



مركز البحث

# إعادة هندسة الادارة

المطلب الحتمي للقيادة الجديدة

تأليف: جيمس تشاہبی

ترجمة  
أ. د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان

راجم الترجمة  
د. صالح بن إبراهيم الخضرير

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

# إعادة هندسة الإدارة المطلب الحتمي للقيادة الجديدة

تأليف

جيمس تشامبي

الكاتب المشارك في تأليف إعادة هندسة الشركات

(الكتاب الأكثر مبيعاً)

ترجمة

أ. د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان

راجع الترجمة

د. صالح بن إبراهيم الخضير

١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م

## بطاقة الفهرسة

② معهد الإدارة العامة، ١٤٢٤ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

تشامبى، جيمس

إعادة هندسة الإدارة، جيمس تشامبى. - الرياض

٢٤ ص ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك ٦-١٤-١١٣-٩٩٦٠

١- العمليات الإدارية. العنوان

دبوى ٦٥٨، ٥٤٢ ١٤٢٣/٦٤٦٤

رقم الإيداع : ١٤٢٣/٦٤٦٤

ردمك ٦-١٤-١١٣-٩٩٦٠

هذه ترجمة كتاب:

**REENGINEERING MANAGEMENT  
THE MANDATE FOR NEW LEADERSHIP**

JAMES CHAMPY

Co-author of the bestselling  
Reengineering the Corporation

© James Champy 1995



## قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع   |
|--------|---|
| ٧      | شكر وعرفان .....  |
| ٩      | الفصل الأول: الإدارة لماذا تحتاج إلى إعادة هندسة الإدارة؟ ..... |
| ١٩     | الفصل الثاني: أزمة الإدارة .....                                |
| ٢٧     | الفصل الثالث: التعايش مع القضايا الجدلية المطروحة .....         |
| ٥٧     | الفصل الرابع: ما الغرض من هذا العمل، على أيّة حال؟ .....        |
| ٧٩     | الفصل الخامس: قضايا مطروحة - كيف قررنا؟ .....                   |
| ٩٧     | الفصل السادس: ما نوع الثقافة التي نريدها؟ .....                 |
| ١١٩    | الفصل السابع: قضايا مطروحة - ماذا كنا نريد؟ .....               |
| ١٣٥    | الفصل الثامن: كيف سنقوم بعملنا؟ .....                           |
| ١٥٥    | الفصل التاسع: قضايا مطروحة - التفكير بشأن عمليات الإدارة .....  |
| ١٧٧    | الفصل العاشر: أي نوع من البشر نريد أن نعمل معه؟ .....           |
| ٢٠٧    | الفصل الحادى عشر: قضايا مطروحة - كيف نختار؟ .....               |
| ٢٢٣    | الفصل الثاني عشر: الثورة الإدارية الثانية .....                 |



## تقدير وتقدير

لقد تواصلت الثورة التي بدأناها تقريباً منذ عامين بنشر كتاب "إعادة هندسة الشركات"، فقط بمساعدة ودعم الآلاف من المديرين، لذا فإنني أوجه شكرى لجميع هؤلاء المديرين لمساهماتهم فى تطوير "علم" إعادة الهندسة، كما أوجه شكرى الخاص للمديرين الذين شاركوا في بحثى المتعلق بهذا الكتاب. فلقد أضافت خبراتهم ورؤياتهم الكثير إلى الصفحات التالية من هذا الكتاب. وبالطبع فإنه ليس بمقدوري أنأشكرهم جميعاً فرداً فرداً، غير أننى أود أن أخص بالذكر قليلاً منهم، وهم: ديك عبدو، الذى يعمل فى شركة ويسكانسو "إلكترويك"، ولاري إنجلس من سيجنا للرعاية الصحية، ومارك دى مايكل، من هيئة الخدمة العامة بأريزونا، وجيم أولسون، من هيوليت باكاراد، ومايك فينتسكي، الذى يعمل في ناتراسويت، وريك زافارانو، من هانافورد بروذرز.

كذلك، فإننى مدين بالشكر للأشخاص الذين عملت معهم، من أجل تطوير فلسفة وممارسة إعادة الهندسة. هؤلاء الأشخاص هم: توم جيريتى، حيث يعمل حالياً عميداً لمدرسة "وارتون لإدارة الأعمال"، ومايك هامر، الذى شاركنى تأليف كتاب "إعادة هندسة الشركات"، وجميع زملائى فى "سى إس سي CSC" الذين لا يزالون يواصلون تحسين ممارسة إعادة الهندسة، بمن فيهم جارى جولدن، نائب الرئيس التنفيذي لشركة سى إس سى إنديكس. وبوب موريسون، نائب رئيس "سى إس سي" للخدمات البحثية والاستشارية.

من ناحية أخرى فإننى أتوجه بشكرى وتقديرى لكل من نيلسون دبليو إلدريك الصغير، ودونا سامونز كاربنتر، وسباستيان ستيفارت، وبقية الكتاب، والمحررين، والباحثين المهووبين، فى شركة وورد ووركس. وكذلك سوزان باشزبام، وموريساكويل، وإريك هانسين، وكورتيس هارتمان، ومارثا لاولير، ومايك ماتيل وسيندى سامونز، وتشارلز سيمونز، وذلك، لدورهم فى إعداد هذا الكتاب. كما أتوجه بشكرى إلى العاملين فى هاربركولنز، إلى المحرر أدريان زاكهيم، لحكمته ومساعدته فى تنقیح هذه الكتاب، وللناشر جاك ماكيون، لدعمه المتواصل، وللناشرة ليزا بيركويتز، لحماسها فى تقديم هذا الكتاب للسوق.

إننى مدين بالشكر الخاص لتوم وايت كبير نائبى رئيس "سى إس سي إنديكس"، لإسهامه فى مضمون الكتاب ولدوره المهم فى نقل هذا الكتاب، من التصور إلى الواقع.

---

---

لقد كان أفضل من انتقدي وأفضل من دعمي. كذلك فإنني أتوجه بشكرى أيضاً إلى وولسمان من شركة "سى إس سى أندكس" وبوب بودى وبوب جيلبرت من "سى إس" سى لجهودهم فى إنتاج هذا العمل والدعایة له. والشكر موصول أيضاً، إلى دى دى هاجارتى، لجعلها عملى منظماً، كما أننىأشكرها لإرشاداتها المتواصلة لتجاوز تعقيدات عالم النشر (الذى يتوجب أن تُعاد هندسته) كما أننىأشكر ممثلى هيلين ريس.

وأخيراً، فإنه يتوجب على أن أقدم عرفانى للعديد من "أساتذتى" على مدار الأعوام، الذين كان لهم الفضل فى تحفيز وتحث ملکة الفهم والفكر لدى فى عمل المديرين سواء فى فصول الدراسة أو بعد ذلك. من هؤلاء الأساتذة تونى آشوز، وبيتير دركر اللذين أمننا بالأفكار الجديدة.

## **الفصل الأول**

### **الادارة**

**لماذا نحتاج إلى إعادة هندسة الادارة؟**



نتمكن النتائج في أنه يمكن إعادة الهندسة ولكن إلى حد معين.

إن العائق هو الإدارة. وإن الطريقة الوحيدة لإعادة الهندسة تبدأ بإعادة هندسة الإدارة - أي بإعادة هندسة أنفسنا.

إعادة الهندسة في مشكلة. إنه ليس من اليسير بالنسبة لي أن أقدم هذا الاعتراف، فلقد كنت واحداً من شخصين قدموا هذا المفهوم.

لقد بيع من كتاب "إعادة هندسة الشركات" ما يقرب من مليوني نسخة في أرجاء العالم منذ نشره في عام (١٩٩٣م)، وهذا نجاح مذهل بالنسبة لمبيعات كتاب. غير أن كلمة الفصل هي كلمتك، وليس كلامتنا، التي ينبغي أن يعتمد عليها في قياس نجاح أية مجموعة من الأفكار الإدارية، وبالتالي ومن خلال ذلك المقياس، فإن هناك الكثير جداً من إعادة الهندسة يمكن عمله.

لقد تمت كتابة "إعادة هندسة الشركات" وذلك بغرض تحسين أداء الأعمال التجارية وذلك من خلال إطلاع المديرين على الكيفية التي يمكنهم بها إحداث تغيير جذري في عملياتهم التشفيلية الأساسية - من ذلك على سبيل المثال تطوير الإنتاج، أو الوفاء بالطلبيات. لقد حققت هذه الجهدود أهدافها. إنني أمتلك الدليل الذي شاهدته بعيني وسمعته بأذني، من زيارات لعشرين شركة من الشركات التي مارست إعادة الهندسة. فلدي شهادة أكثر من مائة وخمسين مديرًا، تم جمعها على مدى أكثر من ثمانية عشر شهراً من مقابلات مهمة من أجل هذا الكتاب. بل إن لدى أيضاً الدليل من الدراسة الأولى الشاملة عن التأثيرات التي أرادت أن تتحققها هذه التغييرات الجزئية.

تلك الدراسة المتمثلة في "تقرير وضع إعادة الهندسة" كانت قد أجريت في (بواكير عام ١٩٩٤م) وذلك من قبل شركة "سى إس سى إنكس"، التي تمثل الزراع الاستشارية للإدارة الإستراتيجية للمنظمة التي أرأسها. فلقد قامت ستمائة وإحدى وعشرين شركة، ممثلة لعينة تبلغ ستة آلاف شركة من أكبر الشركات في أمريكا الشمالية وأوروبا بتبعة استبيان شاملة في هذا الموضوع. لقد أظهرت العينة أن (٦٩٪) على الأقل من (٤٩٧) شركة أمريكية و(٧٥٪) من (١٢٤) شركة أوروبية قد دخلت بالفعل في مشروع أو أكثر من مشاريع إعادة الهندسة، وأن نصف الشركات المتبقية كانت تفكّر بخصوص مثل هذه المشاريع.

ففي أمريكا الشمالية، تتسم مشاريع إعادة الهندسة بالانسياق وراء التنافس وضفت على العملاء، وبالتالي فإنها تركز على العمليات ذات الاتصال المباشر بالعملاء، من ذلك على

سييل المثال، خدمة العملاء (٢٥٪)، الوفاء بالطلبيات (١٦٪)، اكتساب العملاء (١١٪). في أوروبا كان التركيز على المبادرات المتعلقة بخفض التكاليف في التصنيع ومثيلاتها من صناعة الخدمات (٢٣٪). وفي كلتا القارتين كان هناك عدد قليل من المشاريع تشمل جميع عمليات التشغيل من ذلك مثلاً: (٩٪) من المشاريع يتعلق بالروابط ذات الصلة بسلسلة الإمدادات الداخلية، و(٦٪) في مجال أنظمة معلومات الشركة، و(٤٪) متعلقة بتطوير المنتج وهكذا.

لقد أظهرت تقارير الكثير من الشركات وجود تغييرات كبيرة إلى جانب إحرازها لcasib ضخمة. فعلى سبيل المثال قدرت عائدات إحدى الشركات العاملة في قطاع التعدين (المناجم) بـ (٣٠٪) وحققتها في السوق بـ (٢٠٪)، في الوقت الذي انخفضت فيه تكاليفها إلى (١٢٪) والوقت المستغرق في الدورة الإنتاجية بـ (٢٥٪). أما المجموعة الأوروبية للبيع بالتجزئة فقد حققت تحسيناً مقداره (٥٠٪) في مجال الوقت المستغرق في الدورة الإنتاجية، كما حققت تحسيناً مقداره (١٥٪) في الإنتاجية. لقد استطاع مصنع أمريكي للثياب، بعد أن قام بإعادة هندسة عمليات جرد وتمويل المستودع، من أن يضاعف من مبيعاته، وأن يزيد من حصته في السوق بمقدار (٥٠٪) كما استطاع أن يقلص من الوقت المستغرق في الدورة الإنتاجية بمقدار (٢٥٪). كذلك فقد استطاعت شركة كيميائية من أمريكا الشمالية أن تقلص من الوقت الذي تستغرقه في إيصال الطلبيات بأكثر من (٥٠٪) كما قلصت من تكاليفها بأكثر من (٣٠٠) مليون دولار أمريكي.

إن هناك العديد من قصص النجاح المثيرة المماثلة. وإنماً كان الأمر، فحتى المشاريع الجوهرية لإعادة الهندسة التي بلغت ذروة النجاح يبدو أنها قد قصرت دون تحقيق غاياتها المحتملة. لقد حدد كتاب "إعادة هندسة الشركات" أهدافاً كبرى تمثلت في: خفض (٧٠٪) في الوقت المستغرق في الدورة الإنتاجية (و (٤٠٪) خفض في التكاليف، و (٤٠٪) زيادة في رضا العملاء، والجودة والعائدات، و (٢٥٪) نمو في حصة السوق. وعلى الرغم من أنَّ المحك لا يزال بعيداً بنسبة (٧١٪) بالنسبة لجهود إعادة الهندسة المستمرة في أمريكا الشمالية في عينتنا، بشكل إجمالي، فقد أظهرت الدراسة بأنَّ المشاركيين قد أخفقوا في تحقيق هذه المقاييس المعيارية "Benchmarks" بما مقداره (٣٠٪).

هذه الثورة الإدارية الجزئية ليست هي تلك الثورة التي قصدتها. ذلك لأنني إذا ما كنت قد تعلمت أي شيء في الثمانية عشر شهراً الأخيرة، فهو أن تلك الثورة الإدارية التي بدأناها قد قطعت، في أفضل الأحوال، نصف طريقها. كما تعلمت أيضاً أن نصف الثورة أو التغيير الجذري ليس بأفضل من عدمه، بل ربما يكون في الحقيقة، أسوأ منه.

لقد كان الجزء الأكبر من كتابنا السابق متعلقاً بإعادة هندسة «العمل» - أى العمليات التشغيلية التي تؤدى من قبل رجال المبيعات، والكتبة، وعمال المصانع والمستودعات، والأشخاص المعينين بإصلاح الآلات، والمهندسين والفنين، والأشخاص ذوى الصلة بخدمة العملاء، والعاملين في الميدان - وأى شخص وكل شخص يضيف قيمة إلى سلسلة العمليات. أما الآن، وفي هذا الكتاب، فإنه يتوجب على أن أحول انتباهي إلى مجال آخر، فهذا الكتاب ليس متعلقاً بالعمليات التشغيلية، إذ هو متعلق بالإدارة، لهذا فقد كتب من أجل شخص ممارس للإدارة ومن قبل شخص ممارس للإدارة (وهذا ربما يكون من باب إعادة التوكيد الذي ينبغي ملاحظته). إن هذا الكتاب يتعلق بنا، أى بخصوص تغيير عملنا الإداري، وتغيير الطريقة التي نفكر بها، والتنظيم، والطموح، وتوزيع القوى العاملة، والتمكين، والقياس ومكافأة العمل التشغيلي الذي يضيف قيمة. إنه يتعلق بتغيير الإدارة نفسها.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: من هو المدير، تحديداً، هذه الأيام؟ كيف يمكننا تمييزه أو التعرف عليه عندما نراه؟

ويشكل عام فإن إعادة هندسة الشركة، تجعل المسئولية والصلاحيات موزعة بشكل كبير في أنحاء المنظمة لدرجة أن يصبح كل شخص من الناحية العملية مديرًا استناداً على ما يقوم به من عمل. غير أنه يظل هناك حقائقتان لا يمكن تجاهلهما. الحقيقة الأولى، كما بينت دراستنا، فإن الشركة التي تخضع بالكامل لعملية إعادة الهندسة لا تزال نادرة. الحقيقة الثانية، هي إنه حتى ثورة إعادة الهندسة تترك بعض الأفراد يتمتعون بصلاحيات ومسئوليّة عامة أكثر من أفراد آخرين. فالهيكل التنظيمي الهرمي القديم ربما يكون قد أصبح أفقياً، إلا أننا لا نزال نلمس بقاياه في مستويات المسؤولية الإدارية التالية:

- **مديرو الذات:** هم الأشخاص الذين قد لا ينظرون إلى أنفسهم كمدربين، وذلك لأنهم في نهاية المطاف، مسؤولون فقط عن إتقان أعمالهم المباشرة. الأمثلة على هذه الفئة تتضمن متذوبى خدمة العملاء، والباحثين، وأفراد المبيعات، والمحامين، والمحاسبين، وباختصار فإن هذه الفئة تتضمن كل شخص يعمل بصفة فردية أو يعمل عضواً في فريق.

- **مديرو العمليات والأفراد:** وتتضمن هذه الفئة أولئك الأشخاص الذين يكونون مسؤولين عن عمل الآخرين، وعادة ما يكونون أفراداً، أو فرق عمل، أو مجموعة من فرق العمل التي تعمل عن قرب مع العملاء أو تعمل في عملية محدودة: مثال على ذلك مدير فريق مشروع ما، وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون فيما بينهم بجميع

المهارات المطلوبة لمعالجة عملية محددة - مثل تركيب هاتف، أو تسويق سند تأمين، أو تطوير عقار جديد. ففي أماكن العمل التي خضعت لإعادة الهندسة، فإن الموظفين غالباً يتناوبون داخل وخارج هذا النوع من المسئولية الإدارية حسب متطلبات الموقف.

**- مديرى الخبرة:** هم الأشخاص الذين تكمن مسؤوليتهم في رعاية وتطوير ذكاء الشركة (بكل ما تعنى الكلمة) من أمثلة هؤلاء الأشخاص مديرى التقنية ومديرى برامج تنمية الموارد البشرية.

**- مديرى المشروعات:** من أمثلة ذلك كبار المديرين التنفيذيين، ورؤساء الأقسام، وجميع أولئك الذين يضطلعون بمسؤولية الربح والخسارة. هؤلاء المديرون عادة ما نطلق عليهم "الإدارة العليا"، وذلك عندما تترسخ فيهم سلطة إدارة العمل بعد سنوات من الخدمة.

لقد كتب هذا الكتاب للمديرين الواقعين في جميع هذه المستويات، إضافة إلى أنه كتب عن اقتناع مدعم بالدليل القاطع، أنه من دون معارضه هؤلاء المديرين فإن الثورة الإدارية التي بدأناها بالكتاب الذي أصدرناه في عام ١٩٩٣م تبقى بشكل محزن غير مكتملة. لقد عرفنا بالتأكيد حينئذ بأن الإدارة مهمة بالنسبة لنجاح إعادة الهندسة. وما أن خضنا التجربة الحقيقية لنجاح هذه الأفكار عملياً، حتى بدأنا ندرك إلى أي حد كان يتبعين على المديرين أنفسهم أن يغيروا جزرياً من أسلوب معالجتهم للأمور حتى تؤتى إعادة الهندسة ثمارها. لقد اكتشفنا بأن القبول بأى شيء أقل من حدوث الثورة الإدارية الجوهرية في «الممارسة» الإدارية الفعلية، سوف يكون مثل الحكم الشيوعي الذي يدخل نظام المشروع الحر في ظل الاقتصاد المقيد في الوقت الذي يحاول فيه الاحتفاظ بالسلطة. إن المشروع قد ينجح لبعض الوقت (خذ مثلاً على ذلك الصين)، غير أنه لا يستطيع أحد أن يفترض أن مثل هذا الوضع من الممكن أن يستمر طويلاً. فقد يتحقق بعض الإنجاز، فكما بين لنا التاريخ بأن مثل هذا العمل لن يكون مشروعًا حراً، إذ من الواجب أن تكون هناك إدارة. ذلك أنه إذا لم تتغير الإدارة، فإن إعادة الهندسة سوف تتوقف في مساراتها، ولا يسعنا أن نجعل الأمر يحدث.

ولبيان ذلك تأمل ما الذي يحدث عندما تتم إعادة هندسة العمل في حين تبقى الإدارة دون تغيير وذلك من خلال الأمثلة التالية:

**-** لقد كان نواب المدير الثلاثة (للبيع، والخدمة، وتلبية الطلبات) في شركة حاسب كبرى مبهجين لاعتقادهم بأن إعادة هندسة العمليات قد وعدت بتخفيض زمن تقديم المنتج إلى

النصف، وسوف ترفع معدل الاحتفاظ بالعملاء بنسبة (٢٠٪)، وستختفي (٣٠٪) من التكاليف الإدارية في مجالاتهم. وأيًّا كان الأمر، فإنهم لم يكونوا سعداء بما فيه الكفاية بأن يتخلوا برغبتهم عن القضايا التي تخضع لسيطرتهم وأن يتعاونوا فيما بينهم. لقد كانت النتيجة بأن جهود إعادة الهندسة قد ألت إلى الإخفاق بعد سنة من بداية العمل بها.

- لقد شجعت شركة فضاء أوروبية كبيرة، اعترفت بأنها كانت في مشكلة، على البدء في مشاريع متعددة لإعادة الهندسة. لقد تم اعتماد مجموعات لإعادة التصميم، كما تم اقتراح تغييرات جوهرية بالنسبة للعمليات. من ناحية أخرى، فقد أقيمت محاضرات تقديرية للإدارة العليا، ولم يتم اتخاذ أي إجراء بهذا الصدد. لقد كانت الإدارة غير قادرة على التحرك، حيث كانت مكبلة بقضية مستقبل الشركة. لقد توقف كل شيء. النتيجة: إضعاف معنويات العاملين. لقد أصبح أفضل توقع بالنسبة للشركة هو أن يتم شراؤها من قبل شركة أخرى.

- لقد لاحظت شركة أدوية كبرى عدم رضا عملائها، والذي أصبح يزداد أكثر فأكثر بسبب ما يتحتم عليهم من ضرورة تعاملهم مع كل فرع من فروع الشركة بشكل منفصل. لقد كان حل إعادة الهندسة مثالاً بدمج عمليات البيع والتوزيع بالنسبة لجميع الوحدات. لقد احتاج رؤساء الوحدات، مطالبين بضرورة أن يستعيديوا السيطرة على هذه الوظائف. لقد رفض كل من المدير العام التنفيذي ورئيس الشركة أن يعملوا وفقاً لهذه التغيرات الضرورية، خوفاً من التصدع المحتمل وإرباك العمل. لقد كانوا يحتاجون بأن مسار العمل التجاري كان حسناً قبل الكساد الحالي، وأن مسار العمل التجاري سوف يسترد عافيته عندما ينحسر الكساد. النتيجة: بالنسبة لهذه الشركة فقد ظل الكساد متواصلاً.

- لقد أفسدت ممارسات إدارية قديمة جهود إعادة هندسة الإدارة الطموحة في شركة تأمين فيما يتصل بإدخال أسلوب فرق العمل في عمليات كسب عملاء جدد. لقد بدأت العملية مع الأخبار التي أشارت إلى أن أعضاء فرق العمل سوف يُقيّمون أداء بعضهم بعضًا. لقد صرَّح رئيس الموارد البشرية من أن مثل هذه الإجراءات "لم تنجح أبداً"، مضيفاً إلى ذلك بأن أداء الفرق من الممكن أن يقيم من قبل "مراقب موضوعي". وهذا يعني بالنسبة للشخص الحقيقي أن هذا الرئيس يقصد بالملحوظ الموضوعي، المدير. النتيجة نهاية العمل بفرق العمل، ونهاية مشروع إعادة الهندسة الإدارية.

- هناك ظواهر أخرى غريبة ألاحظها على نطاق واسع عبر الكثير من الشركات التي تخوض إعادة الهندسة تمثل في: شكوى مديرى الإدارة العليا بغضب من أن مديرى الإدارة الوسطى محسنون، وأنهم يعيقون التغييرات الضرورية؛ في حين أن مديرى الإدارة الوسطى يشتكون بمرارة من أن مديرى الإدارة العليا لا يمتلكون الرؤية ولا الصبر لكي يواصلوا تنفيذ المشروعات من خلال التغيير. وكما تعلم بالفعل، فإنه ربما تكون هناك بعض الحقيقة في كلا الاتهامين.

لقد أثبتت "إعادة هندسة الإدارة" بأنها مفهوم ذاتي الصيت بصورة تفوق المعتاد. غير أن المشكلة تكمن في أن المفاهيم الدائمة الصيت تبدو أحياناً وكأنها أداة سحرية، وكلما أصبحت أكثر صيتاً وشهرة، بدت بصورة قوية أكثر سحرية. فبعض المديرين مخدوعين بتفكيرهم غير الواقعى، حيث يعتقدون أنهم فقط وبمجرد تردادهم للكلمات الأساسية الواردة في كتاب "إعادة هندسة الشركات" كافٍ بالنسبة لهم لتحقيق التحول، مثلاً في ذلك مثل بائع الصحف في فلم الكرتون المتحرك الذي يصرخ "شازام" Shazaam ليصبح بعدها كابتن "مارفيل" Marvel القوى. فلقد استمر هؤلاء المديرون في تكرار مفاهيم مثل "أساسي!" "مفعم بالحركة" "جذري" "عمليات" وهكذا، للدرجة التي ادعوا فيها أن التحول قد حدث. وهو مالم يحدث بالفعل.

ولسوء الحظ، فإنه لا شيء بتلك البساطة؛ ذلك أن مفهوم إعادة هندسة الإدارة يقرر أفعالاً، وليس كلمات، هذه الأفعال تتسم بالصعوبة في التطبيق، كما أنها تستغرق وقتاً طويلاً، وليس مجرد وسائل مفعمية إلى غرض ما تستعمل فقط لمرة واحدة كما هو الحال بالنسبة للفاهيم تقليص حجم المنشآة "Downsizing" أو التعاقد مع جهات خارجية لتقديم الخدمة نفسها أو المنتج بأسعار أقل "Outsourcing". إن مفهوم إعادة هندسة الإدارة يستلزم القيام برحلة سوف تستغرق سنين، ربما طوال فترة حياتنا الإدارية بكاملها.

بالنسبة لنا كمديرين، فإنه لم يعد هناك ما يبدو أكيداً، سواء أكان ذلك فيما يتعلق بمهاراتنا الاحترافية أو مساراتنا الوظيفية - وبالتأكيد حتى فيما يتصل بتأمين الوظيفة لنا. أما المخنق من المديرين التنفيذيين فتعالج عواقب إخفاقه بوسائل أو بحلول باهظة التكاليف هي في حد ذاتها مقياس، ومن خلال معادلة الزيادة في الضغط على مسئولي الإدارة العليا في الشركة. لقد انضمت مهنة الإدارة إلى صف المهن المحفوفة بالمخاطر.

هذا الموضوع سوف أشرحه بالتفصيل في الصفحات التالية، وهو تفسير عملى للأسئلة المهمة التي نبذتها الممارسة الفعلية لإعادة هندسة الإدارة (الناجحة وغيرها)، هذه الأسئلة يجب تناولها جميعاً من أجل ضمان نجاح تطبيق مفهوم إعادة هندسة الإدارة.

**من هذا المنطلق فإن هناك أربع قضايا أساسية هي:**

**م الموضوعات الغرض:** يجب أن يسأل المدير الجديد بإصرار، ومثابرة، وبلا توانأسئلة من قبيل، "لماذا؟" ما الهدف من العمل الذي نقوم به؟" ما الغرض من وجود هذه العملية؟" ما الغرض من وجود هذا المنتج؟" ما الغرض من هذه المهمة؟" ما الغرض من هذا الفريق؟" ما الغرض من هذه الوظيفة؟" ما الذي نعمله هنا، بأية حال؟"

**م الموضوعات الثقافة:** إذا كانت عملية إعادة هندسة الإدارة الناجحة تتطلب تغييراً في الثقافة الشاملة للشركة، كما يبدو الوضع في عدد من الحالات، فكيف يمكن تحقيق ذلك بنفس الإدارة التي حققت نجاحاً في الثقافة القديمة؟ إذا كان صحيحاً (وهو كذلك) فإن جهود إعادة هندسة الإدارة من غير المتحمل أن تنبع عندما يكون جو الشركة مشحوناً بالخوف (وما يصاحبه من عدم الثقة). لهذا فإن السؤال الذي يمكن أن يطرحه شخص ما: كيف يمكننا أن نُوجِّد بيئة أخرى أفضل تتسم بالإرادة والثقة المتبادلة.

**م الموضوعات المتعلقة بالعملية والإدارة:** هنا نريد أن نجيب عن أسئلة من قبيل: كيف نحصل على نوع العمليات التي نريدها؟ كيف نحصل على الأداء الذي نحتاجه من الأشخاص الذين يعملون معنا؟ كيف نضع قواعد أو معايير، أو نقيس النتائج - بالنسبة لأداء العامل، وأداء الأداء، وأداء المنظمة بكاملها؟ ذلك أن إعادة هندسة الإدارة عادة ما تتطلب أهدافاً وقيادة جوهيرية، ومهارات سياسية لتحويلها إلى واقع. غير أن السؤال الذي يطرح نفسه هنا يتمثل في كيف نعرف فيما إذا كنا نمتلك المادة اللازمة لتحقيق ذلك؟ وما الوقت الذي تستغرقه لتصبح مديرًا ناجحاً في الوقت الراهن؟

**م الموضوعات الناس:** هنا نريد أن نجيب عن أسئلة من قبيل: من الذي نريد أن نعمل معه؟ كيف يمكن أن نجدهم من داخل وخارج الشركة؟ كيف نجعلهم يرغبون في العمل معنا؟ كيف نعرف فيما إذا كانوا هم من النوعية التي نريدها؟

وعلى الرغم من أنَّ هذه أسئلة يصعب طرحها، فإن إجابتها أصعب - وأن تعلم التعايش مع الجواب يبقى أكثر صعوبة. وعندما أتفحص ممارسة إدارة الأعمال في الوقت الراهن، فإني في بعض الأوقات أفكر في المقايسة بين "فلادمير وايستراجون

"Vladimir and Estragon" فى قصة بيكت "Beckett" بعنوان "انتظار جودت" "Waiting for Godot". لقد كان البائسان فى القصة يجرون أقدامهم فى صمت، عندما تأوهوا يسترافقون "Estragon" فجأة قائلاً: "لا أستطيع أنا التحمل بعد الآن". عندها استجاب "فلاديمير" "Vladimir" قائلاً: "نعم إنك تستطيع".

ولحسن الحظ، فإن الأشياء ليست سيئة بتلك الدرجة. فبالنسبة لمعظمنا، "نعم إنك تستطيع" ليست بعد سبباً للبلاء أو الشقاء. إنها فرصة بالنسبة لنا لنعيد اكتشاف أنفسنا.

يجب أن ننظر إلى أنفسنا، ولبعضنا بعضاً، لنجد المصادر الشخصية التي تحتاجها لأداء أعمالنا - وهي الشجاعة والثقة والذكاء. وهذا هو المجال الذي يمكن فيه لهذا الكتاب، كما أمل، أن يكون مفيداً على وجه الخصوص. إن بإمكانى أن أقدم بعض الأفكار، بل وحتى بعض التشجيع. غير أن المديرين ليس باستطاعتهم أن ينفذوا مسؤولياتهم بالنسبة للموظفين والمستثمرين دون أن يواجهوا ببسالة بادئ الأمر التوترات والمشكلات والصراعات المتعلقة بقيادة الشركة في الوقت الراهن.

لقد كتب هذا الكتاب من أجل أناس يعتبرون أبطالاً سواء أكانوا من الرجال أم النساء. فهم يمثلون أبطال الرواية في المسرحية الرئيسية العظيمة بالنسبة لوقتنا الراهن - أي إيجاد مكان أفضل للعمل وتحقيق الثراء. غير أنه لم يحدث إطلاقاً من قبل أن مسرحاً مثل هذا كان محفوفاً بالخطر والصراع والقلق، كما أنه لم يحدث من قبل أن صارت الأمور أكثر حدة وعمقاً من خلال المصادقة الفجة. بل إنه لم يحدث من قبل أن تكون فرص هذه المسرحية - على المستوى الشخصى وعلى مستوى الشركة - كبيرة جداً أو مجذبة بذاتها بهذا القدر. لقد كتب هذا الكتاب من أجل أولئك التوافقين بشدة إلى المعركة المصممين على الانتصار، بحكم أنهم في مواجهة هذه الواقع.

**الفصل الثاني**

**أزمة الادارة**



يجب أن نعمل، في «الوقت الراهن»، على تحسين نتائج الأعمال التجارية بصورة جذرية، وينبغي أن نعملها في الوقت الذي نستحوذ فيه على قلوب وعقول الأشخاص المرتبطين بنا.

ومما يزيد الأمر صعوبة، أن الوقت الراهن لا يعرف تقاليد، ولا يرجع لماضي، ولا تجارب مختبرة مع الزمن. إن مصطلح "الوقت الراهن" لم تشهد البشرية مثيلاً له في السابق.

لم يعد هناك شيء بسيط ولا مستقر، فبيئة العمل التجارية تتقلب سريعاً وبشكل محير وجذري أمام أعيننا.

ففي الوقت الراهن، فإننا مهما عملنا من عمل فإنه لم يعد كافياً. ذلك لأننا لم نعتد سوى على التغير التدريجي: النوع الذي بإمكاننا أن نديره تدريجياً، وذلك بشيء من التخطيط المتقن، وبناء الإجماع الواسع، والتنفيذ الخاضع للتحكم والمراقبة. من هذا المنطلق فإنه يتاح علينا في الوقت الراهن إلا ندير التغيير فقط، بل يجب علينا أن نُجد التغيير - أي التغيير الكبير - والسريع. إننا إذا ما توقفنا لتأمل القضايا على مهل، فإن الموقف سوف يتغير أمام أعيننا كما أن أحکامنا الدقيقة لن تُجدى عملياً.

كل شيء قابل للتساؤل. لم تعد الوسائل القديمة للإدارة فعالة، فالهيكل التنظيمية، وخطط التعويضات، والصيغ الهرمية، والتنظيم الرأسي وكل مجموعة أساليب الإدارة المبنية على القيادة والسيطرة لم تعد فعالة.

