

## الأفكار الجوهرية والتنفيذ العملي

"إذا كانت لديك فكرة وتعتقد إنه بمقدورك تنفيذها فأبدأ بسرعة. فاللجأة قوة وعبقريّة وسحر".

جوهان وولفجانج فون جوتا Johann Wolfgang Von Goethe



أن يكون لديك فكرة عظيمة، فهذه قضية أما أن يحالفك النجاح في تحقيقها بطريقة عملية ومنتجة فتلك قضية أخرى. فمع تدفق الرؤى الثاقبة من المؤسسات، وتوارد الأفكار تظهر الابتكارات، فإننا نَعْجَب بذلك النشاط الذي يهيمن على الأسواق، كما لو كانت سباقاً تنافسياً، ولكن تكمن الصعوبة في أن أحياناً تحدث المعجزة، أو تحل أخرى محلها، فيتم التنازل عن الأفكار وتُصاب المفاهيم القوية بالوهن.

تكمن العبقرية في الفكر والعمل. فقد تفقد الآراء البراقة سحرها عند التنفيذ، وعلى النقيض من ذلك، يمكن أن تقدم إحدى الأفكار العادية بأساليب متطورة للغاية.

تحفز عملية القيام بعمل أصيل الأفراد على الإيمان الشديد بالإمكانات الجديدة، وكذلك تحفز قدرتهم على حل المشكلات وتجعل الحياة أفضل وتولد رغبة شديدة في القيام بذلك. وهذا بدوره يتطلب من الفرق التي تعمل سوياً والأفراد القادرين على التفكير بحكمة وتخطيط، والقادة الذين يقدمون الدعم والحماية أن يسرعوا في إدخال أفضل الأفكار إلى حيز التنفيذ.

يتطلب العمل التجاري أفراد من ذوي العقول الثاقبة الذين يفكرون فيما وراء التقاليد ويعملون دون تراخي فهؤلاء منظمون بالطبيعة يملأهم الحماس والدافعية لفعل ما لم يفعله أحد من قبل.

## المحور العاشر: تحفيز الأفراد

# خلق أعظم مكان للعمل

"اعتقد أن ممارسات العمل سوف تطور بسرعة فائقة إذا احيطو بمبادئ الحب والدعاية والبدئية  
الحب والرعاية والبدئية".

أنيتا روديك Anita Roddick

اتجاه أكثر خيالاً للأشخاص والذي يعتمد على  
المزيد من الأفكار المتطرفة

- تأثر العمال بطريقة عمل القادة والتي تتيح لهم أن يجعلوا تلك الرؤى الهامة حقيقة ملموسة.
- تلقى الدعم من المدراء، وخلق جو من الثقة والمرونة، وتحمل المسؤولية، والسرعة في الأداء.
- التحفيز على توليد المزيد من الأفكار الجديدة وذلك من خلال التنوع، والتعاون الشراكات الجديدة.
- العمل بطريقة تتيح بناء مكانة وثقافة مميزة لتلك العلامة التجارية.
- بناء رأس مال معنوي في صورة مواهب، وأفكار جديدة وعلاقات.
- خلق جو عمل يشجع على خوض غمار المخاطر، والأعمال الحرة والمرونة.
- تلبية احتياجات ومكافأة كل فرد في المؤسسة دون تمييز.



اتجاه أكثر ذكاءاً للأشخاص والذي يضم المزيد من  
الإنجازات العملية

- يركز العمال على ويشاركون في كل ما من شأنه تحقيق قائمة لكل المساهمين.
- إدارة الأعمال من خلال تراكيب واتصالات مصادر واضحة ومتفتحة.
- خلق جو من التعاون الداخلي وتلك عن طريق الأغراض والقيم والأهداف العامة.
- توصيل أهداف العلامة التجارية إلى كل نقاط تفاعل المستهلكين.
- بناء رأس مال فكري فيما يختص بالكفاءات، والمعرفة، والإبداع.
- ربط إنجاز المنفعة وتقديم الحوافز بأولويات العمل التجاري على المدى القريب والبعيد.
- التأكيد من أن توفير مناخ جيد للعمل سيكون من شأنه تحقيق التنمية وبناء المكانة.

الأفراد أهم من أي شيء آخر

ففي عالم الأعمال حيث تكون القيمة الاقتصادية لمؤسسة ما غير ملموسة إلى حد كبير، حيث تعتمد على المعرفة والابتكار والعلاقات والعلامات التجارية، ومن ثم فإن رأسمالية السوق تعتمد على قدرتك على جذب وإثراء وإبقاء أفضل المواهب.

وهذا ليس معناه استقطاب الناس فقط، ولكن تعني أيضاً كيفية العمل معهم. ففي الوقت الذي اعتمد فيه عالم التصنيع القديم على المهارات اليدوية من حيث قدرة الأفراد على العمل من عدمها، فإن عالم العمل الحالي القائم على المعرفة والخدمات يعتمد على إخراج أفضل ما لدى الأفراد.

يعد إخراج أفضل ما لدى الأفراد وتطبيق مواهبهم وإدراك وتنمية إمكانياتهم فن دقيق. فهي تتعلق بالمشاعر والتأثير بدلاً من العمليات والتوجيهات. وكذا فإنها تتطلب النظر إلى كل موظف باعتباره فرد متميز فريد وأدبي شاعري ومعقد.

ومع الأخذ في الاعتبار أننا قادة، فإن تحدينا يكمن في إشراك ومساعدة وإلهام الأفراد بأفكار ومواهب من شأنها تحقيق الشهرة وتكوين العلاقات وتبادل العواطف والانفعالات مع الآخرين. فالعمل القوي بالفعل هو المفعم بالحيوية. قال والت ديزني Walt Disney ذات مرة:

"في مؤسستي يسود الاحترام بين جميع الأفراد. فكل ما نقوم بتحقيقه يتفق مع الجهد المبذول. ومن ثم فإنني أشعر أنه لا يوجد باب لا يمكن فتحه في ظل مواهبنا التي نمتلكها، ونتمنى أن نستمر في التغلب على العوائق".

يعد ارتباط الموظف بعمله أحد المسلمات التي يؤمن بها القادة الذين يتابعون المؤسسة عن كثب وعلى دراية بالتحديات والأهداف. ولكن هذه ليست دوماً الحالة السائدة في المؤسسة، فكلما تخصصت المهام

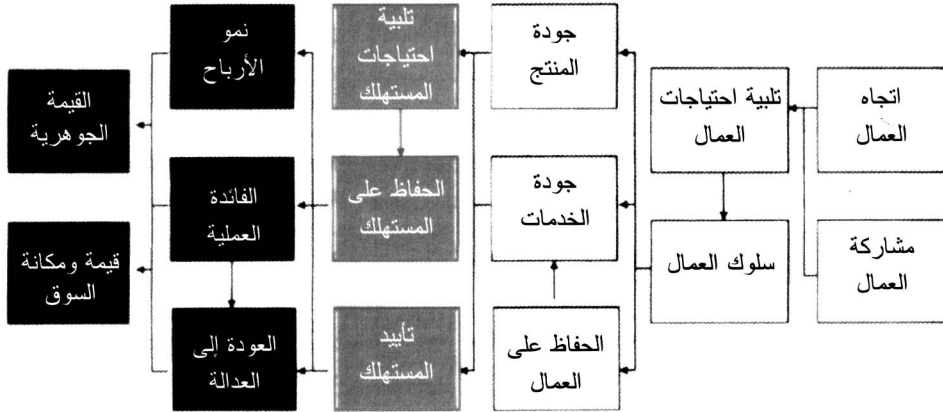
## تحفيز الأفراد

وأصبحت أكثر انتظاماً، كلما قل الإحساس بأهمية العمل والحاجة إلى التغيير والتطوير والأداء الأفضل.

ففي الولايات المتحدة كشف تقرير جالوب Gallup الشامل أن ٢٩% فقط من الموظفين يشعرون بانضمامهم والتزامهم بالعمل. ويوضح البحث الذي أعده مجلس القيادة المشترك Corporate Leadership Council لو أن الناس ينتمون للمؤسسة التي يعملون بها فإن ٥٧% سوف يعملون بصورة أكثر جدية، في حين يؤدي ٢٠% بشكل أفضل، بينما نجد أن ٨٧% لا يرغبون في ترك العمل.

يمكن قياس التأثير المالي لمدى مشاركة الموظف وأداء العمل باستخدام تحليل دافع القيمة للوقوف على تأثير الاتجاهات السائدة على السلوكيات وخدمة العملاء وإرضائهم وحمائيتهم، وكذلك مدى الأرباح والنمو. ولكن على الرغم من أن هذا التأثير سيختلف من شركة لأخرى، اعتماداً على أسواقها وهياكلها، فهناك عناصر عامة أشبه ما تكون بسلسلة هي " الأفراد — الخدمة — الفائدة ".

لقد كان بائع التجزئة العالمي سيرز روباك Sears Roebuck واحداً من أوائل الذين قيموا هذا التأثير ووضع سلسلة الفوائد الناجمة عن خدمة الأفراد بطريقته الخاصة وهي: "خلق مكان باعث على العمل ومكان مشجع على التسوق ومكان محفز للاستثمار". وطبقاً لبحث قام به روشي Rucci، كيرن Kim وكوين Quinn في مجلة هارفارد للأعمال التجارية Harvard Business Review ، وجد سيرز أن الزيادة التي بلغت ٥% في اتجاهات الموظفين أدت إلى نمو إدراك العملاء بنسبة ١,٣% والتي أدت بدورها زيادة في إجمالي الدخل بنسبة ٠,٥%.



اتجاهات العمال، المستهلك والقيمة المالية

إن أي زيادة طفيفة في معدل إرضاء أفراد شركتك واندماجهم في العمل قد تكون أكثر أهمية من مائة مليون دولار كحد أدنى بالنسبة للشركات الكبرى، ويمكن أن تكون تلك الزيادة من خلال مزيد من الابتسامات كل صباح، وأن تبدأ العمل بنشوة نجاح غامرة.

ولكن هناك طرق أخرى لتحسين حياة موظفيك، إما من خلال أماكن عمل وتنمية أفضل، ومكافآت أكبر، وأسهل طريقه لتحقيق التميز تتم من خلال قيادة أفضل. وقد كشفت إحدى الدراسات التي قامت بها مجموعة هاي Hay Group في عام ٢٠٠٦ أن العلاقة الجيدة مع القادة داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة في الإنتاجية بنسبة ٣٠%.

ويواجه القادة تحديات متنوعة. فبينما يبدو أن الإستراتيجية والأداء يحتاجان إلى كل لحظة من لحظات العمل اليومي، فإنه من السهل نسيان أهمية قضاء وقت مع الناس وبخاصة طرح القضايا التالية:

## تحفيز الأفراد

- كيف يمكن جذب أفضل المواهب والإبقاء عليها كالتنافس لإيجاد أفراد لديهم قدرات لتطوير أفضل الأفكار وتقديم أفضل خدمة وبناء أفضل علاقات.
- كيف تحفز موظفك كل يوم، فحينما يكون لديهم طموحات عظيمة وصبر قليل، فإنهم يرغبون في التعلم والترقية بسرعة والكسب الوفير بصورة دائمة.
- كيف تُشرك الأفراد في الأهداف الجماعية، وذلك حينما يكون العمل أكثر فردية ويكون الأفراد أكثر استقلالية وفاعلية وطموحاً.
- كيف يمكنك جمع شمل الجماعات المختلفة حيث أنهم ينتمون لأماكن مختلفة، ما بين عمال متنقلين وعمال مقيمين بهدف الاتصال بهم والتحكم فيهم، ومن ثم يمكنهم إضافة المزيد إلى الفريق والانتفاع به.
- كيف يمكن تحقيق مرونة أكثر، وذلك من خلال الموازنة بين العمال وأصحاب المهن الحرة، ومن ثم يمكنك الاعتماد على مهارات المتخصصين كلما تطلب الأمر ذلك، وكذلك زيادة عدد أفراد المجموعات أو خفضه حسب الطلب.
- كيف يمكن تحقيق أقصى درجات الاستفادة من طاقات الناس، أي إيجاد الدور المناسب لهم، وأكثر أساليب القيادة فاعلية، وتشجيعهم على تقديم خدمة عظيمة وتسليط الضوء على العلامة التجارية.
- كيف تُكون طابع خاص مميز لك حينما تكون الفرق الأخرى مؤقتة، وحيث تحتدم المنافسة من أجل أفضل المشاريع والوظائف، ومن ثم بناء شبكة علاقات وسمعة خاصة بك.

عليك أن تفكر في نفسك أيضاً. كيف تُصبح قائداً أكثر فاعلية؟ كيف يمكنك إضافة قيم جديدة؟ ولو أن هذا يعني أنك لا تستطيع القيام بعمل كل شيء، فما هي الأولويات فيما يتعلق بعملك وذاتك؟ وما الذي يثير العاطفة والطاقة بداخلك؟

## ١٠-١ تنمية الإحساس العاطفي نحو الناس

### الكشف عن الموهبة والأحلام لدى موظفيك

يمتلك العمل بالفعل ثروة من الأنظمة المتطورة، والعناصر المدربة والأساليب العلمية للارتباط بالناس. ولكن لأنها تستخدم على نحو واسع لإشراك العملاء في مجال العمل، والعلامة التجارية ومنتجاتها فقط، فينسى مديري الشركات أن الدقة والحرص في العمل يمكن أن يُطبَقا بصورة داخلية.

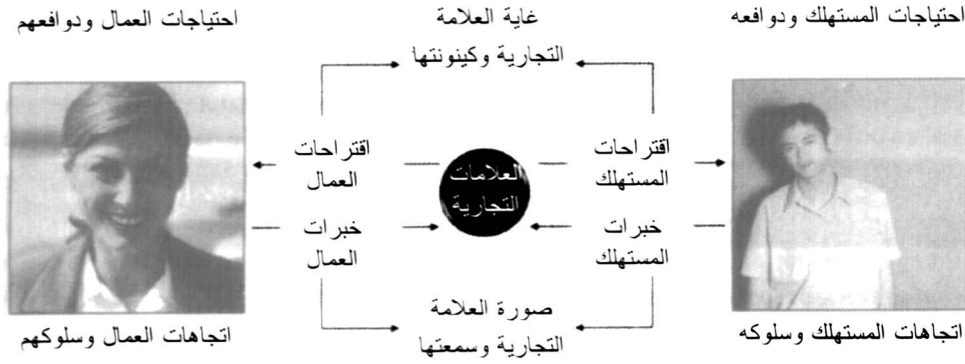
لقد كتب الكثير عن خلق "علامة تجارية خاصة بالموظف"، ولكن الحقيقة أن هناك علامة مشتركة واحدة فقط، ومن الأفضل تطوير تلك العلامة الفريدة بطريقة ملائمة لجميع المشاركين بما في ذلك الموظفين وأصحاب الأسهم وليس العملاء فقط.

إن لب فكرة العلامة التجارية التي تميز المؤسسة وتستحوذ على هدفها وشخصيتها يمكن أن تقدم بطرق مختلفة وملائمة للجمهور داخلياً وخارجياً، كما تم تعديلها لتساير القطاعات المختلفة من العملاء. فلو كانت الفكرة الأساسية هي إضافة العنصر البشري للتكنولوجيا أو تحويل الأحلام إلى واقع ملموس، وإشراك الموظفين في هذا الهدف، فإنهم من المحتمل أن يكونوا أكثر دافعية وتركيزاً على إشراك العملاء الذين يخدمونهم أيضاً.

وهكذا تعمل العلامة التجارية كمغناطيس يجذب الجمهور حول فكرة واحدة وبطريقة واضحة ومؤثرة وفعالة. وكذلك تسمح العلامة التجارية بتكوين علاقة بين جميع الأفراد المساهمين في حالة الموظف،



## تحفيز الأفراد



ارتباط العلامات التجارية يؤدي لترابط الأفراد

وذلك يعنى أن الناس يقدمون عمل عظيم في مقابل مجموعة من الفوائد ويقدمون خدمة للعملاء لتحقيق هدف عام وفهم دور المساهمين أيضاً.

تقوم المغناطيسية على فكرة ما تجمع الجماهير وجدانياً. وبنفس الطريقة التي درسنا بها كيفية إشراك العملاء من خلال الهرم الباعث على النشاط (الفصل السابع ص ٢٣٣)، فنحن في حاجة للتفكير فيما يتعلق بدوافع الموظفين ومقوماتهم وإمكاناتهم. ما هي احتياجاتهم الأساسية منذ القدوم إلى العمل؟ ما الذي يعينهم ويساعدهم على تحقيق أهدافهم؟ وما الذي يثير دوافعهم؟.

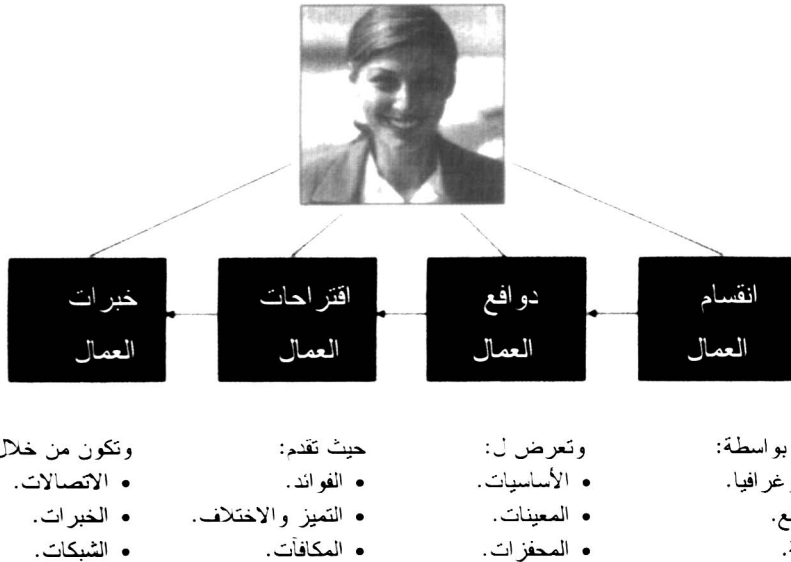
وينطبق الحال على العملاء، ومن ثم يتضح أن جميع الموظفين ليسوا على نفس الشاكلة وليسوا على نفس الدرجة من الأهمية؛ وكذلك فإن هناك عملاء جيّدون وآخرون غير جيّدين. ولهذا فإن تقسيم المستخدمين القائم على النواحي المادية (مثل الوظيفة، والمستوى، والجغرافيا)، والتحفيز (الحاجات، الرغبات، الطموحات)، والقيمة (المهارات المتخصصة، الإمكانية، الأداء)، ساعد على تحديد وتعديل مدخلنا بصورة مناسبة.

ومن ثم يمكن التعامل مع كل فئة مستهدفة من الناس على نحو مميز بتطوير عروض القيمة للموظفين والتي تتسم بنفس إطار عروض القيمة الخاصة بالعملاء. وذلك حيث تحدد ما يهم المجموعة المعنية والجمهور ثم وصف أهم وأنسب فوائد العمل بالنسبة للشركة.

يمكن تطبيق المنهج على كل فئة، ومن ثم فإنه يصير حقيقة من خلال المنتجات والخدمات — أو الأدوار والأنشطة، التعاقدات والرواتب، الأهداف والمكافآت، البيئة والإدارة، والعلاقة التي تؤدي إلى تشكيل خبرة المستخدم بصورة كلية، وذلك حيث تتشابه العمليات والأبنية مع عملية تقديم خبرة شخصية مثيرة للعملاء وسهلة التذكر.

وهكذا يصبح التفاعل الداخلي حواراً مستمراً مع الموظفين، فهو يركز على قضاياهم وما يفيدهم. تماماً مثل التفاعل الخارجي، يعتمد التفاعل الداخلي على أنسب وسيلة للتواصل بما يشجع الأفراد على بدء الحوار بسرعة وصراحة. فمن برامج الأعمال التليفزيونية والمجلات إلى المواقع والمدونات الالكترونية والأحداث المادية ومجتمعات الانترنت؛ يجب أن يعمل كل هذا على تسهيل الانفتاح بين المديرين والموظفين.

يمكن الربط بين احتياجات قوة العمل المختلفة من خلال طرق أكثر اختلافاً وملائمة. ومن ثم يمكن أن تكون التعاقدات والفوائد وخبرة العمل أكثر شخصية من خلال علاقات فعالة بين الإدارة والموظفين.



اقتراحات وخبرات العمال

## رؤية (٢٨): جوجل

العقول مفرطة النشاط وراء المائة صفر

"جوجل" هو مصطلح رياضي للرقم ١ متبوعاً بمائة صفر. ربما يرمز إلى عظمة طموح جوجل والتأثير المتزايد على ديناميكية الأسواق والتسويق.

في عام ١٩٩٥ قام لاري بيدج Larry Page وسيرجي برين Sergey Brin في غرفة نومهم بجامعة

ستانفورد باختراع ما يتناوله مائة مليون محرك بحثي يومياً لمدة خمسة أعوام، الأمر الذي جعلهم في أقل من نصف عقد من أصحاب المليارات.

يضطلع موقع جوجل بمهمة بسيطة إلا أنها مثيرة للقلق ألا وهي: "تنظيم معلومات العالم وجعلها متاحة عالمياً ومفيدة". وقد عبر عنها بقوله "السؤال الأفضل، وآلة الرد على المكالمات التليفونية، تلك التي تفهم ماذا تعنيه بالضبط وتقدم ما تحتاجه بالفعل". وحيث يستخدمه ما يزيد عن عشرة مليون مستخدم متتقلين بين عشرات المليارات من صفحات الانترنت فإن جوجل يعد هو محرك البحث الرئيسي على مستوى العالم.

ربما لا يثير دهشتك أن جوجل هو أفضل مكان للعمل وبخاصة حينما تعلم أن شركة التكنولوجيا يبلغ مجمل حركة البيع بها ٢% فقط في حين تصل قوة العمل بها إلى خمسة آلاف عامل سنوياً وتستقبل خمسمائة ألف طلب للالتحاق بالوظائف الشاغرة. والأكثر أهمية من ذلك أنه حينما قام الأفراد من مؤسسة "أفضل شركة تعمل لديها" Best Company to Work For لتقييم الإدارة العليا في مونتني فيو Mountain View في جوجل، فقد قرروا أنه أفضل مكان للعمل.

وقد قال ٩٥% من الأفراد الذين يطلقون على أنفسهم مستخدمي جوجل Googlers: "ومع أخذ كل شيء في الاعتبار، فإننا نرى أنه أفضل مكان للعمل".

وبالجلوس في إحدى مطاعم جوجل الأنيقة المنتشرة في الحرم الجامعي التي يبلغ عددها إحدى عشر مطعمًا، يمكنك أن تفكر فيما يجعل هذا المكان رائعاً. ربما تكون تلك القائمة الطويلة في الفوائد المميزة هي التي تمكن الناس من التعلم والسفر والاستمتاع بيوم رائع. وربما يرجع هذا أيضاً إلى وجبات الإفطار والغداء والعشاء المجانية أو الأجازات المرضية غير المحدودة وصلات الجمانيزيوم والأجازة السنوية مدفوعة الأجر التي تبلغ سبعة وعشرين يوماً أو الخصائص الأكثر تقليدية مثل

أتوبيسات العمل وخدمات الرعاية الطبية ومحل إصلاح السيارات والدراجات وفصول تعليم اللغة في فترة تناول الغذاء.

ويوضح البيان الختامي أنه:

"لا توجد بيانات مؤكدة تشير إلى أن الغذاء المجاني والبيئة المتعددة الثقافات يمكنها أن تسهم في نجاح المؤسسة وفعاليتها وما يمكن إثباته هو أن جوجل ينمو بسرعة هائلة، ازدياد معدلات الإبقاء على الموظفين، انخفاض ضغط العمل وزيادة عائد الدخل. ومن ثم يتوق الناس إلى العمل بجوجل وتتزايد طلبات الالتحاق بالعمل بصورة كبيرة (حيث يصل إلى حوالي ١٣٠٠ سيرة ذاتية)".

ولكنها أيضاً مؤسسة تعمل وتنمو بصورة رهيبة وذلك حيث تقوم بخلق منتجات جديدة تغزو أسواق جديدة وإضافة المزيد إلى حافظة أعمالها التجارية. وعلى الرغم من انه مكان عمل شاق ومجهد إلا أنه مبهج أيضاً. وقد علق على ذلك أحد مستخدمي جوجل قائلاً:

"إن جوجل شركة عظيمة، وأنا فخور جداً بكوني جزءاً منها. فالامتيازات الوظيفية التي تطرحها رائعة، وهذه أكثر بيئات العمل التي عملت بها تميزاً. فالمنتجات والأفكار والعقول المبتكرة التي نمتلكها تلهمني وتزيد دهشتي".

وحينما أسس سيرجي برين ولاري بيدج الشركة في تلك السنوات القليلة الماضية وتحديداً في عام ١٩٩٨، توصلوا لطريقة أفضل للقيام بأعمالهم، وهي بالتأكيد أفضل من طريقتهم التي ابتكروها في غرفة نومهم بجامعة ستانفورد والتي تطورت مع تزايد فروعهم في العالم. فوضعوا شعارهم "لا تكن شريراً" وأيقنوا تماماً أن العمل المبدع يتطلب معاملة الناس باحترام ودعم إذا كانوا على استعداد لإطلاق العنان لمواهبهم.

فمنذ بدء المشروع أدرك المؤسسون أن نجاح عملهم يعتمد على القدرة على جذب أفضل خبراء التكنولوجيا في العالم وكذلك أفضل الخبراء العالميين في مجال الأعمال التجارية.

إن إعطاء إيريك شميدت Eric Schmidt، المدير التنفيذي لشركة جوجل، تلك المسؤولية الكبرى، معتقداً أنه إذا منحوا ذلك الحق، فإن النجاح سيكون هو النتيجة سواء من الناحية الإجرائية والمالية. إنه دائماً ما ينشد أفراداً أذكىاء ومبدعين ومنظمين، وليس خبراء التكنولوجيا ضيقى الأفق، ثم يبذل مجهوداً أكثر لدعم أدائهم وتنميتهم الشخصية. وكذلك يعمل باحثها ليضمن أن يسود جو من المرح بما يخفف حدة الضغط ويزيد من التفاعل والتوصل إلى حلول مبتكرة.

إذاً، ما هي الخبرة التي يمكن أن أمر بها من خلال العمل في عالم جوجل؟

- تعتقد الشركة اجتماعاً أسبوعياً لجميع أعضائها مع المؤسسين أنفسهم. وهو وقت جيد لاستقبال أعضاء جدد وتحديث الأنشطة الأساسية، والأهم من ذلك هو طرح الأسئلة قدر الإمكان ثم الإجابة عليها، والتي يتم نشرها على الانترنت حول العالم.
- يعد "أفكار جوجل" Google Ideas هو أحد المواقع الالكترونية التي تتيح لمستخدمي جوجل إضافة وتبادل، ومناقشة أفكارهم. فكل شيء متاح ويمكن الحصول عليه مباشرة بدلاً من الاستفسار من الأفراد الآخرين. ويصنف الزملاء الأفكار على مقياس يبدأ من صفر (خطيرة) وحتى ٥ (افعلها الآن).
- يتم إعداد بعض الأفكار المبدئية وبخاصة لفرق المبيعات، حيث يتم تحديد الأهداف في الثلاثة أشهر التالية، ويركز الأفراد على التوقعات والمنتجات المرتقبة التي يرغب فيها الزائرين. كما يتم تشجيعهم على حضور دورات تدريبية متخصصة بما يشجع على دفع عجلة النمو السريع.

