساعد الكاملة وتطويرها. ويُنظر إلى المشرفين والمدراء في كل المستويات، على أنّهم أناس جديون وواقعيون: «فالمزيفون» الذين يخدمون أنفسهم فقط لا يستمرون طويلاً في مراتب القيادة. وأنماط الدور الشخصي والناصحين المخلصين وفيرة، إن لم تكن واسعة الانتشار. ويُفرض، فوق ما سبق، مبدأ الإدارة الحازمة والممسكة بزمام الأمور بقوة. ويجب على القادة أن يشغلوا أنفسهم بعاملهم مباشرة: فلا يمكنهم أن يضعوا أنفسهم فوق العمل، إذا كانوا يريدون أن يرعوا مستويات أداء الفريق الحقيقي.

وقد يكون الإشراف في خطّ المواجهة أهمّ المستويات، من حيث تمتّعه بتقدير عالٍ ضمن التنظيم. وحسب كلمات أحد المدراء «لا يمكنك أن تغش، أيّ أن تُقتر في الصرف على مشرفي خطّ المواجهة». ويتطلّب بناء الاهتمام (أي الهوس) ضمن المساعدين بهدف إرضاء النزلاء - يتطلّب القدر الكبير من التعليم اليومي، والعمل مع المساعدين من قبل مشرفي خطّ المواجهة، ولا يمكن

القيام به دفعةً واحدة. وكما قال أحد المشرفين ملاحظاً «التأكد من وجود العديد مما يمكن تبادله مع المساعدين، أثناء اليوم يساعد في الإبقاء على تركيزهم على خدمة النزلاء قوياً، ويزودهم بتفاعلات شخصية لتجزئة يومهم الطويل، وهذا يُظهر بالتالي أن الإدارة ملتزمة بخدمة النزلاء أيضاً.

وأنماط الدور الواثق وثوقاً كبيراً، والمشرفون الممسكون بزمام الأمور والاهتمام الفردي الذي يبديه هؤلاء القادة نحو عامليهم - كلُّها أمور تحتل القلب من اهتمامات المساعدين المرتبطين ارتباطاً عاطفياً بشركة (ماريوت). وهؤلاء القادة القادرون، هم المصدر الأول للترسيم والاحتفالات التي يناضل العاملون من أجله، وهم القادة الذين يدفعون بمجهودات الطريقة والمقاييس إلى الأمام، وبشكل دقيق. ولولا جهود القادة لما كان مسار التكريم والاحتفالات، ولا مسار الطريقة والمقاييس متميزين كما هما الآن. وقد اخترنا أن نُنهى أمثلتنا بـ (ماريوت) لا لأنها تتفوق في مسار التكريم والاحتفالات فحسب، بل بسبب قدرتها الفذة على دمج ثلاثة مسارات مختلفة.

### المسار الداعم الحساس

يتوضح من خلال أبحاثنا حول (ماريوت) و(كي. إف. سي) والشركات الأخرى، أن مسار التكريم والاحتفالات هو مسار داعم في جوهره، وقلما يقود وحده إلى قوة عاملة ذروة في الأداء. وهذا مناقض، من بعض الوجوه، للاعتقاد السائد بأن البرامج الواسعة الانتشار لحقن مزيد من الهرج والمرج في تنظيم ما، ربما يُثبت أنها مخيبة للأمال، بقدر ما هي باهظة الثمن. وكما هو موضح في بداية هذا الفصل، لم نعثر على مؤسسات تتمتع بقوة عاملة ذروة في أدائها، وتعتمد اعتماداً كلياً أو أساسياً على مسار التكريم والاحتفالات. والمتفوقون البارزون في هذا المسار، هم شركة خطوط جنوب الغرب الجوية

و(هوم ديپو) و(كي . إف . سي) و(ماريوت)، وكلها تكمل مجهوداتها في التكريم والاحتفالات بمسار أو مسارين آخرين .

ويقدم مسار التكريم والاحتفالات بصفته مساراً داعماً متمماً قوة غير عادية في الموازنة، لا سيما فيما يتعلق بمسار الطريقة والمقاييس . ونظراً لأن معظم الشركات تركز اهتمامها بصورة أساسية على شكل من أشكال مجهودات الطريقة والمقاييس، فالقيمة المحتملة من إضافة مسار التكريم والاحتفالات قيمة كبيرة حقاً . وقد رأينا قيمة هذا النوع من الدمج عند (كي . إف . سي)، وأعتقد أن ذلك يقع في صلب عملية العودة مرة أخرى إلى مبدأ الأداء .

وقد كان مسار (ماريوت) الأساسي هو مسار الرسالة والقيم والعزة في وجود تاريخها الحافل الطويل . وكان مسار الرسالة والقيم والعزة يدعم ويعزز، باستمرار، بمسار الطريقة والمقاييس الصارم . ويتطلب التوازن الجوهرى من (ماريوت)، على كل حال، أن تكون منضبطة ومتفوقة في مسار التكريم والاحتفالات أيضاً .

ويتوجب على المشاريع التي تجد نفسها فاقدة لتوازنها فيما يتعلق بحاجات الإنجاز لدى عمالها، والتي تتخذ لها الآن أسلوباً مشحوداً بشكل جميل في الطريقة والمقاييس - يتوجب عليها أن تفكر في إضافة آليات مسار التكريم والاحتفالات ودمجها، بهدف تعديل توازنها من جديد . وفوق ذلك، قد تستفيد الشركات ذات التاريخ الذي يوصلها بصورة طبيعية إلى مسار الرسالة والقيم والعزة، من تبني مسار التكريم والاحتفالات الأكثر صرامة، وذلك بهدف تعزيز مسارها الأساسي، والمساعدة في ضمان توازن فعال مع مرور الزمن .