كل شيء يجب أن يتغير: سيكون التغيير أعمق من الأسلوب. فهو لن يلامس ما يقوم به المديرون فقط، بل أشخاصهم كذلك. ليس فقط فيما يتصل بإحساسهم بالمهمة، ولكن فيما يتعلق بإحساسهم بذواتهم. وليس فيما يتصل فقط بما يعرفون، ولكن بالكيفية التي يفكرون بها أيضاً. كما أن آثار التغيير لن تكون قاصرة على مجرد طريقتهم في النظر إلى العالم، ولكن في أسلوبهم في العيش في العالم.

هناك عبارات متكررة ستواجهك باستمرار في هذا الكتاب وهي: «فلا يوجد شيء بسيط». «ومهما عملت من شيء فإنه لن يكون كافياً». «كل شيء قابل للتساؤل، كل شخص يجب أن يتغير».

تأمل الأخبار القادمة من "سانترن Saturn" - قسم من شركة "جنرال موتورز". ففي الثاني من شهر أغسطس من عام ١٩٩١م، وفي نهاية السنة الأولى من إنتاجية "سانترن"

ألقى "آلن جى بيرتون" Alan G. Perriton ، مدير إدارة المواد في "ساترن" ، خطاباً في قلب مدينة السيارات القديمة: مدينة "ترافيرس سيتي" ، بولاية ميشجان". إن بإمكانك أن تسمع عملياً أصوات الهتافات - من أجل "ساترن" ، وجنرال موتورز ، وأمريكا! حين قال بيرتون:

«لقد أظهرت الدراسات المسحية، في محيط بيع السيارات الجديدة لكل منفذ، بأن "ساترن" تماثل أو تفوق "هوندا" ، وتتفوق "تويوتا" بوضوح.

فلقد تبين أن (٩٨٪ من عملائنا) سوف يوصون بقوة بشراء سيارة "ساترن" لصديق أو جار أو قريب. هؤلاء العملاء الجدد هم بنفس القدر من الابتهاج والغبطة بتجربة شراء هذا النوع من السيارات.

لقد منحت الاستطلاعات المبدئية للجودة والتي تجريها منظمة "جي دى باورز" J D Powers الميدالية الذهبية لسيارة "ساترن".

إننى هنا أقول لكم بأن "ساترن" قد حققت نجاحاً حيث أصبحت حديث الناس».

الآن وبعد مضى سنتين ونصف، فلا تزال "ساترن" تصنع سيارة ذات جودة عالية، كما أنها لا تزال تحتفظ بمجموعة من المعجبين بها من الشريحة السكانية التي تستهدفها الشركة لمبيعاتها، كما أنها لا تزال رائدة في نظام الإنتاج الدقيق. ولديها نظام خدمات ومبيعات يعتمد على احترام الزبون مما يثير حسد وغيره المديرين في الأقسام الأخرى من شركة "جنرال موتورز" ، علاوة على ذلك فلا يزال لديها علاقة طيبة مع نقابات العمال.

لقد ذكرت صحيفة "نيويورك تايمز" الصادرة في مارس من عام ١٩٩٤ م في افتتاحيتها بأن "ساترن" الأمل الكبير لشركة "جي إم" ، تحقق أول نجاحاتها. لقد عرفنا، من خلال ما ورد في المقالة، ما ي قوله المحللون في مجال التخزين، وما ي قولهأعضاء الاتحادات، والشائعات المتعلقة بما تقوله قيادة "جي إم" الجديدة. إن ما ي قوله هؤلاء ليس جيداً، ذلك أن "ساترن" قد تكون غيرت الأساليب التي يتم بها صنع السيارات، وبيعها وصيانتها، وذلك كله من أجل تحقيق الأفضل، غير أن "الأفضل" مع ذلك لا يزال غير مرضٍ بما فيه الكفاية. فالهدف الأساسي لا يزال قائماً إلى حدٍ كبير كما أن سحب السيارات من السوق قد أساء إلى السمعة الجيدة للسيارة.

وهنا نتساءل: هل تود معرفة أسوأ ما في الأمر؟ إن مجلة "التايمز" لم تذكر الحقيقة، ولكن "ساترن" قد بدأت بنفس الميزة التي لا تقدر بثمن والتي كان الألمان واليابانيون

يمتلكونها بعد الحرب العالمية الثانية، فقد بدأت بسجل أعمال مشرف - وحتى ذلك لم يكن كافياً.

لا ينبغي أن نفاجأ بمعرفة إلى أي مدى يجب أن تسعى الشركة لتحقيق النجاح. ففي عام (١٩٩٢م)، كتبت أنا ومايكل هامر في كتابنا "إعادة هندسة الشركة"، "لقد شكلت مجموعة من المبادئ التي أرسى من منذ أكثر من قرنين خلت مسار الأعمال التجارية الأمريكية على مدى (هذا القرن)، لقد حان الوقت لكي يجعل هذه المبادئ تتقادع وتنبني عوضاً عنها مجموعة جديدة. إن البديل يتمثل في أن تقوم الشركات الأمريكية بوقف أبوابها وتخرج من ميدان العمل التجارى. هذا الخيار واضح بشكل كبير.

لقد صاغ "بيتر دركر" هذا الطرح بوضوح قوى بقوله: "يتحتم على كل منظمة أن تستعد من أجل أن تتخلص من كل شيء تعمله".

غير أن السؤال هنا هو: ما هو المقصود بـ"كل شيء" الذي يجب أن تتخلص منه؟ ولماذا يتوجب علينا أن تتخلص منه؟ لإجابة هذا السؤال، يجب أن نبحث عن لحظة تتعلق بمعرفة الكيفية التي تم فيها تشكيل تفكيرنا الإداري في الوقت الراهن.

## **النظر إلى الشركة كآلية مجازاً:**

"العمل التجارى العظيم"، كما يقول "هنرى فورد" الذى يعرف العمل العظيم عندما يراه، "هو فى الواقع أكبر من أن يكون نشاطاً بشرياً". هذا الرأى، الذى ربما يتفق معه كثير من الناس يطرح سؤالاً مهماً: إذا ما كان العمل العظيم لا يمكن أن يكون إنجازاً بشرياً، فماذا عساه أن يكون؟ إن هناك بعض الصور أو الاستعارة التى يقتضى استحضارها. ذلك أن مجمل إحساسنا بطبيعة أى عمل تجارى يعتمد على هذه الصورة أو الاستعارة، بنفس القدر الذى تحمله تصوراتنا عن الناس الذين يعملون هناك، وعما يمكن أن نسأله بخصوص هؤلاء الناس، وعن أنفسنا كمدربين وعن عملنا.

إن الناس تعتبر أن الأعمال التجارية تقوم على أرقام (كما هو الحال فى ورقة الحسابات) أو قوى (كما هو الحال فى قوى السوق) أو نفوذ (كما هو الحال بالنسبة لنفوذ المدير التنفيذى)، أو أشياء (المنتج) أو حتى عبارة عن طبيعة بشرية (لالأشخاص الذين يعملون معنا) غير أن هذا ليس صحيحاً. ففى الحالة الأولى، ومعظم الحالات اللاحقة،

تقوم الأعمال التجارية على الأفكار - أفكار يُعبر عنها بكلمات. وما أسماه فورد بـ «العمل التجارى العظيم إنما قصد به الآلة».

هذا الأسلوب البلاغي القوى كان موجوداً منذ فترة طويلة من الزمن. لقد كان لدى الإغريق فكرة تقول بأن المخ البشري يتصرف مثل المنجنيق. كما كانت طواحين الماء الصورة المفضلة حتى القرن السابع عشر، التي عندها قادت اكتشافات "إسحاق نيوتن" الناس إلى أن يفكروا في الساعات. ثم بعد ذلك ظهر المحرك البخاري، ثم المولد الكهربائي، ثم محرك الاحتراق الداخلي، وعندئذ كان لدينا المنظمة التي تعمل مثل الآلة السلسة. وبالطبع، في هذه الأيام، لدينا الحاسب الآلي، مع برامجه، التي يعتقد الكثير من الناس أنها لا تضاهي العقل البشري فحسب، بل هي العقل البشري. وللحكم على عقل "هنرى فورد"، بناء على المتحف الضخم للآليات الذي أوجده في "ديربورن" "Dearborn" "ميتشجان" ، ربما كان يحمل في عقله أي شيء ابتداء من محمصة الخبر الكهربائية "Toaster" إلى الطائرة - على الرغم من أن الآليات المفضلة لديه، بالطبع، كانت مائلة في خطوط التجميع ونموذج "تي" .

أما بالنسبة إلى "الفرد بي سلوان" الصغير "Alfred P. Sloan Jr." عبقرى الأعمال، الذى يعود إليه الفضل فى تشكيل شركة "جزرال موتورز" التى نعرفها اليوم، فقد كان الرجل الآخر العظيم فى عالم صناعة السيارات فى باواكير القرن العشرين. وبدون تحفظ، يمكننا القول بأنه كان، أيضاً، قد فكر فى أعظم مشروع تجاري بلغة مصطلح الآلة. لقد كانت أفكار "سلوان" ، كغيره من العديد من المديرين من أبناء جيله، متاثرة بـ "فرديريك تايلور" Frederick S Taylor" الشخص المتميز من "فيلادلوفيا" ، الذى أصبح رائداً فى دراسة العمل. لقد درس "تايلور" بـ "أن هناك طريقة واحدة مثلى لإنجاز كل مهمة صناعية، كما أن هناك أسلوباً واحداً لاكتشاف تلك الطريقة. فأنت كصاحب عمل ما عليك إلا أن تخضع المهمة لتحليل الوقت والحركة، وتحزئتها إلى حركات مستقلة تؤدى على مدى ووقت زمنى محدد، بعد ذلك تقوم بتدريب العاملين لديك لكي يؤدوا العمل وفقاً للقواعد المقررة من خلال التحليل.

إن هناك صورة مشهورة من حقبة الأربعينيات الميلادية تخبرنا عن الموقف الذى أدى إليه هذا. فالشخص الذى يقوم بربط المسامير فى خط تجميع لمدة عشرين سنة يمتلك ذراع مثل الذراع اليمنى للشخص الكرتونى "بوبى Popeye" ، فى حين أن ذراعه اليسرى عادية. وبالطبع فإن المعنى فى هذا المثال واضح تماماً. لقد أصبح الرجل جزءاً من آلة خط التجميع.

غير أننا إذا ما ركزنا على شخصية "بوباي" فإنه سوف تفوتنا أكثر إسهامات "سلوان" Sloan أهمية. فمن خلال "سلوان"، فقد تدعى تأثير أفكار "تايلور" مكننة القوى العاملة البشرية إلى مكننة الإدارة. لقد تصور "سلوان"، وفي الحقيقة تأكد له بأن، الآلة الإدارية، لا تعد مجرد وسيلة لبناء سيارات، بل لبناء شركة بالكامل. وعلى الرغم من أن "سلوان" كان يرغب في أن تكون شركة "جي إم" "لا مركزية" كما قال ذلك في سيرته الذاتية، فقد كان أيضاً يرغب في إدارتها على أساس "مبدأ التنسيق" - وهو المبدأ الذي تحول إلى مبدأ الرقابة والتحكم المركزي. لقد خانته كلماته في التعبير عما يريد أن يقول، فقد كان يعتقد بأنه قد أوجد شيئاً جديداً إلا وهو "المنظمة الموضوعية"، باعتبارها شيئاً متميزاً عن تلك المنظمة التي كانت معتمدة على "ذاتية الأشخاص". وعلى أية حال فإنه لا يوجد إلا شيء واحد في العالم يمكن أن يكون منتجًا وغير ذاتي. هذا الشيء ليس الكائن البشري، أو حتى المنظمة المكونة من البشر... إنها الآلة.

بالطبع ينبغي ألا تصرف النظر عن هذه الفكرة بصورة سريعة. إن هذه الفكرة كانت ولا تزال تمثل جاذبية هائلة بالنسبة لنا جميعاً. لماذا؟ ذلك لأنها فكرة مثالية، حيث تمثل رؤية لنشاط بشري متكامل. فالبشر هم البشر ولن تكون أى شيء آخر. غير أنه لا يمكن الاعتماد علينا: لأننا نصرف عما بين أيدينا، ونرهق، ونتعرض للغضب، ونجرى وراء شهواتنا، ونحب المشاكسة. كما أننا عرضة للكآبة، ويتم جذبنا من هنا وهناك، ونتذمر من عمل ما هو في صالحنا. إننا نتأمر ونقاتل. فالمنظمات التي تشبه الآلات في عملها، أو الاستعارة التي تريدها أن نعتقد بها، لا تعانى من أى من هذه المعوقات. فالمنظمات التي تشبه الآلة عادة ما تعتمد على البشر عند المستوى الأدنى فقط من كيانها، وذلك بالنسبة للطاقة الخام التي تسير عبر هذه الآلة حال الانتهاء من بنائها والبدء في تشغيلها، مثل البخار، أو وقود дизيل، أو الكهرباء كما لو كانت سفينه ضخمة. هذه الآلات هي في الأساس ممثلة في الهياكل التنظيمية التي تم تفعيلها واقعياً من خلال وظائف العمل المحددة، و مواقع العمل، حيث تم الربط بينها جميعاً من خلال "سلسلة السلطة وخطوط الصلاحية". أما الخصال الإنسانية الأكثر تهذيباً، ولنقل على سبيل المثال، القدرة على التخيل أو العقلانية أو اتخاذ القرار، أو القابلية للتكييف. كل هذه الأمور لها مكانها و زمنها في جميع هذه المنشآت. غير أن الوقت يبقى في بداية المشروع، وذلك عندما يتوجب أن يتم تصميم السفينة وتشييدها. أما المكان فهو في الأعلى في قمرة القيادة. بعد ذلك ومن خلال استخدام السلطة والرقابة الحكيمة والإبحار السليم، والصيانة، فإنه ينبغي على

السفينة أن تعمل بدرجة عالية من الموثوقية والعلقانية (دون تدخل الجوانب الذاتية أو السياسية). لم يعتمد "سلوان" على "رجال صناعة السيارات" لكي يطيعوا أوامرها وفق ما تملية سياسة "جنرال موتورز". وبدلًا من ذلك فقد اختار "رجال المال"، وهم الذين يتلاعبون كما يقومون على حماية الآلة الوحيدة التي تصلح لجميع الاستخدامات في متناول البشرية إلا وهي - رأس المال.

إن هناك جانبية إضافية بالنسبة لاستخدام الآلة كاستعارة. فهي توضح بصورة منطقية الهموم الرئيسية لمديري الإدارة العليا في عصر سابق (وكذلك هموم الذين يطمحون للإدارة العليا) حيث كانوا يهتمون بالكفاءة، والاحتراف، والقوة والمكانة. وباختصار فإن الاستعارة تقع قرباً من صميم الأيديولوجية الإدارية. إن هذه المضاهاة ليست من باب التقليل والاحتقار. ومثل جميع الأيديولوجيات، فإن هذه الأيديولوجية لم تكن لتبقى حية دون خلط أرعن للمنطق والمثالية. كما أنها لا يمكن أن تبقى حية إلا إذا استجابت لحاجات ورغبات المجتمع الذي منحها الوجود. ولكن هذه الأيديولوجية حية وقائمة - وكمودج فإن فكرة تشبيه الشركة باعتبارها تشبه "الآلة" قد حققت الانتصار لمدة خمسة وعشرين عاماً.

## عصر الإبحار السلس:

إذا كان من المقبول أن نتحدث عن "القرن الأميركي"، كما جاء في عبارة "هنري لويس" التي تحمل طابع التباہي، فإن هذا الأمر قد حدث خلال الربع قرن الذي تلا هزيمة الألمان واليابانيين. في هذه السنوات لم نسمع أخباراً من "ساتurn" سوى تلك الأخبار التي تروي النجاح الذي يعقبه نجاح. وعلى مدى العقدين ونصف الماضي، وهي الفترة التي نطلق عليها عصر الإبحار السلس، حسبما أعتقد، فإن الأمجاد تنسب إلى كبار رجال الأعمال الأميركيين، وإلى قباطنة سفن إنتاجنا.

لقد كانت المرة الأخيرة التي كنا نبدو فيها في وضع جيد كمديرين تعود إلى بداية ما يسمى بالثورة الإدارية. لقد كانت هذه الفترة تعود إلى حوالي عام ١٩١٧م، وذلك عندما سلم أبناء وأحفاد رواد الصناعة الكبار في القرن التاسع عشر قيادة الأعمال التجارية وراءوس الأموال التي ورثوها إلى جيل جديد من المديرين المحترفين من أمثال "سلوان Sloan". غير أنه بعد هذه الفترة حل عصر الكساد الاقتصادي العظيم، وإلى حدٍ

ما عصر الإذلال غير العادل، للمديرين المهنيين والرئيس البطل "هربرت هوفر". على إثر ذلك فقدت الإدارة ركناً أو اثنين من أركانها الأساسية.

لقد بدأت مكانتنا تتعش خلال الحرب العالمية الثانية، غير أن تألقنا وشهرتنا كانت ومن غير شك مرتبطة بالتاريخين المنسيين - (١٩٤٨م - ١٩٧٣م). ذلك أنه لم يحدث في التاريخ أن تتعرض أحوال جميع الناس للإذدحاف والتحسن كما حدث بالنسبة لنا نحن الأميركيان في تلك السنوات - حيث شمل هذا التحسن التعليم، ومستوى الثراء، ونوعية الحياة. هذا التحسن امتد نطاقه من مجلس الإدارة إلى المجالس التنفيذية، ومن أقسام المبيعات إلى موقع المصانع، ومن مستوى سكان الضواحي إلى مستوى الطبقات العليا.

إن ما حدث في أمريكا كان عبارة عن ديمقراطية مذلة، ليست فقط ما يتعلق منها بفرص العمل بل الشعور بالفرصة ذاتها. فجميع الأميركيين، مع الاستثناء المخجل المتعلّق ببعض الأقليات بها، يعتقدون في الوقت الراهن بأنهم ورثوا عرضاً كاملاً من فرص الحياة فقط لجرد أنهم ولدوا في أمريكا. فكل فرد، ليس فقط المالك أو المديرون، يعتقدون في الوقت الراهن في المذهب العلماني المتعلق بالنمو. هذا النمو لم يكن قاصراً على الاقتصاد فقط، بل شمل المجالات الشخصية والثقافية والروحية كذلك.

في نفس الوقت، فإن الكثير من الأميركيين، خاصة مديرى الأعمال التنفيذيين، بدأوا ينظرون إلى العالم على نحو جديد - أى على اعتبار أنه امتداد للسوق الأمريكية الداخلية. فالشركات الأمريكية والخدمات المالية، والدولار الأمريكي تهيمن على تجارة العالم بشكل لم يسبق له مثيل منذ أن هيمنت بريطانيا والجنيه الإسترليني على العالم في القرن التاسع عشر. لقد ذهب "جي جي سيرفان - شرای بر" في كتابه المشهور "التحدي الأمريكي" "The American Challenge" الذي نُشر في عام (١٩٦٧م) إلى أبعد من ذلك عندما تنبأ بأن البلدان الأوروبية سوف تصبح دولاً صناعية تابعة للولايات المتحدة الأمريكية.

لقد كان هذا إنجازاً هائلاً بالنسبة لمجتمعنا. فقد بدا النمو كأنه يحقق الوعود الأميركي، وبذا كأنه إنجاز سهل لا حدود له. إن الكثير من الفضل بالنسبة لتشكيل مقر العمل وتوفير الثراء الذي جعل ذلك ممكناً يعود إلينا نحن مديرى الأعمال. فبناءً على معدل النمو الذي تم توطيدته في سنوات الإبحار السلس، على سبيل المثال، فإن الأسرة الأمريكية العادمة بإمكانها أن تتنظر إلى الماضي وتلحظ كيف أن دخل الأسرة قد تضاعف خلال جيل واحد، كما أن بإمكانها أن تتطلع إلى نفس الزيادة في الدخل على الأقل في كل جيل في المستقبل.

## التحول في النفوذ: القباطنة الجدد والقباطنة القدامى:

في الوقت الراهن نعرف، بالطبع، أن النمو كان محدوداً. كذلك في الوقت الراهن، حيث تزداد المعدلات الحالية للإنتاج، فإن الأسرة الأمريكية العادلة بإمكانها أن تتوقع من أجيالها القادمة أن تضاعف من الدخل الحالى للأسرة فى وقت يستغرق نحو أربعة قرون، أو ستة عشر جيلاً. ونتيجة لذلك، فإن هناك حالة جديدة من الخسارة والتضليل فى بلدنا فى هذه الأيام، بلغت ذروتها بكتابه مقالة ميرية تقول: لأول مرة فى تاريخنا سوف يكون هناك جيل أمريكي معاييره المعيشية أقل من المعايير المعيشية لآبائهم.

بالنسبة للمديرين، فإن هذا الإحباط للحلم الأمريكي يضيف ببساطة حالة من الطوارئ التاريخية بالنسبة للتحدي الذى يواجهه من هم فى عمرنا، وذلك من حيث المضى قدماً فى تشكيل أماكن العمل وتوفير الثراء من أجل تحسين نوعية الحياة الإنسانية والعمل. إنه إذا ما كان بمقدورنا أن ندعى الكثير من المسؤولية بالنسبة للانتصارات الاقتصادية فيما بين (١٩٤٨م و ١٩٧٣م)، وهى الفترة التى بدأت بصعوباتها الخاصة، فإننا، عندئذ، لانستطيع أن نتجنب تحمل المسئولية بالنسبة للاضطلاع بالمشكلات الكبيرة التى نواجهها فى بداية الحقبة الراهنة.

لكن السؤال هنا: ما هي هذه المشكلات؟ ما هي مصادرها؟ وما الذى جرى فى عام (١٩٧٣م)؟

حسناً، لقد كانت البداية عام (١٩٧٢م) عندما ارتفعت أسعار البترول ارتفاعاً ملحوظاً، وتصدرت فضيحة "واترجيت" Watergate عناوين الأخبار، وبات واضحأً أن قضية فيتنام قضية خاسرة. لقد أصبحت مثالياً فترة السبعينيات الميلادية (١٩٦٠م) عديمة الجدوى، كما أصبحت سمة المحافظة التى كانت سائدة فى الخمسينيات الميلادية ممقوتاً. فى نفس الوقت، فإن كل المؤشرات بالنسبة للنمو كانت تتجه إلى الأسفل، فى الوقت الذى ارتفع فيه التضخم بشكل متزايد. وبالنسبة لنا كمديرين، على وجه التحديد، فإن العصر الجديد قد تزامن مع تغير المناخ: فلم يعد هناك المزيد من الإبحار السلس، بل صرنا سنة بعد الأخرى نعيش المناخ الشديد.

لقد بقيت الأسباب الجذرية لهذا التغيير مثاراً للجدل، غير أن معظم الدلائل تشير إلى تغيير جوهري فى النفوذ الذى أثر عملياً فى طبيعة كل عمل تجاري فى أي مكان. فالمديرون المحترفون، من أمثال، "الفرد سلوان"، الذى تولى قيادة الاقتصاد المتعلق

بالقطاع الخاص خلال الحرب العالمية الأولى، بدأوا يفقدون سيطرتهم على "منظماتهم". وبدأ النفوذ والقوة ينتقلان إلى خارج دائرة المديرين حيث أصبحت في أيدي العملاء والمستثمرين والمتغيرات والرياح والأمواج التي يجب على الأعمال التجارية أن تتخذ طريقها خالها. لقد كانت هناك ثالث قوى وراء هذا التحول في النفوذ. أولها، لقد وضعت إنجازات سنوات الإبحار السلس الأموال في جيوب الناس وحسابات المستثمرين - وخاصة الجيوب والحسابات الأمريكية، بشكل لم يحدث من قبل في التاريخ. هذه الجاذبية الكبرى شجعت الشركات والحكومات حول العالم لكي تُنظم نفسها من أجل إنتاج بضائع وخدمات للبيع في أمريكا، ثم في أوروبا، ثم بعد ذلك في أي مكان تتوافر فيه نقود لشراء هذه البضائع والخدمات. القوة الثانية وراء التحول في النفوذ تكمن في الثقة الذاتية الأمريكية الكبيرة بعد الحرب في الانفتاح على التجارة الحرة، وإصرارها على فرض سياسات التجارة الحرة على العالم، القوة الثالثة وتمثل فيما يسمى بالثورة الرقمية في تقنية الاتصالات، التي مكنت رأس المال والمعلومات (معلومات عن ثورة المعلومات والعادات على استثمار رأس المال من جهة ومعلومات حول قيم المنتجات والخدمات المتعلقة بها من جهة أخرى) لتدور حول العالم بسرعة الضوء.

على إثر ذلك بدأ "الاقتصاد العالمي" وـ"التنافس العالمي" وهي عبارات نستخدمها من أجل أن نصف ما يعتبر بالفعل سوقاً متخرجة ومحفزة بالنسبة للعملاء الذين يمتلكون أموالاً، مع وجود محيط من الأعمال المنافسة التي تكافح من أجل مصالحها وراء وس الأموال الضخمة التي تراهن على الفائزين الذين من المتأمل أن يسفر عنهم الصراع.

ومن وجهة نظر المديرين، فإنه سواء حقق العملاء أو المستثمرون مزيداً من النفوذ، فهذا في نهاية المطاف مسألة جيدة. إن زيادة الشراء وتناقص القيود (الحماية) على التجارة يمنع كلاً منها مدىً جديداً رائعاً من الخيارات (والفرص لتغيير خياراتهم) من بين المنتجات والاستثمارات. وإذا ما تطرق الحديث إلى المديرين، فإن أكثر الأشخاص قوة هم بدون شك العملاء. لذلك، فإنه إذا ما استطاع المديرون كسبهم، فإنه لن يكون لديهم مشكلة في كسب المستثمرين.

هذا في مجمله لا يمثل أخباراً حسنة، ذلك أن كسب العملاء لم يكن في يوم من الأيام أصعب مما هو عليه الآن. فعملاء اليوم، كما تقول مجلة "فورشن Fortune"， هم الأشد ذكاءً والأكثر تعليماً الذين لم تواجه الأسواق مثيلاً لهم على الإطلاق. ففي أسواق اليوم، لم

يعد الأمر متعلقاً بقضية "على المشتري أن يحذر أثناء الشراء"، بل بقضية "تشترى على مسؤوليتك"، فعملاء اليوم يتسمون بمطالبهم القوية بالجودة، والخدمة، والسعر، وباستعدادهم لأن يتصرفوا وفقاً للعقود المتفق عليها معهم، وبعدم ولائهم. كل هذه الأمور جعلت العملاء بعيدين من أن يوصفوا بالطيبة والامتنان والولاء كما كان شأن زبائن الخمسينيات والستينيات.

تأمل مدى الاختيارات المتاحة أمام العملاء في الوقت الراهن. فشركة "سوني" تصنع أربعة منتجات جديدة يومياً ويتم إنتاج موديل جديد من ووكمان "Walkman" كل ثلاثة أسابيع. في عام (١٩٩١م) ظهر (٦٤) نوعاً جديداً مختلفاً من صلصة المكرونة في الأسواق. وفي عام (١٩٩٢م) قدمت شركة "هائز" Heinz أكثر من (٥٠٠) منتج جيد يوزع حول العالم. كذلك فإن شركة "روبر ميد" Rubber maid تصنع ما معدله منتجًا جديداً يومياً. لقد تم تقديم مادة الغسيل المنظفة، تايد، من قبل شركة "بروكتر وقامبل Proctor and Gamble" في عام (١٩٤٦م). لقد استطاعت هذه الشركة أن تحكم لوحدها بالتفوق بهذا المنتج لمدة (٢٨) عاماً. بعد ذلك، وبناء على شعورها بتقلبات الزبائن نحو منتجها، شعرت شركة "بروكتر وقامبل" بالحاجة إلى إضافة صابون "تايد" غير المعطر وصابون "تايد السائل" في عام (١٩٨٤م)، وصابون "تايد" بالمبيض عام (١٩٨٨م)، وصابون "تايد" ذو التركيز الزائد عام (١٩٩٠م)، وصابون "تايد" بالمبيض البديل عام (١٩٩٢م). هذا التنوع في الخيارات المتاحة أمام العملاء وجد طريقه عملياً في كل المنتجات، من المواد غالية الثمن مثل الحاسوبات الآلية إلى المواد التي تستخدم يومياً مثل الصابون المستخدم في الفسالات.

في الحقيقة فإن النفوذ والحرية الجديدة التي يتمتع بها العميل قد أدت إلى تحطيم كل الافتراضات الإدارية الحمقاء المروثة من أعوام الإبحار السلس. تعدد هناك ولاءات موروثة وغير مكتسبة بجهد لعلامات تجارية كما كان الحال مع فورد في مقوله كانت عائلتنا تشتري دائماً سيارات فورد، كذلك لم يعد هناك تضامن ودى بين المنافسين في نفس الأسواق، كما أنه لم يعد هناك إمكانية لرفع الأسعار كما زادت رواتب وعوائد موظفي الشركة، كذلك فإنه لم يعد هناك مجال للاعتماد ببساطة على تكاليف الدخول العالية لإبعاد المنافسين المبتدئين، وأخيراً فإنه لم تعد هناك حماية محكمة تفرضها الحكومات الوطنية.

الموضوع الأخير هو النقطة الرئيسية. ذلك أنه من الصعب أن توجد حكومة في العالم، سواءً أكانت شيوعية أو اشتراكية أو محافظة منفتحة السوق، لا تلتزم بسياسة "الحب

الصعب" نحو قطاع الأعمال التجارية. سواء أعلنت ذلك صراحة أو لم تعلن ذلك ولكن تمنت حدوث ذلك. هذا «الحب» لقطاع الأعمال مبني على أساس أن دور هذا القطاع يشبه دور المحسن: ذلك أن الحكومات الآن تدرك بأن قطاع الأعمال التجارى، وفقط قطاع الأعمال التجارى، يمكنه أن يوفر وظائف توفر بدورها شركات تزود الحكومة بالشئين الذين تريدهما من أجل أن تواصل عملها - هذان الشيئان هما أموال الضرائب التي تدفع مقابل الخدمات، والإحساس بالازدهار الذى يتحول إلى أصوات ناخبيين. على أن الجانب "الصعب" بالنسبة لقطاع الأعمال التجارية هو أن يقوم بدور المتسل: فالحكومات، ومع استثناءات طفيفة، تدرك الآن بأن حماية المشاريع التجارية تُوجَد شركات متضخمَة غير قادرة على المنافسة في الأسواق العالمية. ففي الأسواق المحلية فإن هذا الأمر يشبهأخذ نقود (بأسعار عالية مع تقليص الخيارات) من المستهلكين - وبعبارة أخرى الناخبيين. وفي حقيقة الأمر، فإن الحب الصعب من قبل الحكومة يخاطب مشكلات مديرى الأعمال بلغة ثابتة من ضمن محتوياتها ما يلى: (أن الوضع صعب ولا يمكن مساعدتكم، ولكن لأجل العملاء افعلوا ما بوسعكم ولا تنسوا أن هناك مجالاً كبيراً للربح وباستطاعتكم أن تأخذوا نصيبكم من الربح، ولكن يجب أن تقوموا بذلك لوحدهم، والأفضل هو الذى يستحق النجاح. وفي الحقيقة ومن أجل إرضاء المستهلكين يجب مواجهة الواقع. لكن هناك أيضاً الكثير من الأموال التى يتquin تحصيلها، فاحصل على حصتك. أنت صاحب القرار. فليفز الشخص المناسب سواء أكان رجلاً أو امرأة.

وبالفعل، فإن الحكومات تعلم بأن الأفضل هو المستهلك والناتج - قد فاز بالفعل. وهذا يعني أن المديرين لن يكون بمقدورهم أن يرتاحوا مرة أخرى، فلا الحكومة ولا المستهلك سوف يسمحون لهم بذلك.

### تحطم الآلة (المنظمة):

أياً كان الاسم الذي نطلقه على هذا النظام الجديد - ديكاتورية العميل أو (كما أفضل أن أسميه) ديمقراطية السوق - فإنه يسبب ثورة شاملة داخل الشركة التقليدية التي تشبه الآلة. لقد أصبحت سفينة الشركة مثل مركب لم يسبق لأحد أن شاهد مثيله من قبل.

يقول "بيتر دركر": كن مستعداً للتخلص من كل شيء، حتى لا نضطر إلى التخلص من السفينة بكمالها. لكن بالنسبة لكثير من المديرين يبدو أن أول شيء يجب أن نفذه من

فوق المركب إلى البحر هو أنفسنا. فكل واحد منا قد اطلع على الأرقام التي تبين أن عدد المواد البشرية التي تم التخلص منها تخفيقاً لحملة المنظمات في السنوات الخمس الماضية حيث بلغ (٤٠٠٠) مليون منهم المديرون التنفيذيون، والمديرون، والإداريون المحترفون، مقابل (٧٨٢٠٠٠) تم التخلص منهم من عام (١٩٨١ - ١٩٨٦). هذا الرقم (الذى لم يأخذ بعين الاعتبار الأعداد الكبيرة من أولئك الذين يتقدّعون مبكراً بصورة إلزامية تقريباً، ولا الأعداد المتعلقة "بفقدان الفرص" بالنسبة لمئات الآلاف من الوظائف المتاثرة بالهيكل التنظيمية) يصل إلى (٢٢٠٠٠) وظيفة إدارية شهرياً، و (١٢٣) كل ساعة عمل. ربما لم يحمل كل ذلك الرقم مفاجأة. إنك إذاً لم تكون قد مررت بتجربة الإنهاك الإداري في شركتك حتى الآن، فإنك بالتأكيد لا بد وأن تكون قد قرأت عنها يومياً في صفحات الأعمال من الجرائد التي تفضل قرائتها. لقد جاءت الموجة الأولى للهجرة الإدارية بكل معنى الكلمة من الحاجة إلى تقليص التكاليف من أجل أن تبقى الشركات في موضع المنافسة - وذلك من أجل أن تبقى في مجال العمل التجاري. أما الموجة الثانية فقد جاءت تحمل طابع التحدى من أن بعض المديرين لا يضيفون أي قيمة في مجال العمل التجاري. لقد أصبح الأمر تقريباً تقليدياً متبعاً لإقفال "المراكز الرئيسية" وهي علامة على صورة "الانحدار والحقارة" التي كانت بعض الشركات تطمح إليها. جاءت الموجة الثالثة وفي طياتها نوع من التروى والاعتراف بأن كثيراً من المديرين - خاصة مديرى الإدارة الوسطى - يجمعون وينقلون المعلومات قبل كل شيء من خلال البيروقراطية وأن تلك التقنية المعلوماتية قد أدت في النهاية إلى التغاضي عن حاجاتهم. ثم بعد ذلك جاءت موجة إعادة الهندسة، التي أقتلت بالمسؤولية الإدارية على عاتق صغار الموظفين وخارج المنظمة، وأصبح العمل يدار بطريقة ذاتية بشكل أكبر، كما أن الحاجة إلى العديد من المديرين في منظماتنا أصبحت موضعاً للتحدي.