- تقدم التنمية المهنية أيضاً في صورة ميزانية تقدر بثمانية آلاف دولار لكل موظف للوقوف على النواحي المفيدة لهم من أي مكان في العالم سواء كان تدريباً فنياً أو دورة لمدة عام واحد.
- يسمح برنامج أجازات التعليم للأفراد بالحصول على أجازة لمدة خمس سنوات (وهي فترة طويلة بالنسبة لجوجل) لمواصلة أحد البرامج الدراسية، ثم ترد إليهم النفقات التي تحملوها حتى ١٥٠,٠٠٠ دولار.
- الحصول على المنتجات الجديدة قبل طرحها في الأسواق فيتمكن المستخدمون من استخدام التطبيقات الجديدة مثل Gmail, Froogle, Toolbar, Local وكذلك اختبار التعديلات والإضافة إليها في ضوء التغذية الراجعة.
- إن ٢٠% من المشروعات هي عبارة عن الاهتمامات التي تشجع مستخدمي جوجل على قضاء ٢٠% من أوقاتهم للعمل بها، أي تلك الأشياء التي تقع خارج نطاق مسؤولياتهم، أو الأفكار الغريبة التي يتخونها أو الاندماج في عمليات التنمية التي تحدث في مجالات غير مترابطة.
- كذلك تتم رعاية الآباء الجدد الذين قضوا ليلتهم بلا نوم، ولم يجدوا وقتاً للعناية بأنفسهم عندما يأتي مولود جديد. فمؤسسة جوجل تحسن من وضع الأشياء فتدفع خمسمائة دولار للوجبات خارج المنزل خلال الأربعة أسابيع الأولى .
- تم إعداد نظام التعويض بشكل مدعم للأهداف الأساسية للعمل حيث يتم جذب أفضل المواهب والإبقاء عليها وتشجيع العمل المشترك وتحمل مسؤولية أكبر علاوة على العمل بانتظام مع الاستفادة بكامل الفوائد في الشركات الكبرى.
- تعد جائزة "فوندرز أورد" Founders Award ذات مقام رفيع في عالم جوجل. وهذه الجائزة من نصيب الفريق الذي أضاف قيمة هائلة للعمل التجاري، وكافأ بحصوله على أسهم في العمل. وقد

بلغت العام الماضي ٤٥ مليون دولار قسمت بين ١١ فريقاً للمشروعات.

- تشغل أنشطة المجتمع حيزاً كبيراً لدى منظمة جوجل. تشجيع النساء والأقليات على استخدام التقنيات في المدارس والمنازل يعد مبادرة أساسية نحو التمييز. هذا بينما تم التبرع بتسعين مليون دولار من خلال موقع google.org من أجل المشروعات التي تستخدم مهارات جوجل في أعمال الخير.
- ولا يمكن أن ينسى ديكور المكتب فهو بالفعل مكان للإضاءة المتوجهة والاريكات الوردية والدراجات على الأسقف وكرات التدريب أسفل المكاتب وأجهزة ليجو العملاقة، وأفضل ماكينات القهوة، والقمصان والأحذية الخفيفة.
- إن ما تسعى إليه مؤسسة جوجل هو أن تغرس في مستخدميها السمات الرئيسية، لكي يستطيعون العمل بها بشكل جيد في فريق عمل صغير وفي بيئات عمل سريعة التغير. ولكن باهتمامات حماسية ومواهب متميزة نحو جوجل بهدف جعل العالم مكاناً أفضل.
- إن تنظيم المعلومات العالمية لا تبدو عملاً مثيراً في العالم ولكن مؤسسة جوجل تعد مكاناً مدهشاً وملهماً للعمل فيه.

## ١٠-٢ العيش بأسلوب عمل جديد

### تطبيق أسلوب حياة أفضل في مكان العمل

"لقد اخترت أن أعمل من الثلاثاء حتى الجمعة لأن ذلك يناسب حياتي الاجتماعية، فعند استيقاظي أفحص بريدي الإلكتروني وجدولي، وأوصل الأطفال إلى المدرسة. ثم أتجه إلى العمل في الساعة



التاسعة والنصف صباحاً وأرتدي الـ تي شيرت أو الملابس الرياضية في بعض الأحيان، أما في الأيام الأخرى فأرتدي قميص والبذلة، وأقضي بعض الوقت مع فريق العمل ففتحدث عن الأولويات والأفكار الجديدة ونتائج المباريات الرياضية في الليلة الماضية. ثم أذهب إلى الجمنازيوم في الساعة الثانية عشر ظهراً وأتناول الغذاء حول منضدة الطعام مع مدرب الأداء الخاص بي."

"أقضي فترة الظهيرة مع العملاء حيث أعمل في مشروعاتي الخاصة أو أقوم بتنظيم شركات دولية جديدة. وفي الساعة الخامسة أعقد مناقشة حول أحد أفلام الفيديو مع زملاء المشروع في بنجالور وتالين Tallinn & Bangalore ثم أتأكد أن احتياجات التسوق الخاصة بي قد وضعت بسيارتي في أسفل المبنى. أتحدث مع مديري التنفيذي خلال طريق عودتي إلى المنزل لأخبره عن آخر قراراتي الاستثمارية وأصل إلى البيت في موعد تناول وجبة العشاء، ثم بعد ذلك أقضي ساعات قليلة لدعم علاقاتي الاجتماعية أتصل بأقاربي والمحيطين بي لأستكشف مغامرة عملي الجديدة وأترك وقتاً كافياً لرؤية حلقة من مسلسل الضائعون Lost ثم أوي إلى الفراش."

إننا نعيش في عالم مختلف عن عالم ذلك الرجل الذي يعمل من التاسعة حتى الخامسة والذي نجح في التكيف مع المهنة ومسايرة الأوضاع. فهو يحضر الاجتماعات التي تدوم ساعات وساعات متحدثاً عن جدول الأعمال، إلا أنه لا يقوم بفعل شيء جوهري، إنه يشبه الآخرين وهذا ما جعلهم يشعرون بالراحة. فهو أسير لخطة العمل السنوية ومعايير الأداء، فهم لا يحبون التغير أو التنوع أو التحدي أو التوتر، فهم يتواجدون طيلة حياتهم في الشركة وكل ما يشغل بالهم هو المعاش.

هل من الصواب أن يلتزم الأفراد بالقواعد؟ هل تفيدنا هذه الاجتماعات التي لا تنتهي أم تعيقنا؟ ماذا لو استغرقت عشرين دقيقة بدلاً من ستين؟ هل يعد المعاش حقاً أحد الطموحات التي تنفع الشباب نحو عمل عظيم؟ ألسنا في حاجة لكثير من الأفراد المختلفين والمثيرين قدر الإمكان؟.

واليوم ينشد الناس السعادة. فإن السعي وراء سعادة الجميع يبدو إلى حد ما هدفاً جديراً بالاهتمام من أجل التوصل إلى أداء أعلى في مكان العمل، ترمز HAPIE إلى:

- **متواضع** : وتشير إلى القيادة الحقيقية والشخصية والشاملة والطموحة.
- **متكيف** : حيث يتميز الموظفون بالحماسة والإبداعية وحب التغيير.
- **الفائدة** : يشترك جميع حاملي الأسهم في تحقيق القيمة والفائدة المشتركة.
- **نشط** : يمنح الأفراد القوة مع وجود هدف مشترك ومثير.
- **مندمج** : ويشير إلى الإحساس الصادق بروح فريق العمل والمواطنة والمجتمع.

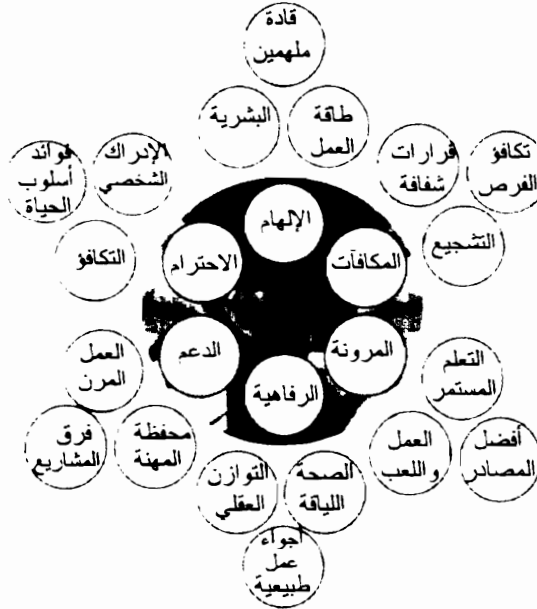
يوجد لدى مؤسسة جوجل مفهوماً جديداً ينصب على إيجاد روح الحياة المنزلية في العمل. فما عليك سوى أن تصل إلى مونتني فيو وتستمتع بثلاثة وجبات يومياً بإحدى مطاعمهم الأنيقة. كما يمكنك العمل في أي مشروع ترغبه، وقضاء الوقت الذي تريده. ويمكنك إعداد الأمور وتهيئتها مع سيرجي ولاري دائماً. وكذلك يمكنك الحصول على أحدث المنتجات مثل أي شخص آخر وهناك المزيد من القمصان الجديدة مرتان أسبوعياً.

وتتكرر القصة ذاتها في الحرم الخاص بمؤسسة جينيتيك Genetech، أو شركة بروكتر وجامبل في سينسيناتي Cincinnati، أو شركة مايكروسوفت في رد وود Redwood، أو أنهم يطمحون نحو الأفضل ويتنافسون للحصول على نفس الأفراد القديرين الذين يتميزون ليس بقدراتهم الجسدية وإنما بقدراتهم الفعلية.

إن الهدف الرئيسي ليس الحصول على المال مع أن هذا منطقي جداً، وإنما الهدف الأسمى هو ربط

## تحفيز الأفراد

الأفراد وجدانياً، والشعور بالانتماء، والشعور بالمشاركة في هدف من شأنه تغيير المجتمع، وبأنه فرد ذو طاقة عالية وأداء مرتفع داخل المجتمع.



العيش بأسلوب عمل جديد

وتتشابه القصة ذاتها أيضاً مع شركة إنفوسيس Infosys للتقنيات بولاية ميسور Mysore بالهند، حيث تستقبل آلاف الرسائل الإلكترونية عبارة عن طلبات التحاق تعبر عن رغبات في الاشتراك لتحقيق حلم الطبقة الوسطى بالهند، فهذه الريادة التكنولوجية تقوم على الأفراد حيث تقدم التعليم والفوائد والدعم. قد تفكر أن هذه هي أرض القوة العاملة غير المحدودة ومنخفضة الأجور. إنها ليست كذلك

فحرم مؤسسة أنفوسيس تظلل قبة بيضاء ضخمة، ليس صالة الاستقبال فقط أو الجناح التنفيذي، ولكن هناك أربعة ساحات للطعام تحيط بفندق يشتمل على ٩٦ غرفة نوم للموظفين، علاوة على صالة الجمانزيوم وحمام سباحة وأيضاً أماكن للعبة البولينج.

أما في شنغهاي فتستخدم المنافسة على الموهبة فالمدبر المحلي لسيكو Cisco، على سبيل المثال يحتفظ بخريطة كبيرة خلف مكتبه وبها نقاط حمراء ترمز لكل عامل — ليس أداءهم ومهامهم ولكن مكان معيشتهم، ومن ثم يمكنه إعداد جداول مواعيد ذهاب وإياب الأتوبيسات — ما يجعل سيكو أقرب وأسهل مكان للعمل.

إنها حكايات بلا نهاية، فما بين غرف الألعاب والاستراحات وقاعات السينما ولكنها لا تتعلق فقط بالاجتماعيات والرفاهية.

إذاً ما الذي يثير فاعلية المؤسسة؟. تتحدد اختصاصات ستانتون مارييس Stanton Marris في مساعدة الشركات لبناء طاقة مؤسسية تبعث على الاندماج والأداء، فهم يستخدمون منهجاً بسيطاً يتكون من خمس خطوات:

• **الصراحة:** حيث تناقش التحديات الإستراتيجية مع كل فرد.

• **الانفتاح:** حيث تسعى للحصول على اقتراحات من جميع الشركاء.

• **الحرية:** حيث تمنح فرق العمل المحلية الحرية للمشاركة.

• **الدعم:** وذلك من خلال إيداء الاهتمام المستمر الثابت.

• **التركيز:** عن طريق مراقبة التقدم والالتزام بالهدف العام.

هل يبدو هذا المنهج واضحاً؟ بالطبع نعم بالرغم من انه ليس مهماً لمديري القرن الحادي والعشرين. فعلى سبيل المثال: جاك ويلش سيرتبك بأوراقه المنتشرة هنا وهناك. فهناك عوامل تضيفي الفاعلية على مؤسسات القرن الحادي والعشرين الأمر الذي يثير نشاطاً في الداخل والخارج بما يشكل أسلوب عمل جديد يشمل:

- **أسلوب عمل شخصي ومرن:** كل ما يخص الأنوار المنوطة والفوائد وساعات ومواقع العمل.
- **الشركاء والشبكات:** من خلال استئارة وتطوير الأفكار بالانفتاح على العالم الخارجي.
- **المصادقية والتفويض:** والتي تتمثل في القوانين القليلة، وإلغاء سجلات المواظبة وطلب العفو وليس الإذن.
- **محدد ويسهل الوصول إليه:** فاتخاذ القرارات ليس مرهوناً بالتسلسل الهرمي فيمكن للجميع أن يتحدثوا إلى بعضهم البعض في أي وقت.
- **فريق العمل والتعاون:** من خلال مناقشة التحديات والمكافآت والتعاون مع الآخرين.
- **الموارد والأدوات:** أي اختيار أفضل الأدوات للعمل سواء كانت حاسوباً آلياً أو هاتف أو أدوات كتابة.
- **التعلم والدعم:** وذلك في ضوء اهتمامات العمل والاهتمامات الشخصية وكذلك مشاركة الأقران ومراقبتهم.
- **الصحة:** من حيث توافر الأبنية الصحية، والطعام المناسب، واللياقة، وتوفير وسائل الراحة وكذلك الأطباء.

وينمو أسلوب العمل بسرعة من خلال امتلاك أفضل عناصر العمالة الموهوبة وإعداد حافظة أعمال جديدة والتنقل عبر القطاعات والوظائف بدءاً من الرعاية الصحية إلى التكنولوجيا، ومن التسوق إلى التمويل. فالموهبة المثلى قابلة للتداول بشكل مطلق، هذا وتعمل شبكات الموهبة الفعلية على تحقيق اهتماماتها العامة، ومن ثم تستهدف المشروعات الأكثر إثارة وقيمة.

فعلى المنظمات أن تعيد تفكيرها في العوامل العديدة التي كونت شهرتها والبدء في العمل من خلال وسائل أكثر سرعة وترابطاً، اعتماداً على المعرفة.

### رؤية (٢٩): فيراري Ferrari

الابتكارية التي تؤدي إلى أداء سريع وفعال

في عام ١٩١٩ قرر سائق بغال إيطالي أن يحقق حلمه في استخدام السيارات وبالفعل صار سائق تحت الاختبار لدى أحد مصانع السيارات صغيرة الحجم في ميلان وهو Costruzioni Meccaniche Nazionali . وبعد عشر سنوات أصبح مؤهلاً لبدء عمله الخاص، وأنشأ الشركة التي صارت تصنع أفضل سيارات السباق، والتي صارت الأكثر رواجاً في عالم السيارات الرياضية.

واليوم أصبح اسم إنزو فيراري Enzo Ferrari مرادفاً لمعنى السرعة والسحر والأداء.

فمن مونت كارلو Monte Carlo ووصولاً إلى مونزا Monza، يتميز طريق فورميلا ون F1 في شركة جراند بريكس Grand Prix بسيارات حمراء اللون تحمل شعاراً لجواد واثب حيث يلتف مصنعو السيارات حول طرق السباق الملتوية.

كانوا غالباً ما يفوزون أكثر من الآخرين. فهذه السيارة هي محل اختيار أبطال العالم. بالرغم من فوزه بالعديد من جوائز وميداليات سباق الفورميلاون خلال السنتين عاما الماضية، إلا أن جائزة جراند بريكس كفيلة بأن تشعر إنزو بمزيد من الفخر. إن هذه الجائزة لا تعتمد على التكنولوجيا الفائقة والهندسة، بل إنها تقوم على الطريقة التي تنتهجها في إدارة وإلهام ٣٠٠٠ عامل.

في عام ٢٠٠١ أطلق لوكا دي مونتيديمولو Luca di Montezemolo ماركة سيارات فورميلا أومو Formula Uomo، ليس كجيل جديد في سيارات السباق أو محركات مضبوطة بشكل عالي الجودة، ولكن كمبادرة داخلية لتحسين حياة وعمل الأفراد في شركة فيراري. ولهذا تم تخصيص ميزانية حوالي مائتي مليون دولار للمشروع، وهذا كان له تأثيراً هاماً على الروح المعنوية للموظفين.

وقد قامت فكرة المشروع على الطموحات والنجاحات المتزايدة للشركة. وأدركت فيراري أنه كي تحافظ على صدارتها في سباقات فورميلا ون، حيث أن ١٠٠٠/١ من الثانية تميز الفائزين من الخاسرين، وذلك يؤثر بطريقة مباشرة على مدى رواج وقيمة سيارتها التي تباع بالتجزئة، فإنه يتوجب عليها أن تكون في صدارة ممارسات العمل والأداء أيضاً.

تشتمل ماركة فورميلا أومو على ثلاثة مجالات رئيسية : أماكن العمل والأبنية، التدريب المهني والتنمية الدولية، والفوائد الشخصية والأسرية. لقد صممت بهدف وضع الأفراد في معترك العمل بشركة فيراري ومستقبلها، وهي بذلك تسعى إلى تعزيز القدرات الإنسانية الشاملة للموظفين في جميع المستويات وتشجيع الابتكارية على وجه الخصوص.

وهناك بعض الفوائد التي تتصل بصورة مباشرة بالعالم الخارجي مثل توجيه الدعوة للمساهمة في الأحداث الهامة بالشركة مثل كأس العالم Finali Mondiali وإزاحة الستار عن السيارات الجديدة، ومقاعد الشخصيات الهامة في جراند بريكس، والمجموعات الرياضية، والخصومات بالتعامل مع

الأطراف الأخرى. أما الخدمات الفردية فتشمل الفحص الطبي للموظفين وأبنائهم والطب الوقائي الخاص وبرامج تحقيق الرفاهية.

يشارك الآن ٨٨% من الموظفين في أنشطة تدريبية منها ما هو اختياري، ومنها ما يتم في إطار تقليدي في حين يتخذ البعض الآخر طابعاً غير رسمياً. يبدأ الموظفون يومهم بتحسين مهاراتهم اللغوية على الموقع الإلكتروني English@breakfast وكذلك موقعي English@lunch وموقع English@tea إذا فاتتهم الافتتاحية الصباحية. ويوجد أيضاً لغات أخرى متاحة للجميع.

وبالإضافة إلى ذلك، يعد النادي الإبداعي Creative Club من أكثر المبادرات رواجاً حيث يجمع مجموعة منتقاة من الرسامين والنحاتين والموسيقيين والمؤلفين والممثلين ومنظمي الاسطوانات لتقديم مهارات ورؤى جديدة مما يشجع الأفراد على التفكير بصورة أكثر أصالة وإبتكارية.

ومن ثم يأتي المهندسون والمديرون الأكبر سناً وكذلك البائعين وأصحاب المزايدات العلنية كي يعرفوا المزيد عن عالم النحت، أو الحديث عن القضايا الهامة في الحياة.

وهذه الطريقة من شأنها أن تكسر الحواجز بين هذه الفئات وتحثهم على حب الإطلاع والتفكير بشكل مغاير والاشتراك مع بعضهم البعض من خلال وسائل جديدة. فلا يوجد تساهل أو ارتباط قهري بين عالم الترفيه وعالم المحركات المتألفة.

إن ترجمة الطاقة الجديدة والسلوكيات في سياق العمل أمر طبيعي، وبخاصة حينما يكون موضوع فيراري هو لب أحلام الناس العادية.

ومع ذلك فإنها المباني العصرية التي ترمز إلى روح فيراري الجديدة.



وبعد تطوير قرية مارانيلو Maranello Village، يستطيع الأفراد الآن العيش بمملكة فاتنة السحر ليلاً ونهاراً إن أرادوا ذلك حيث يوجد بها مساكن عالية الجودة مخصصة للهيئة، تقع على بعد أربعة كيلومترات من المصنع، ويربط المكانين طريق دراجات يبدو قريباً على فيراري.

فكل بيت في مؤسسة فيراري (هناك ٢٢ أستوديو ، ٤٢ وحدة سكنية مكونة من غرفتي نوم و ٥٨ وحدة سكنية مكونة من ثلاث حجرات) مفروشا بالأتاث ليس باللون الأحمر فقط . يوجد فى القرية أيضاً مركز لياقة ومطعماً رائعاً وحانة مثيرة للإعجاب، يوجد الكثير من مواقف السيارات الغالية الداخلية والخارجية.

وفي عام ٢٠٠٧ تم ترشيح فيراري على أنها أفضل مكان يمكن العمل به في أوروبا وبهذا فازوا مجدداً بلقب بطولة فورمولا ون.

### ١٠-٣ تفعيل إمكانياتك

#### أبذل أقصى مجهود فى عالم العمل التجاري الجديد.

ما الذي يثيرك في العمل؟ ما هو المثير الذي يمكن من رفع كفاءة العمل؟

إن القائد غير النشط هو أسرع طريقة لاستنزاف الطاقة خارج أي مؤسسة وعلى النقيض فإن القائد المتحمس النشط الذي يعطي طاقة بفطرته ولا يأخذ أسرع وسيلة لتحويل الطاقة الممكنة (القوة الغير فعالة في المؤسسة) إلى طاقة حركية (قوة الحركة التي تحقق القوة الدافعة وتصبح ذاتية القوة) .

حينما يأتي رينزو وروسو من بستان الكروم الخاصة به بالجبل ويعمل مع موظفيه بمكاتبهم واستوديوهاتهم، وعندما يجلس إيه. جي لافلي ويناقش إستراتيجية العلامة التجارية، وحينها يتحول

راي ديفر Ray Davies في أحدث البنوك التي تشبه المقهى، فإنهم يشعرون جميعاً بالحماسة والسعادة. قد يبدو إنهم لا يستغلون وقتهم بصورة حاسمة، ولكن كل هذا يحدث تغييراً لدى فرق العمل لديهم.

فإنك في حاجة أيضاً أن يكون لك شخصيتك الخاصة — من أنت؟ ما الذي يعرفه الناس عنك؟ ما الذي تؤمن به إلى حد كبير؟ لماذا يجب عليهم أن يتقوا بك؟ ولماذا يرغبون في العمل معك؟ فسواء كنت المدير التنفيذي أو القائد على أي مستوى بالمؤسسة، عليك أن تتخلص من وضعك الإداري القائم وتنشئ حول نفسك حالة تجعلك أكثر تميزاً. فعلى الرغم من أنك جزء من المؤسسة، يجب أن يكون لك كيانك المميز ويجب أن تتكامل شخصيتك ومعتقداتك وأفكارك مع تلك الأخرى السائدة في المؤسسة ولكنها ينبغي أن تكون مميزة أيضاً. ولكي تبدأ اتبع الخطوات الثلاثة التالية:

١- **عرف نفسك:** حدد ما الذي تريد أن يميزك الناس به. بالرغم من أن سيرتك الذاتية طويلة ورائعة كسجل للخبرات والإنجازات، إلا أنها قد لا تعلق بالذاكرة.

- ما الشيء الذي تود أن يتذكره الناس — هل هو الذي ابتكر شعار نايك "افعلها وحسب" أو هي التي نشرت جوجل في أوروبا الشرقية أو هو الذي أدار ماراثون بوسطن.
- وبالمثل ما الذي تريد تحقيقه: طموحك الشخصي وفكرتك العظيمة؟ ما الذي تمثله في المؤسسة؟ ما هي اهتماماتك وعاطفتك وأفكارك الخاصة؟.
- طور قدراتك العقلية، ماذا تقول حينما تقابل شخصاً سوف يترك بداخلك انطباعاً دائماً — إنهم لن يتذكروك بأكثر من ثلاثة أشياء.

٢- **تواصل مع غيرك:** لا شيء أكثر أهمية من بناء علاقاتك الخاصة، وأن تبقى على اتصال بالبشرية، وأن تقابل أفراداً ذوي طبائع متنوعة، وتوسع منظورك وتجدد أفكارك .

- أنشأ شبكة اتصالاتك خارجياً وداخلياً على كل المستويات مع الممولين والزملاء — هل لديك خمسة عشر دقيقة لتناول قهوة سريعة؟ — أو من خلال المواقع الإلكترونية مثل فيس بوك Facebook ولينكدن LinkedIn.
  - اشترك في أنشطة غير وظيفية — ابدأ مبادرة جديدة، وابحث عن مشاريع تربط العديد من الوظائف، وساهم في الأنشطة الرياضية والاجتماعية.
  - ابق على اتصال بالأفراد الذين قابلتهم ثم اكتب ملحوظات شيقة عنهم في سجل العناوين على بريدك الإلكتروني، وابعث إليهم رسالة في المناسبات الخاصة تقول فيها "أهلاً: كيف حالك؟".
- ٣- **كن مختلفاً:** كن معروفاً بما تفعله وتقدمه، ولكن بطريقة غير أنانية ودعاية من أجل الشهرة، ولكن افعل شيئاً مغايراً واضحاً صريحاً ومتميزاً ويسهل تذكره.
- انشر الوعي: فعلى سبيل المثال، تحدث في المناسبات داخل الشركة، اعقد دورة تدريبية وتحدث في مؤتمر خارجي، استثر نشاط المحيطين بك واكتب المقالات والكتب.
  - احرص على أن تتطبع في ذاكرة الناس من خلال تكوين أسلوبك الخاص إما من خلال تصميم خاص (مثل ستيف جوبز بسترته السمراء) أو قول معين (مثل قول لافلي "الزبون دائماً على حق") أو حتى لقب لرئيس العمل.
  - اخرج إلى العالم الخارجي — تخلص من المعوقات التي تعترض مؤسستك، اشترك في العلاقات الصناعية والمهنية، اقرأ واكتب المدونات الإلكترونية، وانظر إلى الوضع العام.
- بالرغم من أن هذه العناصر قد تبدو أفعالاً تافهة مقارنة بما لديك من أولويات في جدول أعمالك، إلا

أنها ستساعدك لتصبح قائداً أكثر فاعلية، وأن تبني علاقات قوية مع الناس، ومن ثم تكون فريق عمل أفضل وتؤدي أداءً حسناً.

إن الأفراد هم الذين يشكلون طاقة المؤسسات وتنشأ الأفكار كنتيجة لتنوع الأفراد. فنحن نفعل الكثير لمن نهتم بهم ومن يشجعوننا ويلهموننا. ولكن نحن بحاجة أن نكون واقعيين، لنترك المجال للناس ليعرفوا من نحن، ولنرتقي ببنية المؤسسة لتكون كالمنارة في عرض البحر.

### الرؤية (٣٠): فيديكس Fedex

#### الأفراد الذين يسلمون بطريقة أكثر إيجابية

إن فيديكس عمل قائم على الأفراد كلفة. في عام ١٩٧١ حينما أنشأ مارين فريد سميث Marine Fred Smith الشركة في ليتل روك Little Rock بأركانساس Arkansas، أدرك جيداً الأهمية القصوى للأفراد في المقام الأول.