والآن فإن جميع هذه التصرفات تعد خيارات قابلة للنقاش اختارت الإدارة العليا ممارستها - وفي بعض الأحيان لم يكن هناك خيارات أخرى. كذلك فإن المديرين إلى حد الآن قد يشعرون أنهم في موقع التحكم، غير أنه لن يكون هناك أحد بمعزل عن الموجة القادمة: وهي انهيار الشركات القديمة. فالتنافس الشديد الذي لا يرحم لكسب استحسان العميل يضفي توبراً على كل عملية من عمليات العمل في كل شركة تقريباً في العالم، من تطوير المنتج وحتى خدمة العميل. لقد كان كتاب إعادة هندسة الشركة "Reengineering The Corporation" كتاباً ناجحاً للغاية وذلك لأنه نزل إلى السوق في الوقت المناسب تماماً - لسد الحاجة الملحة، لإعادة اختراع هذه العمليات.

والآن، كما رأينا كل شيء بوضوح تام في الفصل الأول، فإنَّ هناك حاجة ملحة على نفس القدر من الأهمية لإعادة اختراع عمليات الإدارة، وتطويعها للواقع الجديد المتعلقة بمطالب السوق. وطبقاً لما ذكرته لنا "شيرلي ريتشارد Shirley Richard" ، المسؤولة عن "إعادة الهندسة" ، في هيئة الخدمة العامة في "أريزونا" ، في مقابلة معها بأن القصور الكبير للمنظمة القديمة، التي تشبه "بالالة" ، هي أنها كانت تعزز ثقافة البيروقراطية - أي أنها، بيئه معنية بالسلوك الأخلاقي من حيث التركيز على "النشاط، وليس النتائج". وهكذا، فإنه مادام العملاء يقومون بفرض مطالب تتسم بالقوة والإلحاح على خدمات ومنتجات الشركة، فإنَّ هذه "المنظمات" العقلانية كانت تئن وتتبرم احتجاجاً تحت وطأة الضغط. وتحديداً لم يكن سوى التسلسل القيادي، وخطوط السلطة، هما الوسيلة الأساسية التي أدت إلى تلامِم منظمة "سلوان" ، التي صدرت عنها أشد الآنات والتبرم. مما حدث لم يكن سوى تحول داخلي في النفوذ لجاذبته التحول الخارجي من الإدارة إلى الأسواق الحرة. فالعملاء، whom يفردون عضلاتهم الجديدة، ينمون بشكل ملموس، بل (كما يبدو للقباطنة القدامي) بأنهم مغرورون. وإذا ما سألنا عن الكيفية التي يعبر بها هؤلاء العملاء عن نفوذهم؛ فإنَّ الجواب هو أنَّهم يطلبون التحدث إلى الشخص المسؤول.

غير أنَّ السؤال المطروح هنا هو: من الشخص المسؤول؛ كما يرى المختصون في إعادة الهندسة؟ فإنَّ هذا السؤال يمثل بداية الحكم. فالعميل في الواقع لا يريد أن يتتحدث إلى "الشخص التقليدي المسؤول". مثل هذا الشخص، إذا ما كان موجوداً، فهو مجرد اسم في مربع في الهيكل التنظيمي، وأنَّ ما يريده العميل، من المحتمل ألا يوفره له الاسم الموجود في هذا المربع. إن العميل يريد الحصول على مساعدة أو خدمة أو منتج أو حل لمشكلة ما. فهو لا يريد شخص من المحتمل أن يكون دوره فقط في الأمر قد يقتصر على إعطاء الأوامر لشخص آخر لإعطاء العميل ما يريد. لهذا، يقول المختصون في إعادة الهندسة، علينا نعيد تصميم عملياتنا بحيث يمكن العملاء من التحدث إلى شخص ما في استطاعته أن يعمل شيء ما سوف يؤدي بالفعل إلى مساعدتهم، هذا الشخص ينبغي أن يكون هو الشخص الحقيقي في موقع المسؤولية.

في ظل إعادة التصميم المحكم والمنطقى والشامل، انهارت المنظمة العقلانية العجيبة للسيد "سلوان". إنَّ القول بأنَّ الشخص المسؤول هو الشخص الذى يستطيع مساعدة العميل (والعكس بالعكس) يعني جعل المستويات الإدارية والفروع لهيكل المنظمة التقليدية "مكرراً" كما يقول أصدقاؤنا البريطانيون. لقد تبين فجأة أنَّ جميع هذه المربعات الموجودة

في الهياكل التنظيمية ليست بذات أهمية، كما أن الأشخاص الذين يشغلونها لا يمتون لها بصلة. لماذا؟ ذلك لأن أهميتهم ونفوذهم، كما كانوا في السابق، كانت دائمًا داخلية، بمعنى أنهم كانوا بالجملة معنيين بوظائف المنظمة (التي تشبه الآلة) ذاتها. لقد كانت المركبات الكبيرة من نوع "سلوان" في الواقع سفناً طوافة؛ إذ هي تحوى وسائل هائلة من أجل متعة المسافرين، وقوى هائلة تتيح لهم توجيه الأوامر والتحكم بالنسبة لموظفي المراتب العليا، لكن بالنسبة لبقية الموظفين الموجودين على ظهر السفينة لا يعودوا أن يكون الأمر أكثر من نظام غير دقيق للمكافآت، والترقيات والامتيازات - وبعبارة أخرى بيروقراطية تخدم ذاتها.

في المناخ الجديد، المتسم بوجود السفن المتنافسة التي تجوب الأفاق، وبوجود موظفين كبار مشغولين بمشكلات الإبحار الدائمة والطقس ردئ "Lousy"، وبوجود مسافرين مستعدين على الدوام لأن يتمردوا ويقفزوا من على ظهر السفينة، ومع وجود طاقم منهمك كلياً في محاولة إسعاد المسافرين، فإن الموظفين الصغار ربما يسألون أنفسهم "ما عسانا نصنع هنا؟"

إنه سؤال جيد (وهو أحد الأسئلة التي سوف أقدم لها جواباً فيما بعد في هذا الكتاب). غير أن النقطة التي أود طرحها هنا تتعلق بالسؤال الذي كنت قد بدأت به هذا الفصل وهو: ما هو "كل شيء" الذي قال عنه "بيتر دركر" أننا يجب أن نكون مستعدين للتخلص منه؟

نتمنى ألا تكون السفينة هي الشيء الذي يجب أن يتخلص عنه ولا الوظائف. فالوظائف قد خسرناها وسوف نستمر في خسارتها لبعض الوقت. لهذا فإن إعادة هندسة الإدارة سوف تعلمنا أن نعمل الكثير جداً بوجود القليل جداً. لكن في نهاية المطاف ينبغي على إعادة الهندسة أن تتسبب في حدوث نوع من المواجهة القوية بين الفرص المتاحة في السوق وإمكانات الشركة فيما يتصل بالوظائف التي سوف يتم إحداثها. ولبعض الوقت، فإن اللجوء إلى تقليص حجم المنظمة والتعاقد مع جهات أخرى من أجل تنفيذ بعض المهام التي تقوم بها المنظمة التي يمكن تنفيذها من قبل الجهات الأخرى بكفاءة وفاعلية "Outsourcing" سوف تمثل النتائج الجانبية لإعادة الهندسة، وهذا مما لا شك فيه، غير أن هذه النتائج ليست بتأي حال «الشيء» الذي أشار إليه "بيتر دركر" ولا واحداً من أغراض هذا الشيء.

لا، ففى نهاية التحليل، فإن ما يجب التخلص منه من قبل الإدارة الجديدة الخاصة بشركتنا هو الأيدلوجية السائدة بالكامل ومجمل طريقة التفكير فيما يتعلق بالنفوذ أو القوة المتعلقة بكلٍّ من الربان والطاقم. فالنفوذ أو القوة لم تعد قاصرة على الوظائف الموجودة في هيكل المنظمة، ولا في مسميات الوظائف ولا الرتب. وفي الطقس الجديد المتسنم بالشدة، فإن هذه الأمور ليست سوى أفكار مجردة تتم عن الاندفاع، ووظائف شاغرة واضحة، حيث لا يعتد بها بالنسبة لأى شيء. فالذى يعتد به - بالنسبة للنفوذ والصلاحية، والمسؤولية - هو ما يمكنك القيام به، أنت بذاتك، وبمهاراتك وبمؤهلاتك الشخصية.

وعلى أعمق مستوى، عندئذ، فإن أزمة الإدارة تمثل في إظهار شيء ما يتعلق بالتغيير الكبير ليس فقط في منظمات الأعمال، ولكن في المجتمع الأكبر. فديمقراطية العملاء، وتصويتهم من خلال أموالهم تستدعي تقدير الناس والمنتجين، مستجيبين بكل شيء يقع في نطاق حوزتهم.



## **الفصل الثالث**

**التعايش مع القضايا الجدلية المطروحة**



## أسئلة تتعلق بمنتصف النهار

## وأسئلة تتعلق بمنتصف الليل

كيف يمكنني أن أعمل هذا بصورة أسرع؟ كيف لي أن أنجزه بتكلفة أقل؟  
 ما الذي سيحدث لو لم أقم بالعمل على الإطلاق؟  
 هل كل الشركات الناجحة محكم عليها بالاندثار؟  
 ما الغاية من هذا العمل؟ ما الذي نرمي إليه هنا؟  
 ما طبيعة السوق؟ من هو العميل؟  
 كيف يمكننا أن نعمل بصورة أفضل، وأفضل، وأفضل؟

بالنسبة إلى "ريك زافارانو Rick Zaffarano" فإن اختبار مصداقية ثقته في موظفيه، قد جاءت بطريقة مستعجلة - فقد كانت ثقته مائة في الأشخاص المرتبطين به وفي إعادة هندسة الإدارة. لقد كان زافارانو مديرًا شابًا حصيفاً في شركة هانافورد بروذرز "Hannaford Brothers" ، وهم عبارة عن مديرى سلسلة من الأسواق الكبيرة، التي يقع مقرها الرئيسي في بورتلاند بولاية مaine "Portland, Main". لقد تم تكليف زافارانو في عام (١٩٩٣م) بإنشاء مستودع جديد في ولاية نيويورك. لقد أنجز هذا العمل من خلال إطلاق مجال الصلاحية والمسؤولية وإدارة الفرق إدارة ذاتية إلى المدى الذي يعتقد أنه بالإمكان ممارسة هذه الأشياء إلى أقصى حد ممكن، وربما أكثر من ذلك بكثير.

لقد جاء اختبار مصداقية ما نحا إليه زافارانو بصورة مبكرة. فلقد انقلبت شاحنة في عاصفة شتوية حيث تلفت حمولتها، كان زافارانو يعلم أن المستودع الذي كانت الشاحنة متوجهة إليه سوف يعاني من نقص في المخزون إذا لم يحصلوا على شحنة جديدة بصورة سريعة، وكان كل شخص آخر في المستودع يعرف هذا الموقف أيضًا. وسوف أدع زافارانو يُكمل بقية القصة كما رواها لنا؛ فهو الذي عانى من المخاوف وانعدام الثقة على أى حال.

لقد كان الوقت نهاية الدوام، وكان كل شخص تعباً تواقاً للعودة إلى المنزل. لم يكن بإمكانى أن اتجه مباشرة وأمر العاملين بالبقاء، ربما كنت قد فعلت ذلك في الأيام السالفة. لقد كان يتحتم على أن أتحدث مع منسقى الفريق، الذين لم يتم اختيارهم على أساس كونهم إداريين، ولكنهم زملاء تم اختيارهم من قبل الفرق ذاتها.

لقد أخبرتهم، واحداً تلو الآخر، ما الذي أريد عمله، وأنني لا أرغب في الانتظار حتى اليوم التالي. لم يكن هناك اتفاق في الرأي، فقد كان بعض الأشخاص يعتقدون بأنني أطلب منهم ما هو فوق طاقتهم. لذلك، اقترحت بأننا سوف نقوم بدعوة المجموعة كلّ معاً وأن نحاول عمل خطة للموقف. لقد قلت لهم بأنني سوف أتبني قرارهم، مهما كان هذا القرار.

لقد كان يتحتم على أن أقول، لقد مررت بفترة قصيرة عصبية بعد أن تحملت تلك المخاطرة. لقد كنت أعلم بأنهم إذا ما قرروا الذهاب إلى منازلهم، فسوف تكون مكبلًا بالفعل عن اتخاذ أي إجراء. تذكر، أنت في نهاية الأمر، سوف يكون مطلوبًا مني أن أقدم تفسيرًا لما حدث في تلك الليلة. من الناحية الأخرى، فقد كنت أرغب في أن أثبت بأن الأشخاص الأنكياء الذين يهتمون بالعمل سوف يتذمرون القرار الملائم عندما يعطون المعلومات الصحيحة.

لقد كسبت الرهان، لقد قالت المجموعة، "نعم، يتوجب علينا أن ننفذ الخطة، لذلك دعونا نعملها". فيما بعد تحدث إلى أحد منسقي الفرق بقوله: لم أظن أن الرجال سيوافقون على ذلك. إنني أقدر صراحة هذا الشخص. لقد أنت مغامرتي أكلها على نحو واسع، كما أعتقد، وذلك لأنني عرضت بأنني سوف أتبني قرارهم.

خلال أشهر منذ تلك الليلة، توافر لدى زافارانو قدر كبير من الوقت ليفكر مليًا فيما يعني له هذا الموقف. فقال لنفسه: "هل تعلم أن هناك أوقاتاً يمكن للمدير أن يشعر فيها بأنه لا يمتلك أي وسيلة لتحفيز الآخرين". ففي العديد من الأوقات وفي مواقف صعبة لاحقة، مثل ذلك الموقف الذي انقلبت فيه الشاحنة، تم الشعور بمجمل الخوف العارم الذي تجلبه في الغالب إعادة هندسة الإدارة إلى المديرين، والذي يشار إليه بمجموعة المخاوف التسعة. فقد كان هناك خوف من التساهل وعدم ضبط الأمور، والخوف من فقد التحكم، والخوف من وضع الثقة في غير موضعها، والخوف من التضليل، والخوف من فقد السمعة (أو الخوف من السمعة الناجمة عن الاعتقاد بكونه غير حازم)، وبالطبع، كما هو الحال دائمًا الخوف من الفشل.

وهنا، يحدثنا زافارانو مرة أخرى فيقول: ربما كنت أعلم من خبرتى السابقة في العمل في مستودعات أخرى، ما الذي ينبغي عمله، وهناك إغراء هائل في أن أمضى قدماً، وأعطي أوامر بتنفيذ المهمة. غير أن الفكرة الحقيقة تكمن في عدم توجيه الأمر، ولا في

التأثير على الآخرين بوسائل غير سليمة، بل في مشاركة الآخرين المعلومات وتوجيههم. إن هذا هو كل ما يتضمنه الحديث عن موضوع "التمكين" "Empowerment" في الواقع الأمر، أليس كذلك؟ إذ بذلك يمكن مساعدة الناس للارتفاع إلى مستوى النضج الذي يمكنهم من اتخاذ القرار الصائب والمنطقي.

إن الشيء الذي لا يمكن القول به هو أنهم دائمًا يفعلون، أو أنهم سوف يفعلون. ومع ذلك، فإنه عندما يتخذ الفريق قراراً غير صائب، فإننا سوف نقف موقف المتقرجين وندعهم يتحملون عواقب قراراتهم بأنفسهم. وفي بعض الأحيان، فإننا إذا ما شعرنا بأمانة بأنهم سوف يقدمون على إحداث خسارة، ولنقل إعاقة الشركة، فإننا عندئذ سوف نتدخل. لقد قمنا بهذا مرتين، ولكن في الواقع، فإنها ليست فكرة جيدة. إن أفضل شيء، هو أن تدع أعضاء الفريق يعرفون بأنك تفهم وجهة نظرهم، وأن جميع خبراتك في نطاق العمل توحى لك بأن الشيء يجب أن يتم عمله بطريقة مختلفة، ثم تتحلى جانبًا.

لقد وجدت أن هناك العديد من المديرين يشبهون ريك زافارانو. غير أن هناك الكثير من المديرين الذين وجدتهم لا يستطيعون إلى درجة كبيرة أن يتحكموا في مخاوفهم النابعة من إعادة هندسة أماكن أعمالهم كما فعل زافارانو. فعلى سبيل المثال، أتنكر بأننى تحدثت حديثاً إدارياً مع محرر مجلة وطنية كبرى، لقد كان نتحدث بصورة نظرية، غير أنتى عندما سأله أسئلة قليلة واضحة تتعلق بالعمليات المتبقية في مقر عمله، النسخ والتحرير والبحث، على سبيل المثال، سأله: لماذا لا يكون بالإمكان أداء هذه العمليات بصورة أكثر فعالية وذلك من خلال الاستعانة بأشخاص غير مرتبطين بالوظيفة رسمياً بحيث يتم اتصالهم بالمكتب الرئيسي من خلال (الهاتف المرتبط بالحاسوب الآلى). لقد استشاط غضباً في الحال. لقد تعجب قائلاً، من المستحيل، أنا أريد أن يكون هؤلاء الناس على مقربة مني في جميع الأوقات... كيف يمكن أن يكون لهم معرفة ما يعملونه إذا لم يستطيعوا التحدث معي... إن المجلة تشبه المجتمع إنه ليس بإمكانك إسناد عمل الجماعة لشخص ما على طريقة إقطاع الأراضي مقابل عائد محدد وهكذا. لقد اضطررت إلى تغيير الموضوع بسرعة.

لقد كانت أكبر شكوى (بخصوص إعادة الهندسة) سمعناها مرة تلو المرة من المديرين تتمثل في خوفهم من فقدان السيطرة. لقد أخبرتنا "ديبرا سميثهارت Debra Smithhart" نائبة المدير التنفيذي والمديرة المسئولة عن الشؤون المالية لسلسلة مطاعم إنترناشيونال برنكر، في مقابلة قائلة: "ما الذي سوف يحدث إذا لم نستطيع التحكم في الأشياء إن هذا

ما يريد بعض رؤساء الأقسام معرفته على الدوام. إن كل ما يخشونه في واقع الأمر هو أنهم لن يكونوا في موقع الأهمية".

إن فقدان الأهمية (الذاتية) تمثل بلا شك، مخاوف لدى بعض المديرين، المكرهين على مشروع إعادة الهندسة، غير أن هؤلاء ليسوا بالكثيرين. إن توقع فقدان التحكم سيدرج تحت وطأة نوع من القلق يزيد كثيراً عن احتمال فقد المكانة.

بالنسبة لمعظمنا، فإن قضايا المكانة الوظيفية الناجمة عن إعادة الهندسة، تعتبر من القضايا الهامة. وعلى أية حال، فإن قضايا التحكم تعود إلى أيام الطفولة، عندما كانت هذه القضايا تبدو وكأنها أمور تتعلق بالحياة أو الموت، (وهي كذلك في بعض الأحيان). وهذا هو السبب بالتأكيد، كما علمنا أثناء مقابلتنا من أجل هذا الكتاب، إن ردود الفعل الأكثروضوحاً كانت تظهر عندما نتطرق لموضوع "التحكم". فعلى سبيل المثال، اعترفت ديبرا سميث هارت نفسها، بقولها: "لقد كدت أتشاجر مع نصف الموظفين تقريباً في مناسبة أو أخرى". لقد طرح رoger إيسوم، مدير برنامج التعليم الإداري لفیدكس، القضية بدعاية ساخرة، عندما قال: "اعتقد أنه في الحياة الوظيفية لكل مدير أنا جميعاً قد خطرت لنا فكرة" لماذا لا يكون الناس أكثر شبهاً بالماشية؟ وبخاصة هذه الأيام عندما يبدو أنه لا يوجد أى شيء يسير في المسار الصحيح، بل حتى ريك زافارانو، الذي كان مت候مساً، ومؤيداً بذلك لإعادة الهندسة، كما قابلناه، اعترف قائلاً:

إن الجزء الصعب، من عملية إعادة الهندسة، هو أنه يتحتم عليك مشاطرة النفوذ. فبغض النظر عن الدرجة التي تُقلص بها من هذا النفوذ، فإنك بعد فترة تريد أن تتخذ قراراتك بذاتك وتريد تفزيذها إلى النهاية. إنني اعترف بأن تفكيري ينحو إلى أن يكون هرمياً في مواقف معينة... إنني أود أن أكون قادرًا على قول "نعم" أو "لا" دون أن يتحتم على التشاور مع الآخرين كل الوقت سعيًا لاجماع الرأى. لهذا فإن هناك بعض جوانب القصور بالنسبة لي في النظام الجديد، لكنني أدركت بأنه الشيء الصحيح بالنسبة لي".

وعلى أية حال، فإننا سوف نتغوص بالبحث بعمق أكبر، في هذا الفصل إلى درجة تخطي خوفنا من التخلص من إعطاء الأوامر والتحكم. وفي خضم هذا، فإننا سوف نجد نموذجاً كاملاً من التفكير، وعقلية كاملة مختلفة، ومجموعة كاملة من المثاليات والتوقعات. إن الأمر صعب للغاية حقاً، لكن القضايا التالية تستوجب التفاصي:

- يجب أن نترك وراء ظهورنا التفكير التنظيمي المتعلق بالكمالية، مع ما يرافقه من اعتقاد في الطريقة الصحيحة الأبدية الشاملة لعمل الأشياء، وبدلًا من ذلك فإنه يجب أن يكون تفكيرنا قائماً على التجربة بصورة جذرية. فإذا ما رغبنا عن ذلك، وهذا سيء للغاية، فإنه لا يوجد لدينا خيار. فكما قال "واين كولوای Wayne Calloway" من شركة ببسى كولا: "إن وضع السوق سوف لن يدعك على ما أنت عليه".

- يجب أن نتخلص من المبدأ الإداري الذي يقول: "أعملها بطريقة صحيحة، ثم اجعلها تستمر"، واعتقد المبدأ الذي يقول: "أعملها بطريقة صحيحة ثم اعمل على تحسينها وتحسينها وتحسينها"، أو حتى "اجعل منها شيئاً آخر". إنه يتوجب علينا أن نتخلص عن الوهم المريح، الذي يوحى أن هناك حلاً واحداً شاملًا لأى مشكلة تتعلق بقطاع الأعمال (أو البشر)، ونتعايش مع حقيقة أن كل مشكلة تتغير فعليًا بين عشية وضحاها، وأنه لا تمايل أبداً بين مشكلتين، وأن العديد من المشكلات لا يمكن سوي التكيف معها. وكما عبر عنها "رالف أى سبرجن Ralph E. Spurgin" رئيس الخدمات الائتمانية المحدودة، وهو قسم من شركة «المحدودة»، بقوله: فكر بخصوص ما تقوم بعمله، بحيث تتساءل على الدوام، كيف يمكنني أن أقوم بعمل هذا بطريقة أفضل؟ كيف يمكنني أن أعملها بتكلفة أقل؟ ما الذي سيحدث لو لم أعملها على الإطلاق؟.

- يجب أن نتخلص من أي شعور بالإحباط يتعلق بالناس وحالة القنوط التي ينطوي عليها تمنى وجود المنظمة الكاملة. إنه من السهل أن نشعر في بعض الأحيان بأننا بشر غير جديرين بالثقة ومحدودين على نحو جوهري، ولهذا السبب فإنه يتبع إجبارنا لكي نقوم بأداء أعمالنا من خلال سلسلة الأوامر، والمهام المحددة، وخطوط السلطة. غير أنه بدلًا من ذلك يتوجب علينا أن نتمسك بقوه باعتقادنا أو ثقتنا Faith في الكائنات البشرية، المتمثل في: الاعتراف والاعتقاد بأننا توافقون جميعاً إلى التعلم، وقدرلون على التقانى والإخلاص، ولدينا الروح المعنوية العالية والمسؤولية الفردية. لقد وصفت "آن مونرو Ann Monroe" ، التي تعمل في منظمة الصليب الأزرق في كاليفورنيا، هذا الوضع بقولها: "إننا نعتقد بأنه إذا فهم الناس ما هو المطلوب، فإن بذل الجهود سوف يستتبع ذلك الفهم. وقد ثبتت صحة هذه الاعتقاد مرة تلو المرّة، ذلك أنه إذا ما أتيح للناس الوسائل والتدريب، فإنهم سوف يقومون بتنفيذ العمل".

- يجب أن نقايس التجريد الخيالي لتأثير السلطة التقليدية بالواقع المشوش للسلطة الواقعية. يجب أن ننتبه لحقيقة أن السلطة لم يعد لها وجود في خريطة المنظمة سوى في

القدرة على خدمة العميل بشكل أفضل. فكما يقول "واين كولواي Wayne Calloway": كل الشركات تحلم بالمبادرة، لكنهم من النادر أن يباشروها. إن السبب في ذلك يعود إلى وجود العديد من القيود والإشراف المباشر الذي يفسد الناس في المنظمة، حيث يشعرون بأنهم مقيدون ومستثارون أو واقعون في براثن الملل.

- يجب أن نطير باستبدادية المحاسبة العددية، وما تتضمنه من تأكيداتها على أن القيمة تكمن في الأشياء التي يمكن قياسها، وأن النقود هي مقياس كل الأشياء. وبالتأكيد فإن كل شيء نقوم بعمله يجب أن يسهم في أداء أعمالنا. غير أن أفضل طريقة لقياس قيمة هذه الإسهامات هو أن يتم إخضاعها لحكم المستفيد، بما لديه في الغالب من مطالبات ذات قيمة متضاربة، لا يمكن إخضاعها جمیعاً للقيم النقدية. ومرة أخرى، تحدثنا "ديبرا سميثهارت Debra Smithhart" عما كان عليه الوضع "سابقاً" فتقول: "في شركتنا القيمة كل شيء كان يتحتم قياسه من منطلق مالي، لهذا فإنك إذا لم تستطع إبداء مبرر بالنسبة إلى تكاليف ما ستقوم به، فإنك لن تعمله".

- يجب أن نحافظ على إستراتيجيتنا التنافسية مع الغير، المتعلقة بالتحسين الإداري، التي شعارها "فليفز أفضل رجل! (امرأة، منتج، شركة، فكرة)، لكن يجب أن نبقى عليها في مكانها الصحيح. كذلك يجب أن نتعلم أيضاً الإستراتيجية المساعدة التي تقوم على الاعتقاد الذي فحواه أن الأشياء تسير نحو الأحسن، أيضاً، وذلك عندما يُسمح للناس بأن يرتكبوا أخطاء، لكي يتلعلموا منها، وليواصلوا تحقيق أفضل قدراتهم الشخصية. لقد قالت "ليسلி واكسنر Leslie H. Wexner" المدير التنفيذي لشركة "المحدودة" ومؤسساتها: "أريد من العاملين لدينا أن يحققوا الهدف، غير إنني أتذكر عندما كان باب روث "Babe Ruth" ملك التهديد في لعبة البيسبول، فقد قاد أيضاً الرابطة إلى كثرة الأخطاء إلى جانب كثرة النجاحات التي حققها".

- يجب أن نوسع من نطاق شغفنا الشديد لمفهوم النمو الذي مضى عليه وقت طويل، بحيث يتضمن اهتماماً شديداً لمفهوم الخدمة الذي تم تبنيه قديماً ولكن أعيد اكتشافه مؤخراً. وبعبارات أخرى فإن مقوله "المزيد دائمًا أفضل" يجب أن تنسخ المجال لمقوله "إن الأفضل هو الأفضل دائمًا" بالنسبة لنا وللمستفيد، فتحقيق الأفضل من الممكن قياسه في بعض الأحيان بصورة رقمية، ولكن في حالات أخرى يظل الأفضل شيئاً مجرداً. وعلى حد قول "ماسارو إبيوكا Masaru Ibuka" الرئيس الفخرى لشركة سوني ومؤسسها، "هناك جانب روحي من العالم لا يمكن التنبؤ به كما أنه غامض، ذلك الجانب هو الذي يشكل مصدر الإبداع البشري".

- يجب أن نتخلص من طريقة انفرادنا في التفكير وأن نعتمد على الطريقة الجماعية. وهذا يعني، أنه يجب أن ننظر إلى الناس (بما فيهم نحن) ليس على اعتبار أنهم يمتلكون المهارة، لكن على اعتبار أنهم متعددو الأنشطة كما أنهم من الناحية الفعلية متعددو المهارات. إن من الواجب علينا أن نتحول من التفكير القائم على تحديد الأقسام من منطلق المهمة إلى التفكير المنطلق من الفرق المتعددة. فالمشروع القائم على أساس الهدف الواحد يجب أن يصبح المشروع القائم على أساس الأهداف المتعددة. يجب أن تتوقف عن تكيف أو توجيه ذواتنا انتلاقاً من المركز الانفرادي، أي المنظمة المعتمدة على قمة الهرم في إنجاز أعمالها، ونببدأ في توجيهه وتكييف ذواتنا انتلاقاً من المنظمة ذات المراكز المتعددة أو الفيدرالية.

- يجب أن نتخلص من الأفكار المتعلقة بانضباط الشركة، ونركز بدلاً من ذلك على جوهر الشركة. بمعنى، أنه يجب علينا أن نطرد من أذهاننا، وهو ثقافة المنظمة المتعلقة بالطاعة العميماء، وأن نشرع في العمل الصعب المتصل بإيجاد ثقافة الاستعداد المتعلم والمسؤولية الفردية.

- وأخيراً، والأكثر صعوبة، فإنه يتوجب علينا أن نعتنق (تبني) التناقض العظيم للإرادة الإنسانية المتمثل في: أنه في الغالب الأعم، وبخاصة في لحظات الخطر العظيم أو الفرصة، فإن الطريقة الوحيدة لإحراز الرقابة هي التخلّى عنها. هذا الأمر عبرت عنه بوضوح "جونا تورسون Jonna Torsone" نائب رئيس شئون الموظفين في بيتكن باوز "Pitney Bowes" حيث قالت: "هناك طريقة لإثبات أن التخلّى عن القوة يمثل في الواقع الأمر الاحتفاظ بها. طبق هذا المبدأ أنت أولاً بذاته".

في الفصول التالية، سوف أنوه إلى هذه الطرق "القبلية والبعدية"، من التفكير حسب ورودها في الممارسة الفعلية لإعادة هندسة الإدارة. هناك أريد فقط أن اقترح كيف يمكننا الانتقال من المرحلة قبلية إلى المرحلة البعدية على الرغم من الصعوبات الكبيرة للمرحلة.

إننا نعلم جميعاً من خلال مجريات التاريخ الحديث لشركة جنرال موتورز أو أى بى أم "IBM" ما الذى يحدث عندما تتعثر الشركة في "المرحلة قبلية". فلقد صارت الفرصة تترنح ترnung ضوء الشمعة، لدرجة أنه كان من الصعب ملاحظتها أو إدراكتها. كذلك فقد تشبتت الإدارة بقوة أشد بالطرق القديمة. فالقيادة والسيطرة من المستوى الأعلى لا تتجاوزه إلى ما هو أدنى، أي أن الإدارة معنية بتدير الأمر، لذلك فإن قضية إصدار

الأوامر والرقابة من الإدارة العليا سوف يجعلها محصورة في هذه الفئة العليا. حيث يقول الأفراد لبعضهم البعض للطمأنة: النظام قابل للتكييف بشكل تام مع جميع المواقف الطارئة. لهذا، فإنه إذا لم تأت الأوامر وعمليات الرقابة الصحيحة من هذه المكاتب، دعنا حينئذ نغير الناس الموجودين في المكاتب. فالمكاتب ذاتها رائعة، ولا ينقصها شيء.

إن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: هل حكم على جميع الشركات الناجحة بالانقراض؟ لقد كان يتوجب على الإجابة عن هذا السؤال منذ فترة ليست طويلاً. فقد كنت مسافراً بالطائرة مع أحد الأصدقاء، وكان وقتها رئيس إحدى شركات أمريكا الشمالية المعروفة جداً، والأكثر نجاحاً في مجال الخدمات المالية. لقد أخبرني بما كنت أعرفه، بأن سيطرته على وضع السوق كان يتم تحديه بقوة من قبل المنافسين الجدد والقادمي الذين كانوا يقدمون خدمات أفضل بصورة جذرية وبأسعار أقل بشكل مغایر جداً. لقد قال: "لم يمر المديرون معى بهذا الموقف من قبل إطلاقاً". فقد كان كل ما يتحتم عليهم عمله على الإطلاق هو زيادة الإمكانيات: أي توظيف المزيد من الأفراد، وفتح المزيد من المكاتب الفرعية، وفتح المزيد من مراكز البيانات. لقد توجب عليهم في الوقت الراهن إجراء التغييرات الكبيرة والموجعة، وإننى لأتعجب فيما إذا كانوا مؤهلين لمثل هذه التغييرات".

لقد كان صديقى صامتاً للحظة، ثم تحدث بعد ذلك قائلاً: أخبرنى، هل يتبعى على جميع الشركات الناجحة أن تتعرض للفشل؟ لقد كان جوابى، أنه بالطبع لا يتحتم عليها أن تتعرض للفشل. إذ لا يوجد سبب للاعتقاد بأن الفشل هو المصير الذى لا مفر منه، أو أنه قانون الطاقة غير المستفادة منها هو الذى يحكم القوانين البشرية. غير أن الكثير من الشركات الناجحة تتعرض للفشل، كما أن هناك العديد من الشركات التى تقترب بشكل "مربع من حافة الفشل قبل أن تقدم على التغيير. لقد أخبرنا دايف ساندرز "Dave Sanders" المعنى بإعادة الهندسة فى شركة ديترويت إيديسون "Detroit Edison" بأنه من خلال حديثه مع زملائه كان يسرد عليهم قائمة بالشركات الكبرى خلال حقبة الخمسينيات الميلادية، مثل: شركة سيلفانيا "Sylvania" أو شركة بانام "PanAm" التي لم تعد موجودة اليوم، وذلك فقط من أجل تذكير كل شخص كيف أن الشركات العملاقة من الممكن أن تنهار، مثلهم فى ذلك مثل الملائكة المتغطسين، فإن مديرיהם لا بد أن يواجهوا ويعاينوا المشكلات أمام أعینهم حتى يغيروا طريقة عملهم. وحتى ذلك الوقت فإنهم يتمسكون بالطرق التي كانت تمنحهم التفوق.

## كيف تفكّر من منطلق إعادة هندسة العمليات؟

هل هذا هو الحال؟ بمعنى أنه سوف لن تُقدم الشركات على إعادة هندسة عملياتها ما لم تكن على وشك الوقوع في مأزق؟

قطعاً لا، إن إعادة هندسة العمليات تمثل طريقة خاصة لاستخدام عقولنا، وعقلنة أعمالنا. وأى شخص يمكنه أن يتعلم. إنها طريقة قائمة على مبدأ التجربة الجنرال، والاختراع وإعادة الاختراع، الذى يتم فحصه على الدوام وفقاً لوقائع النتائج التى يمكن تحقيقها. إننى فى بعض الأوقات أحب أن أفكّر فى هذا الوعى باعتباره ميزة أمريكية، لكن الواقع بالطبع غير ذلك. فرجال الدين فى إيطاليا فى عصر النهضة، يمارسون ذلك. لقد كتب الكاتب الإنجليزى "فرانسيس بيكون Francis Bacon" بدقة ووضوح حول هذا الموضوع فى نهاية (١٥٠٠م). فالأفراد المغامرون من جميع أنحاء العالم، شرقها وغربها، قد تعاملوا مع هذه الفكرة، واليوم فإن قادة مجال الأعمال التجارية والصناعية فى أوروبا واليابان يعتبرون ممارسين لها.

وحتى الآن، فإننى أعتقد، بأنه لا توجد أمة تمتلك خبرة من الحياة التجريبية أكثر وأطول من تلك التى توجد لدى الأمريكية. كما أنه لم يوجد شخص يدافع عن هذه الخبرة التجريبية بصدق أكثر من الفيلسوف الأمريكى الأول والمفضل "رالف والدو إميرسون Ralph Waldo Emerson".

تذكر مقولته المشهورة: "إن الاتساق الأحمق هو الشبح المسيطر على العقول الضيقة؟" لقد ظهر هذا فى أفضل مقالة له بعنوان "الاعتماد على الذات"، على اعتباره أنه يمثل تقييحاً للدرس الذى يحاول نقله إلى بيئته فى الفقرة السابقة. حيث يسألنا فى تلك الفقرة، لماذا نعمد دائماً إلى النظر إلى الوراء فيما يتصل بما قلناه أو عملناه بالأمس. لماذا نسير ببطء وكأننا نجر "جثمان هذه الذاكرة"، وذلك وفقاً للوصف الدقيق الذى قدمه إميرسون لأعراضاً وعاداتنا وتقالييدنا الأمريكية. (كما كان للرئيس الأمريكى توماس جيفرسون Thomas Jefferson بعض الأطروحات القوية المماثلة عما سماه يد الماضى الميتة). إننا نعيش فى عالم جديد، كما يقول إميرسون، لهذا، يتquin علينا أن نجد طريقة جديدة للتفكير.

لقد اختتم مقالته بمقدمة: "تبذل وكأنها قاعدة للحكمة". وهى "لا ترکن إطلاقاً إلى الذاكرة وحدها.... بل يجب أن تستحضر الماضى من أجل إخضاعه للمحاكمة العقلية

أمام أعين آلاف الأشخاص في الزمن الحاضر، وعش دائمًا على ضوء اليوم الجديد». إن بإمكانى أن أتصور بأنه لا يمكن أن يكون هناك تعبير أكثر قوة من نوع التفكير المطلوب في العالم الجديد الشجاع بالنسبة لنطاق الأعمال التجارية والصناعية اليوم. تأمل هذه العبارات في عقلك، تذوق نكهة تطبيقاتها المذهلة في ضوء المعطيات التالية:

- العقل جاهز على الدوام لأن يثور على استنتاجاته.
- العقل ليس مهيئاً لعدم التصديق (لا شيء يمكن الجزم به)، بل للشك المبني على العمل المتواصل الفعال.
- العقل مستعد لتقبل أي احتمالية، بما في ذلك التعامل مع الشيء المستحيل.
- يتقبل العقل بحرية وجهات النظر الأخرى (فالحاضر له آلاف الاحتمالات وليس احتمالاً واحداً فقط).
- العقل دائمًا في حالة حيرة وتساؤل عميق، ومع ذلك فإنه يأمل في الوصول إلى الحلول المرجوة.
- يتمتع العقل بالاستعداد والقدرة على إخضاع العمليات الراسخة والإجراءات، بل والأفراد للحكم.
- يسهل على العقل تقبل أي رأي أو حكم أو اتجاه في أي قضية تعرض عليه، بمعنى أن الرأي المتعلق بأي تصرف، يحكم عليه في نهاية المطاف، ليس من خلال العلم، ولا منطق، ولا تقنية، بل ليس حتى من قبل الرأي العام (مثل أبحاث السوق) بل من خلال النتائج.
- العقل يستطيع أن يشق طريقه من خلال ضوء النهار الجديد.

هذه هي الحالة العقلانية التي أطلق عليها اسم «معايشة القضية المطروحة»، وهي تتطلب قدرًا من القبول. فلا يوجد هناك إجابات مؤكدة، ولا حقائق مطلقة، ولا نتائج نهاية ولا أمور يمكن التنبؤ بها مسبقاً. إن اللعبة لن تنتهِ إطلاقاً. وكما كتب أحد الكتاب الكبار، "روبرت فروست" مرة عندما قال: "في بعض الأحيان فإن أفضل مخرج من الموقف هو الدخول فيه". وبالنسبة للمديرين يمكن تغيير العبارة لتكون "دائماً الطريقة الوحيدة للخروج من الموقف هو الدخول فيه". فهناك فقط المضي خلال اللعبة. وخلالها، وخلالها. إننا نعمل هذا، أي نعايش السؤال، من خلال التجربة. لقد قال

"إيمeson" في نفس المقالة: "إن رحلة أفضل سفينة عبارة عن خط متعرج من آلاف المسامير". لهذا فإن التعايش مع القضية المطروحة يعني اتباع أحد السبل والمضي فيه حتى تهدأ العاصفة أو تقترب من الغاية والنهاية المنشودة.

أنا لست بحاراً، لكن تصادف أنني أحب مشاهدات الإبحار. فسفينة الإبحار مقارنة بالقارب البخاري كانت تُستعمل بأقصى درجة من الحساسية والقوة، وذلك لأن هناك الكثير من العوامل التي لا يمتلك البحارة أى تحكم أو سيطرة عليها مثل الرياح، المد والجزر، والطقس. إن الاستعارات المستمدّة من عالم الإبحار أكثر واقعية بالنسبة للحياة، وبالنسبة إلى الوضع الراهن لعالم مجال الأعمال، أكثر من الاستعارات المتصلة بالألة. لكن كلاهما من الممكن أن يؤدى، أيضاً، إلى متابعة. فهما، على سبيل المثال، يفترضان أن كل شخص في خضم الأحداث يعرف أين الوجهة التي يتوجهون إليها، والشئ الذي من المفترض أن يعملوه ليصلوا هناك وأن الحمولة التي معهم من الممكن تسويقها. هذه الافتراضات ليس بالإمكان طرحها دائمًا بأمان كما سنرى لاحقاً.

إن المخاطر المرتبطة على الاستعارات المستمدّة من عالم الإبحار تجعل الأشياء تبدو سهلة وهي ليست كذلك. فهناك سخرية قاسية في جوهر التفكير، في الوقت الراهن، مطلوبة من المديرين. إن الأمر في مجلمه طبيعي جداً بالنسبة إلى إيمeson، وجيفرسون، وبيردركر (وكذلك أنا) في أن نستحدث للعمل على التخلّي عن الماضي - وذلك فيما يتصل بالاتساق، والمطالبة والعجز عن التصرف، وجثة الذاكرة، والأمور الأخرى. غير أن الماضي هو نحن، وأن الأشخاص الذين يدعون إلى التخلّي عنه هم نحن: إننا بهذا ندعو أنفسنا إلى التخلّي عن أنفسنا.

في مكان ما، أتذكر أنني شاهدت شخصية تشبه الشخصية الكرتونية بقرز بني "Bugs Bunny" ينسليخ من جلده عبر الشاشة. ففي كل بضعة ثوانٍ يعمد، دون أن يخطو خطوة، إلى الانسلاخ من جلده، ويتركه من خلفه، حيث يتخلص من الجلد الرمادي، والجلد الأزرق، والجلد الوردي، حيث كان يطلق صيحة "سيب" لتنسليخ منه هذه الجلود. وهذا يماثل أيضاً الشخصية الكرتونية وايل كويوتى (Roadrunner). لقد كنت أشاهده وهو يتحرك بالتواء وتعرج عبر الخريطة يبحث عن متسابق ليجد نفسه فقط في عنق مغامرته يتذلى من سفح جبلٍ عالٍ، يسبح في الهواء يحرك قدميه بترنج مثل الجنون.

اعمد إلى التغيير، فليسقط الماضي! تمرد! فكر بشكل جذري! عش حياتك من خلال التجربة. فلتتخط العقبات والحواجز! هذه نصيحة جيدة في الحياة الواقعية، إذا لم تكن في الرسوم المتحركة، خاصة إذا ما أخذنا في الاعتبار البدائل. إن التفكير في اتجاه واحد، والتفكير الإستراتيجي الرئيسي، والتفكير المؤطر، والتفكير التقليدي، والتفكير المبني على الثقة، يقود فقط إلى الصور الوهمية المريحة، والصرامة البلاء، والسلبية الراكدة، وجميع أساليب العمل المفضية إلى الكارثة.

إن الحقيقة تكمن في أننا لا نعرف ما الذي يمكن في المستقبل. فأوقاتنا في مجلها "بعدية" Post - شيء ما من قبيل - ما بعد العهد الصناعي، ما بعد الحادثة، ما بعد الحرب الباردة - ولا أحد يعرف الواقع التي تعتبر هذه العهود سابقة لها.

فنحن الأميركيين حيث كل واحد منا مهاجر إلى عالم جديد مجهول، قد واجهنا هذا المأزق. فعندما قامت وسائل الإعلام أخيراً بالترويج للحقيقة التي تشير بأن مجال الأعمال (التجاري الصناعي) الأميركي سوف يخرج من الركود الاقتصادي الأخير بصورة أفضل من منافسيه العالميين، تذكر كل شخص فجأة بأن العقلية الأمريكية ملائمة. ولنستمع إلى "ليسلى ويكسنر Leslie Wexner" وهي تقول:

إن التحدي الرئيسي الذي يواجهنا في التسعينيات الميلادية هو التحدي نفسه الذي يواجهنا كل يوم وهو: الإقدام على المخاطرة بالنسبة للتغيير. وبعض الأوقات عندما تحاول تحسين وضعك، يتحتم عليك انتهاك شيء ما مقرر بالفعل. غير أنك إذا لم تتغير، وتتحمل المخاطر الناجمة عن الفشل، فإنك بذلك تحد من فرصك للنجاح. لهذا السبب فإن القيام بأعمال التحرى، والتدقيق وإعادة اختراع الأمور، تعتبر قضايا مهمة جداً. تلك هي الطريقة التي أعدنا بها تحديد عمل الملحقات التخصصية مرات عديدة، وهذه هي الكيفية التي سوف نستمر بها في إعادة اختراع أنفسنا في المستقبل.

إن الأميركيان جيدون فيما يتصل بالتوجيه نحو التغيير، والتمرد على الوضع القائم، ومناؤة الظروف، وبشكل عام التعامل مع الكون الذي لا يمكن التنبؤ بمبرياته. ذلك هو الكون الذي اعتدنا عليه، حيث إننا جيدون بالنسبة إلى مواجهة التحدي، وإعادة صياغة الأمور، وإعادة اكتشافها، وإعادة طرحها، في كلمة هي إعادة هندسة كل شيء، بما في ذلك أنفسنا، أما بالنسبة إلى الأوروبيين واليابانيين فإنهم لا يتقبلون بترحاب الفكر المتسنم بالتطور، إذ إن الماضي عندهم ليس جثثاناً هاماً، بل ينظرون إليه باعتباره الأساس

بالنسبة لثقافات ومعتقدات قوية. ومع ذلك فإن المديرين في هذه البلدان يتعلمون فضائل تفكير العالم الجديد، أي التعلم، ولكن بصورة سريعة.

## ما محور أفكار إعادة الهندسة؟

لقد أقترحت نوع العقلية التي تتطلبها منا إعادة هندسة الإدارة. والآن فإنني أريد أن أطرح بإيجاز ما الذي يجب أن نهتم به على وجه التحديد. ذلك أنه إذا ما كان يتتحتم على المديرين اليوم التعايش مع الأسئلة المطروحة من أجل أن يسودوا، فإنه يتوجب علينا عندئذ أن نعرف هذه الأسئلة. لقد وجدت أن هناك أربعة أسئلة يجب التعايش معها، يجب أن يتم التعايش مع هذه الأسئلة في آن واحد، لكنني أطرحها هنا على أساس الأولوية.

- ما الغرض من مشروع العمل (التجاري الصناعي)؟
- ما هو نوع الثقافة التي نريدها؟
- كيف نقوم باداء أعمالنا؟
- ما نوع الأشخاص الذين نرغب في العمل معهم؟

بالنسبة لسؤال الأول الكبير الذي يعالج الغرض، وذلك من حيث الحاجة إلى معرفة: ما الذي نرمي إليه هنا؟ ما الغاية من عمل هذا؟ من يُعمل هذا؟ ما طبيعة السوق؟ من هو المستفيد (العميل)؟ هل هناك أي عميل محدد؟ ما مجال العمل الذي نحن فيه (في الواقع)؟ هل نؤدي هذا العمل على الإطلاق؟ لقد طرح هذه الأسئلة رالف سبيرجين من شركة خدمات الائتمان المحدودة. إذا كان الجواب عن هذه الأسئلة بـ“نعم”，فهل يتوجب علينا إعادة اكتشاف الأمر؟ والآن سوف نجيب عن الأسئلة الأربع السابقة وذلك على النحو التالي:

**ما الغرض من هذا العمل؟** هناك ثلاثة أسباب جيدة تفسر لنا لماذا أثير هذا السؤال في السنوات القليلة الماضية. أول سبب هو أن التغيير الجذري موجود، سواء من ناحية واقعية أو محتملة، وذلك بالنسبة لجميع الصناعات، حول العالم. بل إن التغييرات ليست جذرية فقط، فهي أيضًا لا نهاية لها، وشديدة الواقع. فالتقنية تقوم بدورها المعتاد في التحفيز على التغيير، وبخاصة في الاتصالات والإنسان الآلي. كذلك فإن السياسة الاقتصادية داخل وبين الأقطار قد حطممت القواعد القديمة للعبة. فلقد اعتادت الحكومات أن تقدم وعودًا غير صادقة، في الأغلب الأعم، بالنسبة “للأسواق الحرة”. أما اليوم،

مادامت جهود الناخبين سوف تلزم الحكومات بوعودها، فإن الحكومات تعمل بالفعل على دفع قطاع الأعمال ليكون حراً وذلك من خلال التخصيص، والحد من سن القوانين والأنظمة التي تقيد حرية السوق، ورفع الحماية التجارية من على صناعات الدولة المفضلة. إن نتيجة هذا هي: قيام سوق حرّة مدفعة تكنولوجياً ومفعمة بالتنافس حول العالم. غير أن وضع السوق الجديد الجامح يلزم المديرين على أن يسألوا أنفسهم، على الدوام، فيما إذا كان ما يعلمونه يستحق الجهد، أو فيما إذا كان يتوجب عليهم أن يقوموا بعمل شيء ما آخر. فعلى سبيل المثال، من المحتمل تماماً أن تقوم بإعادة هندسة عمليات العمل لديك بالنسبة للعمل الخاطئ.

تلك المخاطرة المحزنة تقودني إلى السبب الثاني الذين يجعلنا نتساءل عن الغرض من أعمالنا. ذلك أن التغيير المتواصل في وضع السوق يعني التغيير المتواصل في داخل الشركة. سواء أكانت عملية إعادة تعريف مجال أعمالنا ضرورية أم لا، فإن إعادة هندسة العمل وعمليات الإداره بصورة جذرية مطلوبة بشكل مؤكّد تقريباً. وهذا لا يمكن عمله بطريقة مناسبة ما لم يكن لدى المديرين صورة واضحة تماماً بخصوص الأغراض المتعلقة بأعمالهم. إن إعادة الهندسة يجب أن ت العمل من الخارج إلى الداخل. فنحن نسأل أولاً، ما نتائج الأعمال التجارية الصناعية التي نريدها في السوق؟ ثم نسأل بعد ذلك "ما التغييرات التي يجب أن نجريها في عملنا الجوهرى وعمليات الإداره من أجل التأثير في هذه النتائج؟"

السبب الثالث والأخير ينبع من حاجة ومهمة القيادة. ففى سنوات الإبحار السلس، كان يعتقد أن مديرى الإدارة العليا يتطلب منهم الأمر أن يعرفوا أغراض الشركة، وليس أحد سواهم. أما الآن فإن كل شخص يرغب ويحتاج أن يعرف الغرض من عمله، ذلك أنه لم يعد كافياً بالنسبة إلى القادة ليجيروا، "نحن ندخل في عالم العمل التجارى الصناعى من أجل كسب المال" (ومن ليس لديه هذا الغرض؟). وبالتأكيد فإنه ليس كافياً أن تقول: "إننا في العمل لتقليل حجم المصانع، وتقليل النفقات فيها وإغلاقها". ذلك أنه إذا ما كانت مهمة القائد هي حشد جميع أعضاء المنظمة من أجل إحداث التغيير الجذرى المستمر، فإنه يتوجب حينئذٍ على القادة أن يحددو ويعبروا عن أغراض أعمالهم بطريقة قوية وشديدة، وهذا يقتضى معايشة طويلة وشاقة للقضية المطروحة.

**ما نوع الثقافة التي نريدها؟** سؤالى الثاني الكبير يعالج الثقافة والقيم والسلوك، حيث يطلب منا كمديرين أن نطور مجموعة من المبادئ بالنسبة إلى السلوك المرغوب. هنا يجد

مدير الإدارة العليا أنفسهم تحت وطأة أسوأ الضغوط والأزمات: فهم يتحملون المسئولية النهائية بالنسبة إلى حالة الأمور في الوقت الذي لا يتمتعون فيه بالحدود الدنيا من الرقابة والتحكم. فنفوذهم هنا ليس مقيداً بوصايا إعادة الهندسة بل بالطبيعة الحقيقة للثقافة. فثقافة الشركة لا يمكن الإفصاح عنها أو التلاعب بها ببساطة، إذ هي تتكون من القيم والمعتقدات المشتركة العميقية لمنسوبيها، التي تُبيّن الكيفية التي تتصرف بها الشركة ومنسوبيها. وللتتأكد من ذلك فإن بإمكانك مراجعة قائمة المتعلقة بالطرق "القبلية" و"البعدية" في التفكير. إنه إذا ما كان هذا يميز المسافة بين ثقافة المنظمة التي تشبه الآلة وثقافة المنظمة التي تتبنى إعادة الهندسة، فإننا عندئذ نتحدث في كثير من الشركات عن رحلة حقيقة إلى عالم جديد. على أن المديرين ليس باستطاعتهم أن يملوا هذه الرحلة على الناس. ففي أحسن الأحوال باستطاعتهم أن يرشدوا إلى الطريق، بمعنى أن بإمكانهم أن يصيغوا "نموذجاً" للسلوك، وترسيخه، وتلقينه، والعمل على استمرارية ما هو موجود هناك بالفعل، أو ما يأملون أن يكون هناك.

ويمكن صياغة هذه الفكرة بطريقة أخرى: يتوجب على المديرين أن يغيروا أنفسهم أولاً، فهم الأشخاص الذين يتوجب عليهم أن يبدأوا الرحلة التجريبية، كما أنهم هم الذين يتوجب عليهم أن يتخلصوا من الكمالية، وأن يعتنقوا الإصلاح الصارم، كما أنهم الذين يتوجب عليهم أن يثقوا في الأشخاص المرتبطين بهم، كما أنهم الذين يتوجب عليهم أن يستمعوا إلى صوت الناس، كما أنهم الذين يتوجب عليهم أن يتعلموا التحسين من خلال "التميز الشخصي" كما أنهم الذين يتوجب عليهم أن يتخلوا عن الركون إلى أمان الخرائط التنظيمية الكبيرة، كما أنهم الذين يتوجب عليهم أن يغمسوا أنفسهم في ثقافة الاستعداد المتعلم والمسئولة الفردية، وأخيراً، فإنهم هم الذين يتوجب عليهم أن يمتلكوا خاصية التحكم من خلال التخلص منها. إن المديرين الذين لا يستطيعون التخلص من الطرق القديمة وينقلوا إلى الطرق الجديدة، لن يكون بمقدورهم القيام بأعمال الإدارة لفترة طويلة.

في الفصل السادس، سوف نعلم كيف أن هؤلاء المديرين الذين استطاعوا التحول إلى العالم الجديد بإمكانهم مساعدة الآخرين ليقوموا بالعمل نفسه.

**كيف نقوم بأداء أعمالنا؟** كانت الإجابة عن ذلك السؤال الكبير محور كتاب إعادة هندسة الشركة. غير أن ذلك الكتاب يتعامل مع إعادة تصميم عملياتنا التشغيلية، مرة أخرى، وهي العمليات التي يجب أن تكون ذات صلة بالاختراع، والتصنيع، والتوزيع، والبيع والخدمة. كذلك فإنه يتوجب علينا في الوقت الحاضر التركيز على عملياتنا

الإدارية - وهي العمليات التي من خلالها ندير العمل الذي يضيف قيمة. لهذا، فإننى عندما أتحدث عن العمليات في الفصل الثامن، فإنه سوف يكون هناك تأكيد على هذه العمليات الإدارية، ذلك أن هذه العمليات هي ما يمثل عملنا اليومى، وبالتالي فإنه يتوجب علينا أن نخضعها للتدقيق نفسه الذى نقوم به بالنسبة إلى الأعمال الأخرى فى شركاتنا.

**ما نوع الأشخاص الذين نرغب في العمل معهم؟** مرة أخرى، إن لدى الشركة التي تتبنى مفهوم إعادة الهندسة هناك مفهوم جديد ومنتشر للعمل الجماعي يعبر عنه بـ"نحن"، يجب أن يعيش هذا السؤال، أيضًا. فالتوظيف والترقية، والتطوير، والتوزيع، تعتبر جميعها في الوقت الراهن مهمة جداً لأن ترك إدارة الموارد البشرية أو إدارة شئون الموظفين لوحدها. فلسبب واحد، فإنه في الشركة القائمة على العمل الجماعي، حيث لا تتركز السلطة بشكل كبير في "المكاتب" بل في "المهارات" (في أغلب الأوقات في الفرق المكونة من الأشخاص ذوي المهارات المتعددة)، "وهم نوع الناس الذين نريد أن نعمل معهم قضية يجب أن تكون مشتركة، إذا لم تكن مبكرة من قبل الناس الذين يؤدون عملاً معيناً. فالذين يهتمون من طرفهم يعمدون إلى تشتت أعضاء الفريق، وذلك فقط على حساب تحطيم الروح المعنوية للفريق؛ والذي بدوره يلحق الأذى بالعمل التجارى الصناعى.

من ناحية أخرى، هناك قضايا كبيرة تتعلق بالعملية والإجراء الذي يحيط "بالسؤال المتعلق بالناس"، الذي يمكن فقط تحديده وحله مبدئياً من قبل مديرى المشروع. ومثل أول شيء آخر في الشركة الجديدة، فإن التوظيف والتطوير والتوزيع لم تعد عمليات لوظيفة واحدة، ذلك أن هذه العمليات يجب أن تكون موضعاً لنفس التساؤل كما هو الحال بالنسبة إلى عملياتنا التشغيلية؛ وذلك من أجل الوقوف على نوع العمليات التي يمكن التخلص منها أو إضافتها. ذلك أنه إذا كان التوظيف مجرد توظيف فقط، فإن بالإمكان تماماً إسناده إلى جهة أخرى للقيام به. وللسبب نفسه، فإنه إذا كان الترقى إلى عمل أكثر تعقيداً مجرد "ترقية" فإن بالإمكان اختيار الأفراد من خلال مراكز امتحانات مستقلة.

ولكن بالطبع فإن معظم عمليات التوظيف والتطوير هى ذات غرض، أو يمكن أن تعمل لكي تكون ذات غرض، أكثر من ذلك. وفوق كل هذا فإن بالإمكان استخدام هذه العمليات كوسائل لتبادل الثقافات. وفي الفصل العاشر، وجدت مناسبة لأبينكم عدد "الأشخاص المعنيين بأعمال إعادة الهندسة" يقومون بذلك.

هذه الأسئلة المتعلقة بالغرض، ومبادئ السلوك والعملية، والناس، ليست جديدة. فنحن المديرين لدينا اهتمام بها لفترة طويلة. ومن وجهة نظرى فى هذا الكتاب أرى بأنه فى الوقت الراهن - وبالنسبة لماأتوقع أن تكون عليه حياتنا الإدارية - فإن هذه الأسئلة تحدد عمل المدير.

لكن ماذا بخصوص جميع تلك الأسئلة الأخرى المتعلقة بالإدارة التي شغلتنا لسنوات؟ ما الذى حدث بالنسبة إلى الإستراتيجية، ذلك البحث المضنى عن التميز، من أجل العثور على فكرة ثمينة، يتوقع أن تجلب لنا الثراء، ما الذى حدث لفهم الذكى للأسوق المتقلبة وغير العقلانية؟ ما الذى حدث لإعجابنا بالهيكل، حيث تمارس عملية تحريك صناديق أو مربعات الوظائف في مختلف جوانب الهياكل التنظيمية كاستجابة لجميع المشكلات الإدارية؟ ما الذى نعمله مع كل ذلك الاستثمار فى الأنظمة (فى معظمها أنظمة معلومات) التي تساند أساليبنا القديمة في تصريف شؤون العمل؟

وبقى هناك مصداقية في فحص الأسئلة المتعلقة بالإستراتيجية، والبناء، والأنظمة، ولكن إلى درجة كبيرة، أرى الحاجة، أولاً، إلى معايشة الأسئلة المتعلقة بالهدف، والثقافة، والعملية، والناس. فهدفنا وإمكاناتنا التشغيلية (عملياتنا الأساسية) هي التي سوف تحدد المسار نحو الإستراتيجية. إن هدفنا وعملياتنا هي التي سوف تقترح الهيكل التنظيمي الأمثل (إذا ما كان هناك هيكل أمثل). كذلك فإن هدفنا وعملياتنا هي التي تملئ الكيفية التي نرغب بها تصميم (والاستمرار في إعادة تصميم) أنظمتنا. إنك إذا لم تكن قد استوعبت ما طرحته إلى حد الآن، فدعني أقولها بصرامة: إن الهدف والثقافة والعملية والناس قد حل محل الإستراتيجية، والهيكل والأنظمة باعتبارها تمثل أسئلتنا المميزة.

إننى أريد أن أختتم هذا الفصل بتحدى. استمع إلى المدير التنفيذي لشركة أغذية ومشروبات ناجحة بشكل كبير حيث يحاول أن يرصد روح شركته. يقول "روبيرتو جويزيتا Roberto C. Goizuta" رئيس شركة كوكاكولا ومديرها التنفيذي: في نهاية كل يوم من كل سنة يبقى شيئاً صامداً هما: ثباتنا على الغرض، واستمرار الاستثناء من الوضع الراهن.

لاحظ التناقض، وعدم الاتساق. فلا يوجد انحراف بين الثبات والاستثناء، كما أنه لا يوجد شبح ولا قيم هامدة تطبع هذه الشركة. إننى لم أقرأ إطلاقاً توضيحاً أكثر بلاغة، فيما يتعلق بمعنى "فكر بطريقة إعادة الهندسة"، كما أننى لم أقرأ توضيحاً أكثر قوة من

الشخصية المطلوبة للتفكير بطريقة إعادة الهندسة. لقد قال شخص ما في إحدى المرات إن أفضل دلالة على الذكاء هي أن يتمسك الشخص بفكتين في رأسه، جميلاً، ولكنهما متناقضتان في آن واحد. إن المطلوب من الإدارة في الوقت الراهن أكثر من مجرد الذكاء، فالشخص الذكي مطلوب وأحسن دلالة على ذلك - وهو شخصية المعنى بإعادة الهندسة على أية حال - لا تتمثل فقط في الإمساك بشيئين جيدين فقط، وفكتين متناقضتين، ولكن أن تعمل بمقتضاهما. إن هذا هو التحدي بالنسبة إلى بقية هذا الكتاب.

## الفصل الرابع

ما الغرض من هذا العمل،  
على أية حال؟



دعنا نتذكر ما الغرض من هذا الكتاب، إنه مساعدة المديرين على تسخير قوة التغيرات التي تجتاح عالم الأعمال، وتجتاح ربنا معه. كيف يقدم هذا الكتاب المساعدة؟ من خلال تزويد المديرين بالمفاهيم والأدوات اللازمة لإعادة هندسة عملهم الإداري، بحيث يمكنهم إيجاد فرص الأعمال والتنافس بنجاح من أجل صالح عملائنا.

هذا الفصل مخصص لأقوى أدوات الإدارة وأكثرها تأثيراً على الإطلاق: القيادة. وبالنسبة لأحدث مسئوليات القيادة فإنها تمثل في: شرح كيفية سير الأمور للجميع.

تبدأ إعادة الهندسة بقاعدة إستراتيجية هي: توقع الأفضل على الإطلاق، وأخذ زمام المبادرة - بالنسبة للتغيرات والتغيرات المختلفة لمطالب واحتياجات ورغبات العملاء. لقد صار السوق مدفوعاً برغبات العملاء على نحو غير مسبوق في التاريخ، ولكن العملاء، وهم في النهاية بشر، غالباً، لا يعرفون ما يطلبون أو ما يحتاجون إليه أو يرغبون فيه ما لم يرونه فعلياً بأعينهم. هذا الأمر يعطي للشركات فرصة جيدة لتشكيل أسواقهم - بمجرد أن يفهم مديروها ماذا يحدث.

هذا الانسياب في السوق يوجد في الخارج. لهذا فإن إعادة هندسة الإدارة تتطلب المديرين على جميع المستويات بالخروج من مراكز قيادتهم، خارج الخانات التي توجد بها وظائفهم في الهيكل التنظيمي، تطالبهم بالخروج إلى حيث يوجد العالم الحقيقي للأعمال، إلى السوق. ولكن مع هذا التوجه للخارج، يجب تغيير كل شيء في المؤسسة.

لماذا؟ لأن السوق والعملاء في حالة تغيير مستمرة. مطالب العملاء قاسية على جميع الجهات: السعر، والجودة، والخدمة، والتجديد، والتوفيق. في الوقت نفسه، يجب علينا الاستجابة والاستفادة من التغيرات التي تحدث في صناعتنا، والتغيرات التي تقودها التقنية، والإصلاحات السياسية والاجتماعية. على أن تتنفيذ كل ذلك يتطلب تعبئة المؤسسة بأكملها، وهذه التعبئة هي التي تبدأ عملية التغيير الجذري داخل المؤسسة.

نحن نعلم أن هذه التغيرات تستدعي: أن تكون جميع العمليات خاضعة لبحث متعمق عن مدى جدواها، وعن مدى وجودها، بدلالة القيم التي تضيفها للشركة - القيمة التي يُحكم عليها في النهاية من قبل العملاء في السوق. يجب أن يسأل جميع الموظفين (بما فيهم هؤلاء الذين يشغلون المناصب الإدارية على جميع المستويات) أنفسهم باستمرار عما إذا كان عملهم يضيف قيمة. وفي النهاية (وربما في البداية)، إذا كانت هذه التغيرات الجذرية ستحدث، فإنها قد تستدعي حدوث تغيير جذري مماثل في ثقافة المؤسسة.

في هذا الفصل، سنلقي نظرة على ما يتطلبه الأمر لمساعدة الشركة على التعبيء من أجل الكفاح في سبيل الاستجابة للأسوق الحالية المتغيرة، ومطالب المنافسة المدفوعة برغبة العملاء. هذا الأمر يتطلب قيادة، بالطبع، ولكن قيادة من نوع جديد. وأعني بها القدرة على صياغة الأسباب - أي التفسيرات المحفزة - المتمثلة في معرفة لماذا يجب على هذه المؤسسة التجارية وموظفيها عمل ما يطلب منهم عمله. هناك عدة مستويات من الأسباب التي تفسر ذلك، كما سترى، ولكن كلها تمثل إجابات عن أسئلة تدور في عقول جميع الموظفين في كل مكان هذه الأيام. تدور هذه الأسئلة حول الغرض من الأعمال وذلك من قبيل: "ما الغرض من هذا العمل؟" "ماذا يتحقق لي، وللصناعة، وللعميل؟" "ما العمل الذي نقوم به هنا على أية حال؟".