فمن خلال خبرته العسكرية أدرك سميث أن الخطط العظيمة والوظائف والمناصب العالية والضباط المتميزين قد تقل أهميتهم في ساحة المعركة. وعلم أيضاً أن إعداد وتجهيز الأفراد الحقيقيين — من فريق العمليات، وكلاء خدمة العملاء، السائقين وفني المبيعات يؤدي ذلك لتقديم خدمات عظيمة بصفة يومية — بالمعتقدات والقدرات والأدوات يؤدي ذلك لتقديم خدمات عظيمة بصفة يومية.

أثناء دراسته لإدارة الأعمال في جامعة يال Yale، قام بإعداد خطة تتعلق بالخدمات اللوجستية في العمل التجاري التي قد تغير الصناعة. في ارتكز العمل على قطع الغيار وذلك لأهمية الحصول السريع عليها، كما أعتمد على أنظمة البداية التمويل السريعة عبر العديد من المواقع. وقد قام بالتخطيط لإحدى العمليات التي يتم فيها تجميع مجموعة المنتجات بموقع واحد ثم إعادة توزيعها في خلال ٢٤ ساعة.

إنها كانت فكرة رائعة حقاً لكنها تحتاج الكثير من الموارد، ومن أهمها الطائرات، ومخزن كبير للبضائع، وأفراد قادرون على تفهم الرؤية، وتحقيق الأشياء التي يحكم عليها ببساطة على أنها مستحيلة. في عام ١٩٧٣، بدأت فيديكس بتشغيل ١٤ طائرة بين ٢٥ مدينة، واتسع نطاق عملها سنة تلو الأخرى. إلا أن القضية ليست بهذه السهولة، فهناك أسطورة الهيئة التي باعت ساعاتها اليدوية لشراء الوقود أو استخدموا بطاقات الائتمان في لحظات حرجية. قال سميث ذات مرة أنه قد قام بأمر دولارات يمتلكها في كازينو لاس فيجاس Las Vegas وربح عشرين ألف دولار بما يكفي لدفع رواتب موظفيه في ذلك الأسبوع.

تعد مؤسسة فيديكس رائدة العالم في توصيل الخدمات الليلية، حيث يبلغ طاقم العمل بها ١٤٠,٠٠٠ موظف بالإضافة إلى أكبر أسطول مكون من ٦٠٠ طائرة من طائرات البضائع الضخمة. وتزعم أنها تتحكم بثلاث تجارة الولايات المتحدة الدولية في ٣٢٥ مطاراً و٢١٢ دولة.

فهي تقوم بتسليم ثلاثة ملايين من صناديق البضائع يومياً، محققة بذلك نسبة ٩٩,٨٢ % في سجل التسليم في الميعاد المحدد.

أما عن شعار الخدمة الليلية للتوصيل بشركة فيديكس فقد اشتق من الموعد المتميز "إنها حتماً ستصلك ليلاً". سيفعل الموظفون أي شيء لتحقيق ذلك. فلو تخلفت إحدى الحقائق لعذر لم يمكن تجنبه، فستبحث به معظم الشركات في اليوم التالي، ولكن في فيديكس سيقوم عضو من فريق العمل بقيادة سيارته قاطعاً مسافة ٥٠٠ كيلو متر ليتأكد أنها وصلت في اليوم التالي.

إذاً كيف تضع فيديكس موظفيها في المقام الأول كي يقوموا بخدمة عملائهم بكل تلك الحماس؟ هناك الكثير من نقاط التشابه مع الشركات الأخرى ولكن هناك ثمة عناصر ثقافية خاصة منها:

- تمثل سلسلة "الأفراد — الخدمة — الفائدة"، لب فلسفة فريد سميث حيث يركز العمل على الأفراد المتزمنين والحماسيين والمدربين بصورة جيدة.
- يحصل جميع الموظفين على أربعين ساعة تدريبية سنوياً على الأقل على يد وكلاء من المركز الرئيسي ليدربوا الموظفين لمدة ستة أشهر قبل حصولهم على رخصة مباشرة للعمل.
- تفوض الهيئة بإنفاق ما يقارب ٢٠٠٠ دولار على موقع العمل بهدف حل المشكلات وتقديم الأموال المستردة وبذلك لن تتفاقم مشكلات الزبائن.
- يخضع جميع أفراد الشركة لامتحان سنوي وتسلم بشكل إلكترونيّاً، فإذا رسبوا عليهم أن يخضعوا لتدريب إضافي أو أن يغادروا الشركة.
- تقوم تقارير الأداء السنوي بالربط بين الأجر والأداء. كما يتم تحديد الأهداف وتقييمها في ضوء توجهات العملاء والحماس وتوافق فريق العمل والإخلاص والمرونة والخبرة.
- يتم الفحص السنوي للهيئة بناءً على ٣٢ سؤالاً، ويتم تقييم كل مدير حسب أدائه، وردود أفعال فريق العمل التي يتم العمل وفقاً لها.
- هناك سياسة واضحة للتعامل مع شكاوي الأعضاء بالهيئة بالإضافة إلى عملية ثلاثية المراحل تسعى لحل جميع القضايا بالعدل .
- تتميز عملية الاتصال بأنها صريحة وذات اتجاهين ومستمرة وبشرية. فمثلاً نجد أن خدمة إف أكس تي في FXTV، وهي خدمة تليفزيونية من داخل المنزل، تبث إرسالها يومياً حول العالم، حيث تحرص على إبراز فريد بصورة دائمة.

## تحفيز الأفراد

- يعتمد تطور الإدارة على الترقيات الداخلية التي يتم الحصول عليها من خلال عملية تقييم مستمرة وحازمة ترتبط بالوظائف الشاغرة على الموقع الإلكتروني.
  - يوجد لدى القيادة بؤرة اهتمام معينة أثناء العمل — ألا وهي انتقاء أفراد ذوي شخصيات جذابة، وذكية، ومحافظين، وشجعان، وجديرين بالثقة، مرنين، ومحترمين، ومتكاملين.
  - والأهم من ذلك هو عملية التقدير التي تتبعها شركة فيديكس، حيث يحصل الموظفون المميزون على شارات تقدير يرتنونها على زيهم الرسمي بكل فخر، ومنها:
  - خمسة نجوم: حيث يرتديها أفضل ١٥٠ شخص من الهيئة العاملة طبقاً للتقارير السنوية.
  - صقور ذهبية: ويرتديها الأفراد البارزون تبعاً لردود أفعال العملاء.
  - مكافآت خيرية: للشجاعة والشفقة واللف مع الأفراد في وقت الشدة.
  - برافو زيولوس Bravo Zulus : ويقدمها المديرين للهيئة العاملة في موقع العمل، وهي عبارة عن ١٥٠ دولاراً نقدياً.
- وزاد تصميم فريد سميث على إنجاح الأعمال التجارية، بأن كل فرد يحركه شيء أفضل من المال، ومع عودته من خدمته العسكرية أدرك أنه ورث ثروة تقدر بأربعة ملايين دولاراً مما يعني أنه يستطيع العيش في رغد دون الحاجة إلى إنشاء فيديكس ولكن بالنسبة له كما هو الحال بالنسبة لموظفيه، إن فيديكس أكبر من هذا كله.





## المحور الحادي عشر: استشارة التغيير

### إحداث التغيير وتثبيته

"عليك أن تكتشف طريقة ما لإدارة صعوبات مشروعاتك الضخمة، ولكن اسمح أيضاً لفرق عملك الرئيسية أن تركز على الأساسيات"

ستيف جوبز Steve Jobs

اتجاه للتغيير أكثر خيالا والذي يعتمد على المزيد  
من الأفكار الجوهرية

- تطوير رؤية ملهمة وتحديد نقاط تميزها عما هو كائن اليوم.
- إشراك الأشخاص، وجدانياً وعقلياً، في تلك الرغبة في التغيير.
- الانفتاح والأمانة في التعامل مع العمال، بناء دائرة حوار مستمرة.
- تفهم القادة لضرورة تغيير أنفسهم أيضاً.
- بناء الطاقة والزخم والتي باستطاعتها التغلب على المقاومة.
- التعريف برموز التغيير والتي تمثل الاتجاه الجديد.
- تحقيق الربح السريع، والاحتفال بالنجاح.



اتجاه للتغيير أكثر ذكاء والذي يعتمد على التنفيذ  
العملي

- تحديد التغيير اللازم والمتطلب لتحقيق الرؤيا الملهمة.
- إشراك الأشخاص في ذلك التغيير، وجعله ضرورة أساسية من الضروريات.
- تحديد الأولويات في ذلك التغيير، ما الذي ستبدأ بعمله، ما الذي ستوقف عنده، وما الذي سنستمر من بعده.
- تطبيق ذلك التغيير باعتباره عملية يتم إدارتها بوضوح.
- إدارة النشاطات المعقدة، والفترات الزمنية والمعالج.
- الحفاظ على ذلك التغيير واعتباره "عمل تجاري معتاد" جديد.
- إدراك فوائد الأداء وخلق القيمة على ذلك.

أيشبه عملك لعبة الصور المتقطعة من الليجو Lego ؟

هناك طريقة واحدة فقط لحل ألغاز الصور المتقطعة، وبمجرد حلها تصبح عديمة الجدوى. ولكن ينجح الليجو لتعدد وظائفه، واستعمالاته، واستمرارية تكوين أشكال جديدة ومعقدة ومثيرة كلما مر الوقت.

وفي جوجل يلعب الجميع بالليجو.

ودوماً تحتاج المؤسسات الموجودة بالأسواق الفعالة إلى إعادة التركيب والتجميع للكتل بشكل جديد من خلال التخلص من القديم منها وبإضافة الجديد، وذلك حيث تساعد الخطط على تصميم التركيبات الجديدة وعلى الرغم من ذلك فنحن بحاجة إلى عملية جيدة لإعادة البناء.

يختص التغيير بتبديل طريقة العمل فيما يتصل بالأبنية والعمليات، وكذلك الاتجاهات والسلوكيات حيث أنه قد يكون عملاً معقداً صعباً وشاملاً، إلا أنه قد يصير عديم الفائدة نظراً لحدوث خطأ ما به — لم تُحل المؤسسة وهي ليست قابلة للحل، وكيف لا يمكن حلها؟ وخاصة حينما تكون لديك الرغبة الشديدة في مواصلة العمل وتنمية الدخل الإجمالي وإحداث التغيير في الوقت ذاته.

إن إدارة التغيير هي العملية القادرة على تحقيق ذلك بفاعلية، فبينما كان التغيير معتمداً على المعوقات الداخلية لتحسين كفاءة وجودة العمل، صار التغيير اليوم موجهاً للخارج بدرجة أكبر، معتمداً على عوامل ما وراء تحكم المؤسسة لإبراز الحاجة للتغيير، ووضوح الغرض والأولويات بهدف الوصول إليه.

في اليابانية، التغيير أكثر من كايكاكو Kaikaku (إصلاح جذري لغرض معين) وليس كايزن Kaizen (أي تحسين متواصل لأنه جيد بالنسبة لك).

يسمى أندري جروف Andy Grove، رئيس مجلس إدارة شركة إنتل Intel، عملية تغيير السوق — مثل وصول الإنترنت، والتحرك اللاسلكي والشبكات الاجتماعية — نقاط التغيير الاستراتيجية التي تحدث عندما تؤدي نسبة ١٠% من التغيير إلى إحداث تأثير بنسبة ١٠٠% في السوق. ويتذكر أندري كيف فقدت شركة إنتل الإنترنت؛ وبنفس الطريقة التي احتكرت بها شركة مايكروسوفت شركة نت سكيب، وتغافلت إنتل عن نهوض أصحاب المصانع اليابانية لصناعات المعالجات متناهية الصغر.

إنه يدرك الآن أن مقاومة التغيير الخارجي ليست كافية، وأشار إلى أن المؤسسات ليس لديها سوى إحدى الخيارات التالية:

- لا تتغير.

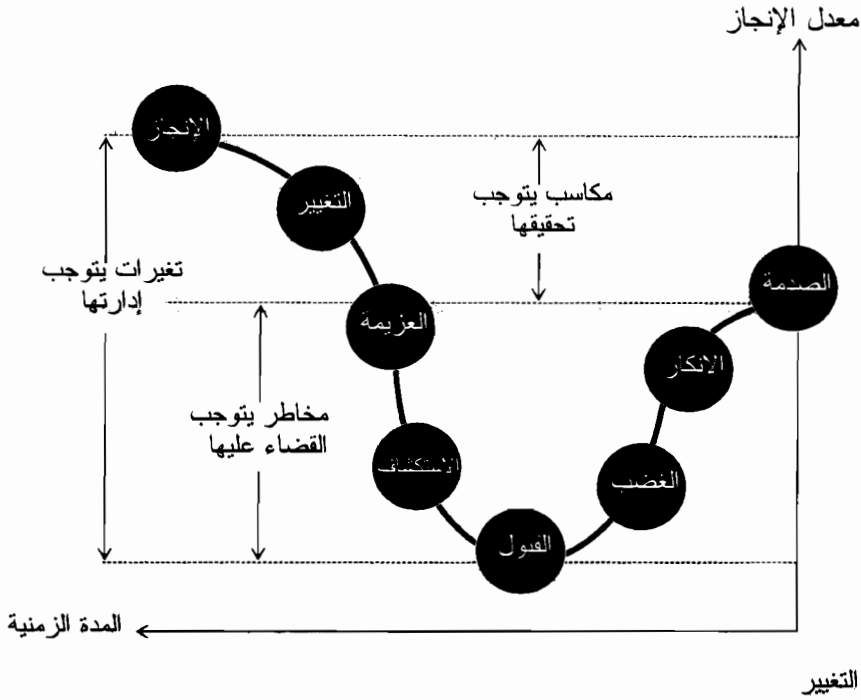
- أن تتغير حينما تجبر على ذلك.

- أن تتحمل المسؤولية، وأن تحرص على التغيير من قبل الآخرين وتتميز عنهم.

ولهذا يحتاج قادة العمل أن يصيروا وكلاء التغيير — فيتحسسون الحاجة إليه ثم يعملون على إدارة عملية التغيير في مؤسساتهم باعتبار أن ذلك هام لنموهم المستقبلي قبل أن يصير هاماً لبقائهم أحياء.

يعد التغيير رحلة يتوجب على القادة الإبحار فيها لإقناع المؤسسات وحثها وتشجيعها وإدارتها بالشكل الجديد المغاير لما سبق عهدا به. وينبغي أن يتم ذلك بتوجيه السوق، وخطط العمل، واحترام الهدف العام، واتجاه العمل التجاري مع ملاحظة أن هناك ثمة أشياء أخرى لا يمكن إغفالها.

سيطلب التغيير قيادة حاسمة وفعل سريع، ويجب أن يكون كل شيء بالمؤسسة على استعداد للتحدي



والتغيير إن لزم الأمر. ربما نحتاج إلى الابتكارية لبدء عمل أشياء حديثة ولكن الأكثر أهمية ما الذي يجب التوقف عن عمله، سيطلب هذا وقتاً وقد يكون مؤلماً إذا تم تأديته بسرعة فائقة. وكذلك يجب أن يتم عمله من خلال وضوح الهدف والأفعال والحوار الدائم مع جميع المساهمين.

وعلى الرغم من ذلك فإن نادراً ما تكون نتيجة التغيير من العالم القديم إلى العالم الحديث نهاية في حد ذاتها. وذلك حيث يجب إدراك الفوائد، لمعنى التغيير وأن يتم دعمه، فمن السهل الرجوع إلى

الطرق القديمة أو التعلق بين العالمين، ومن ثم يصبح التغيير منتظماً وربما مستمراً، كما الحال في شركة إنتل حيث يتأثر السوق بالابتكارات المتوالية.

## ١١-١ جدول أعمال التغيير

### ليكن التغيير شيئاً أساسياً وباعثاً على انشباط الجميع

"إن أشد وأعنف مشهد لأي تغيير مؤسسي رئيسي هو أن تساعد الناس على أن يدركوا أن التغيير أمراً حيوياً، وذلك في محاولة الوصول لأقصى درجات الانفعال التي يجب أن يشعر بها الناس إذا ما أرادوا بدء عملية التغيير".

يتناول نويل تيكي Noel Tichy في كتابه تحكم في مصيرك وإلا سيتحكم الآخرون في مصيرك قصة تغيير شركة جنرال إلكتريك GE في العقود الحديثة، وتمثلت أهم رؤي تيكي في أن جنرال إلكتريك قد صارت من أجل إثارة انتباه الأفراد إلى الحاجة إلى التغيير.

فالجميع راضون عن الوضع الراهن، لأنه مريح ومتعارف عليه ولدينا طريقة للنجاح من خلاله. ولكن عندما يحدث التغيير شيئاً فشيئاً ويسحب البساط من تحت أقدامنا مهدداً أعمالنا ومشروعاتنا ومكافأتنا ومهننا ولذا لا نحب التغيير.

إن التعامل مع هذه القضية سيكون أسهل إذا حدثت الأزمة ولكنه سيكون قد فات الأولن.

فدائماً يذكرنا دائماً شارلز هاندي Charles Handy أن الضفدعة التي تقفز إلى لؤو ماء مغلي ستقفز منه ولكن الضفدعة التي تجلس بماء بارد يتم تسخينه تدريجياً إلى نقطة الغليان، لن تتمكن من الشعور بالخطر إلا في الساعات المتأخرة. وهناك العديد من المؤسسات والسلطات التنفيذية التي ينتابها

الشعور بالسعادة والرضا حينما يظلوا عالقين بما سار عليه الماضي، ولا يتبدل شيئاً على الأقل قبل انتقالهم إلى عمل لاحق.

ومن ثم يحتاج التغيير إلى قادة ومديرين، مهمتهم تنشيط الأفراد لأخذ خطوة جريئة في طريق المجهول للتوصل إلى رؤية ثاقبة ولتوجيههم طوال الرحلة. ويحتاج القادة والمديرين إلى تسوية العمليات المعقدة والانتقال بمشروع تكلفته مليارات الدولارات من حالة إلى أخرى.

من الطرق البسيطة والفعالة أيضاً للتفكير في عملية التغيير هي الصيغة التالية، والتي تؤكد على المتطلبات اللازمة للتغلب على المقاومة الفطرية من قبل الأفراد.

سيحدث التغيير إذا

كانت أ x ب x ج أكبر من د

حيث:

أ : رؤية ملهمة نشطة لما سيكون عليه حال المؤسسة في المستقبل.

ب : الأسباب الداعية إلى عدم استمرارية المؤسسة الحالية.

ج : الخطوات العملية المبدئية للوصول إلى المنظمة المستقبلية.

د : مقاومة الأفراد للتغيير ورغبتهم في البقاء على الوضع الحالي.

ينبغي أن تقدم قضية التغيير ببساطة ووضوح. يجب أن تشرك هذه الرؤية الجديدة جميع الأفراد، فيدرك الجميع الفوائد الناشئة من هذا التغيير لهم. أما فيما يتعلق بالأسباب وراء استمرار المؤسسة

على ما هي عليه فقد تكون مالية أو منطقية، مثل انخفاض سعر أحد الأسهم وزيادة التكلفة، والمنافسون الجدد، ويجب أن يتم إمعان النظر في هذه العوامل بما يمنح المساهمين الفرصة في التفكير في كيفية تقييد مستقبل العمل بدون تغيير. ربما يكون الوضع الحالي للعمل مفيد، ولكن الأفراد يلتزمون بأساليبهم المعتادة إلى أن يتفهموا طبيعة النتائج المترتبة على مقاومتهم للتغيير.

وقد قدم جون كوتر John Kotter في مؤلفه إدارة التغيير Leading Change بعض الوسائل للتخلص من مقاومة الأفراد للتغيير مثل تصفية الميزانية العمومية بما يحدث خسارة مؤثرة في المرحلة التالية، تغيير مركز القيادة الرئيسي للتخلص من العادات القديمة وبما يمثل بداية جديدة، إخطار وحدات العمل بأن لديهم فرصة لمدة أربعة وعشرون شهراً ليحققوا المركز الأول أو الثاني في ريادة السوق وإلا سيتم إغلاق المؤسسة والتشديد على أهداف الأداء للمديرين القدامى لإثارة المناقشات الصادقة.

## رؤية (٣١): بروكتور آند جامبل Proctor & Gamble تحويل قائد سوق عالمي

بعد إيه جي لافلي نموذجاً رائعاً ونقطة تحول في مجال الهندسة. إن أول شيء قام لافلي (اسمه الأول الآن Alan) بإخباره لمديره حينما شغل وظيفة المدير التنفيذي في عام ٢٠٠٠ ما أرادوا أن يسمعه حقا: ركزوا على علامات الشركة الرئيسية بصورة جيدة مثل كريست، تايد وبامبرز، بدلاً من محاولة تطوير ابتكارك الكبير التالي.

لقد أثبتت السلع الأساسية القديمة لشركة بروكتر وجامبل جدارتها حتى صارت مثار حسد الصناعات الأخرى. وينطبق الحال نفسه على قيمة الأسهم المالية للشركة التي ارتفعت بنسبة ٥٨% حيث بلغ سعر السهم ٩٢ دولار وذلك في ستة أعوام منذ بداية عمل لافلي، بينما انخفض المؤشر العام

للبورصة بنسبة ٣٢%. وقاربت الأرباح ٦ مليارات دولار لكل ٤٤ مليار دولار، ليتفوق بذلك على جميع منافسيها في السنوات الخمس الماضية.

لقد كان لافلي بمثابة الترياق التي كانت شركة بروكتر وجامبل في حاجة إليه بعد فترة ١٨ شهراً من إدارة ديرك جاجر Dirk Jager، المدير التنفيذي السابق للشركة والذي جاء إلى سينسيناتي Cincinnati قادماً من هولندا بمهمة إحداث تغيير جذري في الشركة. لقد قام بلصق لوحة كتب عليها "العالم القديم، والعالم الحديث". وسأل أفراد شركته في أي العالمين يعيشون، فقد هبطت قيمة الأسهم المالية للشركة وتدنّت قيمتها. ومن ثم انطلق بسرعة قصوى للعمل على تنفيذ جدول أعمال التغيير، فقد كان محقاً في أن العمل في حاجة إلى ثقافة جديدة وخارجية، ولذا قام بتمزيق كل ما بنيت عليه ثقافة بروكتر أند جامبل المعزولة وأبعد عن جميع الأفراد. فبدلاً من أن يدفع الشركة إلى الأمام، قام بتمزيق شعارتها ومبادرتها مما أدى إلى انهيار الشركة.

وفي العام الثالث والعشرين من العمل في شركة بروكتر وجامبل لم يكن من المتوقع أن يحدث لافلي تغييراً جذرياً، بل كان من المفترض أن يعيد التوازن والاستقرار للعمل مرة أخرى. ونظراً لأنه قضى سنواته الأولى في إدارة منتجات تايد وعقد آخر في إدارة الأعمال اليابانية فقد عاد ليرأس الأعمال في أمريكا الشمالية. مدركاً الحاجة إلى التغيير والسرعة والذكاء وسرعة البديهة والحركة وفهم عميق للعملاء ومنهج أكثر أصالة لتحقيق الابتكارات. ولكنه أيقن أن العاملين في مؤسسة بروكتر وجامبل هم من أكفأ وألمع المديرين في العالم وسيقومون بالتغيير على طريقة بروكتر وجامبل.

ومع تسلمه الوظيفة اطلع لافلي على جدول أعمال جاجر Jager بطريقة أكثر سرعة وأصالة من سابقه، ومع ذلك نجح في تنفيذ خطته بطريقة جذبت إليه الأفراد معتمداً فيها على ما قاموا بعمله طوال السنوات السابقة، وكذلك بعثت فيهم الأمل وحققت الكسب الشخصي بدلاً من اليأس والألم.



في الفترة القصيرة التي قضاها مسئولاً عن المؤسسة، لم تمر بروكتر وجامبل بحالة من التغيير الداخلي فقط ولكنها قامت بالتغلب على منافسيها العظماء أيضاً - فقد قامت بشراء كلايrol Clairol بخمسة مليار دولار، ثم وِلا Wella بـ ٧ مليار دولار وكذلك جيليت Gillette بـ ٥٤ مليار دولار في عام ٢٠٠٥ وقد قام بتغيير نصف مديريه القدامى و ٣٠ من الموظفين بالإدارة العليا على الأقل وأنهى ١٠,٠٠٠ وظيفة. ولم يكن ذلك نهاية المطاف، بل تم إنهاء ٢٥,٠٠٠ وظيفة وما يزيد كي يتم تحويل بروكتر وجامبل إلى شركة مالكة لعلامة تجارية حقيقية، وذلك بالاعتماد على التسويق كأساس لأعمالها - من الابتكار إلى التصنيع - بالاشتراك مع الآخرين.

إن دعوة لافلي بسيطة إلى حد كبير كذلك لأنه أعاد تذكير الناس في اجتماعاته المتتالية أن "الزبون دائماً على حق" وبهذه الجملة خلق بي وحي اتجاهين معاكسين هما من الداخل للخارج أو بطريقة أكثر دقة من الخارج للداخل.

وفي مشهد رمزي، قام بهدم حوائط مكاتب السلطة التنفيذية بما فيهم مكتبه، فعلى سبيل المثال قام بالجمع بين العاملين في مجال التسويق والشئون المالية للتوصل إلى طرق عمل أكثر سرعة وتجارية واهتماماً بالعميل. وبالفعل قام بنفسه بالتحدث إلى عملاء حقيقيين في منازلهم في العالم كله وتساعل كيف يعيشون، وكيف يطهون طعامهم، كيف ينظفون، وحينما يأتيه أحد المديرين بفكرة جديدة ، يكون جاهزاً ليرد عليه كما لو كان عميلاً حقيقياً.

إنه مستمع جيد ومتفهم للعديد من الأفكار، وحينما يتواصل فإنه يتواصل من خلال مفردات سهلة لتلك المستخدمة في عالم سمس Sesame Street، ولكن يحبه الناس لأنهم يدركون أنه يحاول أن يفعل الشيء الصحيح. فهو يكتب مذكرات عبارة عن صفحة واحدة فقط، وتستغرق اجتماعاته من ٢٠ إلى ٣٠ دقيقة فقط بدلاً من الاجتماعات التقليدية التي تمتد لساعة أو يزيد. قام بإحضار ميج وِتمان Meg Whitman للمؤسسة، المدير التنفيذي لشركة إي باي، كمدير غير تنفيذي و جيف إمليت الذي انضم

لمجلس إدارة جي. إي. GE.

لقد أصبحت الابتكارية على وجه الخصوص هي بؤرة الاهتمام. فبالرغم من كتائب العلماء والمهندسين، في شركة بروكتر وجامبل إلا أنها لم تستطيع أن تقدم اختراعاً حقيقياً طيلة العقود على الرغم من ملايين الدولارات التي خصصت لذلك. ولكن يبدو أنهم حينما حاولوا الابتكار، فقد كان عبارة عن تقديم منتج قائم على التكنولوجيا المتقدمة، وليس ما يحتاجه المستهلك بالفعل.

لقد أكد لافلي على أن ٥٠% من نسبة المنتجات الجديدة على الأقل يجب أن تأتي من الخارج مقارنة بنسبة ١٠% في الوقت الحالي. وهذا الأمر يتطلب تغيير ثقافي شديد التأثير، فإنك إن تركت مستقبلك في أيدي الآخرين فهذا من شأنه أن يعرضك للخطر الشديد. فمنهج تواصل وطور الجديد يتضمن الاتحاد مع الأطراف الأخرى من ذوي المهارات المتخصصة التي لا تمتلكها شركة بروكتر وجامبل.