يعمل الناس من أجل الراتب، بالتأكيد، ولكن إذا كان هذا هو السبب الوحيد لذهابهم للعمل كل يوم، فإنهم سيفتقدون الخيال، والبراعة، والرغبة المطردة، والإحساس بالسوق، وهي الأمور التي يجب علينا تعليمها في المنظمة إذا كنا نريد تحقيق السيادة في بيئتنا اليوم.

في هذا الكتاب سوف استخدم كلمة "الغرض" بدلاً من "المهمة" لأنها تتضمن فحصاً أعمق للعمل. وهناك أهمية لهذا الفحص تتبّع من سببين: أولاً، لأن عصرنا هذا يستدعي منا إعادة فحص الغرض من أعمالنا وإعادة صياغته؛ ثانياً، يجب علينا أن نستخدم إعادة الصياغة هذه لتعبيء شركاتنا نحو التغيير. فيما سبق، أشرنا إلى هذه المهام بالجزء "الصعب" من الإستراتيجية، والجزء "السهل" من تغيير السلوك. ولكن كما سترى من شهادة اثنين من المديرين، "ذوى الرؤوس المتحجرة"، لم يعد يجدى أن تنتظر إلى بعض الأشياء على أنها "صعبة" والبعض الآخر كأشيء سهلة. هذا التمييز سينقض إحداها أو الأخرى، اعتماداً على نظرتك إلى ما هو مهم. ومن أجل إحداث التغيير اليوم، يجب أن يُعطى المديرون أهمية متساوية لما يرونه سهلاً ولما يرونه صعباً.

من الذي يجب أن يجيب عن الأسئلة التي يجب أن تسألهما كل شركة نفسها؟ كان من المعتاد أن تكون الإجابة واضحة، المدير التنفيذي، مدير المؤسسة، القائد. مازالت الإجابة واضحة، على الأقل بالنسبة لسؤال أساسى واحد وهو: أن مدير المؤسسة فقط هو الذي لديه الصلاحية لتقرير ما هو العمل الذى تقوم به الشركة. فصلاحيته فى هذا الشأن مستمدّة من حقيقة أن المستثمرين، وحاملى الأسهم، وممثليهم (مجلس الإدارة)، وال العامة يعتبرون المدير التنفيذي مسؤولاً عن ذلك. إنه إذا ما كان ذلك يجسم الأمر فإننا لازلنا فى عصر

"الإبحار السلس"، ولكننا لسنا كذلك. الواقع أنه مع إعادة توزيع الصلاحيات الآن على كامل المنظمة، لم يعد هناك قائد، فكل موظف يجب أن يكون قائداً، بمعنى أن كل موظف يجب أن يعرف الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالغرض من العمل. وأن يوجه أسئلة أيضاً. وطبقاً لما قاله لي أحد رؤساء الشركات: "يجب أن يكون كل موظف قادراً على الإدلاء بـ"حديث المصعد"، أي أن يكون قادرًا على شرح «مجال عمل الشركة» في وقت قصير جداً يعادل الوقت الذي يستغرقه المصعد من طابق في المبنى إلى الطابق الذي يليه.

ولكن هناك سؤالاً أساسياً آخر لا يستطيع إجابته أحد سوى الرئيس، وهو السؤال الخاص بيتي - متى تبدأ عملية إعادة الهندسة، العملية التي تؤدي إلى تعبئة مستمرة وتغيير مستمر، وأسئلة وإجابات مستمرة، لماذا؟ ولأى غرض؟ دعنا نبدأ بالسؤال متى، أيضاً.

## معايشة سؤال متى تبدأ إعادة الهندسة؟

هناك دائماً حادث يُجعل بوقوع أمر ما، أو مناسبة تستطيع القيادة اغتنامها لبدء مهمة إعادة الهندسة. ولسوء الحظ دائماً ما يكون هذا الحادث أو المناسبة، كارثة تهدد الأعمال. إن الفرق الوحيد، بين شركة وأخرى، هو مدى قرب وقوع الكارثة. (بالطبع، يوجد القليل من الشركات ذات القيادة القوية التي احتفظت بمسافة كبيرة بعيداً عن الكارثة. وعادة ما تكون هذه الشركات في حالة مستمرة من التأهب والتعبئة لمواجهة الأخطار والفرص في أسواقها).

اعتقد "ريتشارد أبدو Richard Abdo"，البالغ من العمر (٥٠ عاماً)، والذي يعمل في شركة كهرباء ويسكونسن، أكبر مؤسسات المرافق العامة في الولاية، أن شركته بعيدة جدًا عن الإفلاس، عندما صار أبدو رئيساً للشركة عام (١٩٨٩)، طبقاً لكتابه وخبراته، أعلن مجلس إدارة الشركة بفخر، أنهم يضعون بين يديه "شركة عظيمة القر.

لم يكن أعضاء مجلس الإدارة مخطئين، فقد بلغت عائدات الشركة نحو بليوني دولار، ووصلت قيمة أصولها إلى ما يقرب من (٤ بلايين دولار)، وتمويل في السوق يقترب من (٢ بلايين دولار)، وسندات ممتازة "يمتلكونها للأبد تقريباً". (قبل ذلك كانت تلك السندات من الفتة فوق الممتازة، وهذه الفتة تم إلغاؤها ولم تعد تستخدم من قبل مقومي السندات). كانت الأرباح جيدة، وتوزيعات أرباح الأسهم "تجاوز المتوسطات". كان المشتركون سعداء بالأوضاع، التي كان يتم تخفيضها في كل مرة تمثل فيها الشركة أمام لجنة المرافق

العامة، كان رجال البيئة سعداء، خلاصة القول: "كان الجميع يعتقدون أننا نقوم بالعمل على نحو رائع" كما يتذكر أبو.

ولكن أبو كان يعرف أكثر. فبعد تفكير في الدلائل الحقيقة في السوق الحرة، وفي منافسيه، وما يقدمونه، تذكر أبو الحكم التي تعلمتها منذ زمن بعيد وهي - أن الرضا يؤدي إلى نشوء حال من توسيط الجودة والتي تؤدي في النهاية إلى الفشل. يقول لنفسه: "لديك مشكلة كبيرة، إذا تبعت ذلك المسار فسوف تظل في منصبك حتى تبلغ الستين، وستحصل إلى مرحلة من حياتك تود فيها الاستمرار هنا. حينئذ سيخبرونك: أنه ليس بوسفهم الإبقاء عليك أكثر من ذلك، لأنك توليت قيادة هذه الشركة وهي في القمة ثم قدمتها إلى الإفلاس".

وضعت مجلة "فورتشن" قاعدة لإعادة الهندسة، تقول: لا يوجد سوى سببين يدعوان المرأة لباشرة إعادة الهندسة، وهما الطمع والخوف. والأكثر تأثيراً من بين هذين السببين، كما يقول رئيس الشركة الجديد، هو الخوف".

أبعد ما يستطيع أبو رؤيته، في شركة ويسكونسن للطاقة، أنه هو الوحيد الذي يشعر بالخوف - وكان ذلك التحدي هو الأكثر إثارة للرعب. أما أغلب الموظفين "فيعتقدون أن ما يفعلونه هو الأمر الصائب، والمطلوب تماماً"، كما يتذكر. ولذا فكيف يتمنى له إقناعهم بخلاف ذلك، وكيف يتمنى له إقناعهم بتغيير كل شيء يقumen به ويفكرون فيه؟

لقد واجهت هذه المشكلة الكثير من مديري المؤسسات، فمن وجهة نظر أبو فإن العمل يحتاج إلى ما يسميه "لورانس بوسيدى Lawrence Bossidy" رئيس مجلس إدارة ورئيس شركة "أليديسيجنال برنامجاً ملتهباً" - باستثناء أنه عندما لا يجدون أحداً يحترق بالفعل، فإنه يتوجب على أبو أن يشعل النار. أو كما يقول "وليم ويس William Weiss" رئيس شركة أمريتك "Ameritech" السابق، يقذفون قنبلة. أو إذا استطعت أن تعبر عن الشيء نفسه بلغة المناوشة، "كان يجب عليه أن يشرك رفاقه في هواجسه". ولكن أيّاً كانت وسيلة التعبير، فإن المعنى يظل واحداً: كان يجب عليه البدء في تعبيئة شركته.

وهو قد بدأ في ذلك، بشكل خاطئ كما تبين فيما بعد، من القمة. لقد أهدى إلى المديرين المائة الكبار في الشركة التي تضم (٥٦٠) موظفاً، بما فيهم جميع المسؤولين، هدية الكريسماس: كتاب من تأليف "جودي بارويك Judy Barwick" بعنوان "الخطر في منطقة الراحة Danger in the comfort Zone". لقد أثار الكتاب قدرًا من الإدراك بين

المديرين التابعين لأبدو مباشرة، ولكن لم يستطع أى منهم تبيان المخاطر بوضوح، أو لم يكن أحدهم مستعداً للتضحيه براحته في سبيل مواجهتها. يتذكر أبدو: "كان أسهل شيء هو التعامل مع هؤلاء المديرين" فقد بدأوا البحث عن وظائف في أماكن أخرى بسرعة. للأسف، البعض يفضل الانتقال إلى مكان آخر عن التغيير.

النسق التالي كان مخيّباً للأمال بالقدر نفسه تقريباً. لقد تلقى هؤلاء المديرون الفكرة على نحو جيد ولكن لم يbedo عليهم إدراك حقيقة أن عليهم فعل شيء ما في هذا الصدد. في هذه النقطة، أدرك أبدو أنه إذا أراد أى مساعدة في جهوده التعبوية، فإنه لن يحصل عليها مطلقاً باتباع التسلسل القيادي المعتمد، لذلك فقد تجاوز مستويين من الإدارة لإيجاد "أفضل وألم ثمانية من الصبية". كان هؤلاء الناس، كما يقول في مزاحه معهم، مجرد أطفال منذ بضعة أسابيع فقط، وبدأ أبدو في إعادة هيكلة الشركة بالكامل مع هؤلاء الصبية.

بعد ذلك بخمسة عشر شهراً، وبحلول صيف (١٩٩٤م)، كان أبدو "والصبية"، قد أنجزوا مرحلتين من المراحل الثلاثة لإعادة الهندسة، لقد رسموا الخطوط العريضة ووضعوا الأفكار اللازمة بالنسبة إلى نوع الشركة التي يرغبون في العمل بها، مع مراعاة طبيعة السوق. كما استعانوا باستشاري إعادة هندسة لوضع مخطط الهيكل الجديد. والآن هم يواجهون المرحلة الثالثة، عملية البناء الفعلية.

تبعد العملية واضحة المعالم، ولكن أبدو يتذكر أنها بمثابة تحد لمستقبله الوظيفي:

لا توجد سوى كلمة واحدة لوصف التحول وهي الجحيم. لقد كانت أعمالنا ناجحة للغاية، وأنا كقائد، على قمة الجهاز الإداري للشركة، كان علينا أن نغوص إلى الأعماق لكي نخرج من الجانب الآخر؛ كان يجب أن تتحرك بسرعة، وعلى نحو أفضل، ونحقق أهدافاً أرقى. هذا الأمر هو كالجحيم عندما تمر به. لقد مرت أوقات كنت أجده فيها هذا العمل أو هذه الوظيفة أكثر تبعات مما كنت أتصوره في أي وقت مضى، كما كانت هناك أوقات كنت أتعجب فيها "ماذا أفعل هنا؟ هل يتغير على بالفعل الماضي خلال هذا الجحيم؟، ولكن هذه الأوقات الصعبة لا تحدث كثيراً، وأغلبها كان متفاعلاً وإيجابياً بشكل كبير.

روى "ديك أبدو Dick Abdoo" قصته في مؤتمر لمؤسسات المرافق العامة، بساند لويس، في شهر يوليو من العام الماضي. كذلك فقد كان في المؤتمر رئيس شركة أخرى للمرافق العامة، هو مارك ديميشيل من "أريزونا للخدمات العامة"، انتهت قصة ديميشيل إلى ما انتهت إليه قصة رفيقه - ولكن البداية كانت مختلفة إلى أبعد الحدود.

كانت شركة "أريزونا للخدمات العامة"، تتجه نحو الكارثة. أكثر من ذلك، كان كل شخص في الشركة يعلم ذلك. وعلى الرغم أنها الشركة التي أقامت أكبر مفاعل نووي في "العالم الحر"، كما يقول أحد الموظفين، إلا أنها كانت تعاني من مشكلة في العلاقات العامة على مدى سنين طوال. ثم في نهاية الثمانينيات، أسس رئيس الشركة شركة قابضة من أجل الاتجاه للتغليف في مجال الأعمال، كان ذلك أمراً عادياً. فشركة وسكنسون على سبيل المثال قد أصبحت قابضة كذلك. ولكن شركة "أريزونا" للطاقة اختارت أن تتنوع بشراء بنك للتوفير والإقراض تماماً في الوقت الذي حدث فيه انهيار السوق العقارية عام (١٩٨٨م). ومع هبوط قيمة العقارات، وخضوع بنك التوفير والإقراض للإشراف القضائي، هبط سعر أسهم "أريزونا" للطاقة هبوطاً شديداً مصطحبًا معه مدخلات الكثير من موظفي الشركة البالغ عددهم (٩٠٠) موظف (المستثمرة في منازل وحصص الملكية). لقد بدأ تسريح العمالة وسريان الغضب في المجتمع ووسائل الإعلام. لقد ارتفعت الأسعار مما أثار غضب الكثيرين. في ظل هذا الوضع وجدت شركة باسيفيك كورب ومقرها بمدينة بورتلاند بولاية أورجون، فرصتها سانحة وبدأت في عمل عروض جريئة للاستيلاء على الشركة.

هذا النوع من الخلل لم يكن من المفترض حدوثه لشركة تعمل في مجال الخدمات العامة. فشركات الكهرباء، وشركات الغاز، وشركات الهاتف - هذه الشركات الاحتكارية، أو شبه الاحتكارية هي شركات أمريكية تمثل الشركات التي تدعمها شركة الطيران الفرنسي من الحكومة في أوروبا واليابان، مثل فولفو أو إيرفرانس. إن هذه الشركات، وبشكل يفوق ما حدث في جنرال موتورز أو آي بي إم، هي أمثلة واضحة للشركات التي تعمل كآلات، والتي ازدهرت في الفترة من (١٩١٧ إلى ١٩٧٣). كانت هذه الشركات مصممة بحيث "تواصل البقاء ذاتياً" وتضمن وظائف مدى الحياة لموظفيها مع تحقيق ربح دائم. يتذكر وليم ويس الرئيس السابق لشركة "أمريكت" Ameritech ما كان عليه الأمر في "بيل سистем" Bell System قبل أن يحكم القاضي "جرين" بتفكيكها: "كان الناس يعتقدون أن الحصول على وظيفة هنا يمثل فرصة العمر. كان لدينا فلسفة سائدة، معتقدين أننا كنا اتحاد احتكاري، لأنه كان من الصواب أن تكون اتحاداً احتكاريًّا. لقد كان الكثير من الناس يعتقدون أن المنافسة عمل ردئ، حيث إنهم يميلون للتمسك بالأشياء التي حققت لنا الأمان فيما سبق".

كان ذلك هو ميل الموظفين ورغبتهم في "إيه بي إس" (أريزونا للخدمات العامة).

أيضاً يتذكر مارك ديميشيل أنه مع نهاية العقد، لم تكن شركة "إيه بي إس" تمثل كارثة فحسب، ولكنها كانت بمثابة كارثة مجنونة أيضاً - مجنونة من حيث إنها فعلت الشيء نفسه مراراً وتكراراً متوقعة الحصول على نتائج معينة ودائماً تحصل على نتائج أخرى. بمعنى آخر، أن الأمر نفسه يتكرر في "إيه بي إس" في الظروف التي تذر بالكارثة، كما سبق حدوثه في مؤسسة ويسكونسن، في ظروف مواتية: لا أحد يريد أن يتغير أو يستطيع أن يتغير.

الشيء الوحيد الذي اعتقاد ديميشيل في قدرته على تحقيق النجاح للشركة، كان يتمثل في القيادة. ما يعنيه هذا المفهوم في ذهن ديميشيل كان بعيداً كل البعد عن أيديولوجية القيادة والسيطرة للشركة التي تشبه الآلة. بدلًا من ذلك كان مفهوم القيادة يعتمد على سلوكه وقدرته على بناء جسور الثقة التي تربط شركة "إيه بي إس" (أريزونا للخدمات العامة) في كيان واحد. منذ بداية جهوده في التعبئة، أدرك ديميشيل أن العنصر الأكثر أهمية (والأقل حظاً من المناقشة) لأى قائد هو الأشخاص التابعون، والأشخاص التابعون لا يعملون بالأوامر والسيطرة وإنما بالتفهم. لهذا، ومن أجل تعبئة شركة ما يجب أن يفهم القائد احتياجات موظفيه، ويحددها بوضوح، ثم يستجيب لها على أفضل نحو ممكن. ومن خلال هذا الأسلوب فقط يمكن للقادة مواجهة ما يسميه ديميشيل "تحدي ما قبل إعادة الهندسة".

إذا لم تكن منظمتك مستعدة للتغيير، فإن إعادة الهندسة ستكون عملية شاقة جداً ولن تصل ببساطة إلى إحداث التأثير المطلوب أو المفروض، هذا ما قاله ديميشيل في تجمع سانت لويس. وأضاف: "هذا ما يجب على كل القادة أن يركزوا طاقاتهم عليه".

### من الذي يرغب أن يعرف؟

مهما كان العنصر الذي يجعل بحدوث التعبئة للتغيير فإن المهمة الأولى للقيادة هو أن تفهم حاجة الناس لمعرفة وفهم أين سيكون موقعهم في هذه الشركات على المدى القريب والبعيد. قد يبدو ذلك شبيهاً إما بالتأييد أو المعارضة، ولكنه ليس من ذلك في شيء، إنه ببساطة أمر يتعلق بالحكم الجيد على الأعمال، وفي الواقع بالقدرة على حفظ الذات. إن الشخص الذي يرغب في أن يقوم بالتعبئة للتغيير والذي يفشل في التوصل إلى أعمق احتياجات الموظفين عند هذه النقطة المهمة من حياتهم الوظيفية، أو الذي يفشل في التعبير عن هذه الاحتياجات بدقة؛ سوف يتسبب في زيادة شدة ومدة السعي والكافح لتحقيق التغيير.

إلى من يجب أن يتحدث المدير التنفيذي للشركة؟ دعني أكون واضحاً إزاء ذلك، حتى مع مخاطرة أن تكرر نفسك مراراً: إن على المدير التنفيذي أن يتحدث مع كل شخص داخل وحول الشركة - وهم المديرون وغير المديرين (سلالة متضررة على أية حال)، والبائعون، والمجتمعات المحيطة، والمستثمرون، والأهم من الكل العمال.

قد يبدو ذلك مبالغة فيه، وقد لا يعتبره بعض المديرين عملاً طبيعياً. على أية حال، في الأيام الخوالي لقيادة والسيطرة، كان ذلك يمثل جزءاً من العلاقة القائمة بين الإدارة والعمال، وهي أن المديرين يعرفون والعمال يعملون (بعد المفاوضات التعاقدية) ما يطلب منهم عمله. لقد كان لدى المديرين اهتمام كبير بهذه القضية بمقتضى ذلك الترتيب. لم يكن ارتقاونا للسلم الوظيفي يقاس فقط بمعايير الراتب والمخصصات والامتيازات وعدد الموظفين التابعين لنا مباشرة، بل أيضاً بمقدار ما نعرفه عما تقوم به الشركة، وما تعترضه القيام به، أي الصورة الكبيرة، هذه المعرفة (العالية) كانت شكل ومضمون مقامنا (العالى) في المنظمة. وعلى حين أنه كان من المفترض أن بعض الناس، غالبيهم من مديرى الإدارة الدنيا، يحسدوننا على معرفتنا، فإنه كانت هناك فرضية تفيد أيضاً أن أي شخص آخر من العمال وغيرهم لا يهتمون بالأمور التي تهتم بها الإدارة العليا.

هذه الافتراضات كانت صحيحة إلى حد ما، فقد حدث الثقافة المناوئة من الدور الذي يلعبه العمال خاصة. فعندما بدأت التقلبات الشديدة في السبعينيات والثمانينيات، حاول المديرون أن يشاركون العمال بعض ما يعرفونه، ولكن صيحتهم المتعالية، "نحن جميعاً في المركب نفسه"، "لقد حان الوقت لإزالة الفوارق وتنظيم العمل"، لاقت آذاناً صماء. لقد تجمدت العمالة في أوضاعها السيئة بفعل الاستثمارات في نظام الأقدمية، ونظام الشكاوى، ونظام التحكم في العمل (منهج تايور في التعامل مع الاتحادات). كما أنتا لن تنسى دور الإدارة في تكريس جهودها للثقافة المناوئة للعمال.

كانت هناك مشكلات أخرى متلازمة مع هذه الصيحات. وبالنسبة للعمال، كانت (ولا تزال) عبارة عن أفكار مجردة. ونظراً لكون الإدارة إما أنها لم تفهم ما يجري بالفعل أو لأنها اختارت عدم إشراك الآخرين في القضية، فإن العمال لم يسمعوا سوى نداءات تتضمن أفكاراً تتسم بالبلادة.

لهذا، يجب أن تكون التعبئة لوقت الراهن شاملة وفي جميع الاتجاهات. هذا يعني أن كل شخص يجب أن يكون ملماً بالأمر. فإن لم يكونوا كذلك، فإن بإمكانك أن تنسى أمر

التعبئة كلياً؛ ففي الواقع، فإن الشخص إذا لم يلم بالأمر فلن يرى في جهود التعبئة سوى مؤامرة. إذ لا أحد سيشارك في عناية التعبئة الشاملة، للتغيير بدون أن يعلم لماذا يتم ذلك. فالمدير الناجح اليوم ليس ذلك الرجل الذي يعهد إليه بالأسرار، ولكن الرجل الذي يكتسب الثقة من خلال مشاركة الآخرين فيما يعلم.

إنه ليس بإمكاننا تعبئة جهود الناس لتنفيذ التبعات الشاقة التي تفرضها إعادة الهندسة ما لم يثقوا بنا أولاً. (هذا الأمر، لا يحدث إلا عندما نشق من كسب تعاطف وتفاهم ومعاملات العملاء). ولكن للحصول على هذه الثقة، يجب أن نتحلى بالنزاهة، والصراحة، والأمانة مع الجميع. هذا الأمر إذا كان يbedo بمثابة تنازل عن دفاعاتنا وتخلٍ عن بعض مكاسبنا وأوضاعنا الوظيفية، فهذه هي نقطة النقاش. إن المعرفة تمثل القوة. فالمجسدة، كي تصبح مؤثرة، تحتاج لقوة المديرين. ذلك أن المديرين يطلبون المساعدة المؤثرة والفعالة، لهذا السبب يجب عليهم مشاركة العمال في جميع معارفهم. يقول مايكل والش، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة "تنكو" السابق بوضوح: لكي تكسب الثقة، يجب أن تعرض نفسك للانتقاد.

## ما الذي يريد أن يعرفه العاملون؟

في مستهل التغييرات العميقية، ما يريد الناس معرفته حقيقة هو ما نريد أن نعرفه جميعاً - وهو أن مخاوفنا ليس لها ما يبررها، وأننا سنظل أمنين للأبد.

لقد مضى زمن الإبحار السلس عندما كان بإمكان الكثير من المديرين أن يقتربوا بالفعل من إعطاء مثل هذه التأكيدات. إنني أعرف واحداً من أفضل مشغلي الآلات عمل أبوه وجده لأكثر من (٥٠ سنة) في الشركة التي عمل فيها لمدة (٢٢ سنة). ولكن في المناخ التنافسي السائد حالياً، يصبح التعهد بهذا النوع من الأمان خيالياً. وكما رأينا، إذا كان هناك شيءٌ نوافق عليه نحن ممارسى إعادة الهندسة، فهو أنه لا أحد، في أي شركة، وفي أي سوق، سيكون سالماً تماماً إلى الأبد مرة أخرى.

إن هذا لا يعتبر وضعًا ملطفاً للأمور لهؤلاء الذين يشعرون بالقلق على استقرار مجتمعاتنا، ولكن في الوقت الراهن يجب أن يتوجه القلق المباشر للمدير إلى مجال آخر - وهو دفع الناس للاستعداد لأوضاع مختلفة جذرياً في الشركة. ذلك المدير قد لا يكون بمقدوره توجيه عبارات مطمئنة، ولكنه يستطيع منح الشيء التالي في الأفضلية - الأسباب

وصورة المستقبل. فكل شخص يريد الأسباب وتلك الصورة، وفي إعادة الهندسة من الأفضل أن يحصل عليها كل شخص.

### **الأسباب الخاصة بالصورة الكبرى:**

عدد مذهل من مديري عمليات إعادة الهندسة الذين تحدثنا إليهم يتذكرون أنه مهما كان نوع الإجراءات التي استخدموها في آخر الأمر لإعداد الشركة للتغيير، كان هناك عادة نوع ما من جماعة التركيز، مثل دلتا DELTA (تحقيق التميز من خلال القيادة، والعمل الجماعي، والمسؤولية) work, and Accountability (Dick Abdo) - إنهم لم يخطئوا مطلقاً في قراءة التاريخ. يقول أبو بأنه انتهى هذا النهج من خلال الاستفادة من التاريخ، حيث يشير إلى ذلك بقوله: "لقد درست الشركات التي سادت العالم في مجال صناعاتها لعقد أو يزيد مثل جنرال موتورز، وأى بي إم، ووستانجهاوس، ورأيت الصعوبات التي مروا بها...".

يشير درس التاريخ خوفاً في محله، وهو أن النجاح في الماضي لا يضمن النجاح في المستقبل، وليس هناك خطأ في ذلك. فأحد الأسباب، هو أن الرأسمالية نظام يقوم على الخوف، والسبب الآخر، هو أن الوسيلة الوحيدة لإقناع الكثير من الناس بتجرع دواء مؤلم مثل إعادة الهندسة، يعقبه حالة مستمرة من التعبئة، هي إقناعهم بأن البديل سيكون أكثر أياماً. مع استمرار آى بي إم وجنرال موتورز في العمل، أصبح لدينا أمثلة حية من البدائل، ومثال على حقيقة أن الأمر ليس دائمًا محبطاً.

ومما لا شك فيه أن بعض المديرين يستخدمون هذه الاستنتاجات المستخلصة من السياق التاريخي وسيلة لقول أشياء مثل "انظر، إنني أعلم أن إعادة الهندسة شاقة، ولكن ذلك ليس خطأ منا، التاريخ يخبرنا على ذلك". هذا القول خدعة وبالتالي يجب التعامل معه بالكثير من الحذر، رغم أن محتواه ليس زائفًا بالكامل. التاريخ يعمل هنا: فهو ينبه، ويحث، وينذر بالخطر. غير أنَّ التاريخ لا يخبرنا كيف نستجيب، هذا ما يجب أن نقرره بأنفسنا. الناس يعلمون ذلك، وسيعتبرونك مسؤولاً عن أي قرارات تتخذها.

حججة الصورة الكبرى ليس من المفترض أن تحسم أى شيء - وأقل شيء هو السؤال "لماذا يجب علينا القيام بذلك"، عندما يكون المعنى بـ"ذلك" في السؤال هو إعادة الهندسة. إنها ببساطة تبدأ عملية التعبئة بطريقة تبني بها نفس الأفق والخلفية لدى كل شخص،

الأفق التاريخي العالمي للأعمال اليوم. إن من المفید القيام بذلك، ليس فقط كسبب لعملية إعادة الهندسة، وإنما أيضاً كطريقة لتعريف كل شخص بالمعنى الواسع للمشروع ولدورهم داخل هذا المشروع. قد لا نكون جميعاً في القارب نفسه: فالصناعات، والشركات، والناس يختلفون، وبطرق ليست خارقة، ولكننا جميعاً نبحر في نفس المحيط.

### **الأسباب الخاصة بكل صناعة:**

حسناً، قد لا يكون نفس المحيط. البعض منا في شمال الأطلسي، والبعض في جنوب المحيط الهادئ وهكذا. فرغم كل شيء، نحن نقوم بصناعات مختلفة، وعلى الرغم من أن كل صناعة تمر ببعض التغيرات، إلا أن جميع التغيرات ليست من نفس النوع في كل صناعة. ولأغراض إعادة الهندسة والتعبئة، فمن الضروري أن يكون الأمر واضحاً بالنسبة للتغيرات المطلوبة وأسبابها في كل صناعة.

لقد صارت الصناعات اليوم مجبرة على التغيير إما بسبب التطورات التقنية أو التطورات السياسية، والاجتماعية، أو كليهما. فإذا ما كنت في صناعة الإعلام (الصحافة والنشر، والإذاعة والتليفزيون)، فمن الواضح أن تقنية المعلومات والاتصالات هي التي تقود هذا التغيير. إما إذا كنت في مجال العناية الصحية، فإن ما يقود التغيير هو المطلب السياسي للإصلاح والتقنية. وإذا ما كنت تعمل في شركة خدمات عامة، فالسياسة تلعب دوراً مهماً مرة أخرى: فتغير الواقع يضيف أبعاداً غير مسبوقة للمنافسة في هذه الصناعة. وينطبق عليك الشيء نفسه إذا كنت تعمل في شركة طيران مملوكة للحكومة (مثل إير فرانس): فإن الخصخصة سوف تغير حياتك تماماً.

هذا الوضع يجعل الأمر يبدو أبسط مما سيكون عليه للكثير من المديرين، خصوصاً بالنسبة لنا الذين نحصر تفكيرنا في "الأمور الداخلية" لشركاتنا لدرجة جعلتنا لا ندرك بالفعل ما كان يحدث في أسواقنا. لقد ركتنا إلى الاعتقاد بأننا نستطيع إدارة شركاتنا بدون أن نفهم مجال أعمال هذه الشركات. هذا الأمر يصبح صحيحاً بصفة خاصة كلما ارتفعت نحو أعلى الهرم الوظيفي التقليدي القديم للشركة.

لقد دعيت مؤخراً من قبل إحدى شركات التوظيف المتخصصة التي عُهد إليها باختيار مدير تنفيذي جديد لإحدى كبريات شركات إنتاج برامج الحاسوب الآلي. لقد اعتذر المدير التنفيذي الحالي للشركة ومؤسسها غير مؤهل لإدارة الشركة خلال المرحلة التالية لنموها

لأنه لا يملك المهارات الإدارية المطلوبة لذلك. سألتني شركة التوظيف القائمة بالاختيار عما إذا كنت أعرف أي شخص يمكنه سد ذلك الفراغ. سألت ما هو مقدار المعرفة المطلوبة بالسوق. كانت الإجابة "القليل": كانوا يبحثون عن مدير سبق له إدارة شركة كبيرة. حسناً، لحسن الحظ، أنتي لا أملك أسمهم في شركة البرامج هذه، وإذا كنت أملك أي أسمهم في هذه الشركة فإنني كنت سأببعها على الفور.

النها السار هو أنك تستطيع الحصول على الخبرة بالخروج وفقد السوق. إحدى الشركات التي أعرفها تلزم كل مدير من مديرتها (بما فيهم المدير التنفيذي للشركة) بالرد على تليفون الخدمة المجانية المخصص لاتصالات العملاء لمدة ساعتين كل شهر. هناك مديرون آخرون يفعلون ذلك من تلقاء أنفسهم. ولكن مهما كان أسلوبك فإن فهم وتفسير ما يحدث في مجال صناعتك يعتبر اليوم وظيفة مهمة للمديرين، جميع المديرين.

### **الأسباب الخاصة بالشركة:**

بالنسبة لبعض المديرين، يكون الإحساس بالعالم المشترك، المحاط بأفق مشترك، قوى لدرجة أن يؤدى بهم للاعتقاد بأن استجابة أي شخص ستكون على نفس المستوى من القوة. فالعالم المشترك والإحساس المشترك: أستطيع أن أقول غير ما تم قوله. فأنا أفكر، على سبيل المثال، فيما قاله المدير التنفيذي لشركة إنتاج برامج كمبيوتر ناجحة للغاية لديه بعض التعليقات الساخرة ليقولها بالنسبة لعملية إعادة الهندسة. علق ذات مرة قائلاً: "هذا كله هراء". "الأمر كله يتعلق ببقاء الإدارة على اتصال مستمر بالعملاء. ليس هناك نماذج للإدارة. كل ما نحتاجه هو استخدام الفطرة السليمة". Common Sense

حسناً، ما دام يفهم هذا السيد أن فطرته السليمة وفطرتي السليمة، التي اعتمد عليها في التوصل إلى الإشارات البديهية لإعادة الهندسة، قد تختلف. إنني متتأكد من أنه وزملاء يتشاركون في مجموعة من المبادئ السلوكية، والعادات، والرموز، ونماذج الذين يقولون "نعم" عند تنفيذ الأعمال. إذا كان الأمر كذلك، فإن هذه الأشياء تُضاف إلى فطرتهم السليمة: أي إلى ثقافاتهم (وهي عبارة عن مفاهيم متصلة بفعل الفطرة السليمة). ولكن فطرتهم السليمة، وثقافاتهم لا يفترض أن تكون سليمة بالنسبة لنافسيهم الرئيسيين. مثل هذا الافتراض ينتمي إلى الماضي، إلى أيام الشركة الشبيهة "بالآلة" والمهارة الاحترافية المتمثلة في شهادة إدارة الأعمال المعتمدة. إننيأشعر بالقلق حينما أسمع المديرين يقولون: "إنها مجرد فطرة سليمة"، أو "حان الوقت للعودة إلى

الأساسيات". هذا العبارات الكبيرة التي تبدو علمية تنكر مدى تعقد الأسواق، والتغيرات التي تجتازها صناعتنا، والطلبات الجديدة للعملاء. لقد صارت الأساسيات الوحيدة التي قد نضطر إلى العمل من خلالها، اليوم، هي الثقة، والنزاهة، والتخيل، وروح التعاون.