لقد أدرك لافلي الحاجة إلى التغيير حينما عمل في آسيا، فقد كانت بروكتر وجامبل شركة صغيرة مقارنة بقوة يونيليفر Unilever ونستله بالسوق. فالعلامات التجارية يدوم أثرها طويلاً في التراث الأمريكي، ومع عدم وجود فروق حقيقية لا يتم تداولها في الأسواق ففي الحقيقة ما يتم بيعه بالسوق الأمريكي لا يثير اهتمام المستهلك الهندي، وينطبق الحال نفسه على منتج الكوكاكولا. فشركة بروكتر وجامبل ينقصها نفاذ البصيرة، الملائمة، التميز والإبداع، فقد كان الأداء جيداً ولكنه لم يدم طويلاً.

إن تغيير عمل عالمي عظيم كهذا ليس شيئاً سهلاً، فقد لاحظ أنه لن يستطيع أن يتحمل كل شيء بنفسه. ولذا ركز على برنامج التغيير سريعاً في صميم العمل التجاري — مثل الأسواق المختارة، والأصناف والعلامات التجارية والقدرات التي تميز العمل. التركيز على جوهر العمل يعني أن تكون قائداً عالمياً متزعماً توجيه الاقتصاد، والنمو المتزايد، والسيولة المالية. وعلى المجالات الأخرى الانتظار، وأن تخبرهم أن يواصلوا عملهم بجد.

لقد كان صريحاً ومباشراً مع موظفيه حيث قال: "هذا هو جوهر عملنا: الحفاظ على المنسوجات، رعاية الطفل، رعاية الأئوثة ورعاية الشعر"، و"ما عدا ذلك يعد أموراً غير ضرورية". فقد أراد أن ينظم طريقة تفكيرهم.

بالرغم من أن منهجه كان عملياً في سنواته الأولى، إلا أنه بدأ في التراجع ليصبح مدرباً ومساعداً. إنه يريد أن يتعلم مديره كيف يصيغون خياراتهم لتقبل عاطفته وبؤرة اهتمامه بطريقتهم الخاصة، وذلك لأنه لا يستطيع أن يدير كل شيء بنفسه. ومع ذلك فهو يطلب استراتيجية من كل فريق متضمنة قائمة بالإرشادات والمحظورات ويجب أن يؤخذ أي قرار على أساس رؤية المستهلك وليس فقط على العروض المالية.

ودائماً ما يذكر موظفيه أن الغرض من عملهم هذا هو "تحسين حياة الأفراد في جميع أنحاء العالم بعلامات بروكتر وجامبل ومنتجاتها التي توفر الأداء الأفضل والجودة والقيمة". فقد أشار أن ذلك لم يتغير، مثل قيم ومبادئ العمل التجاري.

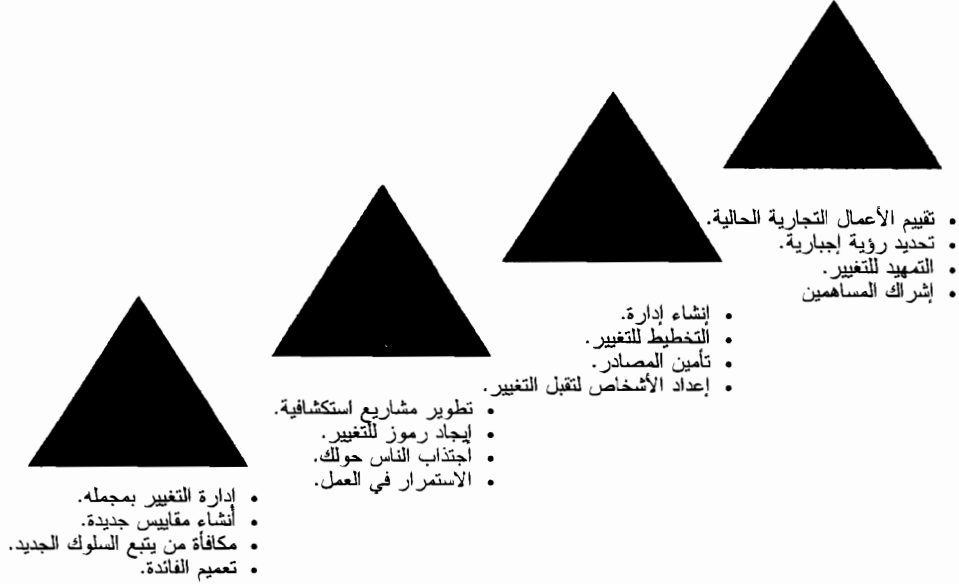
وبمنتهى الحرص تجنب لافلي شيئاً واحداً وهو التصريح عن رؤيته المستقبلية. فهو لا يعتقد أنها ضرورية حيث أن غرض المشروع واضح وكاف ويتعلق بالمستهلك وليس بالعمل ذاته. وهو يسميها الإدارة من المستقبل الحاضر حيث ينصب تركيزه على العالم الحالي، بينما يعطى ظهره للمستقبل، معتقداً أن المستهلك هو الربان الأفضل.

## ١١-٢ إحداث التغيير

### الاعداد وتحقيق التغيير الهاد

ينبغي أن ينطلق التغيير من قادة الأعمال التجارية، وأن يُدار بطريقة تخفف من حدة المخاطر، ويطلق الطاقة التي تحرك الأفراد، وتحقق تميزاً للمستهلكين، ويقدم النتائج بسرعة لمنح الثقة وتؤدي إلى تغيير

طويل المدى في الأداء هناك أربع مراحل لعملية التغيير:



المراحل الأربعة للتغيير

**المرحلة الأولى: المشاركة في التغيير:** إن جميع المساهمين بحاجة إلى فهم ودعم التغيير، لم نحتاج إليه، ما الذي سيتضمنه وكيف سيحدث؟

- قيم العمل الحالي — ما مدى كفاءته الحالية بالمقارنة بأفضل الممارسات التنافسية العالمية؟ أين توجد نقاط القوة والضعف؟ ما هي الاحتياجات التي يرجى استمرارها؟ وما هي التي يرجى

تغييرها؟ وما هي التي يرجى التخلص منها لتحقيق ذلك التغيير؟ المحاذاة الاستراتيجية وتحليل الفجوات سيكون مهماً في تحقيق ذلك.

- حدد رؤية مستقبلية ملزمة بحيث تكون موجودة من خلال العملية الاستراتيجية ولكنها قد تحتاج إلى إعادة صياغة بطرق أبسط وأوضح، كيف تدعم الهدف الرئيسي للعمل التجاري؟ ما هي أوجه الاختلاف، ولما كنت الأفضل؟ ربما تمتد يد المساعدة من أصحاب العمل لتعريف ما يجب أن يكون عليه؟ وكيف يكون كذلك بطرق عملية؟
- أكد على أن الحاجة إلى التغيير هي السبب في عدم استقرار العالم الحالي وما الأسباب الداعية إلى انهيار الوضع الحالي؟ وعواقب عدم إحداث التغيير؟ وينبغي مقارنة هذه بتلك الفوائد التي يتم تحقيقها بالتغيير، والفرص التي سيتيحها التغيير، وكيف ستكون ذات فاعلية للأفراد. إن هذا الاتصال سيأخذ وقتاً وكذلك تبادل الأفكار والحوار المنتظم على كل المستويات بالإضافة إلى التعزيز المستمر.
- أشرك المساهمين في التغيير — ويبدأ ذلك بالقادة الراغبين في تصميم التغيير وتحقيقه لإيمانهم به ورغبتهم فيه، والذي يجب أن يكون من أسفل إلى أعلى ليكون عملياً ومناسباً ومن أعلى إلى أسفل ليكون ثابتاً. ويجب أن نشرك رعاة المؤسسات التجارية، وحاملِي الأسهم المالية، والموردين، والمنظمين وكذلك النقابات والاتحادات. فقد تكون فرصة لتكشف عن نواياك للمستهلكين.

**المرحلة الثانية: الإعداد للتغيير:** ويتم فيها إعداد برنامج تفصيلي لأفاق التغيير، والذي يتناول كيفية الانتقال مما نحن فيه إلى العالم الجديد بخطوات عملية. وما هي الأفعال والمصادر المتبعة لتحقيق ذلك، ومتى؟

- أنشئ نظام تحكم — من الذي سيرعى عملية التغيير (وبعد المدير التنفيذي هو الأمثل لتنفيذ تلك المهمة) فمع وضع برنامج خاص بالمساهمين، يمكنك تحديد مجموعة موجهة للإشراف على المشروع ومراقبته وتقديم الدعم وإيجاد العلاقات بينهم. قم بتحديد قائد للمشروع ثم عين فريق عمل بالمشروع مع ممثلين له من خلال قطاع الأعمال وتحديد الأدوار والمسؤوليات.
- خطط للتغيير — وذلك من خلال الموازنة بين الالتزامات المالية، وما يحقق الأهداف المرجوة بصورة منطقية. قم بتطوير آفاق التغيير كي يصير التغيير أقل إثارة للقلق، وأكثر طواعية ووضوحاً. ويجب أن تتضمن خطة التغيير نتائج فاصلة ومحددة ومبشرة بالنجاح مما يؤدي بدوره إلى إحراز الثقة.
- قم بتجميع مصادر التغيير: تفهم الميزانيات، الأفراد والمصادر الأخرى لدعم التغيير. ربما تحتاج لمساعدة خارجية خاصة سواء من الناحية التقنية، أو الحصول على وجهة نظر جديدة ومستقلة. وخذ في الاعتبار التضمينات القانونية وكذلك حقوق الموظفين؛ وهذا سيتطلب حالات حقيقية في العمل بعد الحصول على الموافقات اللازمة.
- احرص على تهيئة الأفراد للتغيير من خلال الاتصال المستمر بهم. فلا تكتفي بقولك أنه سيكون هناك إعادة هيكلة للمؤسسة حيث توجد أدوار وظيفية جديدة وتقارير مستمرة. حاول إشراكهم في مدى أوسع من الأسباب والفرص المتاحة في ضوء ذلك. كما يمكنك أن تدعهم يحددون العمليات والسلوكيات الجديدة التي ينبغي أن تكون متشابهة. ثم قم بمناقشة الخيارات والتغييرات المطلوبة لتنفيذ أفكارهم.

**المرحلة الثالثة: تنفيذ التغيير:** أي تطبيق التغيير على الأفراد، وكذلك الإدارة الفعالة، والاحتفاظ بقوة التغيير بما يضمن مواجهة المقاومة والمعوقات.

## استثارة التغيير

- قم بتطوير المشاريع الرائدة التي تُحدث التغيير في المجالات المختارة أولاً، ثم البناء على أساسها كأمتلة، ونقل المهارات من مجال لآخر، وتوضيح كيفية تطبيقها عملياً للأفراد. تعلم من الحالات الرائدة كيف يمكن تحقيقها بشكل أسرع وأفضل في المرة التالية وتحقيق التغيير بشكل واقعي وسهل.
- ضع رموزاً للتغيير، حاول تحديد أجزاء صغيرة أو مهمة من البرنامج والتي تعكس الفكرة الشاملة. فطبيعة عملك كمدير تنفيذي تقتضى أن تقرر الانسحاب من عملك بالمكتب الكبير، وتنقل إلى مكان عمل مفتوح، وتقدم خدمة جديدة للعملاء، وتجديد العلامات التجارية المشتركة في الوقت ذاته، وعقد برامج تعليمية تطويرية لكي يدرك الأفراد أهمية التغيير.
- اصطحب معك الأفراد ودعهم يتركون العالم القديم، ويتغلبون على مخاوفهم من العالم الجديد. ركز على قلوبهم وعقولهم، واجعل التغيير في الفكر والتطبيق في الوقت ذاته. ومن ثم تتوافر لدى الأفراد الأدوات التي تمكنهم من فعل ما يرونه. داوم على التحدث إليهم، وحثهم على الحوار، وتعامل مع رغباتهم، وأشركهم في ما يهمك، وكن مدرباً لهم.
- تأكد من استمرارية العمل. تكمن أسوء مظاهر التغيير في أن المؤسسة قد تتعثر وتفقد الثقة في مستقبلها، فيتوقف الموظفون عن العمل أو على الأقل ينخفض معدل عملهم، وهذا قد يُمثل انهيار العمل. وينبغي على المديرين أن يركزوا على اليوم ليتوصلوا إلى عمليات وسلوكيات جديدة وملائمة بأسرع وقت ممكن.

**المرحلة الرابعة: تعزيز التغيير:** إن المعنى الحقيقي للتغيير هو الكمال والالتزام به، والتأكد من أنه صار العمل الجديد كالمعتاد بأقصى سرعة ممكنة.

- يجب إدارة التغيير بفريق عمل مكرس لإحداث التغيير على أن يتبنى طريقة تفكير من واقع العمل. ويعتمد البرنامج على العديد من المشروعات الداعمة؛ وهو بذلك يتطلب تنسيقاً وتطبيقاً فعالاً من حيث الأفعال والمصادر والميزانيات والمخاطر. وعلى مجموعات العمل أن تتابع تطور العمل بحيث تقوم بأية تعديلات قدر الإمكان، وفي نفس الوقت المحافظة على قوة التغيير.
- قم بتطوير طرق لتعزيز أساليب العمل الجديدة. وكذلك قم بتقديم منهجاً جديداً لإعداد الخطة واتخاذ القرار ، والإفصاح عن الأولويات الجديدة ومقاييس النجاح . قم بتشجيع العادات والطقوس الجديدة. قم بسرد الطريقة التي انتقلت بها المؤسسة من العالم القديم إلى العالم الحديث وابحث عن الأسباب الداعية للاحتفال بالنجاح.
- قم بمكافأة السلوكيات الجديدة في العمل من خلال إعادة هيكلة مؤشرات الأداء للأفراد، تقدم العمل، محددات القدرة، الفوائد والحوافز، والمكافآت التي تعكس السلوكيات الجديدة وتشجعها. فما يتم قياسه يتم تنفيذه، ولكن بمجرد حصول الأفراد على مكافأة فسرعان ما يصبح هذا هو هدفهم الجديد.
- تأكد من أن التغيير يعكس أهمية العمل ويظهر ذلك في الأداء فتكون هناك أساليب عمل أكثر فاعلية وكفاءة، مما يؤدي إلى ظهور علامة جديدة منافسة، ويحصل العملاء على خبرة أفضل. عليك أن تتواصل مع خبرة النجاح، وعزز أهداف العالم الجديد واستمر في التعديل والتطوير.
- تعد المؤسسة المتغيرة مكاناً مثيراً للعمل لأنها تعد بداية جديدة لصنع سمعة جديدة في العالم الخارجي، ولأنها تثير الابتكارية، ومستويات الخدمة الجديدة، وكذلك تغيير وجهات نظر المحللين المستثمرين، ومن ثم تبرز كقائد العمل.



## روية (٣٢): ماركس أند سبنسر Marks & Spenser إحياء العمل التجاري

لقد ضلت ماركس أند سبنسر طريقها لانخفاض مبيعاتها وهبوط قيمة أسهمها المالية، وصارت مخازنهم رديئة النوع وكنيية، وحاولت الإعلانات أن تخبر النساء أنه لا حرج في أن تكون بدينة فالآن يستطيعون شراء بنطلونات كبيرة مصممة خصيصاً لهم، ولكن المستهلكين اتجهوا اتجاهاً مغايراً.

ففي عام ١٩٩٨ كانت ماركس أند سبنسر هي قصة نجاح لبريطانيا في البيع بالتجزئة والقطاعي — حصل المتجر الأول وفروعه على فوائد وأرباح تصل إلى مليار دولاراً — ولم يفعلوا خطأ ما. ولكن نوعاً آخر من البيع بالقطاعي بدا في تدرج سلم النجاح بسرعة — فصنع الرائع والمبهج، والرخيص والأنيق، فقد حققت متاجر توب شوب Top Shop ونكست Next وإتش إم H& M وزارا تناعماً كبيراً مع احتياجات السوق، والموضة وقدموا للمستهلكين صفقات تجارية أفضل.

ولكونهم مبهورين بذاتهم، فإن ماركس أند سبنسر — وعلامتها التجارية سانت مايكل St Michael والتي بها أماكن لتعليق بنطلونات النساء لعدد ٤٥ من الموضات المختلفة أشكالها، ولكن جميعها باللون البني أو الأزرق البحري — تلك التي قرر مديروها نوع الأطعمة الجديدة التي يجب بيعها، والتي رفضت قبول بطاقات الائتمان وكانت مغايرة في اتجاهاتها. فقد هبطت الأرباح إلى ١٤٥ مليون دولاراً.

وقام فيليب جرين Philip Green في عام ٢٠٠٤ بطرح ثمانية مليون دولاراً كدعوة معادية للشركة. وأراد ستيورات روز Stuart Rose، المحنك والمتمرس في ماركس أند سبنسر، والذي بنى سمعته في السنوات السابقة من عمله كمدير تنفيذي لمجموعة أركاديا Arcadia، أن يقود الشركة، وفي غضون

أيام قليلة تحقق حلمه وتم الإطاحة بالمدير التنفيذي الحالي. وكانت الست أسابيع التالية معركة عنيفة، وسُمرت بالصحافة لرد الدعوة. ونجح أخيراً روز مشيراً إلى أنه سينمي قيمة العمل بغض النظر عما أراد جرين دفعه، وعليه الآن تحقيق ما قال.

واكتشف أنه بحاجة إلى تغيير ممارسات العمل بسرعة.

كانت القرارات يتخذها أشخاص ذات خبرة محدودة — فكان وكلاء المشتريات ينفقون من ثلاثين إلى أربعين مليون دولاراً دون رقابة من الهيئات العليا. فالحمل يقوم على أساس مخزون كبير جداً، مما يؤدي إلى فائض ضخم يجب عمل تصفيه عليه، وبيعه بخسارة وإثر ذلك تعرض موردوا الشركة لخسارة كبيرة وعلاقات غير اقتصادية تراجعت لسنوات عدة وقد سمح للمخازن تحت الإنشاء الاستمرار في الأداء. والمحبط لـ روز هو المجموعة الكبيرة من المستشارين التي كانت تحاول العمل من خلال إحدى وثلاثين من المشروعات الاستراتيجية، ولكن حظي القليل منها على التأثير المتوقع.

كانت خطته المبدئية التركيز على القيم الرئيسية التي جعلت ماركس آند سبنسر أيقونة تجارية للقرن الحادي والعشرين. فسيقوم ببيع قطاع الخدمات المالية وشراء ماركة بيرر أونوا Per Una النسائية المعاصرة التي تم بيعها من مكتشفها جورج دافيز George Davis. وبدأ العمل التجاري في مراكز القيادة الجديدة بالقرب من بادنجتون Paddington التي قام فيها روز بالتحرك صوب التكنولوجيا المتقدمة، منخرطاً فيها ولكن كعامل مختزل للتغيير الذي أراده في نمط إدارته.

وقد قام بتركيز رؤيته على ثلاث نقاط — المنتج، بيئة المتجر والخدمة — يجب أن يكونوا محددتين وسريين.

فقد استغنى عن الجميع عدا عشرة من المشروعات الإستراتيجية تحت التنفيذ، ونقل المسؤولية من الاستشاريين إلى المديرين. وقام بإغلاق ما تم فتحه حديثاً، وهو عبارة عن أحد المتاجر فى جيتسهيد Gateshead. وقد أدرك أنه ربما تمثل إدارة الإمداد أكبر تحدي له، ولذلك اعتمد على زميلين سابقين هما تشارلز ويلسون Charles Wilson الذي سيقب سلسلة الإمدادات وتكنولوجيا المعلومات والملكية؛ وستيف شارب Steve Sharp الذي سيعتني بالتسويق وتصميم المتجر وإنعاش العلامة المشتركة. وكذلك فقد تحكم روز في المنتجات والسعر وخدمة التوصيل.

لقد تطورت متاجر ماركس أند سبنسر بسرعة رهيبه. فحلت الألوان البيضاء والسوداء والأخضر الليموني محل الأخضر الداكن.

لقد كانت سرعة التغيير ظاهرة حقيقية بكل المقاييس. فقام روز بمقابلة ثلاثين من كبار الممولين واحداً تلو الآخر حيث اتفق جميعهم على أنه إما التغيير أو الموت لكليهما وضرورة البحث عن علاقات جديدة للكسب لكل من الطرفين. وقام بفتح خمسة مكاتب تمويل حول العالم لتتسيق الحصول على المصادر من أكثر الأماكن فاعلية. إنه لديه رؤية شاملة عن وضع السوق، فيلقى خارجاً كل الأساليب القديمة وتحل محلها أساليب جديدة، واستغنى عن ٢٠% من الموظفين أيضاً.

شهد عام ٢٠٠٥ استثماراً وصل إلى ٥٠٠ مليون جنيه إسترليني بهدف ترميم وتجديد الأسواق، وتبعتها دفعة أخرى وصلت إلى ٨٠٠ مليون جنيه إسترليني. وقد كانت بعض تلك التجديدات ضرورية وإنشائية، وأخرى كانت تجميلية. وباعثة على التجديد. واستخدمت البلاطات السوداء بدلاً من البيضاء في صالات الطعام التقليدية، وطلب ٢٠ ميلاً من لوحات لصق الإعلانات المغنطة. كما تم تقليل بنية الممرات وصالات العرض، وزيادة مساحتها. وقد قدمت الأزياء السوداء الأنيقة وارتدى عارضو الأزياء نظارات شمس سوداء مضيئين بذلك لمسة من الذوق.

لقد تحسنت المنتجات بشكل مثير أيضاً ، فأصبحت أكثر أناقة وملائمة وفي المتناول. وكانت الأسعار بين ثلاث مستويات، جيد، وأفضل، والأفضل، فكل واحدة تمثل قيمة جيدة.

صارت الخدمة الجيدة هي الصفة الرسمية المميزة لماركس آند سبنسر. ولكن هبطت الأجور من الربع العالي إلى الربع السفلي وقد أرادوا أن يعيدوها إلى أفضل أحوالها. فقام الأعضاء بالعمل وفقاً لساعات الدوام، والتوقف وفق ما يرغبون فيه. واعتمدت الأجور والزيادات على أساس سنوات الخدمة وليس الأداء. كما تجزأت وتعددت مكونات المهنة وصارت في حاجة إلى التبسيط. كانت هناك حاجة أكثر إلى المسؤولية بالطابق الأرضي بالمتجر. وتم أخذ كل هذا بعين الاعتبار عند إعادة النظر لأساسيات خدمة المستهلك: مثل الاهتمام بالعمل في المقام الأول، والمراقبة والعمل بروح الفريق.

لقد حان الوقت لإخبار العملاء عن تطوير ماركس آند سبنسر. يعد قطاع الأعمال في منتجات الطعام واحداً من أكبر الوحدات، ولذا كانت الإعلانات الأولية والتي لم تسمع عنها من قبل في الماركس آند سبنسر القديم قد كلفت بعرض الطعام في واجهات العرض. لقد اقتربت الكاميرا من كل قطعة من الطعام، كما لو أن هناك حاجة إلى التأثير الصوتي، وأطلق عليها شهوة الأطعمة. وأعجب بها المستهلكون وأعضاء الهيئة ومحلي الاستثمار أيضاً. فقد حقق إعلان عن الشيكولاتة في ماركس آند سبنسر زيادة في المبيعات بلغت ٣٠٠٠%.

لقد أدرك روز أنه بحاجة إلى أن يتراجع خطوة عن اتخاذ القرار، فهو يحتاج إلى أن يجعل مديره يقومون بتطوير حكمهم ورضائهم عن المنتج وتحليلهم، ومن ثم أن يكون مدرباً وعاملاً محفزاً أكثر من كونه قائداً ومديراً.

إن أحد المبادرات التي يفخر بها كثيراً هي المبادرة التي أسماها الخطة أ Plan A ، لأنه لا توجد خطة ب. تركز خطة المائة نقطة، التي تكلفت ٢٠٠ مليون جنيهاً إسترليني، على التقليل من انبعاثات

الكربون، وتجنب تلف الأراضي، وضمان الحصول على بضائع من مصادر دائمة، وأن تلتزم من الناحية الأخلاقية وأن تدعم صحة ورفاهية عملائها. وللحفاظ على السجل المتميز للشركة، كان روز دائماً يذكر المحيطين به أن دوره المهم كمدير تنفيذي هو أن يصير حارساً للعمل وأن يتركه بحالة أفضل مما وجدته في البداية.

### ١١-٣ قادة التحول

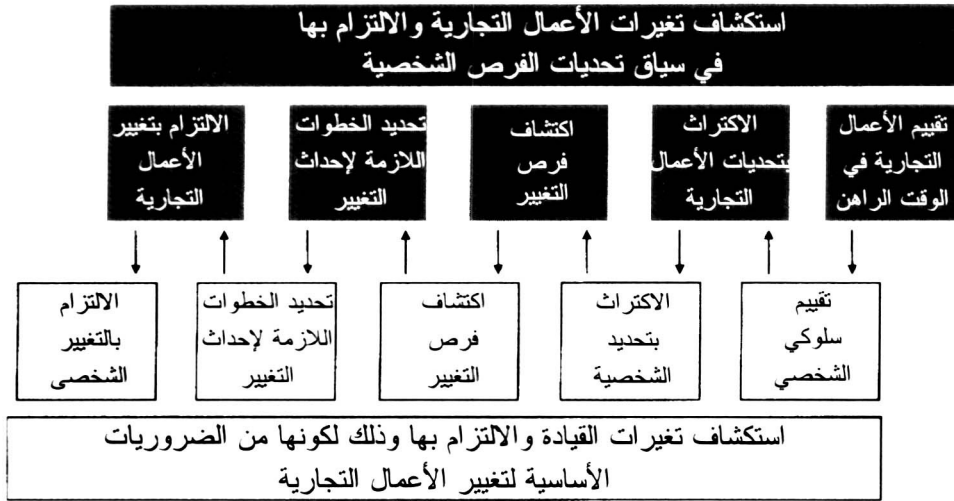
#### غير نفسك كي تغير عملك

إن القائد الملتزم بطبعه يعد وكيلاً للتغيير. فهو يدرك أن الطريقة الوحيدة لتحقيق النمو (من خلال المراحل السبعة للعمل التجاري) هي أن تضمن تغييراً منتظماً في طريقة عمل الأفراد وما يحققه العمل. فدايماً ما يجسد التغيير سلوكيات ورؤية القائد، ولكن مع ذلك قد يفشل كثير من أصحاب الشركات في إدراك أنه كلما كبرت الشركة فإنها بحاجة إلى التغيير. ويكون ذلك أكبر عائق لظموحاتهم.

ويتطلب برنامج التغيير الفعال تغيير القادة — إما تغيير القادة بآخرين أو على الأقل إحداث تغيير في الاتجاهات العقلية والسلوكية للقادة الحاليين. فهذا متطلب أساسي للتغيير فوكلاء التغيير يحتاجون أيضاً إلى التغيير.

وأفضل طريقة لإشراك القادة في عملية التغيير الذاتي هو إحداث التغيير في بيئة العمل نفسها. وكما أوضح المحور السابق أنه يمكن أن يندمج بعض القادة في العمل التجاري، في حين قد يغفل الآخرون عن نقاط ضعفهم، والذين قد يكونوا من المعوقات لعمليتي التغيير والنمو وإن استطاع القادة تدبر التغيير وماذا يعني بالنسبة لهم فسيقومون بتقييم أنفسهم بسهولة وكذلك كيفية التفكير في تحقيق التغيير لأنفسهم.

يجب أن تشمل عملية تطوير برنامج للتغيير على برنامج لتغيير القيادة حيث يوائم القادة بين العمل التجاري والتحديات الشخصية والفرص. ومن خلال هذه العملية السهلة يصبح القادة أكثر وضوحاً ومشاركة ليدركوا أنهم جميعاً بحاجة إلى التغيير بهدف تحقيق رؤية جماعية.



تحويل القادة من أجل تغيير العمل التجاري

لطالما اتسمت القيادة بأنها عبارة عن صفقة (تتعلق بالقرارات والأفعال)، بينما تهتم القيادة التحويلية بالسياق والتغيير. ومع تحفيز القادة لرؤية الصورة الأشمل (بأن يتوقفوا ويفكروا إلى أين يسير العمل، وكم يحتاج إلى تغيير، وأدوارهم بهذا العمل)، فإنهم سيلاحظون أنهم أيضاً لديهم دور أكبر وأعم يجب أن يقوموا به.

وذلك بالطبع ليس بالأمر اليسير، فكثير من القادة التقليديين لا يتقبلون التغيير، على الرغم من أنهم يحبون به عندما يحدثون عن تنفيذه للآخرين، فهم لا يرغبون بتعريض أنفسهم إلى اللوم، ولا يريدون الاعتراف بالأخطاء، أو نقاط الضعف لديهم. فهذا حقاً هو الطريق الوحيد الذي سيتغيرون من خلاله. ولهذا السبب فإن هؤلاء القادة الذين تحركهم ذاتهم ودائمين التفاخر والتباهي برجولتهم لا يقدرون على تنمية أعمالهم التجارية.

يدرك القائد التحولي أنه بحاجة إلى العمل بطريقة جديدة وبشكل جماعي وليس بشكل هرمي، فهو يتعلق بتفويض السلطة أكثر من التحكم وسيدرك القادة أنهم بحاجة إلى مهارات جديدة، ولغة للعمل العالمي أو تعلم طريقة عمل التكنولوجيا والأسواق المختلفة. وربما قد يحتاجون إلى الحصول على حياة خاصة – تتمثل في الذهاب لمنازلهم، وممارسة أكثر للرياضة، وتحسين نظام غذائهم.

إن القائد الحقيقي، هو الذي يرغب في المضي قدماً بالعمل ويريد أن يؤسس عالماً أفضل في الداخل والخارج، ويريد دوماً أن يطور من شخصيته، ومن ثم تحبه جميع الناس. ومع إدراكهم لحاجتهم إلى التغيير، يشعرون بأنهم أكثر آدمية وتواضعاً، وبذلك تنمو الثقة والتعاون في رحلة التغيير الملهمة.

### رؤية (٣٣): هاير Haier

#### العامل الصيني الذي قاد ثورة

يعد مصنع كينجدو هاير Qingdao Haier للثلاجات مستودعاً للنفايات، فالعاملين فيه لا يتقاضون أجورهم، ورائحة المصانع سيئة، ومنتجاته زائفة ولا تحقق أي كسب.

وقد شغل زانج رومين Zhang Ruimin سلسلة من الوظائف الغير منظمة والمثيرة للإحباط ليصبح مديراً عاماً للشركة. في عام ١٩٨٤ قام بإقناع موظفي الحزب الشيوعي الصيني بالسماح له بإدارة

هذا العمل المتضارب.

واليوم تعد هابر من علامات الأجهزة الكهربائية، وواحدة من أفضل الشركات الصينية العالمية.

فقد أثبت زانج أنه واحداً من أكبر قادة العالم، والعازمين على التغيير. وذلك بفضل التزامه بالجودة والابتكارية. ومن حينها صارت شركة هابر المنتج الأول للبضائع البيضاء في الصين ورابع أكبر شركة في العالم.

وبحلول عام ١٩٨٤ تعرضت الشركة لأزمة مالية وصارت مدينة بمبلغ ١,٤٧ مليون ين ياباني، وقد تم تغيير رئيسها للمرة الرابعة كما لم يتقاضى أعضاء هيئتها الذين يبلغ عددهم ٨٠٠ موظف أجورهم منذ شهور عدة، كان رد فعله الأول هو اقتراض النقود ليدفع أجور العمال. وعلى الرغم من كونها طريقة سيئة لإنقاذ العمل من الورطة ولكنها حازت على تقدير الناس وإعجابهم كثيراً.

وفي العام الصيني الجديد اقترض ثانية لإعطاء كل عامل هدية عبارة عن خمسة براميل من السمك. فأعطاه ذلك فرصة، فقد حاز على دعم زملائه القدامى ومحبيه، فهم يؤمنون أنه من الممكن أن يعيد الشركة إلى حالتها الطبيعية، وقام بالتعاقد على أتوبيس جديد ليحل محل عربة النقل للموظفين إلى المصنع صباحاً، وكل هذا كان من شأنه أن يدركوا أن الفرصة لا تزال سانحة، وأنهم على استعداد لدعم رئيسهم أملاً في تحسين الأمور.

وقد طلب منهم العمل الجاد في مقابل هذه العزيمة الصادقة والحماسة، واعداً إياهم أنه سيعطيهم أجورهم إذا التزموا بنظامه الجديد، فلم يعد هناك مجال لعمل فائز تعوزه الحماسة، ولا استيلاء على بضائع الشركة، ولا التكاثر في خط الإنتاج ومن سيستمر في التشكيك في قدرته بدافع من الغرور، وإصابة أقرانهم بالصدمة فسوف يتم استبعاده.



## استثارة التغيير

لاحظ زانج أنه عليه أن يدير العمل بنوع من الثقة إن أراد أن ينمي الثقة في موظفيه. فقد أدرك المخاطر التي كان قريباً منها، ولكن كعامل سابق أيقن أن كسبه لحب الآخرين أهم من إحداث التغيير.

فإن الجودة تنمو بنمو الدافعية فبدون أي استثمار مالي استطاع إعادة تنظيم العملية الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتحسين الإنتاجية. ومن ثم فقد بدأت ديونه تنقصر، واستطاع تحقيق مكاسب قليلة تقاسمها مع العمال واستغلها في البنية التحتية والإنشاء.

وفي عام ١٩٩١ قام بالاقتراض مجدداً لنقل الإنتاج إلى موقع جديد، وبأساليب جديدة وقياسية للإنتاج، وبأقصى وأضخم طاقة للإنتاج لتلبية احتياجات المستقبل، واعتقد الكثيرون أنه مجنون — فالعمل الآن مريح، فلماذا تسعى إذاً لإنتاج أكثر طالما أنهم راضون بما لديهم؟.

نجح زانج لأنه استطاع أن يتبنى وجهة نظر عملائه، فقد عرف من خلال الأوقات العصيبة ومن خلال التغيير كيف شعروا. وهو الآن يتبنى رؤية تجارية عالية، تلك الرؤية التي ما زالت تبدو غريبة في نظر زملائه الذين عاشوا خلال الثورة الثقافية.

وفي عام ١٩٩٣ قفز الاقتصاد الصيني بالفعل وأصبحت هاير في وضع مكنها من استغلال الفرص، ومواجهة الطموحات الجديدة لمجتمع متغير، وأسواق مرغوبة في كل أرجاء العالم. وقد تبنت أحدث طرق الإنتاج، وأفضل التقنيات، كما حققت مراحل متطورة في التصميم والمبيعات من خلال القنوات المباشرة والدعم. واليوم ذاع صيت هاير على أنه النسخة الصينية لبنت الطاقة الأسويي المعروف بـ جنرال إلكتريك GE وأنه يفوق في شهرته شهرة أجهزة سامسونج في مجال الأجهزة الكهربائية.

ويعزو زانج أسلوبه القيادي إلى قدرته على شحن همم عملائه. وانطلاقاً من هذا الهدف فقد ركز قيادته على إعطاء عملائه الفرصة للتعلم والنمو، وشجع على العمل في مشروعات متعددة الوظائف.

كما شحن همم عملائه بأن يتخذوا قراراتهم الخاصة ويطوروا من أفكارهم، وأكد في نفس الوقت أن المكافآت تقوم على أساس عمل الفريق بدلاً من الفرد بمفرده ، وأن تقاس بمستوى الأداء في المشروع بدلاً من التدرج أو الخبرة.

ومع إطلاعه على العالم من حوله، أدرك زانج أن قيادة المتاجر لا تتحقق من خلال الناس، ولكن من خلال الابتكار الجاد. وترتكز دورة تحديث المنتج ذات المراحل الثلاث على تحسين المنتج للسوق الحالي، وإحداث التطورات التكنولوجية على مدى ثلاث سنوات، والبحث الأساسي الذي يؤدي بدوره إلى اكتشافات بعيدة المدى.

كما يمكنك أن تتوقع من هذا الرجل ذو الشعبية العريضة، فقد عرف زانج موهبة الإدارة بأنها أهم عنصر للتميز عند هاير، ولا يتطلب ذلك بالضرورة خريجين على درجة عالية من التأهيل، ولكن أفراد بمقدورهم إحداث التغيير من منظور إنساني والذي يمكنهم أن يحولوا مصنعاً متداع ومتهالك وغارق في الديون إلى عمل تجاري ناجح يقدر رأس ماله بحوالي ١٠٠ مليار ين ياباني.

## المحور الثاني عشر: التوصل إلى النتائج

### الوصول إلى أداء مرتفع اليوم وغداً

"إن رأس المال الفكري هو مجموع ما يعرفه كل فرد في الشركة والذي يعطيها ميزة تنافسية".

توماس ستewart Thomas Stewart

الاتجاه أكثر خيالاً لتحقيق النتائج والذي يعتمد على  
المزيد من الأفكار الجوهرية

- التركيز بعيد المدى على صياغة الأسواق بما يتناسب مع مصالحك.
- بناء المكانة عن طريق فتح إمكانيات الأصول المعنوية.
- إدارة مخرجات الإنتاج بطريقة تؤدي إلى مضاعفة قيمة العمل التجاري.
- إدارة تفهم أهمية سمعة العمل التجاري.
- استخدام الحوافز والمكافآت لدفع العمل التجاري لتحقيق المزيد من الإنجازات العظيمة.
- تحري الصدق فيما يتعلق بالقيمة الأساسية وذلك للتركيز على كل ما يجعل منك شخصاً مميزاً.
- اقتسام المكاملة والقيمة مع المساهمين كنوع من تبادل المنفعة الديناميكي.



اتجاه أكثر نكاهاً لتحقيق النتائج والذي يعتمد على  
المزيد من التنفيذ العملي

- التركيز قصير المدى على جذب أفضل المستهلكين والحفاظ عليهم.
- الحفاظ على التنمية من خلال المستهلكين وحافظات الأعمال المدارة.
- إدارة مدخلات الإنجاز لتحقيق الفاعلية والتحسين.
- إدارة التوصل للتأكد من تحقيق الوعود بصورة مستمرة.
- استخدام عملية الضبط لتركيز جهد الأعمال التجارية على تحقيق الإنجازات العظيمة.
- تسخير اتجاهات القيمة للتركيز على المصادر لأقصى تأثير.
- تقديم النتائج للمساهمين على المدى القصير والبعيد.

لا شك أن مجال الأعمال التجارية في القرن الحادي والعشرين يصعب إدراكه إلى حد كبير.

إن قياس وإدارة الأداء في أحد الأعمال التجارية يختلف عن أي شيء آخر. فالنتائج الربع سنوية يسهل التعامل معها، كما أن الحسابات المالية لا تعكس القيمة الحقيقية للعمل التجاري. وذلك يزيد من صعوبة الإستراتيجية وصنع القرار والإدارة والتقييم.

لكي نفهم العمل التجاري غير المرئي فإننا نحتاج إلى الرجوع إلى قيمة العمل.

فالعمل التجاري يهدف إلى تحقيق القيمة الاقتصادية، أي تحقيق عائد من الاستثمار. علاوة على تكلفة ذلك الاستثمار. فإنه ينمو ويحافظ على هذه القيمة من خلال العمل مع مجموعة المساهمين من حملة الأسهم والعملاء والموظفين وغيرهم، وعندما يحالفهم النجاح، يمكنك أن تتبادل القيمة معهم.

فلكي تكون قيمة الأعمال التجارية أو المشروع دقيقة، فلا بد أننعكس إمكاناتها على توفير المسوولة المالية في المستقبل، هذه الإمكانية تتأثر بكيفية نموها بنجاح وسرعة واحتمالية حدوث ذلك. فالعمل التجاري سريع النمو والجدير بالثقة سيكون عملاً عظيم الفائدة.

تحدد قيمة المشروع في الأعمال التجارية من خلال حساب صافي القيمة الحالية لمجموع المبالغ التي يتم الحصول عليها مستقبلاً والتي تتغير تبعاً للمخاطر المتضمنة عند تحقيقها. إن قيمة السوق هي عبارة عن رؤية سوق الأوراق المالية لهذا السوق وذلك وفقاً لإدراكها لتلك الشركة. إن الشركة التي تدير علاقات المستثمرين بطريقة جيدة سوف تضع توافقاً بين جميع القيم. فالعمل التجاري الذي لا يُقيم بطريقة صحيحة يفتقر إلى قناعة المستثمرين، كما أن المغالاة في القيمة من شأنها أن تجعل المستثمرين أكثر حذراً حتى لا تخيب آمالهم بالأداء الفعلي في المستقبل.

## ١٢-١ بناء العمل التجاري غير المرئي

### تتمثل قيمة الأعمال التجارية اليوم في الأشياء غير الملموسة

في الماضي كانت معظم الشركات يغلب عليها الطابع المادي، فقد كانت معظمها عبارة عن شركات صناعية تمتلك المصانع والمعدات، لصنع وبيع منتجات محددة فقد كان من السهل تقدير الإمكانات المستقبلية اعتماداً على كيفية بيع هذه المنتجات وقيمة ذلك المصنع.

فأعمال اليوم تعتمد على العقول بدلاً من القوة العضلية.

فأكثر الأصول قيمة في الأعمال التجارية لم تعد تلك المكونات الصلبة ولكنها تكمن في الصفات المتعلقة بالأعمال الذهنية، وهي تلك الجوانب الأكثر دقة، والسمات العقلية التي يصعب مضاهاتها، مثل الأفكار والمعرفة والعلامات التجارية والعلاقات والتصميمات وبراءات الاختراع. أما فيما يتعلق بالأنشطة الغير أساسية مثل التصنيع والأنظمة والترتيبات اللوجستية فيمكن أن تتم بمشاركة الآخرين وبالتالي فهي أقل قيمة.

قد حدد توماس ستوارت في كتابه رأس المال الفكري Intellectual Capital ثلاث فئات رئيسية لرأس المال الفكري والتي تمثل أساسيات البناء التي تجتمع لتشكل الأصول الغير مادية:

- **رأس المال البشري:** وهي عبارة عن الموهبة التي تكمن في موظفيك، وتتمثل في المعارف والمهارات والخبرات والأفكار التي تدور بأذهانهم.
- **رأس مال العميل:** هو عبارة عن العلاقات بينك وبين العملاء والسمعة الحسنة ومدى تأييدهم لك.
- **رأس المال الهيكلي:** وهو عبارة عن المعرفة المخزنة في المؤسسة، في قواعد بياناتها والأدلة

وخطط العمليات وبراءات الاختراع والمنشورات.

ولكي نفهم قيمة هذه الأصول قد نحتاج إلى تحديد النتائج التي سوف تتحقق في أداء المستقبل تبعاً لملكية وتطبيق كل من هذه الأصول. على سبيل المثال ما هو العائد الإضافي، وهامش الربح والتكاليف المخفضة نتيجة لوجود علاقات طويلة الأجل مع العملاء الأساسيين بدلاً من الحاجة المستمرة إلى جذب عملاء جدد؟.

أما في لغة المحاسبة، فإن المعيار الدولي (IFRS3) يُعرّف الأصل كمصدر مقيد، ومن المتوقع أن يؤدي إلى فوائد اقتصادية في المستقبل. كما يُعرّف الأصوات غير الملموسة بأنها تلك الموارد غير النقدية وغير المادية ويمكن تمييزها (وهذا يعني أنه من الممكن فصلها بأن يتم بيعها أو نقلها أو ترخيصها). وهذا التعريف بالطبع لا يشمل مدىً عريضاً من السمات الأخرى مثل الأفراد ومواهبهم التي غالباً ما تكون مدرجة بشكل كبير في تعريف أكثر شمولية.

تحدد معايير التقرير المالي الدولي خمس فئات من الأصول الغير مادية وهي:

- الأصول المرتبطة بالتسويق (وتشمل العلامات التجارية، وأسماء المجالات أو النطاقات والزي الموحد).
- الأصول المرتبطة بالعميل (وتشمل قوائم العملاء، والأوامر، والعقود والعلاقات وما إلى ذلك).
- الأصول المرتبطة بالعقود (وتشمل تعاقدات الخدمات، وعقود الإيجار والترخيص وغيرها).
- الأصول المعتمدة على التكنولوجيا (وتشمل الأجهزة التكنولوجية التي حصلت على براءات اختراع والبرمجيات وقواعد البيانات وغيرها).

- الأصول المرتبطة بالفن (وتشمل الكتب والمجلات والموسيقى والكلمات والصور والفيديو).

وتذكر مجلة جلوبال انتيجبلز تراكر Global Intangibles Tracker ، التي تصدر سنوياً من الهيئة المالية للعلامات التجارية Brand Finance أن الأصول الغير مادية تقدر بحوالي ٢٢,٢ تريليون دولار أي بما يمثل نسبة ٦١% من القيمة الإجمالية في الشركات العالمية الشهيرة.

أما فيما يتعلق بالنسبة غير المحسوسة من قيمة الأعمال التجارية فهي في تزايد مستمر. ففي الخمس سنوات الماضية نمت هذه الشركات التي تمثل حوالي ٣٦,٢ تريليون دولار فيما يتعلق بقيمة المشروع، بحوالي ٩,٤ تريليون دولار، في حين أن ٦٤% من هذا النمو يرجع إلى الأصول الغير مادية. ففي بعض القطاعات مثل الإعلام ٩١% والمستحضرات الطبية ٨٩% نجد أن الأصول في مجملها غير مادية. وبالمثل، يتكون العمل التجاري في بعض المناطق مثل سويسرا والهند من هذه المكونات الغير مادية. ولنتظر على سبيل المثال، كيف انضمت جيليت إلى شركة بروكتر أند جامبل في أكتوبر ٢٠٠٥، محققة بذلك أكبر اتحاد في قطاع بضائع المستهلك حيث دفعت بي وجي حوالي ٥٣,٤ مليار دولار مقابل جيليت التي حققت أرباحاً وصلت إلى ٢,٥ مليار دولار.

ويمكن إيضاح نسب الشراء كما يلي:

يتطلب العمل التجاري غير المرئي الذي يعد واحداً من الأصول الغير مادية نمطاً مختلفاً من الإدارة يختلف عن المؤسسات التقليدية المادية. يجب أن يركز الاستثمار على هذه الأصول الغير مادية بدلاً من المباني التقليدية أو البضائع حتى وإن كان يمكن رؤيتها وقياسها وهذا يزيد من الحاجة لقياسهما.

كل مؤسسة يجب أن تحدد أساليبها الخاصة لتطبيق هذه الأصول التي تتناسب مع أهدافها وتميزها عن الآخرين فإن امتلاك هذه الأصول لا يضمن استخدامها بصورة فعالة.

| جلبت                     | مليار \$ |
|--------------------------|----------|
| سعر الشراء               | ٥٣,٤     |
| الأصول المادية الثابتة   | ٤,٥      |
| الأصول المعنوية          | ٢٩,٧     |
| العلامات التجارية        | ٢٥,٦     |
| براءات الاختراع والتقنية | ٢,٧      |
| علاقات المستهلكين        | ١,٤      |
| رأس المال الفعال         | ٠,٦      |
| مسؤوليات المدى البعيد    | (١٦,٢)   |
| القيمة المعنوية المتبقية | ٣٤,٩     |

تحتاج الأصول الغير مادية إلى أن يتم استهدافها سوياً. فنادرًا ما تُحسب قيمتها بمفردها ويُعد إطلاق اسم العلامة التجارية أحد أمثلة التطبيق الجماعي للموارد. فهي عبارة عن أدوات وظيفية تتطلب التعاون والمسؤولية الجماعية سواء من ابتكار المنتجات أو العلاقات مع العملاء .

لقد أنشأ رأس المال البشرى أساليب القياس والتقرير الأكثر تطوراً والتي يشرف عليها قسم الموارد البشرية. وتحتاج أصول أخرى إلى إدارة أكثر إخلاصاً، فرأس مال العميل يعتبر أهم الأصول ولكنه أكثرها ضعفاً. إن السمعة والعلاقات قد تستغرق سنوات كي يتم تحقيقها ولكنها ربما تنتهي بسرعة.

وبصفة عامة، فإن الإدارة القائمة على القيمة سوف تطبق هذه الأفكار على جميع جوانب إدارة الأعمال، مثل التأكد من أن هذه الاستراتيجية تركز على أنشطة القيمة طويلة المدى، كما يتم مكافأة الأفراد اعتماداً على أدائهم طويل المدى. فعلى سبيل المثال، يمكن نظام المنح التنفيذية الذي يربط قادة



العمل بنمو قيمة العمل لمدة ثلاث أو خمس سنوات التغلب على الرغبة في اتخاذ طرق مختصرة ونسيان المستقبل، علاوة على الإبقاء على أفضل العناصر لديك.

رؤية (٣٤): جرين و بلاكس Green& Black's

الشيكولاتة الفاخرة في نمو متسارع

لقد صنعت شركة جرين و بلاكس أشهر شيكولاتة عضوية يمكن أن تتذوقها على الإطلاق، والتي تجسد مثلاً حياً للأعمال التجارية المستتيرة التي حققت نمواً ربحياً لمساهميها ولكنها أيضاً تقيس تأثيرها على المجتمع والبيئة. فعلى الرغم من أنك تحافظ على البيئة، فإن العملاء لا يزالون في حاجة لمنتج جيد إنك إن استطعت أن تجعل هذه العوامل تعمل مع بعضها البعض، فإن النتائج ستكون مذهلة.

لقد ولدت في مزرعة في ولاية نبراسكا Nebraska. تعلمت أساسيات العمل التجاري حيث عملت بائعاً للجرائد في مؤسسة أوماها وورلد هيرالد Omaha World Herald. وفي عام ١٩٦٦ وقبل انتقالني إلى إنجلترا عرض على عمي السيد فلويد صفقة عبارة عن ١٠٠٠ فدان من الأراضي الغنية بجوار النهر في ولاية أيوا Iowa و ٧٠٠ رأس من البقر إذا قبلت الانضمام إليه في أعمال المزرعة بعد تخرجي من وارتون Wharton. ولكن بدلاً من أتبع طريق العديد من المعاصرين لي حيث النظام الغذائي القائم على الأطعمة الكيماوية. فأدركت عدم استمرارية تلك الطريقة التي تسير عليها أعمال المزرعة ولم أرغب أن أكون جزء من المشكلة، بل وأسعى للمساعدة في الوصول لحل".

في عام ١٩٦٧ حيث كانت بريطانيا في ذروة قوتها ومجدها وصل كرياج سامز Craig Sams إلى

لندن لإقامة مطعم للأطعمة الصحية والطبيعية في لندن. وبعد عامين أنشأ متجراً لبيع المنتجات بالتجزئة وبعد عام آخر أطلق العلامة التجارية هول إيرث Whole Earth الخاصة بالأرز البني والأطعمة الطبيعية.

ثم تبع ذلك إنشاء مخبز للأطعمة الصحية الطبيعية المكونة من زبدة الفول السوداني والمربي. فقد كان يسعى لإيجاد بدائل صحية ودائمة للأطعمة التي يحبها وأهمها على الإطلاق الشيكولاتة.

وفي عام ١٩٩١ تسلم عينة من الشيكولاتة السوداء العضوية من أفريقيا. وقد وجدت زوجته جوزفين فيرلي Josephine Fairley — التي تعمل محررة في قسم البيئة — قطعة من الشيكولاتة قد أكل نصفها فأخذت قطعة لنفسها. لقد كان طعمها مميزاً عن أي شيء تناولته من قبل، وقد كانت على قناعة بأن محبي الشيكولاتة سوف يقدرونها ويعشقونها، ومن ثم شرعوا في صناعة الشيكولاتة العضوية في العالم.

وكان المنتج النهائي عبارة عن قالب من الشيكولاتة السوداء عالية الجودة الذي يحتوى على ٧٠% من المواد الصلبة مع الكاكاو والفول السوداني التي تنمو في توجو وغرب أفريقيا. لقد كانوا في حاجة إلى اسم يبدو إنجليزياً ويحمل طابعاً تراثياً مثل المنتجات المفضلة لديهم في طفولتهم مثل باركر ودوبسون Barker & Dobson. وفي النهاية وقع اختيارهم على اللون الأخضر حيث يرمز إلى العضوية، والأسود الذي يرمز إلى الشيكولاتة الداكنة غنية المذاق.

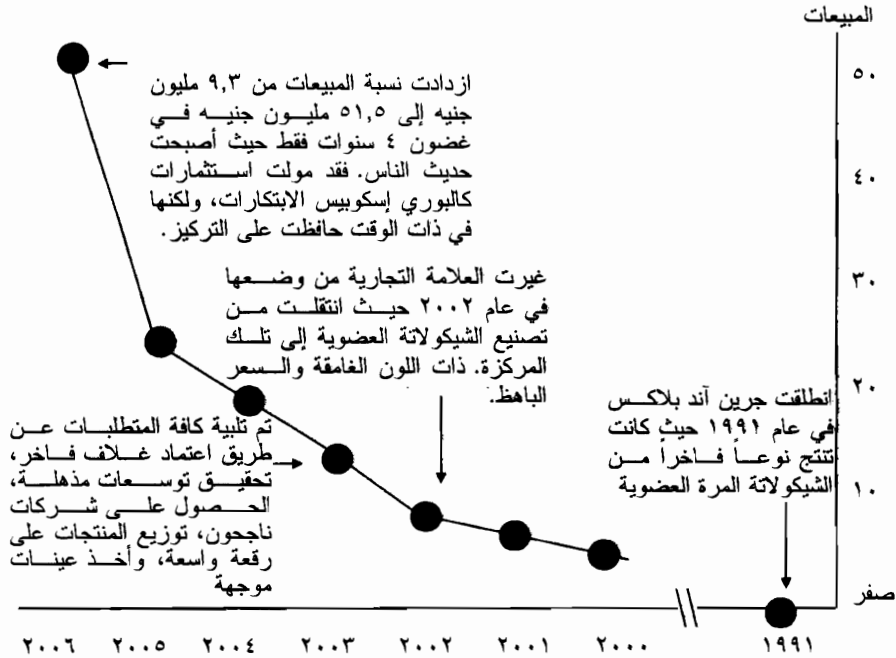
وارتفعت جملة المبيعات تدريجياً على الرغم من أنها كانت لا تزال منتجاً جديداً يخدم شريحة ضيقة من العملاء. وقد حازت على إعجاب الطهاة في البداية والذين فضلوا طعمها القوي في أطعمتهم، وكذلك مدمني الطعام الصحي الذين عجزوا عن إيجاد منتجات جيدة؛ ولذلك كان توزيعها يتم بصورة رئيسية عن طريق متاجر صغيرة ومستقلة، وكانت إلى حد كبير أحد أسرار عاشقي الشيكولاتة.

## التوصل إلى النتائج

وفى النهاية أدرك العمل التجاري أنه يريد أن يحقق شيء مختلف وينميه بحيث لا يشتمل على قيمة. أما فيما يتعلق بالنتائج التي حصلوا عليها من البحث الذي أجروه على العملاء فقد تمثل في أن المنتجات العضوية التي يقومون بتسويقها وتعبئتها وتغليفها قد حازت على إعجاب الجميع. لقد كان المذاق هو بؤرة اهتمامهم. وقد حولوا اهتمامهم من الأخضر إلى الأسود وبهذا اعتبرت هذه العلامة التجارية هي الأكثر جودة في عالم الشيكولاتة السوداء.