إننى لا أنكر أنه عند مستوى معين من التجرد، يستطيع الكثير من المديرين، حتى وإن اختلفت مجالات أعمالهم، فهم بعضهم البعض على نحو جيد. بالرغم من ذلك، تظل الحقيقة قائمة وهي أنه عندما انتهت حقبة الإبحار السلس، وبدأت البحار الهائجة في الارتفاع، فإن الموج جرف المعتقدات القديمة التي كنا نطلق عليها "الفطرة السليمة" في كل مكان، تماماً كما فعل بجميع الأشكال الأخرى للأمان. إن ما نجمع عليه في هذه الأيام ليس "فطرة" ولكن سوقاً متعددة "الفطرات"، الجميع يزيدون على جذب مديرين معينين لقيادة منظمات معينة في أسواق معينة.

هذه هي أدنى الخصائص التي يجب أن تترافق مع "الصورة الكبيرة" لدى المدير الذي يرغب في تعبئة شركة وتهيئتها للتغيير. ذلك أنه إذا كانت المؤسسة تعاني مشكلات، فإن الناس يريدون، في حينها، معرفة ما هي هذه المشكلات. كل ما يتعلق بها من أشخاص، وأسباب، وأساليب، وكميات.

قد يبدو للإدارة العليا أن الجميع يعلم هذه الأمور. على كل حال، فمع تفوق وسائل الإعلام في التوصل إلى معرفة ونشر أنباء الأعمال، فإن أكثريتها صارت تبحر في قوارب شفافة وكل إيماءاتها وسكناتها مرئية. ولكن الحقيقة هي أن ما يعرفه الناس، خصوصاً في الأوقات الصعبة، يزداد تشوهًا وانحرافاً بفعل المخاوف، والتصورات، والتبريرات الشخصية. لهذا يجب على المديرين أن يعالجو هذه الهواجس. كما يجب عدم إخفاء الحقائق عند القيام بذلك. فتفاصيل المصاعب، الحقائق والأرقام، لها أهمية قصوى في عملية التعبئة. وصف مارك ديميشيل، في خطابه بمدينة سانت لويس، العمل الذي قام به في شركة "أريزونا" للخدمات العامة بقوله:

في جلسات لمدة خمسة أيام مع المديرين، وجلسات لمدة ثلاثة أيام مع الموظفين، واجهنا معاناة ما كان نمر به مثل شراء شركتنا من قبل شركة أخرى ومشكلات ثقافتنا الحالية.

## الغرض والرؤية ١:

الجملة التالية لديميшиيل تشير إلى لحظة محورية - اللحظة الإيمرسونية Emersonian،

إذا جاز لنا تسميتها بهذا الاسم - في مجدهم التعبئة. قال ديميشيل: "إضافة إلى ذلك"، "بدأنا في سؤال أنفسنا ماذا نريد أن نصبح". هذه هي نقطة التحول الأساسية في فكر إعادة الهندسة، عندما يتوجب علينا كقادة أن نحرر أنفسنا من الماضي المتشبث بنا والحاضر المنذر بالخطر، أى أن نتحرر من "جثة الذاكرة"، كما يقول إيمرسون وندعوا "ضوء اليوم الجديد للدخول".

ذهب ديميشيل وفريقه لإعادة الهندسة إلى أبعد من ذلك حينما قاموا بالتعبير عن هذه اللحظة المحورية في شركة "أريزونا للخدمات العامة" تعبيرًا دراميًّا يرمز للدفن والبعث. في سياق وضع الماضي الذي هو "قيد المحاكمة"، لم يكفل ديميشيل بمراجعة الوظائف، ولكن أيضًا راجع الموظفين الذين يقومون بها. "فكل شخص يجب أن يتقدم للحصول على وظيفته مرة أخرى. يجب إعادة تعينهم، على أساس أنهم كانوا يمثلون الشخص الأفضل للوظيفة..... إلخ. كان ذلك نوعًا من الرعب، لأن هذا الأمر يتعلق بوظيفتي أنا أيضًا".

قد يبدو هذا الإجراء مسرحيًّا إلى حد بعيد، ولكنه يرتكز على حقيقة لا يمكن تحاشيها، وهي أن "إعادة الهندسة" تؤدي إلى إيجاد شعور جوهرى بالخسارة، كما عبر عن ذلك ديميشيل، فتغير الطريقة التي يتم بها تنفيذ العمل (العمل الإداري أيضًا، كما كان يجب عليه القول) يعني التخلص عن شيء ما (كان العمال) مرتاحين له منذ أمد طويل. هذا النوع من الخسارة يجب أخذها على محمل الجد. التخلص من هذا الشعور يجب مراقبته مراقبة دقيقة وبإحساس مرهف، وإلا فإنه لن "يتنهى"، ولن يصير "ماضيًّا".

في الوقت نفسه، يجب فعل أي شيء إيجابي ليحل محل هذه الخسائر، وإذا لم يكن هذا الشيء أى نوع جديد من الأمان، فإنه يجب أن يكون في شكل تحديات جديدة، وأهداف جديدة، ومسارات جديدة. وكما سبق لى القول، فإن المصطلحات الإدارية المعتادة لعادة هذا العمل المحوري للمستقبل تشتمل على ألفاظ مثل "الهدف"، أو "المهمة" أو "الرؤية". يقول ديميشيل "ما يحتاجونه هو رؤية جديدة لمستقبلهم..... إلخ،أمل للمستقبل. يجب أن نجعلهم يدركون ما هو منظر منهم في شركة "أريزونا للخدمات العامة" الجديدة، وإلى أين كناً متوجهين، والدور الذي لعبوه في خطتنا الإستراتيجية الجديدة".

في بعض الأحيان، يتم إنكار الحاجة لمثل هذا النوع من التغيير. فعلى سبيل المثال، في مارس (١٩٩٤م)، أجرت صحيفة "نيويورك تايمز" تحقيقاً من شركة آى بي إم بدأت بعبارة فخمة ومثيرة قالها "لو جرستن Lou Gerstner" عندما تولى رئاسة مجلس الإدارة

فى صيف (١٩٩٣م). قال: "آخر ما تحتاجه أى بى إم IBM الآن هو الرؤية". هذه العبارة أثارت صدمة، وفزعًا وذعرًا في العديد من الدوائر. توقعت أن جرستنر كان يعني أن أى بى إم تحتاج إلى إجراء عاجل لإصلاح أدائها التجارى، وليس إلى "نزهة طويلة في الغابة" لمراجعة الهدف أو الرؤية. ولكن عبارته يمكن تأويلها على نحو آخر. على مدى جيلين، شقت أى بى إم طريقها عبر رؤية وحيدة تبناها توماس واطسون الأب، ثم توماس واطسون الابن. لقد أدار الشاب الشركة التي ورثها بأسلوب الإدارة الفردية نفسه الذي كان والده يستخدمه (كان أبناءه الذين عملوا معه يطلقون عليه لقب الكابتن آهاب)، لقد اتبع خلافوه الرؤية نفسها كما هي حتى النهاية.

وهكذا، فإن إذا كان ذلك هو ما تعنيه "الرؤية" في أى بى إم، فإن جرستنر كان على صواب: هذا النوع من "الرؤية" هو آخر شيء تحتاجه الشركة. وكما رأينا، فإن هذا هو الوضع في الغالب. يدرك المديرون الذين يعتقدون فكر إيمرسون أن الرؤى سرعان ما تصير عائقًا عندما تتغير الظروف، حيث يكون من الأفضل التخلص منها.

وفي الوقت نفسه، تظل هذه الحقيقة قائمة كما كانت دائمًا وهي: "أنه بدون رؤية ينتهي الأمر بالفشل. وهذا الأمر صحيح خاصة في إبان التغييرات الشاقة المفاجئة".

القيم Values معنية في هذا الأمر أيضًا. يقول ديميشيل: "يجب أن نقدم شيئاً للناس يتسبّبون به، بحيث لا يتغيّر هذا الأمر أثناء عملية إعادة الهندسة". ولكن القيم تمثل جزءاً من ثقافة الشركة، وفطرتها السليمة، ولذلك سوف نتناول هذا الأمر في الفصل التالي حيث نناقش وظيفة تأمّن مزايا إعادة الهندسة عن طريق "إدارة" الثقافة.

في وجود "الهدف" و"الرؤية"، تكمّن مهارة القادة الإداريين في التمسك بهما بخفة، وسهولة، والتخلص منها أحياناً، وتطبيقاتها تطبيقاً عملياً، ولكن أيضاً على نحو مقنع وقوى. لا يوجد حل ناجع للتعبئة سوى ذلك. يجب أن يتوصّل المديرون إلى فرض صورة الشركة كما يريدونها أن تكون (رؤيتهم للشركة) في وقت ما، ولكن ليس طوال الوقت، في المستقبل. قد يكون الوقت، وهو غالباً كذلك، محدداً بتوقيت معين، والصورة مركزة في شعار. وكما أخبرتنا شيرلى ريتشارد، من كبار مسؤولي إعادة الهندسة في شركة "أريزونا للخدمات العامة"، في إحدى المقابلات بقولها: "بدأنا بوضع رؤية. أغلب الشركات لديها رؤية ولكنها غالباً ما تفتقد الدقة البالغة والتفاصيل. كانت رؤيتنا عام (١٩٩١م) تهدف إلى تحقيق عملية تنمية تستمر خمس سنوات في خمسة مجالات منها:

خدمة العمالء، عمليات محطات إنتاج الكهرباء، البيئة، وما شابه ذلك، وحددت مطالبات معينة في كل مجال منها". الدرس المستفاد من مقابلة ريتشارد هو أنه بدون وجود إنجازات رئيسية قابلة للقياس - وقفات للمراجعة والإصلاح، إذا ما أحببت أن تسميها - فإن إعادة الهندسة لن تساعدك. إضافة إلى ذلك، في "أريزونا للخدمات العامة" تخذلت الدقة والتفاصيل عن شعار لطيف: "الخمسة الأفضل في عام خمسة وتسعين".

هناك فوائد لهذا الشعار الذي تم صياغته باستخدام الأرقام. لقد وضعت قيادة شركة "أريزونا للخدمات العامة" الشركة على الطريق بهذه الكلمات، لقد اختارت خمسة مجالات متناسبة للتميز، وطلبت أن يتم الحكم عليها من خلال التقدم الذي حققه في هدفهم بأن يكونوا من بين أكبر خمس شركات في هذه الصناعة. هذا الأمر يتطلب شجاعة، ولكنه أيضاً يزود العاملين بنوع من الأمان الفكري الذي يجب أن يستفيد منه المديرون إلى أقصى حد. عن طريق الأرقام نستطيع أن نعرف ما هو موقعنا بالنسبة للأخرين من خلال القياسات العادلة للأداء. الأرقام هي البوصلة التي تحدد كيف تعمل القيادة الإدارية وهي أساس المحاسبة الفعلية على أساس الإنجازات وليس على أساس الكلمات. نحن في حاجة لكليهما. ولكن من الأساليب الأخرى التي جعلت "الرؤية" كلمة غير مفضلة اليوم هو أنها ترسم صورة وردية للمستقبل، الأرقام - أو القياسات إذا ما أردت أن تسميتها - تجعل الرؤية أكثر موضوعية.

## الغرض والرؤية : ٢

المصطلحات البحرية رغم ضرورتها على أية حال ليست كافية، الناس يطمئنون للأرقام، والدرجات والحدود الدنيا. ولكن الأرقام نفسها لا يمكن أن تقوم بالتعبئة؛ لذلك نحن بحاجة إلى أهداف ورؤى تصاغ بعبارات طموحة تحدد المفاهيم والأفكار.

بعض هذه الكلمات، التي تحمل صوراً بلاغية استعارية، يمكنها ألا تنقل صورة الشركة (الصورة الذاتية) فحسب، ولكن أيضاً ممارساتها. وقد رأينا هذه الحقيقة واضحة بصورة جلية، في الشكل السلبي، عبر رؤية الشركة التي تعمل كالآلة. والآن دعنا نطالع بعض الروايات الإيجابية للقصة نفسها. فقد يريد القارئ الانتقال إلى الفصل التالي لمطالعة أمثلة مختلفة من صور التحول التي تمكن فيها قادة الشركة من حماية شركاتهم أثناء التغيير وتزويدها بطاقة متعددة جعلتها قادرة على المنافسة. وسأركز هنا على حالتين خاصتين من أكثر التحولات دراماتيكية.

الأولى، تأمل ما حدث في قسم "بيتزا هت" التابعة لشركة "بيبسي كولا" في منتصف الثمانينيات، بينما استأثرت شركة دومينوز بـ (٩٠٪) من النمو في تجارة سلاسل محلات البيتزا. حتى ذلك الوقت، كان مدير "بيتزا هت" يعتقدون أنهم سلسلة مطاعم. ولكن التحدي الذي ساقته "دومينوز" جعلهم يقتنعوا بأنه من الأفضل تغيير الصورة الراسخة في الأذهان لأناس جالسين في مطعم يستمتعون بتبادل إحدى الوجبات إلى صورة أخرى تتضمن تقديم الطعام في موقع مختلف: المراكز التجارية، والمطارات، والمتاحف.... إلخ. باختصار تحولت سلسلة المطاعم إلى "نظام توزيع".

لا تقلل مطلقاً من تقدير قوة الصياغة الجيدة. فسرعان ما بدأت "بيتزا هت" في استخراج رخص عمليات خدمة مطاعم بالمشاركة مع شركات مثل "هولست ماريوت"، مع من الأفضلية للتركيز على عملها الرئيس في مجال إعداد وتوصيل الأطعمة بشكل أسرع وإلى مناطق جديدة. تضاعفت العائدات، وصارت الخطوة التالية واضحة منطقياً. فبمجرد تأسيس نظام جيد للتوصيل، لماذا تتوقف عند مجرد تقديم البيتزا؟

ربما تقوم "بيتزا هت" بتوصيل أطعمة أخرى الآن - وفي بعض الأحيان مباشرة للعملاء وأحياناً أخرى من خلال شركائهم، وبعد ذلك، فمن يدرى أى الأطعمة تتتدفق من خلال سلسلة التوزيع التابعة لهم؟

مثالنا الثاني عن التحول الدراميكي حديثاً "لينارد ريجيو Leonard Riggio" في النظر إلى سلسلة "بارنز ونوبيل" لبيع الكتب على أنها سلسلة من المسارح. بعد أعوام من أعمال بيع الكتب المخفضة والرخيصة، توصل ريجيو فجأة إلى رؤية الأسباب الفعلية التي تجعل الناس يتذمرون على محلات الكتب. إنه هو السبب نفسه الذي يجعلهم يذهبون إلى المسرح (على خلاف الجلوس في الظلام داخل دار سينما، أو الجلوس في المنزل لمشاهدة التليفزيون). إنهم يذهبون إلى المسرح أساساً لأن ذلك يمثل نوعاً من الخبرة الاجتماعية. إن السبب نفسه ينطبق على المكتبات: الناس يذهبون للمكتبات (ولا يطلبون الكتب من الكتالوجات، وهي مهمة أقل عناء) لأنهم يحبون أن يكونوا مع الآخرين الذين يشاركونهم حب الكتب.

بمجرد أن رسخت الفكرة، فإنها لن تتوقف. كان يجب تغيير كل شيء في "بارنز ونوبيل" لتنفيذ تلك الفكرة. كان من الضروري تحويل البائعين إلى يصبحوا ودودين ولطفاء

وغير متكبرين (بائعو الكتب في مكتبات روجيو الجديدة) أو تماماً بعكس البائعين العابسين أو المحتفين (بائعو الكتب في مكتبات "بارنز ونوبيل" القديمة). كان يجب تغيير الديكور أيضاً: صار من الضروري أن يكون الديكور مبهراً، فسيحاً، مليئاً بكل أنواع الكتب - أو بعبارة أخرى، مثيراً. الأكثر أهمية، أنه لما كان الذهاب إلى مكتبة "بارنز ونوبيل" يمثل مناسبة اجتماعية، فإنه صار من الضروري توفير مكان للناس يتواجدون فيه مع بعضهم البعض ويتحقق لهم قدرًا مناسباً من الراحة. لذلك، تم تهيئة زوايا وأركان المكتبات الكبرى بمقاعد وطاولات، حيث يمكن للزوار استعراض ومشاهدة بعضهم البعض، أو حتىأخذ غفوة. كذلك فقد كانت هناك أماكن لتقديم القهوة (مقهى) لخدمة المرتادين في فترات استراحتهم. القصة التي نشرتها صحيفة "نيويورك تايمز" مؤخراً عن "بي آند إن" B&N (Barnes and Nobel) الواقع في تقاطع الشارع الثاني والثمانين وشارع برودواي Broadway تشير إلى أن المكان أصبح واحداً من أكثر الأماكن جذباً في المدينة.

وعلى أية حال، فقد أوضحت "بيتزاهت" و "بارنز، نوبيل" أن الحاجة لرؤية طموحة للشركة يجب أن تبقى مفتوحة للمراجعة، والمراجعة، والمراجعة. ماذا يحدث للمكتبة و"المسرح" إذا كانت اللقاءات الاجتماعية هي الشيء الوحيد الذي يتم هناك؟ (أخبرني صديق أن مكتبة "بارنز ونوبيل" الواقعة في شارع برودواي تبدو أقرب شبهاً بمسرح منها بمكتبة كلية في وقت الامتحان، أي أنها لا تمثل موقعًا تجاريًا على الإطلاق). على غرار ذلك، ما الذي يحدث لنظام توصيل الأطعمة عندما يبدأ العملاء في الشكوى من خدمة الاتصال بالطبع؟

ولكن انتشار بعض الصيغ المحدودة، ذات الأهداف الجامدة يجعل القادة الإداريين عديمي الجدوى. وكما يخبرنا ديميشيل بقوله:

هناك خطير رفيع بين الجنة (الفرص التي تتيحها إعادة الهندسة) والنار (وهو التوتر، والشد العصبي والخوف من التغيير): لذا يجب أن يكون القادة قادرين على طمر هذه القشرة الانفعالية، نفسياً وبالمعنى الفعلى، إيجابياً. إن إعادة الهيكلة المتواصلة ستبقى، كما أعتقد، أسلوباً للحياة في هذه الأعمال اعتباراً من هذا اليوم، والتحدي الذي تواجهه القيادة أثناء إعادة الهندسة هو الإقرار بالتوتر والضفوط، لدعم (الناس الذين يبقون) والحفاظ على تركيزهم على المجالات الإيجابية وعلى المستقبل.

### **معنى الشخصي:**

في النهاية، فإن ما يهدف إليه المدير من التعبير عن الغرض من الشركة، سواء تم التعبير عن ذلك بأرقام موضوعية أو بكلمات بلغة طموحة أو أحاذنة، هو تعبئة مواهب وطاقات الناس، داخل الشركة أولاً ثم خارج الشركة بعد ذلك بالنسبة للموردين والبائعين. هذا الأمر لا يمكن تنفيذه ما لم يتم تحديد ما الغرض من الأعمال أولاً، وأين موقع هذه الأعمال في المحيط التجاري، وإلى أين يأمل مدريوها في الوصول بها. ولكن من وراء ذلك، تهدف رؤية المديرين إلى إثارة طاقات العاملين للمهمة، وذلك لا يمكن إلا من خلال ترسیخ إحساس بالأهمية الفردية - أهمية الفرد في الشركة وللشركة، في قلب وعقل كل موظف. هذه الأهمية تكمن جزئياً في كيفية تأثير الهدف والرؤية على العمل وجزئياً في تغيير ثقافة الشركة التي تقوم بإعادة الهندسة، الجزء الأخير هو موضوع الفصل السادس. ولكنني سأختتم هذا الفصل بملحوظة بسيطة. فعبارة أو بيان Statement المدير الخاص بالهدف والرؤية على جانب كبير من الأهمية في تنفيذ هذه المهمة. إنه النص الرئيسي، إذا جازت هذه التسمية، الذي نلعب جمِيعاً على أساسه أدوارنا. إنه معنى الشركة، الذي على ضوئه نجد معانينا الشخصية.



## الفصل الخامس

قضايا مطروحة - كيف قررنا؟



إن جعل عملية ما جاهزة للتغيير، مثلها في ذلك جميع عمليات إعادة الهندسة التي ستعقبها، حيث تبدأ بسؤالـ ما المقصود بهذا العمل التجارى ولن هو في حقيقة الأمر؟ غير أن طرح السؤال ليس سوى خطوة أولى ضرورية.

ذلك أنه من الواجب العثور على الإجابات، في عالم حقيقي، مع العملاء، والموردين، والشركاء، والمستثمرين، والموظفين. بعد ذلك يجب تقاسم وتبادل تلك الإجابات من قبل المديرين الذين يتولون المهمة التي تم الإعداد لها باعتبارها مسؤوليتهم الخاصة.

من المعتاد أن ينظر إلى تطوير الغرض والرؤية باعتبارها وظيفة رئيس الشركة بمفرده، الذي ينظر إليه على أنه القائد الحقيقي. وحتى اليوم، يجب أن يبدأ حشد الطاقات للتغيير مع مدير المشروع. ولكن في أوقات الأضطراب مثل أوقاتنا، يجب أن يكون طرح الأسئلة المتعلقة بالقيادة، التي تبدأ بها تلك العملية من عمل جميع المديرين.

إن طرح الأسئلة قاسٍ، كما أن الإجابة عنها غالباً ما تكون مؤلمة، ولكن يجب أن يفهم كل واحد الحاجة الملحة لطرح هذه الأسئلة وهي من قبيل:

ماذا تلاحظ في أسواقك؟ كيف ستؤدي التغيرات في التقنية والإصلاح السياسي والاجتماعي إلى تحويل صناعتك؟ ماذا يعني أن تعمل على نطاق عالمي (حقاً)؟ هل تدخل في تنافس عالمي؟ ما هي المدخلات التي يوفرها ذلك الوضع من أجل التغيير في شركتك؟

ما الإطار التاريخي الذي تعمل من خالله؟ ماذا يمكنك أن تتعلم من الماضي؟ كيف يمكنك أن تقدم دروساً في الاستفادة من الماضي؟

ما القدرات المطلوبة على وجه التحديد للعمل في المستقبل، وفي صناعتك، كيف ستجعلك هذه الإمكانيات التشغيلية متميزة؟

ما المقصود من نشاطك التجارى أو الصناعى، من تحاول أن تقدم له الخدمة، وكيف ينبغي أن تقدم لهم الخدمة؟ هل يمكنك إعداد بيان مؤقت عن الغرض من عملك ورؤيتك فيه، وتجعله حقيقياً من خلال قياسه بالوحدات المترتبة التي تبين أهدافك؟ هل يمكنك صياغة صورة للتغيير، صورة للمستقبل الذى يمكن أن يسود المنظمة، موحياً لكل فرد بالعمل الشاق المقبل؟

دعنى أبين كيف أن طرح هذه الأسئلةـ ومحاولة الإجابة عنهاـ قد أتى ثمرته.

من المعتاد أن يقرر مدير المشروع الحاجة للتغيير أولاً، وبالشكل الأكثر إلحاحاً، ومن الذي يجب أن يبدأ عملية حشد وتجميع طاقة الشركة بامكملها. تلك العملية تبدأ بنظرة متبصرة إلى المستقبل، وكذلك للحاضر والماضي - غالباً ما تبدأ بمخاوف.

يقول "لورنس إنجليش Lawrence English" رئيس الرعاية الصحية بوكالة سيجنا "CIGNA": عندما أصبحت رئيساً، كنا بالفعل في منتصف تغيير جوهري للغاية في السوق، لقد كنا نواجه الكثير من المنافسين، جميعهم يطالبون بقوة بحصتنا في السوق.

من الناحية التاريخية، أصبحت سيجنا "CIGNA" واحدة من الجهات الأوائل للأمة في مجال التأمين الجماعي، فلدينا تاريخ طويل من علاقات العمل التجاري، حيث إننا نركز بشدة على وسائل وقاييتنا ومسؤوليات حمايتنا للشركات الكبيرة. إلى حد أدنى تعاملنا مع عملاء أفراد، وتعاملنا بشكل غير مباشر من خلال مديرى الأرباح وصانعى القرار بهذه الشركات.

كان تركيزنا منصبًا بشكل رئيسي داخل الشركة. لم نطرح من الأسئلة سوى ما كان له صلة بنا، وليس بعملائنا. في الحقيقة، كان الأمر غالباً ما يبدو أننا نتجنب بحرص طرح سؤال يتعلق بالمدى الذي كنا نابي فيه احتياجات العملاء. لقد كانت لدينا ثقافة متناغمة مع العالم الآمن القديم، حيث كان عميل الشركة يعتبر ملكاً.

لم يعد الأمر هكذا. ففي عالمنا التجارى الجديد - المتمثل في توفير الرعاية الصحية المنظمة لملايين الأفراد مباشرة - كل صاحب عمل وكل موظف على حدة مهم للغاية لنا، كل منهما الآن يتمتع بالقدرة على ممارسة خيارات أو خياراتها الشخصى. وباستخدام النوع الصحيح من الإصلاح - الإصلاح الذى يتم من خلاله إتاحة المجال للسلوك للعمل متحرراً من كل القيود - سيكون لدى الأفراد المزيد من الخيارات والمزيد من التنافس.

سيتعين علينا أن نتحول ما كان بمثابة شركة تدير أعمال التأمين، وأعمال إدارية وتمويلية إلى ما سيكون نظام تقديم رعاية صحية للناس؛ لذا يتبعنا أن ننظر إلى عملياتنا ومنتجاتها على أساس درجة إرضائتها للعميل، وكيف تؤثر على إدراك العميل لنوعية الخدمة. يجب أن يتحول توجهنا الكلى إلى العميل، وذلك لأن عالمنا التجارى الآن يشارك فى حياة الفرد وقرارات الناس المصيرية. وعلى الرغم من أنه كان لدينا ملionsاً عضواً فى منظمتنا (HMO)، فلم يخطر ببال أحد على نحو جازم أو واضح الرؤية التى تشير إلى أنه فى وقت ما فى المستقبل لن نستمر كمنظمة تدفع تعويضات وتمويل وتدير

خطط تأمين لمجموعات؛ وأئننا سنصبح نظام متكامل لتقديم الرعاية الصحية. لقد أردت الشركة وظيفة جيدة بشكل منطقى بإدراكتها وقوع التغيير، غير أن أصحاب العمل فى هذه البلد من كانوا يسدون فوائير الرعاية الصحية شعروا كما لو كانوا يدفعون أكثر من اللازم ويقللون من فاعلية منافستهم، فى حين كان موظفوهم غير سعداء حيال الخدمة والعمل المكتبي.

كان لدينا فريق إدارة ناجح للغاية فى عالم التعويضات لفترة طويلة، مع هيكل شركة تأمين للتعويضات مكون من: إدارة مبيعات، وإدارة صرف تعويضات، وقسم خاص بالإدارة، وإدارة سندات التأمين.

لم يكن هناك تكامل فى مجال العمل، فى بعض الأسواق لم يقابل مدير المبيعات مدير تشغيل الخطة الصحية أبداً. غير أنه إذا ما أردت أن يكون لديك نظام متكامل لتقديم رعاية صحية، فهذه الإدارات ضرورية لنجاح بعضها الآخر.

لكن الهيكل التنظيمى لم يكن هو القضية الوحيدة، فقد احتجنا إلى تعديل الاتجاه أيضاً. ففى عالم التعويضات، استطعنا غالباً أن نُحمل مصروفاتنا على عملائنا؛ لذا فقد افتقرنا إلى نظام للمصروفات. مرة أخرى، كان من الواضح تماماً لى أن اتجاهنا نحو النفقات قد ولّ أيامه، ومعها بنية تحتية لم تكن مناسبة لرؤيتنا الجديدة.

لذا فقد كنا عازمين على إنشاء شركة تتميز بثلاثة أشياء: الأول، التفوق فى المنتج الذى نقدمه للعملاء، وفقاً لمقاييس العملاء. وهذا المقياس لن يعتمد على مدى سرعة معالجة البريد، ولكن كيف كان المطالب بالتعويضات يشعر حيال المعاملة. ثانياً، الأداء العالى، والطاقة العالية والأفراد الجادون فى هذه المنظمة. فقد رغبت فى وجود الأفراد الذين سيشتمرون عن سواعدهم وينطلقون إلى الميدان لتنفيذ العمل المطلوب، وليس حفنة أو جماعة من "البيروقراطيين" الذين لا يخشمون أنفسهم العناء ويتربكون العمل الشاق للمستشارين. ثالثاً، العائدات المالية المتميزة لحاملى الأسهم، التى كانت تأتى من العناية بالعميل. احتجنا أن ندرك أن الربحية هى المقياس الحقيقى لقيمة المضافة، وكان ذلك مهمًا جداً لنا.

إننى مقتنع بأننا سنسفيد إذا عملنا هذه الأشياء بشكل جيد. فإذا ما عملناها بشكل صحيح، ستكون المكافآت ضخمة، ولست بصدد الحديث عن المكافآت المالية الشخصية، ولكن المكافآت التى تخصنا جميعاً فى كوننا جزءاً من شيء ما مهم بشكل حيوى بالنسبة لمجتمعنا.

لا يكفي أن يكون لدى القائد رؤية. فالقائد بحاجة إلى جذب اتباعه (أو كما أفضل أن أطلق عليهم "الزملاء")، من الرجال والنساء الذين يمكنهم أن يلزمو أنفسهم بالنموذج المثالي الجديد (والضروري) هو التركيز على العميل. غير أنه إذا كان من سبيل لنجاح عملية حشد الطاقات، فإنه يتوجب على أولئك الاتباع أن يصبحوا قادة أيضاً، بحيث يجدوا الإحساس بالغرض في التحدى المشترك، ونشر الرؤية والدعوة المتعلقة بالتغيير.

يقول "لورنس إنجليش": قلت للموظفين، سوف نصبح نظام تقديم رعاية صحية. فالشكل الفعلى سوف يتتطور على مدار الوقت، ولكن خصائصنا المركزية الثلاثة المتعلقة بالمنتج المتميّز، والأفراد، والربح لا سبيل للتفاوض فيها. لهذا إذا لم تقتتن بهذه الخصائص، فعليك أن تجد مكاناً آخر لعمل فيه.

ومن أجل بلورة رؤيتنا، كان يتبعن علينا بشكل ضروري أن نجري عدداً من التغييرات في الإدارة العليا. لقد كنت أتطلع إلى أفراد يفهمون الرؤية الجديدة، ويكونون ملتزمين بها ومستعدين لعمل الأشياء الالزامية لتنفيذها بحيث يمكننا إنجازها.

ليس من السهل أبداً اتخاذ قرارات ذات صلة بشئون الأفراد أو الموظفين، وفي هذه الحالة كان الأمر أكثر صعوبة. لقد كبرت في هذه الشركة مع بعض هؤلاء الأفراد لمدة تزيد على (٢٠ عاماً)، وكان لي الكثير من الأصدقاء من بينهم. غير أننا اضطررنا إلى إجراء تغييرات إلغاء الشعور المترسخ - انغلاق العقل - الذي يوجد في أي منظمة في نفس حجم منظمتنا وقدّمها. وأعتقد ذلك، فمن بين كثير من موظفي المنظمة العاديين، كان رد الفعل للتغييرات إيجابياً. فقد كانت بمثابة علامة على أن أيام الإدارة المعزولة، والمغطرسة والعتيق قد زالت.

كان الأفراد الذين عينتهم متحمسين للتغيير. فقد عينت "فيرى كيزير Faerie Kizzire" وهي امرأة كان لها باع طويل في تكوين عملية خدمة العميل في شركة "سبرينت". لقد جعلتها مسؤولة عن إدارة التعويضات وقسم الإدارة، اللذين كانا تخططاً لدمجهما.

قلت إننا لن تكون مجرد شركة دفع تعويضات بعد اليوم، فلدينا عملاء يريدون الاتصال والحصول على إجابات فورية عن علاجهم أو كيفية تغيير الأطباء. إن الأمر يحتم علينا أن نعين الأفراد المدربين للرد على تلك الأسئلة، ومدربين في مهارات التعامل مع الهاتف المطلوبة لإسعاد المتصلين، إذ بدون أولئك الأفراد فلن نحقق أهداف عملنا.

تقول "فيري كيزير"، النائب الأول للرئيس، في منظمة الخدمة الوطنية، سيجنا CIGNA للرعاية الصحية: عندما أتيت إلى هنا لأول مرة، طلبت رؤية خريطة تدفق دورة حياة العملاء، التي تبين المسئول عن كل خطوة في هذه الدورة. لقد استغرق الأمر مني قرابة ثمانية أسابيع لإعادتها، كان في أسفل الجانب الأيسر من الصفحة عناصر كل من منظمة الخدمة الوطنية والوحدات العاملة بالشركة. وعندما تتصفح الخريطة، تلم بدوره حياة العميل. وعند كل نقطة تقريباً من الاتصال بالعميل، تم إشراك كل جزء وظيفي من الشركة. لقد كون كل جزء من الشركة نقاط المراجعة الخاصة به لكل حدث مهم متعلق بالعميل. أما بالنسبة لكل قرار تم اتخاذه فقد كان يت frem على كل جزء من الشركة التوقف، لقد كان كل فرد على مستوى المسؤولية، وبالتالي لم يكن أحد خاضع للمحاسبة.

في الماضي كان الأفراد في الشركة يوجهون الكثير من الاهتمام نحو قضية التعقيد - فقد كانوا فخورين بالفعل بكون العمل صعباً، لدرجة أنه لا أحد يمكنه أداؤه. لقد كان رد فعل حيال ذلك، مع من نمزح؟ إذا لم يكن باستطاعتنا أداء العمل، فلن يرضى العميل، إذاً ما الغرض من وراء ذلك؟ لماذا لا نحاول أن نبسط الأمر أقصى ما يمكننا؟

ومن أجل تغيير هذا الموقف، حدّدنا عمليات النشاط التجاري المهمة التي تؤثر على إدراك العميل للجودة. إذ إنه بالنسبة لعملية معينة، مثل تحديد الأهلية، قمنا بتحديد عدد من المدخلات، وعدد من الخطوات، ومخرجات محددة. كما كان لدينا مالك - نطلق عليه اسم "بطل العملية" - وهو من يتحكم في جميع هذه الخطوات، كما أنه هو المسئول عن النتائج النهائية، والذي لا يتبع عليه أن يراجع كل قرار مع كل مدير إدارة على مستوى الشركة. إن بطل العملية يعمل لصالح العميل، وليس لصالح الرؤساء الموجوبين في الهيكل التنظيمي.

إننا لا نغير نشاطنا التجاري فحسب، إننا نغير الكيفية التي ننفذ بها العمل أو النشاط التجاري. هذه العملية تبدأ بقطعة ورق نظيفة ونسائل أنفسنا كيف نبسط الأشياء، وكيف يمكننا أن نتحول إلى منظمة خدمات تعويضات كل ما فيها يتم عمله إلكترونياً، وكيف يمكننا تحويل الخدمات الأخرى بحيث يمكن عملها آلياً، وكيف ننفذ الأشياء بشكل أبسط، وأسرع، وعلى نحو أكثر إنتاجية.

كانت منظمتي فيما سبق تتكون من قسمين، الإدارة والتعويضات، وكان بينهما القليل جداً من التفاهم، كما لم يكن هناك تحمل أي مسؤولية ناجمة عن نتائج العمليات. أما الآن

فقد أعدنا تشكيل هذين القسمين في منظمة واحدة تتعامل باحترام مع خدمات صاحب العمل والموظف.

عندما وصلت لهذا الجهاز، بدأنا نقضى الكثير من الوقت لتحديد الرؤية المتعلقة بالهدف الذي نرمى إليه، وهو بناء فريق. ولعمل ذلك قمنا أولًاً بصياغة المفاهيم المهمة التالية:

١- نحن نقدر جميع عمالتنا، من داخل المنظمة وخارجها.

٢- لا يجب أن نتسامح مع الجودة المتوسطة.

٣- العمل الجماعي من صميم نجاحنا، لاسيما ونحن نعي هندسة المنظمة من هيكل هرمي إلى هيكل فريق عمل ذاتي التوجيه.

٤- إننا نعمل بتكامل في كل ما نؤديه؛ فنحن أمناء وصرحاء مع بعضنا البعض، كما نقدم تغذية عكسية عادلة ومتكررة.

٥- إننا عازمون على الفوز والاحتفال بنصرينا، وذلك من خلال العثور على شخص ينفذ الأشياء بشكل صحيح ونشكره على ذلك، وندع الآخرين يسمعونك تقول ذلك.

بعد ذلك حددنا رؤيتنا، التي يمكن بيانها على النحو التالي:

- قررنا أن نضع معياراً جديداً للتفوق باعتبارنا رواد خدمة في مجالنا.

- سنقدم خدمات غير عادية متعلقة بالرعاية الصحية والمعلومات، ضامنين تجاوز توقعات عمالتنا.

- سنفعل الصواب من أول مرة لعمالتنا، وموظفيها وشركائنا.

عندما تكون منظمة مكونة من مجموعة قادة، يشتهركون جميعاً في نفس الرؤية والغرض، حري بهم أن يكونوا قوة هائلة، غير أنه ومن أجل أن تعمل تلك المنظمة الجديدة، يجب على كل شخص فيها أن يعطي عملاً حقيقياً للقيام به، عمل يركز على صياغة الرؤية والغرض الحقيقي. وباختصار يجب أن يكون ذلك التركيز على إعادة الهندسة. فسؤال من قبيل ما مجال عملنا التجاري؟ هذا السؤال يجب أن يسأله القادة أنفسهم. من هم الذين نعمل من أجلهم؟ كان التركيز في سيجنا "CIGNA" عندما حشدت طاقاتها للتغيير، منصبًا على عملائها المكتشف حديثاً، وهو عميل الرعاية الصحية الفردية. إن بالإمكان التفاضل عن كل شيء سوى هذا.

يقول "لورنس إنجلش": قضيت أساساً في الأولى من إدارتي وأنا أخرج من مكتبي وأتحدث إلى العملاء، وأزور مكاتب المبيعات والتعويضات التابعة لنا، وقدمي الخطة الصحية، وأدركت أن هذه المنظمة تضم عدة مستويات إدارية أكثر من اللازم. لقد كان هناك ثلاثة رؤساء للمناطق يتقاضون رواتب عالية. كان لديهم مبيعاتهم الخاصة بهم وكذلك سندات التأمين، والإدارات المالية وعمليات الخطة الصحية الخاصة بهم. كان نواب رؤساء هذه المناطق يقدمون تقاريرهم إلى هؤلاء الرؤساء، وكان بعض نواب مديرى المناطق وكذلك الأشخاص الذين يعملون في الميدان يقدمون لهم تقاريرهم أيضاً.

إننا من خلال استخدام التوزيع الإداري حسب المناطق تخلينا عن الاقتصاديات ذات الحجم الكبير وكل الفرص لتقديم أفضل الممارسات من خطة صحية إلى أخرى. وعلى نمط التقسيم السياسي المحلي ثم تقسيم مناطق الرعاية الصحية المحلية.

إنك إذا ما كنت ستدير نظام تقديم رعاية صحية متكاملة بشكل صحيح، فيجب عليك أن تكون منظماً حيال أسواقك المحلية، كما يجب أن تكون مهيئاً من حيث البناء الهيكلي لخدمتها بحضور محلي قوى. كانت النقطة الأساسية هي أننا لم يكن لدينا من الناحية الواقعية أي خيار إلا أن نتخلص من الهيكل الإقليمي إذا كنا سنستعيد مزايا التنافس المتأصلة فينا والتي لم نزل نملكتها.

كان تأثير تفكك وإعادة بناء بنيتنا التحتية يشبه تماماً أي حدث مؤلم تعرضت له. إنك تدير مشروعًا ضخماً، ولديك ملايين من العملاء، وتعامل بملايين الصفقات يومياً. لن يتوقف من ذلك شيء أثناه قيامك بتغيير جذري جداً.

ولكن، مع الأخذ في الاعتبار ما كان علينا أن نفعله. وهو التحول من تلبية احتياجات عملاء الشركة إلى أن نصبح مقدmi رعاية صحية متكاملة. لم يكن بقدورنا تقريباً أن نعمل بشكل مريح. إننى أراهن بأن ما حدث كان نقلة رئيسية في التركيز والبناء الهيكلى قياساً بما فعلته أي شركة أخرى على مدى السنوات العشر الماضية. لا يعتقد أحد في هذا الموقف أن التغيير المتنامي سيضمن استمراريتك.

أما اليوم، فلدينا منظمة مكونة من مدربين عموميين في كل سوق من أسواقنا وهم مسئولون عن تلك الأسواق. هؤلاء هم الأفراد الذين كانوا يحتلون ثلاثة أو أربعة مستويات دنيا في المنظمة القديمة.

يقول "مايكل أ. ستوكر Michael A. Stocker" ، رئيس الخطة الصحية في سينجنا "CIGNA": يستغرق التغيير الكثير من الموهبة العملية نظراً لتفاوت الأسواق، إذ لا يمكنك أن تذهب مباشرةً إلى الموقع وتقول: "نفذوا هذه الأشياء العشرة" وتعود في غضون ستة أشهر لترى ما إذا كانوا نفذوا هذه الأشياء. لذا يجب أن يمارس المديرون العموميون الكثير من الاتصالات الهاتفية ذات الصلة بالقرار مع موظفهم يوماً بعد الآخر. فقد يسألون سؤالاً من قبيل: كيف تقدم هيئة الشبكة التي تعمل من خلالها المنظمة إلى عملائك وهكذا. إن من يبرز في هذا الأمر من الأفراد يجمع ما بين المهارات البيعية والمالية وإدارة الخطة الصحية.

إنك إذا ما كنت تفك في صناعتنا، فقد كانت نوعاً من الأشياء المختلطة معاً بغير نظام من ثقافات وتقالييد مختلفة جداً، وأفراد يقومون بمهمة التأمين، وأطباء، وأفراد مستشفى، وأخرين. إننا نعد بالمديرين الذين يتسمون بالشمولية، والذين يرون الصور كاملة، ويعرفون كيف يديرون مستشفى، كما أنهم متعرسون في تعقيدات الأسواق المختلفة، ويمكنهم الآن أن يديروا أنظمة تقديم الخدمات باستخدام جميع الموارد القانونية، والمالية والمحاسبة، ومراقبة الجودة التي توفرها المنظمة المركزية.

لا يجب أبداً أن يتوقف حشد الطاقات. فالتحفيز سوف يستمر باعتباره الشيء الوحيد الثابت؛ وحتى تستمر إعادة الهندسة، تحتاج الشركة أن يعاد غرسها دائمًا بالأهمية والغرض. ونتيجة لذلك، يجب أن يتفقد المديرون باستمرار أسواقهم، ويطرحون الأسئلة التي بدأت عملية الحشد.

يقول "لورنس انجليش": يمر الأفراد بوقت عصيب وهم يحاولون العثور علىَ في مكتبي. أما اليوم فأنا في فيلا دلفيا، لقد تحدث بالأمس عبر الهاتف إلى أكثر من ١٠٠ شخص لهم علاقات بمزودي خدمات في مدينة "ناشفيل"، على مدى نهاية الأسبوع كنت في "فلوريدا"، وكانت في "كاليفورنيا" الأسبوع الماضي. إنني لست الوحيد الذي يفعل هذا، فكل واحد من مديرى الكبار يمارس الدور نفسه في أسواقنا المحلية.

إنه أمر مبتدىء، ولكن ليس هناك مفر من حقيقة أن أفضل القادة لديهم مهارات اتصال عالية. يتبعون عليك أن تكون أمام موظفيك ولديك قصة متناسقة ومرؤوية بحماس لدرجة أنهم يفهموها، ويقبلوها، ويتصرفوا بموجبها.

عندما أتحدث إلى مجموعات العمل أبدأ دائمًا بما نحاول أن ننفذه، ومدى أهمية مهمتنا للمجتمع، وإلى أي مدى كنا محظوظين بحيازة هذه الفرصة. وبغض النظر عن

نوع الحل القانوني المقترن في النهاية، فلدينا فرصة غير عادية الآن لنبين أننا باعتبارنا صناعة وأننا بوصفنا شركة باستطاعتنا أن نعيد هيكلة الطريقة التي تقدم بها الرعاية الصحية، وأن نوفر نتائج ذات جودة أعلى بتكلفة أقل. إذا قمنا بهذا فستنبع حقًا كمشروع، وكأفراد لنا صلة بذلك.

**يبدأ حشد الطاقات من القمة، برؤية معينة وفكرة عمل تجاري، غير أن الطاقة المركبة تأتي من تعويض السلطة والمسؤولية إلى المستوى التنظيمي الأسفل حيث يتم تنفيذ العمل الفعلى.**

يقول "جييم أولسون Jim Olson" ، المدير العام، بقسم الاتصالات المرئية Video، "بهيوليت باكارد" Hewlett-Packard: كان لدى رئيسى رؤية تتصل بتغيير أقدم أقسام "هيلوليت باكارد" إلى نشاط تجاري جديد يتمتع بفرص نمو أعلى، أى إلى اتصالات مرئية Video. لقد طلب منى أن أعد خطة عمل مع الفريق الحالى هناك وأغير القسم.

كان القسم يصنع أجهزة وأدوات "الميكروويف"، لكن المبيعات والأرباح كانتا في انخفاض. لقد عينت موظفين جدد لمساعدتى فى إعداد خطة عمل جديدة، حيث كان لدى كل عضو الخبرة التى تحتاجها - البحث والتطوير، والتسويق، والتصنيع، وشئون الأفراد والمالية. لقد قمت بمقابلة نحو ١٠٠ فرد لتعيين خمسة منهم (جميعهمأتى من داخل الشركة)، وعلى مدى فترة زمنية أعددنا خطة قوية جداً تتركز على أجهزة خدمة الاتصالات المرئية لسوقين، سوق الإذاعات وسوق أجهزة الاتصالات المرئية المطلوبة للموجة الواسعة.

ليس هناك أى علاقة تقريرياً بين القسم القديم وما نحن فيه الآن. فقد أعددنا هندسة القسم ككل بشكل جوهري. فغيرنا اسمه، وغيرنا الموقع، كما أنتا نبيع منتجاتنا لعملاء ليس لهم علاقة بالعملاء القدامى.

**أحياناً يكون التغيير الجذرى، من بعض النواحي، الأسهل فى التحقيق. ذلك أن إجراء انقطاع تام بالماضى يرسل صدمة مغذية من الطاقة خلال الشركة، وهذا يمكن حدوثه بشرط أن يتم منع الأفراد القدرة على التحكم بالإجراءات المستقبلية.**

يقول "جييم أولسون": كان التغيير شيئاً لم يسبق أن قمنا به فى "هيلوليت باكارد" قبل، حيث أخذنا القسم القديم وأعددنا هندسته بشكل جوهري تقريرياً. إن سببينا التقليدى فى اقتحام نشاط جديد هو أن نطلب من القسم الأكثر قرباً واتصالاً بسوق ذلك العمل للبدء بالاستثمار ببطء فيه. فى هذه الحالة، بذلك مجهوداً مضنى للتحرك بسرعة، وأن

نأخذ كل شيء كان القسم يقوم به ونضعه في مكان آخر ونعني الكثير من الأفراد في منطقة الإنتاج الجديدة. لقد اخترنا تحديداً قسم المايكروويف دون غيره لأن عدداً من كبار الموظفين كانوا قد تركوه. لقد أعطانى هذا بصفتي المدير العام الجديد للقسم، حرية كبيرة، فأخذنا قسم البحث والتطوير ومهندسي التسويق لدينا وأعدنا توجيه موهابهم الكبيرة إلى هذه السوق الجديدة. لم نقدم لهم أى تعليم رسمي، غير أننا زودنا مهندسينا بالكثير من تذاكر الخطوط الجوية وتذاكر لزيارة معارض تجارية وكتب ليتعلموا عن العمالة الجدد، والتقنية الجديدة، التي تعلموها بشكل سهل إلى حد ما.

لقد طورنا عملية أسميتها القيادة المبنية على الحكم، وهي القيادة التي تمنح السلطة للأفراد ليتخذوا القرارات بسرعة كبيرة وبشكل كبير على مسؤولياتهم. (كل منتج أدخلناه في السوق تم تصنيعه في أقل من ٩ شهور وكان هناك نحو ٢٠٠ منتجًا). لقد تخلصنا من كثير من البيروقراطية التقليدية التي تدب داخل الأقسام والشركات الكبيرة.

لم يعد مبدأ: "إذا لم تسبح فانت ستغرق" سياسة سديدة في الإدارة أكثر منها في حمام السباحة. لم تعد الأجنحة المطاطية التي تستخدم في تعلم السباحة جيدة، وذلك لأنها ليست إلا مجرد شكل آخر من القيادة والسيطرة. إن أفضل سياسة هي إعطاء الموظفين إرشادات قابلة للقياس أو ما يمكن أن نطلق عليه "دروس في تعليم السباحة".

يقول "جيم أولسون": لدينا مجموعة من أربعة عوامل للنجاح استعمرناها من مجموعة الطابعات الناجحة جداً لدينا التي تقوم ب أعمال الطباعة، لدرجة أنها نحاول أن نجعل كل مدير في منصبه يفكر بأسلوب عملى. يطرح العامل الأول سؤالاً عم إذا كان التصرف يستفيد من اتجاهات التقنية الحديثة واحتياجات العميل في منتجات سوق الاتصالات المرئية (الفيديو). ولا مانع لدينا مطلقاً من وجود أى نشاط في القسم يساعد في عمل هذا، ويجعلنا الأوائل في السوق بمنتج جديد.

العامل الثاني للنجاح الرئيسي يتمثل في تحمل أقل التكاليف في الهيكلة في الصناعة التي كنا بصدد اقتحامها. لقد كان يتم الإنصات إلى أي قرارات داخل القسم يمكن أن تساعده في تقليل هيكـلـ التـكـالـيف بـعـنـيـة وـبـسـرـعـة شـدـيـدـيـنـ. فعلـى سـبـيلـ المـثالـ، خـفـضـنـا عـدـدـ العـاـمـلـيـنـ فـيـ القـسـمـ بـنـسـبـةـ (٥٥٪)، وـهـوـ قـرـارـ خـفـفـ مـنـ حـدـتـهـ حـقـيقـيـةـ أـنـنـاـ لـمـ نـسـرـحـ الأـفـرـادـ أـوـ نـطـرـدـهـمـ فـيـ شـرـكـةـ هـيـولـيـتـ باـكـارـدـ؛ لـأـنـاـ نـجـدـ لـهـمـ وـظـائـفـ أـخـرىـ. كـذـلـكـ فـقـدـ قـرـرـنـاـ أـيـضـاـ أـنـنـاـ نـنـقـلـ الـقـسـمـ لـمسـافـةـ (١٥ـ)ـ مـيـلـاـ جـنـوـبـاـ إـلـىـ "ـسـانـتـاـ كـلـارـاـ"ـ، وـبـذـلـكـ وـفـرـنـاـ مـلـيـونـيـ دـولـارـ

سنويًا للشركة في مصر وفوات الإيجارات، ووفرنا على قسمنا مليوني دولار أخرى سنويًا بالمشاركة في الخدمات مع قسم آخر يقع في نفس الموقع الذي نقلنا إليه. لقد اتخذنا ذلك القرار خلال أسبوعين ونقلنا القسم بعد ذلك اليوم بستة أشهر.

كان عامل النجاح الرئيسي الثالث الذي اخترناه هو تقليل البيروقراطية، واتخاذ القرارات وتركيز النشاط على أدنى مستوى ممكن في المنظمة. في الواقع تخلصنا نهائياً من البيروقراطية، فإذا ما سُنحت فكرة جيدة لشخص، كان نجعلهم يطبقونها من البداية حتى النهاية مع شريك التقنية أو العميل الرئيسي.

عامل النجاح الرئيسي الرابع يتمثل في اجتذاب شركاء رئيسيين في العمل التجاري، وشركاء في التقنية كما تم إشراك العمالء وكل هؤلاء ذوو سلطة وقدرة على البقاء.

إن أسلوب التفكير الذي أطلقنا عليه اسم "aimرسونين" يعرض نفسه للخطر لأنه ينسى شيء واحد وهو: أن الماضي، على نحو متناقض، يمكن أن يكون أيضاً مكان يتم اللجوء إليه بحثاً عن أفكار "جديدة". هذا القول قد يصدق على نحو خاص إذا وجد أساس ثقافي سليم للمنظمة.

إن "جييم أولسون": المدير التنفيذي في شركة ليوبلاط Lew Platt يتحدث كثيراً عن أهمية التوازن بين الاستمرارية والتغيير. فالجزء الخاص بالتغيير يمكن في ممارسات القيادة الجديدة التي شرحتها، المتمثلة في عوامل النجاح الرئيسية الأربع. لقد قررنا أن نبدأ عمليات الإدارة داخل قسمنا داخل الشركة التي يعود تاريخها إلى (٥٥) عاماً. ذلك هو جزء التغيير وأعتقد أن هذا هو ما ساعدنا على النجاح.

أما جزء الاستمرارية فقد كان راجعاً لأسلوب شركة هيوليت باكارد. إن أسلوب "هيوليت باكارد" هو قيمتنا الحقيقة فعلاً، حيث إن ثقافة شركتنا مبنية على الثقة والاحترام للأفراد. إنها تختص بتقويض الأفراد أو منحهم القوة على أدنى مستوى من المنظمة بصلاحية العمل وفق أفكارهم. تلك الحرية التي تبعث على المزيد من الإبداع والحماس.

إننى كثيراً ما أتساءل كيف غيرنا ثقافة "هيوليت باكارد" داخل قسمنا. والإجابة عن مثل هذا التساؤل هو أننا لم نفعل ذلك. إذ إننا في الحقيقة قد أعدنا الثقافة الأصلية وركزنا عليها بشكل أكبر. كان الأفراد معتادين على طريقة الشركة، غير أن هذا القسم لم يعد يطبقها. لقد غرقت في مستنقع البيروقراطية والتضخم. وقد رحب الأفراد في القسم بالعودة إلى طريقة "هيوليت باكارد". كانت العقبة المحتملة أن توسط مدة الخدمة في القسم أكثر من (١٥) عاماً، وذلك الأطول في الشركة. لقد حولنا هذا إلى ميزة في

صالحنا. فقد عرف هؤلاء الأفراد طريقة "هيليت باكارد" منذ سنوات مضت، وعرفوا أنها تفلج؛ لهذا فإننا لم نقم سوى بتقويتها.

**ليست الخطوط الإرشادية كافية. فمدير إعادة الهندسة يعتقد في وظيفته، أو جزء منها على أية حال، بأنها محادثة متواصلة مع أفراده.**

يقول "جيم أولسون": كان لدينا نموذج نسير عليه في المقام الأول. فقد بدأنا نوزع المهام وتنشق في أن الأفراد سينفذونها، بدلاً من أن ننتشر لإلقاء الخطب. على أننا لم نهمل جانب الاتصالات، فما زلت أعقد اجتماعاً صغيراً شهرياً. إننا نعمد إلى جمع كل الموظفين في غرفة واحدة ونطلعهم على ما يدور ورؤيتنا الجديدة. إننا نقوم بهذامنذ أول يوم لي في العمل، نحن نريد أن ننقل الشعور بالمخاطرة، وهي الرحلة التي نقوم بها جميعاً. كذلك فإن لدينا أيضاً خطأ ساخناً، وصدقوق بريد صوتي يمكن للأفراد الاتصال به لسماع رسالتى. إننى أترك رسالة مختلفة كل أسبوع حول ما نحن بصدده. إن بإمكان الباقي ترك رسائل ومقترحات، بالإضافة إلى ذلك، فنحن نتناول الإفطار سوية في مجموعات صغيرة تتراوح ما بين (١٠-١٥) موظفاً أسبوع بعد الآخر. لمناقشة ما نقوم به والاستماع لاقتراحات الموظفين وللحظاتهم.

**إن مبدأ "إذا لم تسبح فإنك ستغرق" أسلوب تافه في من الأفراد السلطة والاستقلالية ولكن هذا هو أسلوب السوق، وليس هناك أى ضرر في تذكير المدير للمسؤولين في الشركة بهذه الحقيقة القاسية.**

يقول "جيم أولسون": لقد زرعنا في القسم عقلية تعتمد على أهمية البقاء. لقد بينا للأفراد بوضوح بيئة العمل لدينا لا تعتمد على مستحقات يحصل عليها الفرد بدون أي عمل فعلى؛ وإنما تعتمد على المجهود الذي يبذله الفرد، وكان علينا إما أن ننجح في هذه المهمة الجديدة أو نضع المزيد من الأفراد، بما فيهم نفسى، في وظائف جديدة. لم نوجه تهديدات للأفراد، لكن أوضحنا أن الأمر إما نجاح أو فشل. أعتقد أن هذا قد أوقف جذوة الحماس لدى الأفراد.

**تمنحنا الأرقام إحساساً بالأمان. فهي مثل خريطة الإبحار، تخبرنا من أين أتينا وإلى أين نمضي.**

يقول "جيم أولسون": لا أكن إيماناً عميقاً بالرؤى Visions، غير أنك عندما تجر أفراداً إلى هذا النوع من التغيير فإنك بحاجة إلى واحدة، ونحن نبسط الأمر. لقد كنا

ماضين في تقليل حجم القسم بنسبة (٦٥٪) في العام الأول وذلك من خلال تحويل كثير من المنتجات للأقسام الأخرى. لقد كنا على وشك أن نصبح أصغر حجماً في شركة حيث يمكنك الحصول على نقاط استحسان كلما زاد حجمك. وبذلك أصبحت الرؤية رقم واحد هي: إعادة حجم المكان إلى الحجم الذي كان عليه قبل بدء هذا التحول قبل عام (١٩٩٧م). وأخيراً ثبت لنا أننا سنتحول هذا كله إلى لا شيء. الرؤية رقم اثنين وهي: أن نصبح نوذجاً يقود "هيوليت باكارد" إلى هذا العمل الجديد وتكون سوق بعده بلايين من الدولارات بحلول عام (٢٠٠٠). إننا سوف نتغلب على ذلك أيضاً، فهناك الآن الكثير من الأقسام المضطلة بالعمل التجارى في مجال الاتصالات المرئية (الفيديو) في "هيوليت باكارد". لقد بدأنا العمل كقسم مبتدئ صغير، ولكننا الآن مجرد قسم من الأقسام العديدة التي تركز مواردها على الفرص الكبيرة في استكشاف عالم الأجهزة المرئية والوسائل المتعددة.

لم تحظ الكثير من الشركات بإمكانية التعرف على الوقت الذي يبدأ عنده العد التنازلي لانتهاء عصر الإبحار السلس. لقد كانت شركة "نتراسويف" Natura Sweet تمتلك هذه الإمكانيات. لقد شاع أن براعة الاختراع التي تمتلكها الشركة ستنتهي في (١٤ ديسمبر ١٩٩٢م)؛ لذا، بدأ الاستعداد لهذا الحدث قبل ذلك بفترة طويلة، حيث بدأت الإدارة العليا حشد طاقات الشركة للمنافسة في بيئة جديدة عليهم، ألا وهي سوق حرة حيث يجد العملاء أماكن أخرى بديلة.

يقول "مايكيل فينستسكي Michael Vinitsky"، المدير الأعلى بشركة "نتراسويف": كان من الواضح أننا كنا بصدد إجراء تغيير ثقافي هائل. أى أنه يجب عمل الأشياء على نحو مختلف، للمحافظة على العمل الرائع كان يتبعنا أن نصبح شركة مكونات غذائية أوسع نطاقاً. لكننا لم نعرف كيف نتغير، أو كيف ينبغي أن تكون التغييرات، كما كان هناك قدر كبير من الخوف من أننا لن ننجح في مواجهة التنافس القوى.

لقد علمنا أننا بحاجة لأن نركز على البيئة الخارجية، فمع انتهاء براعة الاختراع سنفاجأ بأن لدى العملاء خيارات أخرى للحصول على مكوناتنا الغذائية.

لذلك تعين علينا أن نبني علاقات أقوى مع عملائنا، علاقات مبنية على القيم. كان علينا أن نوضح لعملائنا بأن الشمن الذي يدفعونه يكافئ ما يحصلون عليه. كان علينا أن نوجه أفرادنا إلى فهم كيفية الإصغاء، والتحدث، والتفكير من وجهه نظر العميل.

كان هذا هو الغرض من إحدى مبادراتنا، وهو برنامج أطلقنا عليه "مبادرة إعداد الأفراد للأداء الأعلى". فخلال العام الأول، قمنا بتوظيف قرابة (١٠٠) فرد من أنحاء الشركة، بما فيهم نائب رئيس الشركة وأفراد على مستوى مدير، للمشاركة. إن بإمكان الأفراد أن يضطلعوا بمشروع متعلق بالعمل، ويجب أن يكون مشروعًا يتهدّم ويوسع من قدراتهم، ويطلب منهم أن يعملوا مع الأفراد الآخرين لتحقيق نتائج. فعلى سبيل المثال، تولت إحدى مندوبيات مبيعاتنا مهمة محاولة إقناع الناس من محبي المشروبات الغازية الذين يعرفون بـ"الجيل الجديد" بأن يستخدموا منتجنا. لقد كانت ناجحة وحققت حجمًا كبيرًا من المبيعات، ومكنتنا من الوصول إلى شريحة جديدة من العملاء.

هناك مثال آخر، يوجد شخص ما في مجموعة المبيعات تفوق في عملية تحديد سعة الطلب بما يناسب العميل. لقد كنا نبيع المنتج "تراسوسيت" إلى العملاء في إسطوانات سعة (٥٥) رطلًا. لقد قبل ذلك الشخص التحديات التي يمكن أن يواجهها عمله للحصول على ساعات مختلفة لتلبية احتياجات العملاء المختلفة. قد لا يبدو هذا صفة كبيرة، لكنه نابع من العقلية التي كنا فيها، فقد تطلب الأمر الكثير من الشجاعة والمخاطرة في العمل مع علاقات داخلية جيدة.

كان مشروع المبادرة جزءًا من وظيفتهم. كان يتعين عليهم التوجه إلى مديرיהם قائلين: "أريد أن أشارك في هذا البرنامج. سوف يكلف ذلك مبلغًا معيناً من المال وفي مقابل أحد بأن أحقق النتائج التالية". على المدير أن يوافق أو يرفض. لقد بدأنا بالمستويات الأعلى أولاً، وفي العام الثاني أضفنا خمسين مشتركاً آخرين. إننا نحاول أن نقيم ثقافة ذات أداء عال، شبكة ضخمة من الأفراد في أنحاء الشركة يتصرفون ويفكرن بطرق مختلفة تماماً مما كانوا يفعلون من قبل.

إنك إذا كنت بصدّد الاهتمام بالعميل الخارجي وإذا كانت إستراتيجيتك الكلية للعمل قائمة على خدمات ذات قيم مضافة إلى عملائك، بحيث يمكنك أن تطلب السعر الأفضل، فإنه يتوجب أن يكون لديك مواردك الداخلية المخصصة، والمنسقة، والمتكاملة مع أهم مبادرات العملاء؛ لذا فأنت بحاجة إلى أن يكون لديك أشخاص في مجالات البحث والتطوير، والتسويق، والموارد البشرية، والشئون المالية، والشئون القانونية بحيث يعمل جميع هؤلاء الأفراد معًا ويساندون أفراد القيادة، وهم الأفراد المسؤولون عن المبيعات. إنه ليس بالإمكان أن يكون لديك تركيز وظيفي، مع أفراد يقولون: "أنا في قسم البحث والتطوير؛ لا أقوم بغير ما يقوم أفراد البحوث والتطوير". لا، إننا كلنا في هذا المكان لبناء ميزة تنافسية قوية مستمرة. إنك لست هنا لمجرد أداء وظيفتك فحسب، إنك هنا لتضييف قيمة.

إن الكثير من المواد التي قرأتها في الأدب عن التغيير تؤدي بك إلى الاعتقاد بأن عليك أن تأخذ هذه البيروقراطيات وتعيد تنظيمها على نحو جذري. لم تكن تلك هي المعضلة أبداً في شركة "نتراسويفت"، إنما كانت المعضلة تكمن فيما بيننا في دمج وتنسيق الأطراف المترفة.

يجب أن يتوافر لديك مجموعة مهمة من الأفراد الذين يؤمنون بمستقبل الشركة ويسألون دوماً عما يمكنهم القيام به للوصول إلى التمييز. أما من جانبك فإنه يتبع عليك أن تكافئهم مادياً ومعنوياً. إن التحدي يكمن في تحفيز هم مجموعة كبيرة من الأفراد وتركيز اهتمامهم، ثم يجعلهم يواصلون المسيرة على ذلك الدرب.

أحد الأسباب التي تجعل إعادة الهندسة عمل جذري هو أنك بمجرد البدء فيها، فليس بالإمكان من الناحية الواقعية احتوايتها. فكما يقولون، شيء يؤدي إلى الآخر. أو يجب أن يؤدي إلى الأفضل وإلا انهارت.

يقول "مايكيل فينيتسكي Michael Vinitsky": نظر إلى الأفراد الذين يراقبون عملياتنا الكيميائية المعقدة: فهم يتحكمون في مدى كفاءة المواد الكيماوية. لكن عليك أن تبين لهم كيف يؤثر عملهم على النتائج النهائية للعمل.

إن إحدى السبل لتطبيق ذلك يتم من خلال نظام فرق العمل ذاتية الإدارة، بحيث تأخذ مجموعات من الأفراد وتحمّل المزيد من المسؤولية. إن عليك أن تستبعد مستوى الإشراف من الإدارة وتنحّن الأفراد مزيداً من الاستقلالية ليس فقط من حيث إدارة أنفسهم، ولكن من حيث إدارة عملية الإنتاج. ولكن من أجل أن تنجح هذا عليك أن تعطي الأفراد المزيد من المهارات الفنية والمزيد من المهارات لحل المشكلات والمزيد من المهارات للتواصل بين الأشخاص. وبهذا يتطلب الأمر استثماراً بالغاً في تدريب وإعداد الأفراد على مستوى الشركة.

كان بعض المشغلين يجلسون في غرفة ويلاحظون في شاشة عرض بالحاسوب الآلى عن الكيفية التي تسير بها العملية. كان بمقدورهم إيقاف العملية، أو إجراء بعض التعديلات الطفيفة إذا حادت العملية عن مسارها. كان يسود الشعور بأنه إذا تفهم الأفراد بشكل أكثر المبادئ التي تقف وراء العملية الكيميائية وأحرزوا مهارات أفضل في حل المشكلات فسيكون بإمكانهم تقليل الفاقد، والتدخل بسرعة أكبر، بحيث لا يتبع عليهم الاعتماد على الكثير من الخبراء الفنيين لاتخاذ القرارات. كانت المحاولات تبذل لتوفير مجموعة

أصغر من الأفراد ذوى نطاق أوسع من المهارات والمعرفة، وهذا يمثل المفهوم الكلى لفرق العمل ذاتية الإداره. إن منح هذه الفرق المسئولية بحيث إذا وقع الخطأ، يكون لديهم المهارة، والمعرفة وصواب الرأى للتدخل بأنفسهم بدلاً من استدعاء المشرف.