لقد كان النمو هائلاً بالفعل، وكانت الرؤية متعمقة فمُنذ عام ٢٠٠٢ حتى عام ٢٠٠٥ نمت المبيعات من ٤,٥ مليون جنيه إسترليني إلى ٢٩ مليون جنيه إسترليني أي بنسبة نمو بلغت ٥٤٤,٤% في المملكة المتحدة لتصبح بذلك أسرع العلامات التجارية استهلاكاً. لقد استطاعت العلامة التجارية أن تحافظ على مستواها في مواجهة الحملات الإعلانية من قبل المنافسين. فمن خلال الكلمة المنطوقة، والتغليف الجذاب والدعاية الجيدة والرعاية، انتشرت العلامة التجارية. وبمنتصف عام ٢٠٠٦ احتلت ٧,٤% من سوق الشيكولاتة في المملكة المتحدة بينما ارتفع متوسط سعر البيع من ١,١٩ إلى ١,٥٤ جنيه إسترليني.

وفى عام ٢٠٠٥ أصبحت جرين وبلاكس جزءاً من عمالقة صناعة الحلويات مثل كادبرى وشويبس Cadbury & Schweppes، وكافأت مؤسسيها والمستثمرين فيها بعائد بلغ ٢٥ مليون جنيه إسترليني مقابل مئابرتهم وحرصهم. ولا تزال شركة الشيكولاتة تعمل كشركة مستقلة علاوة على فروعها الصغيرة الأنيقة بالقرب من محطة واترلو Waterloo بلندن، وإدارتها الجيدة، وأصبح سامز Sams مديراً لها. فالشركة الأم على بعد خطوات قليلة وتقدم الدعم من خلال أساليب التعبئة، على سبيل المثال والموارد المالية اللازمة لاقتحام الأسواق العالمية في جميع أنحاء العالم، ولكن لا يزال العمل التجاري محافظاً على مبادئه فيما يتعلق بالمواد العضوية، والتجارة المعتدلة والمسئولية الاجتماعية المشتركة، هل جرين وبلاكس لم تفي بمبادئ العالم التجاري الكبير؟.



مراحل نمو جرين آند بلاكس

يقول شامز:

"قال بعض الناس أننا سوف نتولى مسئولية من نوع مختلف على المستوى الثقافي لأكثر شركات الحلويات في العالم. ولنتذكر أن شركة كادبري قد تأسست على اعتقاد كويكر Quaker بأن فنجاناً ساخناً من مشروب الكاكاو سيساعد الطبقات العاملة على أن تغلق عن البيرة. والآن لا توجد في

بورنيفيل Bourneville أية بارات، تلك المدينة التي أسست كمقر للإدارة العليا للشركات وكقاعدة للتصنيع وإسكان العاملين بها".

## ١٢-٢ إدارة الأداء العالي

### الاشياء الغير مضموسة تحتاج الى طريقة إدارة مختلفة

لا يزال القول المأثور "ما يمكن قياسه يمكن إنجازه" يثبت صحته، وبالمثل "ما يمكن مكافأته يمكن إنجازه". وبالتالي فإن الأهداف والمقاييس والمكافآت لا ينبغي أن تعتبر هي النهاية ولكنها تعتبر نقطة بداية .

كما أن مؤشرات الأداء الخاطئة وهدف الأداء المبالغ فيه أو الأداء غير المتوازن (مثل تقييم الأفراد والعلاء والعوامل المالية التطويرية) سوف تقود العمل في الاتجاه الخاطئ. كما أن القرارات الاستراتيجية سوف تعتمد على معايير خاطئة، وكذلك فإن الاستثمارات لن تأتي بالعائدات المرجوة، وسوف تقلل الدافع لدى الأفراد نتيجة لعجزهم عن تحقيق أهدافهم، ويفقد المستثمرون الثقة.

اعمل على إيجاد المعايير الصحيحة ومن ثم سوف تتخذ القرارات الصائبة؛ وأن يركز الأفراد والموارد علي أفضل المواقع للحصول على عائدات مرتفعة، وبذلك يمكن لكل فرد أن يشارك في المكافآت.

فحصت السوق على سبيل المثال أصبحت عديمة المعنى بشكل متزايد، حيث يعتمد بشكل كبير على الكيفية التي تحدد بها حدودك. فقد تكون حصتك في أحد الأسواق ١٠٠% بينما تبلغ ٠,١% في سوق آخر. ومع حاجة العلاء للتغيير يتغير معدل نمو ربح السوق؛ فالأسواق غير متماثلة. ونادراً ما تتزعم شركتان نفس السوق ، ربما تكون شركتا بروكتر أند جامبل ويونيلفر من أكثر المتنافسين في

بعض القطاعات والشرائح، ولكن لا صلة لبعضهم البعض في قطاعات أخرى.

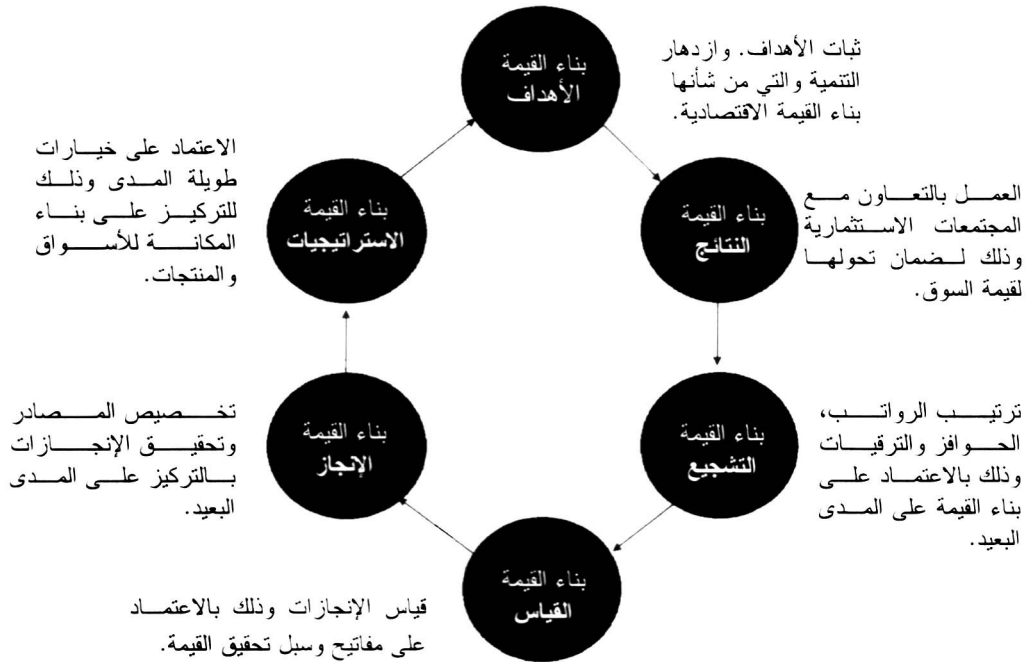
يؤكد دياجو أنه يوجد بالطبع طريقة أفضل لاستخدام ما يطلق عليه البعض اسم المعيار النهائي لل أداء في العمل التجاري (وهو العائد طويل المدى للمستثمرين إما في شكل نمو في رأس المال أو الأفراد) يتم قياسه في مختلف القطاعات مع الأخذ في الاعتبار مجموعة الأقران.

وهذا من شأنه أن يعطي تصوراً شاملاً ويحدد هدفاً مشتركاً، ولكنه أقل من الناحية العملية فيما يتعلق باتخاذ القرار. إن عملية إيجاد وتطوير معيار للعمل التجاري، وإعداد حافظة من النظم السليمة يجب أن تقوم في المقام الأول على دوافع القيمة للعمل التجاري. وهذا يختلف حسب الشركة وذلك تبعاً لـ:

- **المدخلات:** مثل تكاليف التشغيل، والأصول، والوقت — وأي تلك العوامل التي يمكن إدارتها بشكل مباشر لأنها ترتبط بالقرارات والأفعال.
- **العمليات:** مثل الإنتاجية، ونمو المبيعات، وجذب العملاء — أي تلك العوامل التي تعد نتائج مباشرة للعمليات التجارية ويمكن أن تتأثر بسرعة.
- **المخرجات:** مثل الأرباح، وعائد الاستثمار، وسعر الأسهم أي تلك العوامل شديدة التأثير، والتي تعتمد على النظم والأساليب السابقة.

وينبغي أن يأخذ في الاعتبار تضمينات الأفعال والتأثيرات قصيرة وطويلة المدى داخل المؤسسة، فعلى سبيل المثال تؤدي المبيعات المتزايدة إلى عائد فوري، كما أن إنشاء إحدى العلامات التجارية الجديدة لا يظهر تأثيره إلا على المدى البعيد، وكذلك فإن الاستثمار في تطوير إحدى المنتجات الجديدة سوف يتطلب وقتاً أطول.

## التوصل إلى النتائج



## إطار بناء القيمة

فكل من الخطط ذات المدى القصير أو الطويل لها أهميتها. ومن ثم فإن عقد مقارنة بسيطة بين تكاليف العالم الحالي والعائدات تعد أبسط طريقة لتقييم العمل التجاري، وبخاصة حينما تكمن معظم القيمة في الأصول غير المادية، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق العائد على المدى البعيد.

"القيمة هي من يجب عن كل تلك التساؤلات"، مثل حساب السيولة النقدية في المستقبل، وتنفيذ الخطط ذات المدى القصير والخطط ذات المدى البعيد. ومن ثم تصبح عملية اتخاذ القرار القائمة على تحديد القيمة ذات فائدة قصوى في اتخاذ القرارات:

- **الاستراتيجية:** ما هي الأعمال التجارية والعلامات التجارية، والمنتجات والملاء الذين ينبغي استهدافهم على المدى البعيد؟ ما هي الأعمال التجارية التي تحقق القيمة وتلك التي تدمرها بعيداً عن حافظة الأعمال السارية؟

فقد يحقق عملاً تجارياً واحداً مبيعات كبيرة، وأسهماً في السوق، وأرباحاً جيدة، ولكن مع ارتفاع تكلفة رأس المال، فالمبيعات تتسبب في تدمير القيمة.

- **الإجرائية:** ما هي الحصة الفعالة من ميزانيات الأفراد والموارد على المدى القصير؟. فبينما ينصب التركيز على الأداء طويل المدى، ربما تظل الأسواق غير ناضجة ويحتاج العمل إلى تحقيق سيولة مادية بهدف تمويل الاستثمارات طويلة المدى.

إن من أغرب السمات الغالبة على قاعات مجلس الإدارة أنهم عادة ما يقضون أقل من ١٠% من وقتهم للتركيز على الوسيلة التي يتحقق بها ٩٠% من نجاحهم ويقضون القليل من الوقت في مناقشة العوامل التي تؤدي إلى تحقيق العائد وكيفية تطويرها، وذلك قبل أن يتطرق الحوار إلى الأداء الإجرائي وإدارة التكاليف.

تدل مقاييس الأداء المتعلقة بالعمل بصورة أكبر على مدى جودة العمل التجاري في المستقبل، في حين تبدو المعايير المالية على النقيض من ذلك.

- اجتماعات مجلس الإدارة للمديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين.



- البرامج المرحلية للأعمال التجارية لكل من المديرين والموظفين.
- تقديم بيانات موجزة تتعلق بعلاقات المستثمرين إلى وسائل الإعلام والمحليين .
- إتاحة التقارير السنوية لجميع المساهمين.

تخيل أن المسؤول التنفيذي متواجداً في الاجتماع المقبل لمجلس الإدارة أو تخيل الصفحة الأولى من التقرير السنوي حيث يركز الحوار على العملاء والعلامات التجارية وأدائهم الحالي والاستثمارات التي تقدم لتأمين وتعزيز النتائج المستقبلية. وربما يعد هذا مكاناً واضحاً ومثيراً للبدء في مراجعة العمل التجاري، ولكن الغالبية العظمى منها سوف تبدأ بالتكاليف والعمليات وسلاسل الإمداد.

لقد اندهشت إحدى شركات التجزئة من الأثر الذي حققته عندما اطلعت على أحد بيانات المستثمرين، وبدأت في وصف التأثير المالي الناتج عن الحصول على موضة جديدة من معارض الأزياء ومصانع الملابس في خلال أسبوعين مقارنة بأي شخص آخر في الشارع الرئيسي، والمبيعات المتزايدة وهوامش الربح الناجمة عن ذلك.

وفى النهاية، فإن العمل التجاري ليس آلة، كما أن الأداء لا يعني العمل مثل الآلة الحاسبة. فالأعمال التجارية تحتاج إلى دمج الرؤى الداخلية والخارجية، والمعلومات المالية وغير المالية والمعتقدات الشخصية ومعتقدات العمل من أجل اتخاذ القرارات الصائبة.

المستثمرين حتى لا تخيب آمالهم بالأداء الفعلي في المستقبل.

## روية (٣٥): بورش Porsche

## صغير الحجم وضخم التأثير

"الفأر والفيل" كان هذا هو وصف مجلة فورتشن Fortune لشركة بورش Porsche صانعة السيارات الرياضية الصغيرة بالمقارنة بابنة عمها الأكبر فولكس فاجن Volkswagen، الفيل الذي يشاركه الفأر كأكبر مساهم يبلغ عائده الربحي خمسة عشر أضعاف عائد الفأر. وعلى الرغم من ذلك، فإن الفأر العظيم يمتلك هامشاً ربحياً أكبر بسبعة أضعاف مقارنة بالفيل، ليصبح هو بذلك الأفضل عالمياً.

نشأ فرديناند بورش Ferdinand Porsche في بوهيميا Bohemia في فرايتزلافس Vratislavice التي تعتبر الآن جزءاً من الجمهورية التشيكية. وبعد أن أدرك طبيعة عمله كمدير فني في شركة دايملر – بنز Diamler-Benz، فقد ترك الشركة بعد الفشل في إقناعها لصناعة السيارات الصغيرة. ومع إطلاق موديل ٥٥ بدء مسيرته الخاصة في تصميم شركته لتصنيع كافة أنواع المركبات فأصبح صاحب شركة ذو شخصية جذابة على الرغم من سرعة انفعاله. وفي عام ١٩٣٤ طلبت منه الحكومة الألمانية صنع سيارة عائلية رخيصة، وقد أطلق عليها سيارة الشعب وهي سيارة فولكس فاجن. وفي عام ١٩٤٨ أطلقت شركة بورش أول سيارة خاصة بها التي تحمل موديل رقم ٣٥٦ وصنعت في شتوتجارت Stuttgart بألمانيا وقد تميزت بإطارها الألومنيوم ومحركها الخلفي وسرعتها العالية المثيرة للضجيج في الطرق. وفي عام ١٩٥٤ أطلقت شركة بورش التي يديرها الآن نجل مؤسسها الذي يدعى هو الآخر فرديناند، أول سيارة سباق والتي حملت رقم ٥٥٠ وبدء خلق سمعة عالمية. ثم تبعتها بعد فترة قصيرة السيارة موديل ٩١١ والتي صممت من قبل حفيد مؤسسها والذي يدعى بولتزر Bultz وقد أصبحت أسطورة تصميم ولا تزال من أهم إصدارات الشركة حتى اليوم.

## التوصل إلى النتائج

وفي عام ١٩٧٢ عندما اشترت عائلة بيشر Piech حصة من أسهم الشركة، اتجه بولتز Bultz إلى تصميم أستوديو مستقل أطلق عليه اسم بورش ديزاين Porsche Design.

لقد أدت هذه السيارات غالية الثمن في شركة بورش إلى انتعاشة اقتصادية عالمية حيث بذلت جهوداً حثيثة في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات. وقد شقت الشركة طريقها من خلال العديد من القادة المختلفين، وذلك حيث احتدم الصراع بين عائلتي بورش وبيشر. وعلى الرغم من ذلك فإنه في عام ١٩٩٣ تولى ويندلين وديكنج Wendelin Wiedeking البالغ من العمر ٣٨ عام منصب المدير التنفيذي وظل في منصبه من ذلك الحين. فهو ولوع بالسيارات، وقد تعلم القيادة في سن ١١ عام وقد أدعى بأنه وضع أكثر من ١٥٠٠ موديل من السيارات أثناء طفولته في نفس الوقت الذي لم تقدم فيه شركة بورش أكثر من ١٥ ألف سيارة في العام، فقد استطاع أن يضع بصمته سريعاً مستخدماً خبرته الإنتاجية بصورة أكثر تركيزاً في مجال العمل مما أدى إلى تطوير المبيعات وشهرة العلامة التجارية.

لقد آمن بالشفافية والانضباط والانفتاح والالتزام، حيث بعث مديره الى اليابان لدراسة أساليب الإنتاج الدقيقة في شركة تويوتا. ومن ثم عمل على خفض التكاليف وتسريح الإدارة الزائدة وتقديم موديلات جديدة. وفي عام ١٩٩٦ قد أطلق ماركة بوكستر Boxter وبعد عام آخر أطلق السيارة موديل ٩١١ وفي الوقت الذي التهمت فيه كبرى شركات صناعة السيارات مثل فورد Ford وفيات Fiat وجي إم GM المنافسين الآخرين مثل جاجور Jaguar ولامبورجيني Lamborghini وألفا روميو Alfa Romeo، وأستون مارتن Aston Martin كانت بورش عازمة أن تحتفظ بكيانها.

ودائماً ما يذكر وديكنج بأن:

"الحجم وحده ليس شرطاً أساسياً للبقاء أو النجاح". واليوم أصبحت بورش هي صاحبة الأداء الأعلى في تجارة السيارات. وأصبحت هذه العلامة بشعارها المميز، الذي يتكون من الجواد الأسمر

شتوتجارت (مثل شعار فيراري)، هي الشركة الأكبر في هذه الصناعة — حيث تحتل المركز الرابع والثلاثين بين أكبر مصنعي السيارات في العالم — وتدر أفضل العائدات للمساهمين.

ففي عام ٢٠٠٦ حققت شركة بورش أرباحاً بلغت ١,٧ مليار دولار من مبيعات قدرت بـ ٩,١ مليار دولار، حيث بلغ عدد الموظفين بها ١٢٠,٠٠٠ موظف ينتجون حوالي ١٠٠,٠٠٠ سيارة سنوياً. أما هامش الربح الذي بلغ ١٩,٢ % فهو الأعلى في مجال الصناعة مقارنة بمثيله في شركة تويوتا حيث بلغ ٦,٩ % أما في شركة بي إم دبليو فبلغ ٥,٩ % .

| العمال         | بورش         | فولكس فاجن   |
|----------------|--------------|--------------|
| إنتاج السيارات | ١١,٤٠٠       | ٣٢٥,٠٠٠      |
| الأرباح        | ١٠٢,٠٠٠      | ٥٧,٠٠٠,٠٠٠   |
| هامش العائدات  | ٩,١ مليار \$ | ١٣٢ مليار \$ |
|                | ١٩,٢ %       | ٢,٦ %        |

المصدر: Fortune, 2006

وعلى الرغم من ذلك، تبقى المقارنة مع فولكس فاجن هي الأهم، ليس فقط من الناحية المالية ولكن لأنها تعكس مصير شركتين إحداهما كبيرة والأخرى صغيرة، وكلاهما عبارة عن مارتكتين تجاريتين محبوبتين وناجحتين، واللذان اتخذتا مع بعضهما البعض نتيجة للروابط الأسرية.

وفي عام ١٩٩٣، أصبح فرديناند بيتش وهو حفيد آخر لمؤسسي شركة بورش الرئيس التنفيذي لشركة فولكس فاجن، ثم ارتقى لمنصب رئيس الشركة بعد عقد كامل. وبينما كان بيتش مسؤولاً عن نجاح تلك الشركة، التي تنتج السيارة جولف Golf والسيارة بيتل Beetle دائمة التجدد، كانت عائلته بورش

وبيتش تمتلك ١٠٠% من شركة بورش، الأمر الذي جعله رئيساً لويديكنج.

والاهم من ذلك أنه في عام ٢٠٠٥ حصلت شركة بورش على سهم قدر بـ ١٥ مليار دولار في شركة فولكس فاجن بما يمثل ٣٠% من إجمالي العمل، وبذلك أصبحت أكبر المساهمين. وفاز ويديكنج بمقعد في مجلس إدارة فولكس فاجن حيث كان عازماً على تقديم روح جديدة، وبالأخص أفكار إنتاجية جديدة للأعمال ذات الأداء السيئ كما يراها.

ولك أن تتخيل ذلك الصراع الدائر بين هذين الرجلين فكلاهما لديه ثروة هائلة وشهرة ذائعة الصيت. وعلى الرغم من ذلك فإن ويديكنج مطمئن لهذه العلاقات والمستقبل. وبالرغم من أنه مهتم أكثر بأداء مزرعة البطاطس الخاصة به، وعمله التجاري في صناعة الأحذية اليدوية الصغيرة، إلا أنه في نفس الوقت المدير التنفيذي الأعلى أجراً في ألمانيا ولديه سمعة هائلة في مجال صناعة السيارات في العالم، ويحمل الكثير من الأفكار حول المستقبل ليقود بها أداء كلا الشركتين إلى مستوى متميز.

## ١٢-٣ السعي وراء القمة

### قليل من السحر يحقق التميز

نادراً ما تنتج نتائج شاذة من صيغة محددة. ففي حالات مثل أينشتاين وبيكاسو وجويس وبافيت يوجد شيء غير طبيعي يحركهم. ربما قد تلهمك بعض السمات المميزة للشركات ذات أفضل الأداءات بالتوصل إلى:

- عروض الموهبة: قلما تهتم عملية المقابلة التقليدية بمؤهلاتك، بل أنها تهتم بصورة أكبر بقدرتك على الغناء أو الرقص أو الأداء. (مثل شركة فرست ديركت First Direct).

- **علاقات المجموعة:** فلتبدأ اليوم بأغنية، نكتة، أو عناق، أو شيء مثير. أو أي شيء يجمع جميع الأفراد في نفس الوقت كل صباح، وهذا يعني أن الأفراد نادراً ما يتأخرون (مثل شركة يو بي إس UPS).
- **الكتابات العابثة على الحوائط:** فلتكن الحوائط هي أصوات وعقول موظفيك للتعبير عن أفكارهم وأرائهم وكلماتهم وصورهم سواء الفورية أو غير الفورية. (ثري إم 3M).
- **الشبكات الفضية:** وتعني البقاء على اتصال مع الموظفين المتقاعدين، والاستفادة من قدراتهم ووقتهم وخبراتهم. وعند مغادرتهم أعطهم جهاز لاب توب بدلا من ساعة ذهبية (أنتل Intel).
- **الشارع:** وفر لعملائك كافة المرافق بداية من الأسواق الكبرى ومحلات التنظيف الجاف، وأطباء الأسنان ومراكز الرياضة البدنية، لتوفير الوقت مما يجعل حياتهم أكثر سهولة (جي إس كي GSK).
- **الأدوات المحفزة:** ويقصد بها الموارد والأدوات التي تحتاجها لاستئارة أفكار جديدة، وصياغة الحلول المبتكرة في أي زمان وفي أي مكان. (شركة إيدو IDEO).
- **الأحمق المتضامن:** أَلعب دور نصير الشيطان فيما يتعلق بأفضل أفكارك، وكن مستعداً لتحدى كل قرار أو فعل، واعتبره نشاطاً إيجابياً. (جوجل Google).
- **شكاوى كثيرة:** شجع الشكاوى الفورية عن طريق البريد الإلكتروني، أو الهاتف؛ فكلما أسرعت في حل المشكلات، كلما حافظت على العميل الخاص بك، وتعلمت من أجل المرة القادمة (الخطوط الجوية البريطانية British Airways).

## رؤية العمل التجاري من خلال منظور العميل

- معايير صارخة: قيم نفسك مقارنة بأفضل المنافسين في كل شيء تفعله، وليس فقط المنافسين المباشرين. (فورد Ford).
- اتصل برئيس العمل: اظهر اهتمامك بما يفكر به العملاء بأن تنشر رقم هاتفك المنزلي على الموقع الإلكتروني الخاص بعملك بالرغم من أن القليل سوف يستخدمونه. (ميدشايرز Midshires).
- ابدأ الخطأ: إن استطاعت فرق العمل الجيدة أداء أعمالهم بصورة أرخص وأسرع عما كان مخطط لها، فعليك أن تشارك الربح؛ كأن تضع مكافأة في حسابهم، أو تتركهم يذهبون إلى منازلهم مبكراً. (هول فودز Whole Foods).
- اجتماعات العمل: لا تجعل اجتماعات المراجعة تبدو كأنشطة يوافق عليها دون اكتراث، اجعلها مناقشات مفتوحة أو دورات ابتكارية. (بروكتر أند جامبل P&G).
- مكافآت الفريق: شجع على التعاون بدلاً من أن تحاول تقييم كل ساعة من العمل أو كل عمل فردي، واحرص على أن تكون المكافآت مبنية على النتائج الجماعية. (إيجون زيهندر Egon Zehnder).
- ضغط الزملاء: من يستطيع أن يقرر من هو أفضل قائد لفريق العمل؟ حسناً، إنه الفريق بالطبع، ولذلك اترك الزملاء بدلاً من الرؤساء يقررون من يتولى منصب المدير. (بريت أمانجر Pret a Manager).
- مشاركة القيمة: أي الحصول على سهم في العمل التجاري من خلال الأداء العالي، وتشجيع المساواة بدلاً من المشاركة في الأرباح وذلك ليشعر أفضل العملاء لديك بحق الملكية.

(مايكروسوفت Microsoft).

لكن الهدف الرئيسي يتعلق بك أنت بالفعل.

في حين أننا لو ركزنا بدرجة كبيرة على صفات العمل التجاري فيما يتعلق بعبرة التسويق، فإن الأداء ينجم عن النهاية عن الأفراد. فالفرد الملهم في العمل التجاري يشتق طاقاته هذه من جميع الجوانب في حياتهم ورفاهيتهم.

تستخدم بولا رادكليف صاحبة الرقم القياسي العالمي لسباق الماراثون تشبيهاً عبارة عن خمس كرات تعكس نجاحها الباهر في حسم المنافسة في أول ثلاث سباقات للماراثون حيث حطمت الرقم القياسي السابق بواقع ٤ دقائق. فقد فاقت الحدود المعهودة حيث تدربت على الجري لمسافة ١٥٠ ميلاً في الأسبوع، ورفعت أثقالاً تفوق وزنها، وقفزت بنفسها في حمام من الماء المتلج لتستثير تدفق الدم لديها. ولكن ذهب كل هذا هباء بعد أن فشلت في إنهاء سباق الماراثون في أولمبياد أثينا عام ٢٠٠٤. وفي محاولة لتفسير تميزها، ولكن لسوء حظها في الحقيقة، فقد تأملت الحياة كما لو كانت قذف خمس كرات في الهواء، تمثل الصحة – الأسرة – الأصدقاء – التكامل – المهنة، ولكن هذه الكرات ليست متشابهة. وأهم ما يجب أن نتذكره هو أن كرة المهنة مصنوعة من المطاط، أما الكرات الأخرى فهي أكثر هشاشة. ربما يمكنك أن تخوض العديد من المخاطر مع الكرة المطاطية ربما تحاول أن تقذفها أعلى وأعلى لأنك إذا ما أسقطتها بالفعل، فإنها سترتد في النهاية وعادة لا يصيب على هذه الكرة أي ضرر على المدى البعيد، أما الكرات الأربع الأخرى فتحتاج إلى المزيد من العناية، فإنك إذا ما أسقطت إحداها فسوف تصاب بالضرر وربما تنكسر.

وفي مجال الرياضة، دائماً ما يخوض الرياضيين المخاطر مع كرة المهنة هذه، فيقذفونها إلى أعلى



رؤية العمل التجاري من خلال منظور العميل

وأعلى مقحمين بأنفسهم إلى المجهول ليتفوقوا على منافسيهم ويسعون من أجل التميز ويدركون إمكانياتهم.

في مجال الأعمال التجارية فالأمر ليس مختلف: فنجد أن بريان دايسون Brian Dyson المدير التنفيذي لمؤسسات شركة كوكاكولا يستخدم نفس تشبيه الخمس كرات لإلهام القائمين على التسويق بأشياء أكبر. وقد شجع موظفيه على إدراك وتحقيق هذا التوازن بداخلهم كوسيلة لتحقيق التميز الشخصي والتسويقي. وشجعهم كالتالي:

لا تقل من قيمتك بمقارنة نفسك بالآخرين، وهذا لأننا مختلفون وكل منا له خصوصياته. لا تحدد أهدافك في ضوء ما يراه الآخرون مهم. فأنت فقط من تعرف ما هو الأفضل بالنسبة لك.

لا تثق في الأشياء القريبة من قلبك، ولكن تمسك بها مثلما تتمسك بحياتك فبدونها تصبح الحياة بدون معنى.

لا تدع حياتك تقلت من بين أصابعك بأن تعيش في الماضي أو تحيا من أجل المستقبل فإن عشت حياتك يوماً بيوم، فإنك سوف تعيش كل أيام حياتك.

لا تستسلم طالما لا يزال عندك ما تعطيه، فلا شيء ينتهي إلا في اللحظة التي تتوقف فيها عن المحاولة.

لا تخاف من الاعتراف بأنك لم تصل بعد إلى مرحلة الكمال. إنه الخيط الرفيع الذي يربطنا ببعضنا البعض.

لا تخف من مواجهة المخاطر. إن تحين الفرص هي الطريقة التي نتعلم من خلالها كيف نكون شجعان.

لا تمنع الحب من الدخول إلى حياتك زاعماً أنه من المستحيل أن تجد ذلك الحب. إن أسرع طريقة لأن تجد الحب هي أن تعطيه، وبالمثل فإن أسرع طريقة لخسارة الحب هو أن تمنعه بكل ما أوتيت من قوة وأفضل وسيلة للحفاظ على الحب هو أن تمنحه جناحين.

لا تسرع الخطى في الحياة لدرجة أن تنسى أين كنت وأين ستذهب ولا تنسى أن أقصى ما يحتاجه الفرد من الناحية العاطفية هو أن يشعر بالتقدير.

لا تخف من التعلم فالمعرفة خفيفة الوزن ولكنها كنز تستطيع دائماً أن تحملها بسهولة.

لا تستخدم الوقت والكلمات بدون اكتراث، فكلهما لا يمكن استعادته.

الحياة رحلة تنعم بها مع كل خطوة تخطوها في طريقك فيها.

لقد استخدمت رادكليف قصة الخمس كرات في السراء والضراء لكي تشعر بنوع من التوازن والتوازن في وقت أصبح فيه العالم مبهوراً بما حققته من أداء في تحطيم الأرقام القياسية العالمية، وكذلك لكي تسلط الضوء على فشلها، وكي تعيد من جديد بناء سمعتها بعد أشهر من فوزها بسباق ماراثون مدينة نيويورك، ثم في العام التالي أصبحت بطلة العالم.

روية (٣٦): بيركشاير هاثاواي Berkshire Hathaway

كلمة أخيرة من حكيم أوماها

لقد عزف على الجيتار وغنى راقصاً وظهر في مقابلة مع أحد نجوم دوري كرة السلة الأمريكي. فقد كان أفضل من العام الماضي عندما ظهر في أحد إصدارات مسلسل ساحر أوز The Wizard of Oz. فكل عام مختلف عن ما قبله، لكن المستثمرين الأوفياء والاقتصاديين العالميين يتجهون في رحلة

رؤية العمل التجاري من خلال منظور العميل

سنوية إلى ذلك المسرح الرث في منطقة أوماها بنبراسكا Nebraska والتي يُطلق عليها وودستوك الرأسماليين The Woodstock for Capitalist.

وقد استتبع وارن بافيت أدائه الممتع بالإجابة المناسبة على أسئلة المساهمين وقد كان ذلك حدثاً رسمياً بكل ما تحمله الكلمة من معنى وعُرف بالاجتماع السنوي لشركة بيركشاير هاثاواي. وقام ذلك الملياردير البالغ من العمر ٧٦ عاماً وشريكه الأكبر سناً تشارلي مونجر Charlie Munger وعلى مدى ست ساعات بمناقشة مجموعة متنوعة من القضايا الداخلية والخارجية أمام حشد من الناس يقدر بحوالي ٢٨,٠٠٠ فرد، حيث ناقش كل شيء بداية من ظهور قوانين المساواة الشخصية، والفرص المتاحة لكل من الصين وروسيا وحتى الإعداد لوفاته.

أما ما يطلق عليه حكيم أوماها Oracle of Omaha فهو يشغل رئيس مجلس إدارة شركة بيركشاير هاثاواي التي حققت عائداً سنوياً ملحوظاً لمساهميها بلغ نسبة ٢٥%، وذلك في الخمس وعشرين عاماً الأخيرة فالسهم الذي كان يشتري في مقابل ١٧٥ دولار في عام ١٩٧٨ أصبح يساوي الآن حوالي ١١٠,٠٠٠ دولار.

وفي الأيام الأولى ركز بافيت على الاستثمارات طويلة المدى في الشركات العامة المتعارف عليها، ولكن سعى في الآونة الأخيرة إلى شراء الشركات بأكملها. وهو الآن يمتلك مجموعة متنوعة من الأعمال التجارية تتراوح بين الحلويات والمجوهرات والصحف، والموسوعات والمفروشات المنزلية إلى المكائن الكهربائية، ومن البيرة إلى الطائرات النفاثة ومن الأزياء إلى الأحذية.

وقد بدأت شركة بيركشاير هاثاواي حياتها الجذابة كأحد مصنعي الملابس، وقد أسسها أوليفر شاز Oliver Chase عام ١٨٣٩ تحت اسم شركة فالي فولز Valley Falls في منطقة فالي فولز في رود أيلاند Rhode Island. وفي عام ١٩٢٩ تم دمجها مع شركة بيركشاير للغزل والنسيج في

ماساتشوستس Massachusetts، حيث كون عملاً تجارياً لصناعات النسيج والذي بلغ رأس ماله ١٢٠ مليون دولار. وعلى الرغم من ذلك، فقد جاهدت للخروج دون ربح أو خسارة. وفي عام ١٩٦٢ بدأ بافيت في شراء أسهم في الشركة، وبعد بعض الصراعات مع العائلة المالكة لها، سرعان ما تمكن ما مكنه من أحكام السيطرة على الشركة. وعلى الرغم من احتفاظه بطبيعة عمله الحقيقي (حتى ١٩٨٥) فقد توسع في عمليات التأمين في عام ١٩٧٦ من خلال ضم شركة التأمين القومية، وشركة تأمين الموظفين الحكوميين التي تشكل جوهر عمليات التأمين الخاصة به اليوم، كما أنها توفر له رأس المال المطلوب لجميع استثماراته الأخرى.

وقد أصدر بافيت كتيب المالك Owner's Manual لجميع المساهمين في شركة بيركشاير هاثاواي حيث حدد فيه ١٣ مبدأ تتعلق بالمالك راجياً بأن تساعد الملاك على فهم طبيعة العمل التجاري ومنهجه الإداري. ويمكن تحميل هذا الكتيب الكامل من على شبكة الانترنت. وإليك بعض المقطفات الموجزة من الكتيب:

"على الرغم من أننا شركة متحدة إلا أن اتجاهنا هو المشاركة... فنحن نعتبر المساهمين معنا بمثابة شركائنا، بينما أرى أن تشارلي وأنا شركاء في الإدارة... فنحن لا نعتبر الشركة هي المالك الوحيد للأصول، ولكن هي السبيل الذي يمتلك المساهمون من خلاله هذه الأصول... ونحن نتمنى ألا تفكر فقط في أن تمتلك قطعة من الورق يتغير سعرها بصفة يومية ومرشحة للبيع في أي وقت، ولكن في شيء تعتقد أن قد تمتلكه بصفة نهائية مثل أية مزرعة تخص عائلتك".

"إن أغلبية ما يمتلكه معظم مديرينا يتم استثماره في الشركة. فنحن نأكل ما نطهيه. كما أن ٩٠% من إجمالي ثروة عائلة تشارلي عبارة عن أسهم شركة بيركشاير. أما نصيبي أنا فهو ٩٩% وفي حين أن العديد من أقاربنا كأخواتي وأبناء عمى قد فعلوا الشيء ذاته، فنحن نشعر بالارتياح تماماً

## رؤية العمل التجاري من خلال منظور العميل

بهذه المخاطرة التي هي أشبه بوضع البيض في سلة واحدة لأن بيركشاير تمتلك مدى واسع من الأعمال التجارية الرائعة. ونحن لا نستطيع نعدكم بالنتائج ولكن نستطيع أن نضمن لكم أن ثرواتكم المالية سوف تسير في الإطار الذي ستسير فيه ثرواتنا".

"إن هدفنا الاقتصادي على المدى الطويل هو زيادة متوسط المعدل السنوي لأرباح شركة بيركشاير في الأعمال التجارية الجوهرية اعتماداً على قيمة السهم الواحد... وسيكون هدفنا هو الوصول لهذا الهدف عن طريق امتلاك الأعمال التجارية التي توفر السيولة النقدية وتحقق عائدات أعلى من المتوسط في رأس المال. أما خيارنا الثاني فهو أن نمتلك أجزاء من أعمال تجارية رائعة مماثلة والتي يتم الحصول عليها من خلال شراء الأسهم عن طريق شركات التأمين التابعة. وعموماً فإن بيركشاير والمساهمين فيها يستفيدون من سوق الأوراق المالية الغارق — لا تحزن أو تصاب بالذعر — إنها أخبار سارة بالنسبة لنا".

أما عن أمثلة الشركات التي تسهم فيها شركة بيركشاير (كما في ٣١ ديسمبر ٢٠٠٦) تشمل:

| الملكبة | قيمة السوق      | معدل نمو الربح |
|---------|-----------------|----------------|
| ١٢,٦%   | ٩,٢ مليار دولار | ١٨%            |
| ٨,٦%    | ٩,٧ مليار دولار | ٩%             |
| ٦,٥%    | ٧,٨ مليار دولار | ٨%             |
| ٣,٢     | ٦,٤ مليار دولار | ١١%            |

أمريكان أكسبريس  
كوكا — كولا  
ويلر فارجو  
بركتور أند جامبل

المصدر : Berkshire Hathaway.

يصف بافيت المديرين التنفيذيين في الشركات التي يستثمر فيها بأنهم هم الأفراد الذين يعجب بهم وأهمهم هم كين شينولت Ken Chenault وجيف ايميلت وإيه. جي لافلي، ولكنه يعتقد أنه لا يمكنه القيام بالمهام التي يقومون بها فيقول انه لا يستمتع بتأدية المهام المنوطة بوظائفهم من الاجتماعات، واللقاءات، والسفر للخارج والعلاقات الحكومية.

يقول بافيت أعتقد أن رونالد ريجن Ronald Reagan كان محقاً حينما قال "ربما من الصحيح أن العمل الشاق لا يقتل أي شخص، ولكن لماذا نمنحه الفرصة لفعل ذلك؟". ومن ثم فقد اتخذ ما يسميه الجلسة المريحة والسهلة وذلك حيث يستريح في مكتبه ويعمل مع كبار المديرين الذين يديرون الأعمال. فقد رأى أن مهمته هي أن يشجعهم في حين يقوم بصياغة أعماله التجارية الخاصة، واتخاذ القرارات الاستثمارية الصحيحة.

إن استراتيجيات الاستثمار الخاصة به تشبه قيمه الشخصية فجميعها غير معتادة. وذلك حيث يرفض الخداع المعقد لتجار اليوم والاعتمادات المالية المضللة، فبدلاً من ذلك تقوم القرارات الخاصة بأعماله التجارية على الفكر السليم والمعلومات والحدس، ويذيع على الملأ أنه لا يفهم التكنولوجيا ولا يزال يفضل ان يتجنب الاستثمار فيها. فقد عرف عنه مهارته الفطرية في تفقد الشركات منقوصة القيمة التي تقل نفقاتها العامة وترتفع إمكانات النمو لديها. فهو يشتريها بأسعار رخيصة وينعم برويتها وهي تنمو.

ويؤكد عزفه للجيتار وحسه الفكاهي الذي ينم عن التواضع أنه ليس مليارديراً أو مستثمراً أو رئيساً عادياً. إنه لا يزال يعيش في منزله الرمادي في ستنكو Stucco والذي اشتراه في سن العشرين بمبلغ ٣١ ألف دولار. كما أنه يتناول البورجر ومشروب الكوكاكولا في العشاء ويلعب البريدج مع بيل جيتس Bill Gates وكثيراً ما يستشهد بأقوال ماي ويست Mae West. وهو لا يستخدم الانترنت، ولكن حصل مؤخراً على هاتف محمول. أما مجال الإسراف الوحيد لديه فهو ولعه الشديد بالرحلات الجوية

رؤية العمل التجاري من سـر منظور العميل

الفخمة وطائرته النفائة من نوع جالف ستريم Gulfstream .

ونظراً لتفردّه وتواضعه هذا كان واحداً من قادة رجال الأعمال الجديرين بالاحترام في العالم، كما أن خطاباته السنوية إلى المساهمين تقرأ من قبل الملايين نظراً لما تحويه من رؤى وإلهام. وطبقاً لما جاء في مجلة فوربز Forbes فإن ثروته تقدر بحوالي ٥٢,٤ مليار دولار بما يجعله يحتل المرتبة الثالثة في قائمة أغنياء العالم تبعاً لصعود وهبوط أسواق البورصة العالمية. وعلى الرغم من ذلك فقد تعهد بالكثير من ثروته مؤخراً للأعمال الخيرية متبرعاً بمبلغ ٣٠ مليار دولاراً لمؤسسة بيل وميلندا جيتس

.Bill & Melinda Gates

وقد اختتم خطابه إلى المساهمين في عام ٢٠٠٧ بملاحظة شخصية جاء فيها:

"أنا وتشارلى محظوظون للغاية فقد ولدنا في الولايات المتحدة الأمريكية لأباء رائعين الذين رأوا أنه من الضروري أن نحصل على تعليم جيد. فقد سعدنا بعائلات رائعة وصحة جيدة، وقد أتينا إلى العالم نحمل جين الأعمال التجارية الذي يسمح لنا أن نزدهر بطريقة لا تتناسب مع الأفراد الآخرين الذين يساهمون بدرجة كبيرة في رفاهية مجتمعنا. وعلاوة على ذلك، فنحن نملك أعمالاً نجبها حيث تقدم لنا المساعدة بطرق لا حصر لها من الشركاء الموهوبين والمبتهجين. ومن ثم لا عجب أن نذهب إلى أعمالنا كراقصي الكلايكيت. ولكن لا شيء أكثر متعة لنا من الاجتماع السنوي مع أصحاب الأسهم والشركاء في شركة بيركشاير، سوف نراكم هناك".

وارين أي. بافيت

رئيس مجلس الإدارة





# معمل العبقرية



# معمل العبقرية

"لم أقم بعمل يومي في حياتي، لقد كان جميعه مزاحاً".

توماس إديسون Thomas Edison



يتضمن السعي وراء الأداء المرتفع العديد من التحديات سواء كنت صاحب شركة صغيرة أو كبيرة. لو تناولنا تعريفاً للعبقرية باعتبارها القدرة على امتلاك فكرتين متضاربتين في الوقت ذاته، فإنه من المحتمل أن تشعر بأنك في حاجة أن تصبح عبقرياً لمرات ومرات.

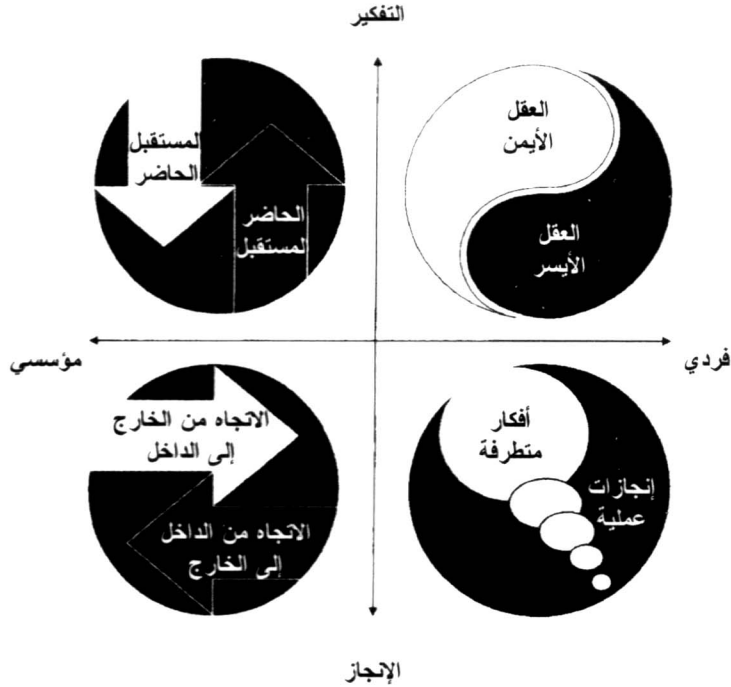
وانطلاقاً من روح المبادرة والنمو، والاستراتيجية والابتكار، والعملاء والمقترحات وصولاً إلى التغيير والأداء، فإننا بذلك نكون قد تناولنا التحديات الأساسية للأعمال التجارية.

اعتقد حقاً أن عملاً تجارياً صغيراً قد يتطلب العديد من الأفكار كالأعمال التجارية الكبيرة، ففي الوقت الذي تبدو فيه هذه الأفكار أشبه بأفكار الشركات الكبرى فإن المؤسسات الصغيرة تستطيع غالباً أن تحقق ذلك بطريقة أفضل وأسرع وأن تستأثر بميزة على الشركات العملاقة التي تصارع من أجل إنجاح مؤسساتهم.

## صناعة العبقرية

### كيف يمكنك أن تصبح رجل أعمال عبقرياً؟

لقد بدأنا بدراسة العبقرية من خلال أربعة محاور: على المستوى الشخصي أي الجمع بين عمليات التفكير في الشقين الأيمن والأيسر من العقل/ والأفكار الأصيلة والخطوات العملية على مستوى المؤسسة/ الربط بين المستقبل الحاضر، والحاضر المستقبل/ الاتجاهين من الخارج للداخل ومن الداخل للخارج. وقد تناولنا في كل محور كيف يمكن لهذه المحاور أن تسفر عن مناهج أكثر ذكاءً وتخيلاً في مجال الأعمال التجارية.



#### الأبعاد الأربعة للعبقرية

وعلى الرغم من ذلك، فإن الأمر يستحق أن نعود بأذهاننا إلى الوراء قليلاً لكي نذكر أنفسنا كيف أن العبقرية تحقق نتائج رائعة في مجالات الحياة الأخرى والمناهج الرئيسية التي ينتهجها هؤلاء الأفراد الذين يعيدون صياغة العالم. وبوجه عام فإن العباقرة يتميزون بأنهم:

١ **متفردون:** فالعبقري يبدأ بعقل متفتح، متحرراً من التقاليد المعوقة، منتهجاً وجهات نظر المشكلات

ويعيد تجميعها بأفضل الطرق. وقد رفضت العديد من الأفكار العظيمة لأنهم لا يتفقون مع التفكير التقليدي فهم يرونها غير عملية ولا تتناسب مع زمنهم. فمثلاً نجد أن صانعي الساعات السويسرية هم الذين رفضوا الفكرة التي ترى أنه يمكن تركيب الساعات من أجزاء إلكترونية بدلاً من السوست والتروس. ويمكنك كذلك أن تمنع النظر في مصنعي الأقراص المرنة الذين لم يدركوا القوم العاصف للأقراص المدمجة وكذلك الناقل التسلسلي العالمي USB.

٢ **واعون:** يتمتع العبقري بقدر مرتفع من الوعي، ودراية كبيرة بما يحدث، بحثاً عن أنماط جديدة كما لو كان محققاً شرعياً. فأفضل الرؤى الثاقبة تأتي من الملاحظة بدلاً من الاستفسار، مثل الانثروبولوجي الذي يقوم بدراسة وتدقيق ما يحدث. وهذا بوجه خاص يعد مفيداً عندما لا توجد لغة أو منطقاً حالياً لشرح الظاهرة أو السلوك. لقد وجد الكسندر فليمنج Alexander Fleming عفناً في مزارع البكتريا المعروضة مثل العديد من الأطباء الآخرين، ولكن بدلاً من إلقائها بعيداً أخذ يفكر في السبب وراء ذلك، تلك الملاحظة الشغوفة التي أدت إلى اكتشاف البنسلين.

٣ **محللون:** يفكر العبقري في قضية أو مشكلة ما بصورة تقديمية دقيقة وإبداعية متحدياً المنطق العلمي والرياضي. وعلى الرغم من أن العبقري يصل إلى مستويات أو أبعاد جديدة من خلال قفزات إبداعية، فإننا لا زلنا في حاجة إلى أن نشعر بقيمتها من الناحية العملية. وهذا غالباً ما يتطلب منطقاً عقلياً خالصاً كالصيغ الرياضية الحالية أو المبادئ العلمية التي تعتمد على بعض الافتراضات الكاذبة. فنادرًا ما تحدث الطفرات عن طريق الاشتقاق من أنماط التفكير التقليدية لكنها تتطلب دليلاً على المفهوم الجديد.

٤ **مبدعون:** دائماً ما يؤمن العبقري بالإمكانية حيث يسعى إلى حل المشكلات عن طريق الفروض، ثم من خلال قفزات عقلية يرى ما إذا كانت صحيحة أو خاطئة وغالباً ما كان أينشتاين يستخدم

الفروض لينطلق من الاشتقاقات الرياضية التي توصل إليها ليخلق إمكانية إما للتحقق منها أو رفضها. إن الاشتقاق المنطقي سوف يقودك إلى روافد معينة للتفكير اعتماداً على النقطة التي بدأت منها. ودائماً ما ينتابه الفضول وتحذوه الثقة لكي يسأل "ماذا لو؟" بدلاً من ينشد الأمان فيما هو قريب أو معروف.

٥ **مزيوجون:** يستطيع العبقرى أن يفكر بطريقة متوازنة، بما يمكنه من إدراك نقاط الغموض الجمع بين المتناقضات والربط بين المتناقضات فالحلول الجديدة دائماً ما تكون متناقضة إما مع التقاليد، أو فيما بينها. ويرى إف. سكوت فترجيرالد Scott Fitzgerald أن أهم ما يميز العقل الثاقب هو القدرة على امتلاك فكرتين متعارضتين في الوقت ذاته. فمثلاً تخيل عالم الفيزياء الدنماركي نيلز بوهر Niels Bohr أنه يمكن النظر للضوء باعتباره مجموعة من الجسيمات والأمواج. وقد بدا ذلك متناقضاً إلى حد كبير ولكن اكتشافه لأشعة الفوتون Photons التي تتكون من جسيمات غير ملموسة تتحرك كالأمواج، أدى إلى ظهور نظرية التكامل. وبالمثل توصل دافينشى من خلال إدراكه لصوت الجرس مع الموجات التي تنشأ حينما يقذف بحجر في الماء إلى فكرة أن الصوت ينتقل عبر موجات.

٦ **شموليون:** فالعبقرى ينظر إلى المشكلة القائمة من منظور أكثر شمولية في سياق بيئتها والجمع بين أجزائها العديدة. فقد جمع أينشتاين بين اتجاهات مختلفة من العالم الطبيعي ليجمع بذلك بين أشياء قد تبدو مختلفة مثل طاقة وكتلة وسرعة الضوء. وكذلك فإن أعمال بيكاسو المجردة تمثل أكثر من مجرد صورة بسيطة. فقد شكلت أعماله شخصية وسياًقاً ومشاعراً ورؤية في ملاحظاته. وقد سعى إلى استثارة نمط من التفكير أكثر شمولية ودعماً بدلاً من مجرد تكرار ما شاهده. إن القدرة على رؤية الصورة الشاملة أو ملء الفراغات دائماً ما تعنى أن العبقرى "يرى كل ما يراه الآخرون ولكنه يفكر فيما لا يفكر فيه أي فرد آخر".

٧ **منتجون:** يبحث العبقري عن العديد من الحلول بدلاً من حل واحد حيث يحل ويدقق كلّ منهم، فهو دائم البحث عن حل أكثر كمالاً. فالعبقري يتمتع بعقل دائم النشاط والإنتاج. فقد يكون إنتاجهم الهائل مثار دهشة ولذلك قد يتطلب الأمر بضعة سنوات لتحديد الجيد من التقليدي. فقد كتب موتسارت Mozart ٦٠٠ قطعة موسيقية، وكتب باخ Bach بمعدل قطعة موسيقية أسبوعياً حتى في مرضه، وقد نشر اينشتاين ١٤٨ بحثاً على الرغم من أنه حقق شهرته من خلال أحد أبحاثه الأولى. فإن معدل العمل الهائل لبيكاسو في سنواته الأخيرة قد فُسر على أنه رجل هرم يحاول الإضافة إلى إرثه الفني. وعلى الرغم من ذلك فإننا قد أدركنا في السنوات الأخيرة أنها كانت فترة مثمرة للغاية، بل والأكثر إبداعاً على الإطلاق.

٨ **عمليون:** فالعبقري يدرك أن الأفكار والحلول لا نفع لها في الجانب النظري، ومن ثمّ فالنظرية أو المفهوم لابد أن توضع في إطار واقعي وعملي مفيد فالعبقري دائم التفكير والسعي والاختراع والاكتشاف. وعلى الرغم من ذلك، فإن العبقريّة الحقيقية هي التي تتخذ طابعاً عملياً، وتضيف قيمة ما بطريقة أو بأخرى. وفي عام ١٩٠٣ حصل إديسون على العديد من براءات الاختراع في الولايات المتحدة أكثر من أي شخص آخر، حيث أنجز اختراعاً ثانوياً كل عشرة أيام وآخر رئيسياً كل ستة أشهر. وبالمثل فإن معظم أصحاب الشركات الناجحين قد مروا بالعديد من خبرات الفشل قبل إحراز النجاح، وكذلك فإن معظم المبدعين يهتمون بتطوير أفكار جديدة بدلاً من تحقيق النجاح التجاري.

٩ **بصريون:** يستطيع العبقري أن يعبر عن أرائه بطريقة أكثر وضوحاً من خلال الأشكال والقياس ليدرك مدى تعقد الموقف بصورة أكثر شمولية. تميز الانفجار الإبداعي في عصر النهضة بالعديد من الرسومات والأشكال، فمثلاً عبر كل من جاليليو Galileo ودافنشي عن أفكارهم الجديدة من خلال أشكال إيضاحية، وهذا من شأنه أن يأسر خيال الأفراد بعيداً عن الكلمات والأرقام. فالصور



تساعد على إيجاد العلاقات بصورة أسرع وتبسيط المفاهيم وإيضاح النظام الشامل.

١٠ **مؤمنون:** يجب أن يتمتع العبقرى بقوة داخلية و إيمان وثقة ليظل ملتزماً بما يؤمن به، في حين يواجه تحدٍ من التقاليد القائمة وزملائه. فمن جاليليو ودافنشي إلى أينشتاين وبيكاسو تتطلب العبقرية قناعة داخلية قوية للالتزام بالأفكار والأفعال الجديدة التي تتعارض مع الأساليب القديمة التي تشكل تحدياً للوضع الحالي والتي يمكن لأي فرد ذو عزيمة واهنة أن يستوعبها. ففي أي مجال من مجالات الحياة نادراً ما يفضل الأفراد التغيير الملحوظ في الأشياء المحيطة والممارسات والمعتقدات. نحن نفضل الأمان والراحة بأن نلزم ما نعمله عن ما لا نعمله لكننا تدريجياً ندرك إمكانية ومنطق وفائدة التفكير المختلف وندمج فيه. فالعبقرى ينظر فيما وراء الحاضر، كما أن الأفراد سوف يتبعونه ببطء ويتبنون كل ما هو جديد ومختلف وأفضل .

تكمُن رغبة العبقرى في التميز في العمل التجارى فى الاندماج بين الذكاء والخيال، وذلك حيث يعمل قادة الأعمال التجارية الجدد مع موظفيهم للتركيز على هذه الخصائص وتطبيقها في كل عمل يقومون به فهم يربطون بين الأفكار والأفعال للتوصل إلى نتائج رائعة وتسريع عملية النمو وخلق قيمة أعلى، فيخلقون بذلك مؤسسة ملهمة.



## تقييم وبناء الأعمال التجارية ذات الأداء العالي

يعد المسح العقلي التفكير في الأعمال التجارية أحد المناهج التشخيصية لكي تفهم كيف تستطيع أنت وفريق عملك أن تحتفظ بالتوازن وكيفية تطبيق أكثر المناهج ذكاءً وإبداعاً في جميع السمات الأساسية في العمل التجاري.

وهذا يتحقق من خلال مجموعة من فرق العمل والتقييمات الشخصية التي تقيس الأداء الحالي والإمكانات المستقبلية، وتحدد نقاط القوة والضعف بطريقة فردية وجماعية. ونستطيع معاً أن نحدد أين توجد قضايا وفرص الأداء العالي في فريق العمل وفي كل شخص. فمن خلال الموائمة بين هذا التحليل واستراتيجية العمل وأولوياته، فإننا بذلك نعد برنامجاً لتنمية الأفعال التي ستكون ملائمة وذات قيمة بالنسبة لك. وحينئذ يمكنك أن تحقق التقدم والتوازن بمرور الوقت، مع إعادة التركيز على النتائج كلما تطلب الأمر ذلك.

ونقطة البداية هي المحاور الأربعة للعبقريّة من أجل الوصول إلى المستوى الشخصي ومستوى المؤسسة:

## وقت العبقري = المستقبل الحاضر + الحاضر المستقبل

هذا هو الإطار الزمني الذي يمكن للمؤسسة أن تحدد مستقبلها من خلاله.

هل تسعى مؤسستك إلى استهداف استراتيجيّة ما أو فكرة ابتكاريّة عن طريق استكشاف إمكانيّات المستقبل أو تتطور انطلاقاً مما هي عليه الآن دون وعي؟ وما هي الأهميّة النسبيّة لكل من المدى البعيد والمدى القريب في اتخاذ القرارات والاستثمارات وقياس الأداء، وإصدار تقارير بشأنه؟ هل تعمل على زيادة القيمة على المدى البعيد أم تحقيق الربح على المدى القصير؟

تتطلب الأعمال التجاريّة التي تتميز بالأداء المرتفع العديد من وجهات النظر، وذلك على الرغم من أن التفكير في المستقبل يوضح الأشياء بصورة أكبر، فهو السياق الذي يتم التصرف على أساسه.

## مكان العبقري = من الخارج إلى الداخل + ومن الداخل إلى الخارج

هذا هو التوجه الذي تشعر المؤسسة من خلاله بالعملاء وتستجيب لهم.

هل تبدأ مؤسستك بالتفكير من الخارج إلى الداخل أم من الداخل إلى الخارج؟ هل تنشط الأعمال التجاريّة من خلال فرص وتحديات السوق أم كفاءة وتطور القدرات؟ هل تقدم الشركة الأعمال التجاريّة حينما وأينما وكيفما يطلب العملاء، أم أنها تقدمها بطريقة أكثر ملائمة وفعاليّة في ذاتها؟

فالأعمال التجاريّة ذات الأداء المرتفع تتطلب كلا التوجيهين بالرغم من أن الخارج هو القوة الدافعة الأساسيّة في أسواق اليوم.

## التفكير العبقري = الجانب الأيسر من العقل + الجانب الأيمن من العقل

هذه هي الطريقة التي يستشعر بها الفرد ويتفهمها المشكلات.

هل بدأت أن تفكر بطريقة عقلانية أم إبداعية؟ هل تحلل حقائق محددة أم تستكشف الإمكانيات والصورة الشاملة؟ هل تفكيرك خطي وتقدمي يحدد عدد القضايا والفرص ، أم أنه شمولي عشوائي يدرك الإمكانيات والصور الشاملة؟

فالأفراد ذوي الأداء المرتفع يحتاجون طريقتي التفكير هاتين على الرغم من أن الشق الأيمن من العقل يقدم القفزات الهائلة والتميز الذي لا يمكن أن يوجد بدونه.

## الأداء العبقري = أفكار أصيلة + تنفيذ عملي

هذا هو السلوك الذي يستجيب الفرد من خلاله للقضايا ويضيف قيمة حقيقية.

هل أنت متحيز للأفكار أم التنفيذ، للمساهمة بصورة أكبر من خلال قوة تفكيرك أم من خلال التطبيق العملي للأفكار في صورة إجراءات عملية فاعلة؟ هل يتميز نتاج تفكيرك بأنه تخيلي، وإيداعي واستراتيجي وطويل المدى أم أنه واقعي، ومعد لتحقيق هدف وقصير المدى؟ هل لديك عزم وثقة لتنفيذ أشياء عظيمة؟

فالأفراد ذوي الأداء المرتفع يحتاجون إلى هذين النمطين إضافة إلى القدرة على التوصل إلى أفكار أصيلة جديدة يمكن أن تنفذ بنجاح.

يجب أن تشتمل الأعمال التجارية العبقرية على جميع الأطراف وتحقق توازناً في هذه الأبعاد الأربعة فليست هناك فائدة في التركيز على أحد الأطراف (العمل التجاري التحليلي والمعياري) على حساب الآخرين (إن لم يكن هناك ميل، أو طاقة أو سحر). تتضمن عملية التوازن، كما في مبدأ ين يانج Yin-Yang الشهير، تعزيزاً إيجابياً بدلاً من المحايدة.  $3 = 1 + 1$  بدلاً من  $1 - 1 = 0$  صفر.

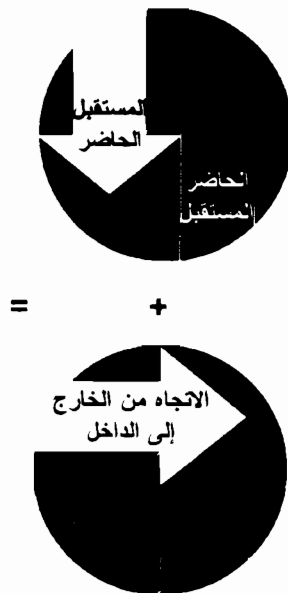
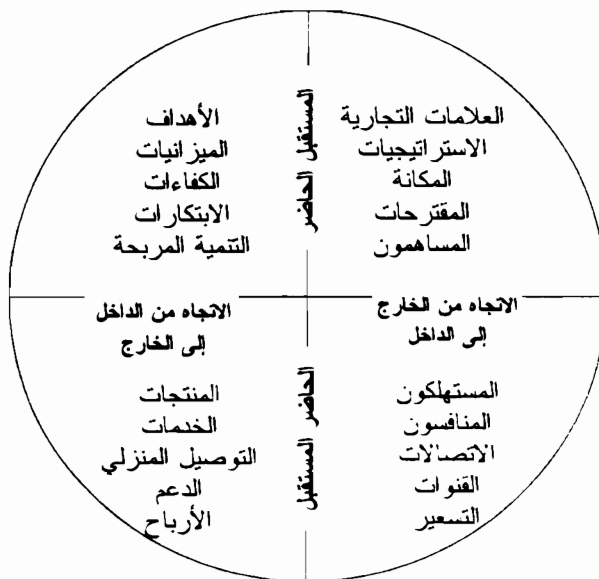
يعد مبدأ "المسافة — الزمان" أحد المبادئ الأساسية التي اعتمد عليها أينشتاين في فهمه في للعالم المادي. لقد وضح أن المسافة والوقت مرتبطان ويتأثران ببعضهما البعض ويدعم كلا منهما الآخر. أما فيما يتعلق بمبدأ "المسافة — الزمان" داخل المؤسسات، وكذلك مبدأ "التفكير — التنفيذ" للأفراد، فهي القواعد التي يتم الاعتماد عليها في التوصل إلى حلول جديدة وغير تقليدية، فلماذا يعتبر من غير المعقول أن ننشد نتائج أكثر من تقليدية.

### المؤسسات ذات الأداء العالي

عند النظر إلى بعدي "المسافة — الزمان" اللذان يرتبطان بالمؤسسة المتوازنة والملممة، فإننا بذلك ننظر إلى الأنشطة التي تحتاج لأن تقيم بصورة أكثر عملية.

تعد الأعمال التجارية ذات الأداء المرتفع ذات فاعلية في هذه الجوانب الأربعة على الرغم من أن بعضها يعد غير مألوف عن البعض الآخر. تنشأ استراتيجيات تشكيل السوق (الاتجاه المعاكس + المستقبل الحاضر والحاضر المستقبل) من ربع واحد في هذا الشكل لكن المؤسسة تحتاج أيضاً إلى أن تتجج اليوم فيما يتعلق بالكفاءة (الاتجاه المعاكس + الحاضر المستقبل) والمبيعات (الاتجاه المعاكس + الحاضر المستقبل) وتتطلب الأعمال التجارية نوع من الاستقرار والتطور (الاتجاه المعاكس + المستقبل الحاضر)، إن أهم شيء هو منظور السوق وأين يمكن للتسويق أن يضيف قيمة ملحوظة ليصبح بذلك موجه للعمل محور اهتمامه.

## تقييم وبناء الأعمال التجارية ذات الأداء العالي



أبعاد المسافة والزمان للشركات ذات الأداء العالي

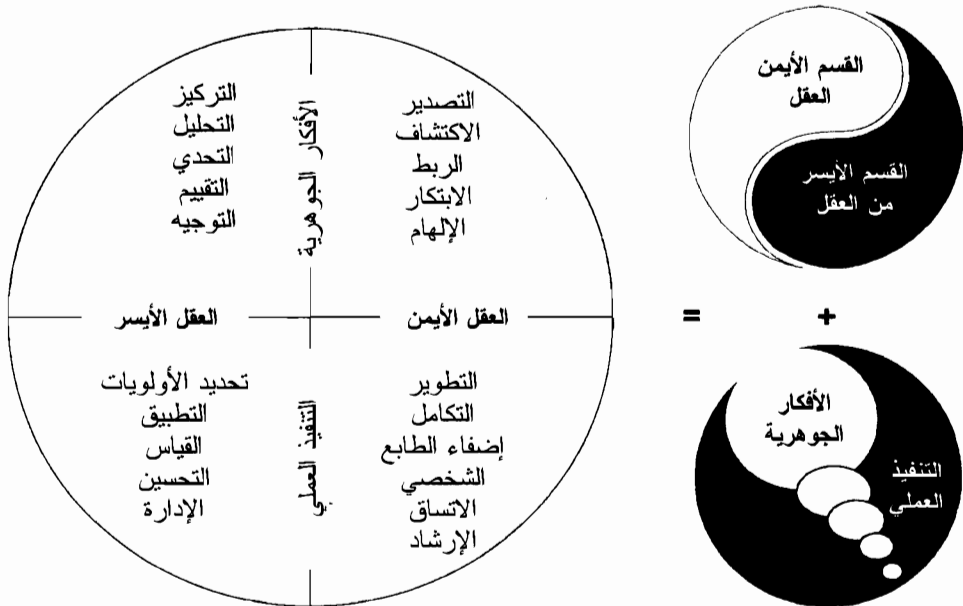
تتشكل العلامات التجارية (الاتجاه المعاكس + المستقبل الحاضر) مع مرور الوقت لتعكس احتياجات وتطلعات الجماهير المختارة بدلاً من الشركة ومنتجاتها، وهذه الجماهير أكثر بقاءً من المنتجات التي تخدمهم. وذلك حيث يبدأ التنفيذ الإجرائي بالاحتياجات الخاصة بالعملاء في السياق التنافسي الحالي.

يتم قياس الأداء في ضوء القيمة طويلة المدى الخاصة بالمساهمين، وبخاصة العناصر الأكثر أهمية منهم على الرغم من أن هذا يتحقق فقط عن طريق خلق القيمة من خلال حلقة تعزيزية تشاركية للعملاء، بما يعمل على تطوير هامش الربح وتحقيق النمو الدائم. ولا شك أن السيولة المالية هي إحدى القضايا

الهامة أيضاً، لكن كوسيلة لتحقيق الغاية وهى العمل المضاعف لإنتاج المزيد اليوم أثناء خلق المستقبل.

## الأفراد ذو الأداء العالي

تركز أبعاد مبدأ التفكير — التنفيذ على الطريقة التي يشعر بها الأفراد ويستجيبون إلى تحديات وفرص الأعمال التجارية.



أبعاد التفكير والتنفيذ للأفراد ذو الأداء العالي



## تقييم وبناء الأعمال التجارية ذات الأداء العالي

فالأفراد من ذوي الأداء المرتفع يعملون في هذه الأجزاء الأربعة وذلك على الرغم من أن قدراتهم الشخصية قد تكون فاعلة في بعض المجالات وقاصرة في البعض الآخر، مدعمين من باقي أعضاء فريق العمل.

ربما تكون المظاهر التي تلزم الأفراد بالتركيز عليها هي الأكثر أهمية. يرى العرف أن الأفراد المبدعين يبذلون قصارى جهدهم لإدخال أفكارهم حيز التنفيذ؛ وكذلك فإن الأفراد دائمي التحليل لا يمكن أن يكون لديهم فكر إبداعي، وهذا في حقيقته هراء. ففي الوقت الذي يصعب فيه كسر القوالب النمطية، فإن تأثير الأفراد الذين يستطيعون الربط بين الأشياء المخالفة للتوقعات سيكون ملحوظاً.

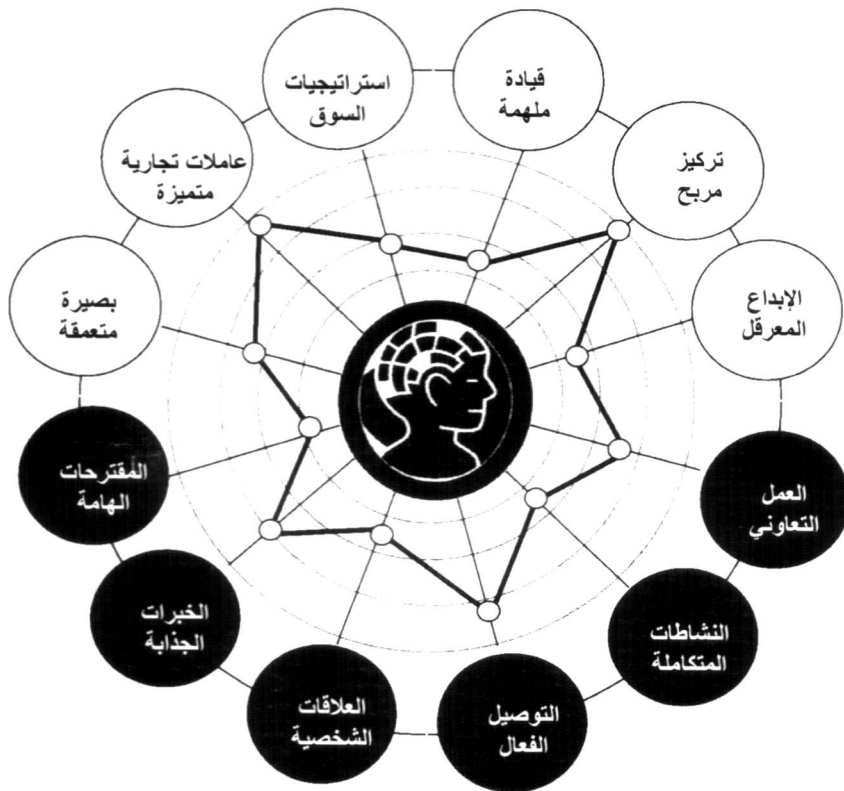
إن تطوير استراتيجيات السوق من خلال تحليل قوي سوف يتوقف على السياق الذي تحدده، وعلاوة على ذلك فإننا نعلم أن الأسواق المجاورة سريعاً ما تندمج مع الأسواق القائمة، ومن ثم فإنها تتطلب عقلاً استكشافياً لكي يرى هذه الصورة الشاملة. ويمكن أن يتم تحليل الاستراتيجيات المركبة إلى العديد من المكونات، ولكنها إن لم تكن مترابطة فلن يكون ذات معنى. فالنجاح يتحقق فقط من خلال التنفيذ الفعلي للأفكار الأصلية، وعلى الرغم من ذلك فإن التنفيذ لا يمكن أن يكون عملية معيارية في الأسواق المتنافسة. فهو يتطلب إعادة تفكير وإبداع دائم فبينما اعتمد الأفراد بصورة كبيرة على جداول البيانات والاستشاريين للتوصل إلى النتائج فإنهم في حاجة الآن إلى الأخذ بزمام المبادرة. وعلى الرغم من ذلك، فالاهتمام ينصب على التكامل والربط بين الأفكار والناس لخلق المبادرات والحلول ذات التأثير الأكبر.

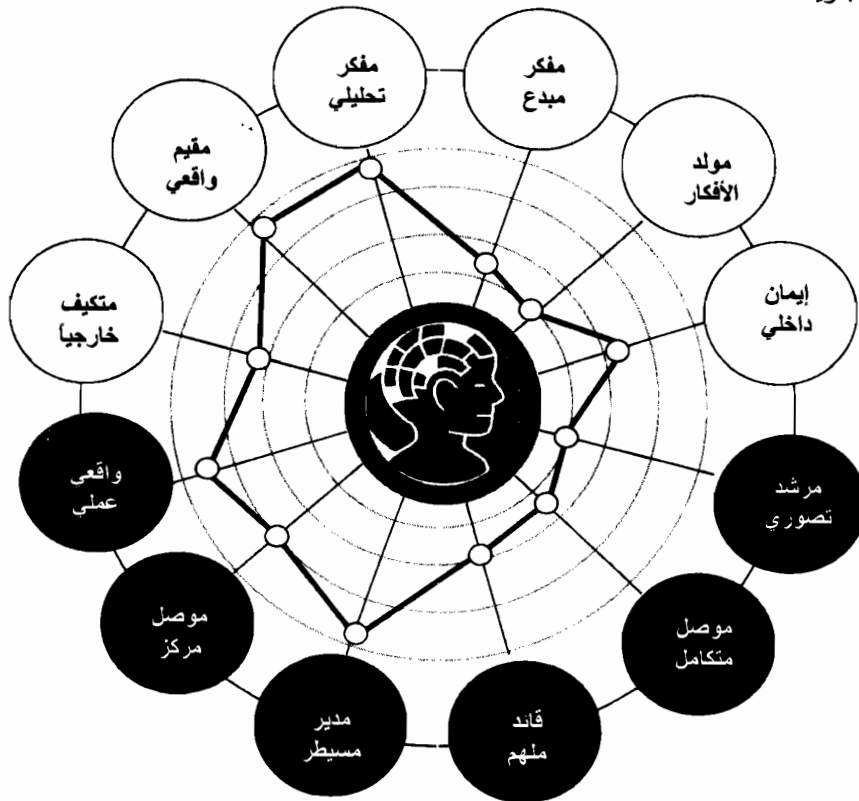
تتواجد القيادة في جميع الأجزاء الأربعة السابقة، بما يضيف قيمة خاصة بطرق مختلفة في كل منها.

## تقييم إمكانيّاتك العبقريّة

تعتمد عملية التشخيص الفعلية على تقييم الأداء الحالي والمستقبلي في كل من عوامل الذكاء والإبداع التي تقدم في بداية كل محور من ذلك الكتاب وهي تجتمع لتضع تصوراً للأداء الفردي والجماعي. يتم التوصل إلى سمات عملية المسح العقلي الخاصة بعملك التجاري من خلال المواءمة بين أولوياتك الاستراتيجية وباقي مجموعة الخصائص. فالملفات الحالية والمستقبلية تساعد على إجراء تحليل دقيق الذي يحفز أولويات العمل. فخريطة الأداء ملائمة وعملية بالنسبة لك ولعملك مما يؤدي إلى إعداد خطة عمل ربما تتضمن إعادة تركيز النشاط وأنظمة جديدة لفرق العمل، والتعيينات وممارسات عمل جديدة.

## تقييم وبناء الأعمال التجارية ذات الأداء العالي





وعلى الرغم من ذلك، يعمل المسح العقلي على تقديم مصدر إلهام بالنسبة للعمل وزيادة فعاليته، وكذلك العمل على إعادة تشكيل السوق وأن يكون العمل جريئاً، شجاعاً وذكياً.

## أفكار وتنفيذ ملهم كل يوم

إن هذا الكتاب هو مجرد بداية فهو يقدم أفكاراً جديدة لكي يجعلك تفكر بطريقة مختلفة ويساعدك على تنفيذ هذه الأفكار ويلهمك أن تحققها من خلال وسائل رائعة. فيوجد العديد من مصادر العبقرية الأخرى لمساعدتك.

### حياة عبقرية

تحديث أفضل الأفكار من جميع أنحاء العالم.

فمن شركة كروكس إلى بنك أومباكا يتضح أن الأعمال التجارية عبارة عن قصة حية ومتغيرة ولتكن العبقرية الجديدة مصدر إلهام لك. التي تشمل الأفكار الجديدة الناشئة والممارسات الجيدة والأفراد والقصص التي تدفعك لأن تفكر بطريقة مختلفة. ويمكنك أن تزور الموقع الإلكتروني [thegeniusworks.com](http://thegeniusworks.com) للإطلاع على المزيد منها.

### مدونة العبقرية

وتشمل أفضل نواير مبدأ ين يانج من حول العالم؛ ومفكرة حقيقية بالخبرات الجديدة من أماكن العمل

غير المعتادة. تذكر أن الأفكار توجد في الموضوعات الفرعية وليست الرئيسية. اقرأ عن أصحاب الشركات في بحر البلطيق، أحدث الاتجاهات التكنولوجية في العالم، وعن العلامات التجارية في لوس أنجلوس.

### أحداث العبقرية

وهي عبارة عن برامج مستمرة من المناقشات وورش العمل والعلاقات من جميع أنحاء العالم والتي ستكشف قائمة الأعمال التجارية الجديدة وتحديات العملاء وكيفية تصميم الأعمال التجارية من خلال تبني مفهوم المستقبل الحاضر وكيف تصبح أحد عباقرة الأعمال التجارية.

مواد العبقرية المحملة من الأنترنت

حيث يجتمع أكثر من ٢٥٠ موقع تحميل مجاني، يشتمل على أحدث الأبحاث والاتجاهات ودراسات الحالة والتقارير في مكان واحد. وأيضاً العديد من الأبحاث العلمية الرائدة التي تتعلق بالاستراتيجية والقيادة والعملاء والأسواق والنمو والابتكار والأفراد والأداء.

### أعمال عبقرية

#### أفكار الدعم العملي لتحقيق أفكارك

انه ليس من السهل أن تطلق العنان لعقلك وأن تفكر بطرق جديدة و تتحدى التقاليد المترسبة بداخلك. أنت تحتاج إلى البيئة الصحيحة والعمليات والدعم الصحيح لفعل ذلك. إن عدداً من المناهج العبقرية ربما يسهم في تناول قضايا وفرص العمل التجاري بطرق أكثر فعالية. قم بزيارة موقع [www.thegeniusworks.com](http://www.thegeniusworks.com) للمزيد من المعلومات.

### معمل الدمج

وهو عبارة عن حدث إبداعى لمدة ثلاثة أيام يمكنه أن يلهم موظفيك لأن يفكروا بطريقة إبداعية وكذلك تشكيل وابتكار واستهداف استراتيجيات الأعمال التجارية ومقترحات العملاء. يعتمد المعمل على طاقة عالية وبيئة فعالة تمكن الأفراد من العمل بسرعة وتعاون لتحقيق نتائج أكثر من المعتادة.

### مُعْجَل العمل التجاري

وهو عبارة عن استراتيجية مكثفة وعملية ابتكارية تمكنك من تطوير العمل التجاري أو خطط الأسواق من خلال بيئة خاصة ومجهزة — بدلاً من استغراق ثلاثة أشهر لإعدادها وإشراك المديرين بصورة فعّالة ثم تنفيذها في أسبوعين.

### المحور السريع

قَم باستكشاف أحدث الأفكار، والممارسات الناشئة في مجالات الاستراتيجية والقيادة والعملاء والابتكارية؛ وهي عبارة عن عملية تطوير ورش العمل لمدة يوم أو يومين والتي تشمل التفكير الملهم والتطبيق العملي.

### كتب العبقرية

رؤى وأفكار إضافية تساعدك على التفكير بطرق مختلفة.

يمكنك أن تكتشف أفكاراً ورؤى عبقرية إضافية بمساعدة بيتر فيسك. فكل منها يشتمل على منهج أكثر ذكاءً وإبداعاً للسمات الخاصة بالعمل التجاري، علاوة على استكشاف الأفكار والممارسات الأفضل حول العالم.

- عبقرية التسويق: كيف يمكنك المنافسة من خلال التفكير بشقي العقل الأيمن والأيسر:

يعد التسويق هو أكثر أجزاء العمل التجاري أهمية وإثارة، فالعلامات التجارية والعلاقات هي أكثر الأصول أهمية، وإشراك العملاء، وتشجيع التميز. فمن شركة أبل إلى شركة كوك، ومن جونز صودا إلى فيرجن نقوم باستكشاف كيفية تشكيل أسواق جديدة برويتك الخاصة وتكوين علامات تجارية وحلول للعملاء تؤدي إلى نتائج رائعة.

- **عبقرية المستهلك: كيف تنفذ العمل من الخارج إلى الداخل:**

ليكن عملك منصباً على العميل مستخدماً ذكائك وخيالك، وحافظ على عملائك أينما وحينما وكيفما يشاءون. فمن أمازون وبست باي Best Buy إلى تويوتا والخطوط الجوية السنغافورية، نلاحظ كيف يشترك العملاء بصورة أكثر شخصية وفعالية من خلال خبراتهم وفي مجتمعاتهم.

- **عبقرية المبدع: كيف تبتكر من خلال ربط المستقبل بالحاضر:**

يعمل الابتكار الاستراتيجي على تغيير وتحويل العمل التجاري والأسواق بما يؤدي لزيادة الطاقة الإبداعية. إننا نقوم بدراسة أربعة مجالات إبداعية للعمل التجاري، وكيف يمكنك أن تجمع بين ذكاء شركة بروكتر أند جامبل وخيال شركة دي أن جي، والثقافة الإبداعية لشركة زارا، من أجل تنفيذ أفضل الأفكار وقد تولى كابستون نشر جميع الكتب، وهي متاحة على موقع أمازون وجميع المكتبات الجيدة منذ بداية عام ٢٠٠٨. ويمكنك الإطلاع على المزيد على موقع [thegeniusworks.com](http://thegeniusworks.com).