يدعى الأفراد أن التغيير المهم يتطلب التزاماً من الإدارة العليا. هذا شيء صحيح، فالالتزام من الإدارة العليا ضروري، ولكن ذلك ليس كافياً. ليس هناك مدير عام تنفيذى يمكنه عمل ذلك بمفردته. إنك بحاجة إلى مجموعة مؤثرة من الأفراد في الشركة في كل من المستوى الأعلى والمتوسط بحيث يكونون ملتزمين حقيقة بإحداث التغيير و موجودين فيه على مدى طويل. يجب أن تكون تلك المجموعة المؤثرة متسقة في أعمالها: كما يجب أن يسود بينهم التفاهم المشترك. كما يجب عليهم أيضاً أن يضموا الآخرين إليهم باستمرار ويشعرونهم على الانضمام لهم لأن يشعرونهم بأن انضمامهم أمر مرغوب فيه، وإنك في حاجة إليهم، وأنهم جزء مهم من مستقبل الشركة.

إن باستطاعتك أن تدرك كيف أن هذه الشركات الثلاث إما تتمتع بثقافة كامنة تساند التغييرات، أو تقر بالحاجة إلى تعديل ثقافتها لكي تعيد تنظيم نفسها. في الفصل التالي سأفصل بعمق أكبر قضية الثقافة والسلوك هذه، وهي قضية يجب أن يعيشها باستمرار القائمون بإعادة الهندسة.

**الفصل السادس**

**ما نوع الثقافة التي نريد لها؟**



لاحظت شيئاً غريباً في رحلاتي مع المديرين على مدى السنة الماضية. فالناس يبدو لى أنهم الآن متشوقون لصياغة العبارات التي تحدد قيم الشركة بنفس القدر الذي كانوا عليه بالنسبة لتصميم الهياكل التنظيمية.

**ولكن الأمر ليس على درجة عالية من الغرابة، أليس كذلك ؟**

كل شيء تعلمناه عن إعادة الهندسة يقود نحو استنتاج راسخ يتمثل في أن: قواعد التحكم (والتحكم الذاتي) لمشاريع الأعمال الفعالة صارت اليوم تتعدد طبقاً لثقافات هذه المشاريع، وليس بناءً على هيكلها التنظيمية.

في زمن الإبحار السلس، كانت ثقافة الشركة مفروضة بعاملين أساسيين هما: الهيكل التنظيمي الهرمي الذي ترثه الشركات، والأسطورة الحديثة "للآلة التنظيمية" أو النظر إلى المنظمة باعتبارها "آلة". فالثقافة التي تملّيها هذه العوامل كانت أساساً تعتمد على الخضوع والطاعة - وفقاً لما تفرضه سلسلة القيادة، وعلى متطلبات تنفيذ الواجبات بقدر عالٍ من السيطرة.

في الطقس الهائج الذي نبحر فيه في هذا العصر، لا زالت ثقافة الخضوع والطاعة مطلوبة، ولكن السلطة التي يجب علينا طاعتها مختلفة تماماً. فلم تعد تلك السلطة على نفس القدر من البساطة، والاستقرار والمعقولية التي كان يمثّلها التدرج الهرمي للقوة أو دقة التوصيف الوظيفي. فالسلطة الجديدة تتواجد في أسواقنا وتظهر عادة في شكل عملائنا؛ لهذا يجب أن يكون لديك ثقافة تشجع صفات مثل المتابعة الدؤوبة (لتلبية مطالب عملائنا دائمة التغيير)، والمصادر اللامحدودة، المتعلقة بالخيال (لإيجاد احتياجات جديدة لعملائنا قد لا يدركون بأنها موجودة لديهم)، وكل من العمل الجماعي السلس، والاستقلالية الفردية (لملائمة المعايير المطلوبة). إنه لا يمكن أن يكون لديك ثقافة تتسم بالطاعة لسلسلة القيادة والمراكز الوظيفية. إنها لن تنجح. وسوف تعاقبك الأسواق.

ولكن دعنا نكون واضحين عن المعانى التي لا يندرج عليها هذا التحول.

هذا التحول لا يعني التلاشي الكامل لسلسل القيادة الهرمية، أو التوصيفات التفصيلية للوظائف من واقع الشركة. فهناك بعض المشروعات (شركات الخدمات الصغيرة، مثلاً) التي تُنتج بضائعها وخدماتها وتقدم للأسوق من خلال عدد قليل من الأشخاص بحيث لا تكون هناك حاجة لتنسيق أعمال الإنتاج والتسويق. في مثل هذه المشروعات، يمكن أن يجلس جميع العاملين في حجرة واحدة (أو ما يقارب ذلك) لاتخاذ

القرارات معًا. أى مستوى أكبر، أو أكثر انتشاراً، أو أكثر تخصصاً في العمل يحتاج عادة إلى برنامج أعلى أو أكثر مركزية يمكن من خلال رؤية الأمور. وهنا يجب أن يقوم شخص ما بالتنسيق للمشروع ككل. ينشأ التسلسل الهرمي من هذه الحقيقة البديهية، وكذلك الوظائف المحددة في "الهيكل التنظيمي".

لا يوجد شيء آخر كما نربطه عادة بالتسلسل الهرمي والوظائف المحددة يخرج عن إطار هذه الحقيقة. فالطبقات السمية من البيروقراطية، والتقسيم المحكم للمهام، والتباين الاجتماعي جميعها اختيارية تماماً ومدمرة. فالمنظمات التي تتواء بحمل مثل هذه الأعباء، كما أراها مراراً وتكراراً، لا يمكنها ببساطة أن تنافس في أسواق حرة قائمة على مبدأ المنافسة. فهي لا تمتلك ما يكفي من المهارة، والسرعة المطلوبة، والابتكار المطلوب، والروح المعنوية المطلوبة وفي النهاية، الثراء اللازم لكسب دعم العملاء.

ولكن كل هذه الطبقات من البيروقراطية والوصف الوظيفي الضيق لا يمكن التخلص منها ببساطة، ذلك أن هذه الأشياء تمثل روح الشركة. فحيثما يوجد الهيكل الهرمي والبناء البيروقراطي فإنها ببساطة لا تدعم المنظمة مثلاً تدعم العوارض الحديدية ناطحة السحاب. ولكنها تمثل الدرع الواقى لأعمق مشاعرنا وانتمائتنا العملية أيضاً. فكر فقط، على سبيل المثال، كيف صارت الهياكل الهرمية بالنسبة للكثير منا منتهى الآمال والطموح. إنه ليس بمقدور أى شخص أن يصبح رجل أعمال، قادراً على إنشاء شيء من لا شيء. فأغلبنا، إذا كنا نريد أن ننهض في العالم، يجب أن يجد شيئاً ما لتسلقه. فبدون هيكل وظيفي هرمي، (أى بوجود هيكل مسطح جداً)، كيف يستطيع الموظفون الطموحون قياس مدى تقدمهم؟

كيف يمكنك صعود سلم لا يوجد به سوى بضعة درجات - اشتنان في أسفله، مثل، واثتنان في أعلى؛ مع اثنين منحرفين إلى أحد الجوانب، في البحث والتطوير؟ الحقيقة هي، أنه قد لا يكون ممكناً، خلال الفترات الطويلة من حياتنا العملية في الشركة المعاد هندستها، أن نتحدث عن "الارتقاء الوظيفي" مطلقاً.

باختصار، فإن تقليص الهيكل الهرمي، والبيروقراطية، وما إلى ذلك لا يمثل مجرد إعادة توزيع الأثاث من أجل مواجهة العملاء والأسواق. إن الأمر يمثل إعادة ترتيب لجودة الموظفين بالنسبة للعمل وبالنسبة لواقعهم الوظيفية. هذه الأمور ترتبط بالثقافة، وتضع تعريفاً لثاني أهم "الأسئلة الحيوية" الموجهة للمديرين اليوم المتمثل في: كيف نغير ثقافة منظمة الأعمال، وبأية طريقة.

إن الموجة الجديدة من الحماس لصياغة عبارات القيم تتبع من الحاجة للإجابة عن هذا السؤال بكفاءة. يقول "روبرت هول Hall Robert" ، مؤلف كتاب: "روح المشروع: إيجاد رؤية ديناميكية للصناعة الأمريكية" ، أن المستقبل سيكون لصالح (المديرين) الذين يستطيعون دائمًا تكرار تشكيل فرق ذات روح معنوية عالية تتلاءم مع احتياجات العمليات المتغيرة". إذا كانت هذه الجملة صحيحة، فإن القيم تصبح أهم العناصر الأساسية في المشروع. لماذا؟ ذلك لأن القيم هي الرابط بين المشاعر والسلوك، أي بين ما نشعر به وما نفعله. فالقيم توجه مشاعرنا بحيث لا يتغير علينا دائمًا أن نتوقف ونفكر قبل أن نعمل على أساسها. لاحظ مدى التوتر الهائل بين الفرضيتين الاحتميتين في عبارة "هول" - الروح العالية والتغيرات الدائمة. إن الاحتفاظ بمعنوياتنا عالية في خضم التغيير المستمر أمر صعب - ما لم نكن، كما نبهنا "مارك دي ميشيل Mark DeMichele" من شركة أريزونا للخدمات العامة في الفصل الرابع، ممتعين وسعداء بالقيم الملائمة. ومع استمرار تغير الأشياء من حولنا، يجب أن يكون لدينا شيء لا يتغير - نجوم الشمال أو العلامات الدليلية، أو الوصايا، أو الشعارات، أو الأقوال الحكيمية المأثورة - تتعلق به، وعلى أساسه نحدد اتجاهاتنا، ونعقل انفعالاتنا. إن القيم هي أجهزة الملاحة المعنوية لنا.

كما أنها أجهزة الملاحة العملية أيضًا. فمع تسطيح الهياكل الهرمية، ودفع عناصر القوة، والمراقبة والمسؤوليات خارج القيادة أو المراكز الرئيسية على الخطوط الأمامية، ونقلها من الاستشاريين إلى التنفيذيين، يتطلب الأمر منا أن نعرف أن الناس "هناك" سيقومون بالعمل على النحو الصحيح عندما يحين الوقت. والعكس أيضًا صحيح: فالناس هناك، العملاء والموظفون كذلك، يحتاجون لمعرفة أن القائمين بالعمل في الخطوط الخلفية بالقيادة سيؤدون عملهم على النحو الصحيح. فإن إبان أزمة "كبسولات التاييلنول" Tylenol التي وجدت متسممة على سبيل المثال، أتذكر "جي姆 بروك Jim Burke" ، رئيس مجلس إدارة شركة "جونسون وجونسون" في ذلك الوقت، وهو يقول: "لم يكن هناك أية قضية، باعتبار القيم القوية للشركة، فقد سحب كبسولات "التاييلنول" من الأرفف ومنفذ البيع. لقد تحملت الشركة تكاليف بلغت ملايين الدولارات، ولكن الفائدة كانت تتجاوز السعر بكثير. هذا هو موقع القيم على مفترق الطرق بين الالتزام والربح الوفير، وهذا هو مكمن بناء الثقافة.

## أى القيم؟

دعنا نتجه مباشرة صوب ذلك - ما نوع القيم التي نريدها، وأى نوع من الثقافة؟ أتمنى لو كانت هناك إجابة بسيطة لهذا السؤال، ولكنها لا توجد. فالقيم تأخذ شكلها وجوهرها من عدة مصادر، تبدأ من طبيعة العمل التجارى الحقيقى الذى تقوم به الشركة (هل نحن مكتبة أم مسرح؟)؛ ومن واقع السياق (هل نحن فريق للجرى أم فريق لكرة السلة؟)؛ ومن المثاليات السياسية والاجتماعية للموطن الأصلى للشركة (هل نقوم بحماية الوظائف أو السوق الحرة؟)؛ ومن المعتقدات الفردية للعاملين بالشركة. هذه المصادر بالغة الاختلاف وتترنّج بنسب مختلفة في الشركات المختلفة، لذلك فإنه ليس هناك جدوى في توقيع وجود عبارة واحدة تصف القيم التي يمكن أن تلائم جميع الشركات.

بالرغم من ذلك، فقد شاركت وراقبت عمليات إعادة الهندسة في مئات من الشركات، ولاحظت أوجه تشابه مذهلة في القيم والسلوكيات النابعة من ثقافات مختلفة. الأمر الظاهر للعيان، كما يمكنني الزعم، هو وجود ثقافة عريضة تلبى الحاجات الإنسانية المرغوبة، وبالتالي:

- ١- الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة، دائمًا.
- ٢- القيام بمبادرات وتحمل المخاطر.
- ٣- التكيف مع التغيير.
- ٤- اتخاذ القرارات.
- ٥- العمل المشترك القائم على التعاون كفريق.
- ٦- الصراحة، خاصة بالنسبة للمعلومات، والمعرفة، وأنباء المشكلات المحتملة أو الفعلية.
- ٧- الثقة والموثوقية.
- ٨-�احترام الآخرين (العملاء، والموردين، والزملاء) واحترام الذات.
- ٩- تحمل المسئولية عن تصرفاتنا وقبول المسئولية.
- ١٠- عمل تقويمات الأداء، وصرف المكافآت لجميع المستويات على أساس مستوى الأداء.

أول ما يمكن ملاحظته على هذه القائمة هو أن بنودها تقع داخل فئتين محددتين. فالبنود الخامسة الأولى تمثل قيم العمل، بمعنى أنها تلائم بصفة خاصة أوضاع العمل الوظيفية وكيفية تتنفيذها. أما البنود الخامسة الثانية فتتناول الفضائل الإنسانية، الخالصة

والبساطة، والملازمة للنجاح في العمل والحياة ضمن مجتمع أكبر وبشكل منظم، فالصراحة، والثقة، والموثوقية، واحترام الذات والاحترام المتبادل، والتعاون، والمسؤولية، وحتى الرغبة في أن تحكم على الآخرين وأن يحكم الآخرون عليك، وأن يكافي ويكافأ - هذه القيم الاجتماعية تقدّرها الغالبية العظمى من الثقافات الكبيرة في العالم المقدم، ويشجع عليها (أو يجب أن يشجع عليها) أغلب شركائنا، ومعلمينا، وأصدقائنا، ومواطينينا.

ولكن لسوء الحظ لا يستطيع المديرون الاعتماد على وجود هذه الفضائل في الشركة. حتى في العائلة، التي تعتبر في أمريكا أقوى مؤسسات التوجيه الثقافي، تمر بأوقات عصيبة في تعليم أطفالنا الكثير من مبادئ إدارة الذات. ولكن حتى إذا استطاع جميع أبنائنا وبيناتنا التأقلم على هذه الحياة وفق مبادئ كتبيات الكشافة، فإننا لا نزال في حاجة لتشجيع قيام ثقافة في الشركات لدعمهم كناضجين بأساليب اجتماعية مستقيمة.

لماذا؟ انظر مرة أخرى إلى قيمنا الخاصة بثقافة الاستعداد أو الرغبة في العمل ولاحظ التوتر المحتوم. فمن ناحية يطلب من العاملين لدينا دائمًا العمل بأعلى معدل أداء ممكن، ومن ناحية أخرى يطلب منهم أن يقيموا الآخرين ويختضعونهم وبالتالي للتقويم، وأن يكافئوا الآخرين ويكافئهم الآخرون وبالتالي. إنها حقيقة قاسية في حياة الشركة أن تكون الرغبة في الحكم على الآخرين وانتظار حكمهم علينا هي أساس الأداء الأمر الذي يمثل ضغطًا على فضائل الثقة، والاحترام، والعمل الجماعي. فالتقييمات والمكافآت مثيرة للحسد، خاصة في بيئه مغلقة تتسم بالتوتر. وهي في الواقع يُقصد بها أن تكون كذلك. إنها تعتمد على الرغبة الإنسانية العامة في الحصول على الاستحسان من أجل الحث على تقديم أداء أفضل، والسعى لذلك على نحو مستمر، وذلك لأن نخضع للتقييم والمكافأة طبقاً لمعايير ثابتة مثلنا مثل الآخرين. من المحم أن تكون هناك مقارنات، ومن المحم أيضاً أن تكون هذه المقارنات مؤللة للبعض وباعتة على السرور لآخرين، ومن المحم، لهذا السبب بأنه لا يمكن تجنب إثارة درجة ما من الحسد، والتنافر، والاعتداد بالذات، والخوف وحتى الحقد.

هنا يأتي دور الثقافة، أو يجب أن يكون كذلك. فإذا لم تكن الثقافة داعمة بشكل كبير للثقة والاحترام والعمل الجماعي، فإن هذه القيم الاجتماعية ستتصير قيمًا شخصية وخاصة وتختفي تماماً.

## حالة توضّح القيم السيئة:

ذلك ما حدث، تماماً، في إحدى شركات الخدمات المالية سُنطّق عليها اسم الشركة "أ ب ج"، ففي الخمسينيات والستينيات الميلادية، كان أداء هذه الشركة رائعاً في مجالها، غير أن النمو بدأ يتوقف في السبعينيات، ثم بدأت الأرباح تتقلص. بحلول عام (١٩٨٨)، توصل رئيس الشركة، "بيل إكس" Bill X إلى أن الخطأ يكمن في إستراتيجية التسويق: ليس المهم زيادة الإنتاج ولكن المهم التركيز على العملاء. أمر "بيل إكس" بإعداد إستراتيجية تسويق جديدة، توضح بجلاء رؤيته بالنسبة للعمل وتركيز على جانب العملاء، ولكن لم يتغير شيء. لذلك أمر "بيل إكس" ببدء ما يعرف باسم "تدقيق أو مراجعة ثقافية" وهو إحساس عميق بالقيم الفعلية السائدة وليس القيم المهنية.

كانت النتائج، بالنسبة لشركة تعتمد في عملها واستمراريتها على خدمة العملاء، مثيرة للقلق. لقد كشفت المراجعة عن ست قواعد، أو افتراضات عملية، كانت هي أساس توجيه سلوك موظفي الشركة "أ ب ج".

كان الافتراض الأول هو: أن أصدقاءك فقط هم الجديرون بالثقة. كان للموظفين علاقات وثيقة ببعضهم البعض في شركة "أ ب ج" ولكنها كانت علاقات شخصية، وليس ارتباطات زمانية. فلم يكن لدى هؤلاء الموظفين ما يغلوونه حيال أوضاع العمل القائمة، سوى حماية أنفسهم في مناخ من يسوده انعدام الثقة. كانت الأفكار تُسرق، أو يُعتقد أنها تُسرق، ويحصل اللصوص على الترقية؛ وبذلك كانت الإدارة تعتبر ظالمة. وفي نفس الوقت، كانت المعلومات تُوزع من القمة للقاعدة على أساس "المعرفة على قدر الحاجة" المطبق بشكل صارم، لذلك كان يُنظر إلى الإدارة باعتبارها لا مبالية أو أنها تزدرى الموظفين. كان الخوف ينتشر في الشركة مثل الفيروس. لقد احتفظ المدعوسون بأفكارهم ومعلوماتهم لأنفسهم، من أجل المحافظة على أوضاعهم الوظيفية وصلاحيتهم الضئيلة. لم تزدّر الرغبة في التغيير، أو الابتكار، أو تحقيق أفضل أداء ممكن في الشركة، بالرغم مما يسمى بالفضائل الاجتماعية، إلا لأغراض فردية سرية.

كان الافتراض الثاني: الموظفون عبء إضافي، وليسوا أصولاً لعناصر الإنتاج. كان ذلك الاستنتاج محتملاً وتوصل إليه الموظفون بناءً على الحقائق التي يرونها المتمثلة في: الاستثمار الشحيح في التعليم، والتدريب، والتطوير، والحواجز التي توضع أمام توظيف وترقية النساء إلى المناصب الإدارية العليا. وسواء أكان ذلك يمثل حقائق أو مجرد

إدراكات مشوشة لا يهم: الموظفون يشعرون أنهم لا يعاملون باحترام، افتقد الاحترام، كما نراه نحن ممارسو إعادة الهندسة، قد يكون الخطيئة الكبرى للمديرين. إذ إن تأثير ذلك يمتد مباشرة إلى القاعدة ويؤدى إلى ضعف الأداء وانخفاض الروح المعنوية.

كان الافتراض الثالث أن: الخلاف عمل سيء. دائمًا ما يكون الخلاف عمل خطير، سواء أكانت مع رئيسك المباشر، أو فريقك، أو ثقافة الشركة. فالخلاف يدعو للنزاع؛ والنزاع غالباً ما يتربّط عليه رابحون وخاسرون، الخسارة ليست داعية للسرور. ففي شركة "أ ب ج"، جسد الموظفون هذا الخوف الطبيعي من الخلاف. كان القول المؤثر السائد هو "لكي تنجح، ساير الأمور"، و"الرئيس دائمًا على حق، إلخ". هذا الأمر يمثل كارثة. فالثقافة التي تخمد الاختلاف هي ثقافة محكوم عليها بالركود، ذلك لأن التغيير يبدأ دائمًا بالاختلاف. إضافة إلى ذلك، فإن الاختلاف لا يمكن سحقه أو إلغاؤه بالكامل. إنه يكتب، ثم يظهر فيما بعد نتيجة الإحساس بالظلم وتتبّعه اللامبالاة، والاستياء، وحتى التخريب.

كان الافتراض الرابع أن: المنافسات الداخلية صحية. هذا الافتراض الثقافي، المؤسس على أخلاقيات التنافس القديمة ينطبق بعمق على العمل اليوم. فروحه التنافسية تعزز روح الاعتزاد الداخلي بالنفس - أنا، الذاتية - التي يمكنها إنهاء حالة إهمال المنافسة الفعلية للشركة تماماً (منافسوها التجاريين). ففي شركة "أ ب ج" على سبيل المثال، أظهرت المراجعة الثقافية أن أنواع التسويق كانت تتنافس مع بعضها على جذب العملاء. قد يبدو هذا ملائماً للفكر القديم "أخرج للحرب، وأفضل شخص قد يفوز". غير أن هذا الفكر كان معوقاً للإنتاج تماماً. فالعملاء كانوا يبتعدون نتيجة إدراكمهم أن إحدى وحدات شركة "أ ب ج" لا تستطيع تنسيق عملها مع وحدة أخرى في نفس الشركة كان يفترض أن يعملان معاً على نفس الأساس. علاوة على ذلك، كانت الغيرة مشتعلة بين الإدارات، ربما حتى الخداع، والسعى وراء الموارد المتاحة التي يحتاجونها للمنافسة. ربما كان ذلك محتملاً في زمن الإبحار السلس للأعمال مع أسواق داخلية وموارد غير محدودة، ولكن هذه الأعمال صارت قليلة جداً الآن.

كان الافتراض الخامس هو أن: الأداء الممتاز ليس قيمة أساسية. لقد كشفت المراجعة الثقافية عن افتتان راسخ بأنه ليس المهم ما تنجزه بل الأهم هو أن تبدو مشغولاً. فكمية العمل، وليس جودته، كانت هي معيار المكافأة، وكانت المحسوبية منتشرة بشكل وبائي. (ليس المهم ما تؤديه، بل المهم لحساب من تؤديه) ويفترض ثلاثة أربع قوة العمل

المترنحة أن المؤهلات النظامية ليس لها أهمية في الترقى. هذا الافتراض انعكس على جميع العاملين الآخرين: فقد انتشرت التحالفات بين غير ذوى المؤهلات، وساد الشك، والاحتقار، والقهر وهكذا. كما أدى ذلك إلى بث الملوثات الأخلاقية فى بيئه العمل. وما بين الارتباك والإحباط، استمر قلق الموظفين بشأن الأمان الوظيفي، حيث لم توجد أية إرشادات واضحة بشأن ما هي نوع الأداء المطلوب للمحافظة على وظائفهم في الشركة.

كان الافتراض السادس، من الناحية العملية، هو الأكثر دماراً ويتمثل في أن: العميل طارئ. لاحظ أن جميع الافتراضات السابقة كانت تؤدي لارتداد الموظفين داخلياً، على أنفسهم وعلى دائرتهم المباشرة من الزملاء. إن إهمال العملاء يأتى مثل الظلام بعد الضوء. ففى الشركة "أ ب ج" كان هذا الإهمال يتمثل فى أكداس الطرود البريدية الراكدة التى لم ترسل إلى أصحابها. كان المناخ الثقافى ملوثاً للغاية بالتوتر والقلق الداخليين وليس هناك أحد يهتم بالعمل.

### احترس: الأشواك تطرد الزهور:

يسعدنى أن أقول إن شركة "أ ب ج" قد لملمت شتات نفسها، بفضل إعادة الهندسة الشاملة للعمل والإدارة، وفوق ذلك قيم وثقافة الإدارة. ولكن من الأفضل أن يتذكر مدير الشركة أمرتين حيويين هما: يجب أن تكون الثقافة الجديدة قوية بما يكفل التغلب على الثقافة القديمة، ويجب أن تظل قوية لمنع القديمة من العودة.

السبب بسيط: هناك نوع ما من القانون يحكم ثقافة الشركات، وهو أن الثقافات الرئيسية تطرد الثقافات الجيدة، أولها القيم الاجتماعية الجيدة، ثم القيم العملية الجيدة. وهذا يحدث بسبب الشد والجذب الناجمين من رغباتنا المختلفة، ولكن السبب غالباً ما يمكن فى أن الثقافات الجيدة تحتاج لعمل شاق من أجل إقرارها وصيانتها، فى حين أن الثقافات الرئيسية لا تحتاج لذلك. فالبساتين المزدهرة تحتاج لغرس المتسم بالعناية والأسمدة، وإزالة الأعشاب الضارة - وبكلمة واحدة - الزراعة. البساتين التى تنتشر بها الأعشاب الضارة تعانى من "الإهمال" وتندثر من تلقاء نفسها (وليس بالصدفة) أن نقول ذلك عن الشركة التى تشبه الآلة فى عملها.

إن الثقافات التى تخمد الاختلاف والمعارضة، على سبيل المثال، من السهل نشرها داخلياً وغالباً يكون المتهم هو مدير المشروع. فلا أحد يحب أن يكون الآخرون على خلاف

معه أو يعارضونه، ولكن بنفس القدر، لا أحد يعترف بذلك، لاسيما إذا كان من أصحاب الحظوظ العليا في أن يكون على صواب وهي حظوظ كبار المديرين. لذلك فالساحة مهيأة لدراما الرفض والإنكار: "هيا، عارضني" يقولها عادة المدير التقليدي. "وتحمل نتائج ذلك"، يضيفها بملامح وجهه وتعبيراته. الخاسر في هذا النزاع، دون أدنى شك، هو المشروع.

مرة أخرى، يجب أن يتغير المديرون. يجب عليهم الخروج من دائرة الانغلاق، وأن يجعلوا أنفسهم منفتحين بالنسبة لاحتمال أن يكونوا مخطئين. فالتخلي عن اتجاه السيطرة وعدم القلق من فقدان التحكم هي خطوات أولية ضرورية في هذا الانفتاح. فلا أحد سيغيب عليك كمدير العناد والتثبت بالرأي الخاطئ؛ إذا لجأت لحل المشكلات عبر الطريق السهل، المنعم بالثقة بافتراض أن هناك أناساً آخرين قد تكون لديهم الإجابة الصحيحة.

يواجه المديرون نفس التحدى بثقافات تغذى روح المنافسة الداخلية. هذا لأننا "وبخاصة الأميركيون" نعتقد بحق في القيمة الأخلاقية المناوئة التي فحواها "هيا للمعركة، فقد يربح الشخص الأفضل". نحن نؤمن بذلك لأن هذا الأمر كان فعالاً في العديد من الساحات (فكر في كلمة ساحة دقة واحدة) - المحاكم، والسياسة، والأسواق، وهكذا... إلخ. وهكذا، فإن الرئيس غالباً لا يستطيع أن يقدم المساعدة وهو يدع موظفيه الصغار يعلمون أن الأمور ستكون على ما يرام إذا ما تنازعوا للحصول على موافقة الرئيس. وهكذا يبتهر رئيس القسم بذلك "القليل من التنافس الصحي" بين فرق العمل المرتبطة به. كل ذلك سيؤدي للأفضل. وقد يكون كذلك لصالح جميع الأطراف. غير أننا لا نعمل في مثل هذا الكيان أو العالم، بعد الآن، لقد تغير اتجاه الريح، وصارت الثورة علينا، ونحن لا نستطيع تحمل إهدار الطاقات والموارد بفعل المنافسات الداخلية. فالتنافس على العملاء يكفي.

فيما يتعلق بالمديرين، مغزى هذه القصة واضح - أغرس ثقافتك. فقط الثقافة القوية عملية الجنور يمكنها منع الأعشاب الضارة مثل الشك، وفقدان الاحترام، وعدم التعاون. من الاستيلاء على الحديقة.

## **أهمية القيم الجيدة:**

قبل الانتقال إلى السؤال الخاص بكيفية تحقيق ذلك، دعنا نلقى نظرة على بعض بيانات

أو عبارات القيم الفعلية الحية. بطبيعة الحال لن تؤدي العبارة الجيدة للقيم تلقائياً إلى إيجاد ثقافة جيدة (بالرغم من أن العبارة إذا كانت جيدة، فإن هناك أملاً أن تكون القيم جيدة، وبالعكس). ولكنني رأيت مباشرةً أن هذه العبارات، في الواقع، هي ثمار جيدة لحداثق جيدة.

أولاً: فيما يلى عبارة أو جملة خاصة بالقيم التي ترعرعت في شركة "إيربورن إكسبريس" Airborne Express:

يرتبط كيان "إيربورن" بالأشخاص الذين يعملون بها، فهم الذين يوحدون جهودهم للقيام بأعمال الشحن في جميع أنحاء العالم وتلبية مطالب التسليم لعملائهم. كل موظف هو عضو مهم ذو قيمة كبيرة من فريق "إيربورن". الكل يسعى للأداء الممتاز من أجل تقديم خدمة يمكن الوثوق بها، واقتصادية ذات جودة عالية. الكل يشعر بالاعتزاز لكونه ضمن الشركة الرائدة في الصناعة والحقيقة لرضا العملاء، في الواقع وحسب السمعة. قيم "إيربورن" هي أساس دفع الشركة للنجاح والتميز.

- ١- رضاء العميل هو الأولوية الرئيسية بالنسبة لكل موظف وهو الغرض من كل وظيفة. فترشيد التكلفة واستمرار تحقيق رضاء العملاء هي أساس عملنا.
- ٢- وضعت الإستراتيجيات، والأهداف، والغايات من أجل ضمان استمرارية رضاء العميل، والموقف المالي القوى للشركة، ودعم وتنمية العاملين حيث تم تحديد هذه القيم بوضوح، ونشرها بين العاملين، وفهمها على النحو الصحيح.
- ٣- تعتقد الإدارة، وتعزز، وتسعى لتحقيق الامتياز في جميع أرجاء المنظمة. فالامتياز متوقع في كل عمل يؤديه كل موظف في أي مهمة أو موقع من مواقع الشركة، سواء لعملائنا أو لزملائنا الموظفين. ذلك أن "تنفيذ العمل على الوجه الصحيح من أول مرة" هو النموذج السائد لكل نشاط.
- ٤- يتم تشجيع ومساندة المبادرات والإبداع في تنفيذ الأعمال وحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة.
- ٥- دور ومسؤوليات كل موظف محددة بوضوح. فالإنجاز القائم على التعاون المكثف نيابة عن عملائنا والداعم لإستراتيجياتنا وأهدافنا يمثل قيمة كبرى لنا.
- ٦- يُقر نظام المكافآت الإسهامات والإنجازات التي تعزز رضاء العملاء، وتحسين فعالية التكلفة، وتزيد من الربحية.

إن النتائج المترتبة على معايشة القيم السائدة في "إيربورن" يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- خدمات ذات جودة عالية لعملائنا.
- بيئة عمل مشجعة بالنسبة لموظفيها.
- عائد مُرض لحملة أسهم شركتنا.

سوف تلاحظ أنه لم يتم إغفال أي من عناصرنا السلوكية العشرة المرغوبة لهذه الوثيقة. ولكن ما يروق لي في البيان أو العبارة التي تعكس قيم شركة "إيربورن" ليس مجرد كمالها، وإنما أصالتها، إنها نفس النوعية التي أشرت إليها في الفصل الرابع، فيما يتعلق بالعبارات المتعلقة بالغرض الذي تحتاجه لتعبئة شركاتنا من أجل حدوث تغيير جذري. لا أعلم أين كتبت العبارة التي تعكس قيم شركة "إيربورن"، أو من هو كاتبها. ولكن هناك صوت إنساني حقيقي فيه، هذا الصوت يمكنك سماعه، بالتحديد، في التركيز القوى المستمر على "العميل": كما يمكنك سماعه أيضاً في وضوح اللغة وفي الأسلوب باللغة التحديد والحدة والجرأة التي صيغت به الوثيقة. فكل جملة كان يمكن أن تبدأ بعبارة "حتى لا يكون هناك أي سوء في الفهم حول...". فإذا كان الغرض من "القيم" هو إعطاء مقياس ما لليقين في عالم لا مجال فيه لل YY، فإن هذه القيم قد أدت ذلك الغرض.

لاحظ، أيضاً، تركيبة الجمهور الذي توجه إليه شركة "إيربورن" هذه العبارة الخاصة بالقيم: أولاًً وقبل كل شيء، بطبيعة الحال، موظفوها: فالمعايير لها وقع مباشر عليهم. ولكن العملاء والمستثمرين مدعوون أيضاً لتنزك هذه القيم، وللحكم على الشركة من خلال قدرتها على معايشة هذه القيم في الواقع. أما عن باقي الجماهير المحتملين - المجتمع مثلاً - فلا يوجد ما يشير إلى توجيه الحديث إليهم، فلقد ركزت عبارة القيم على "الموظفين".

إذا كان لدى أي نقد لبيان أو عبارة شركة "إيربورن" فهو أنه يترك في نفسي بعض الشكوك أنه لم يكن موجهاً، إلى حد ما، إلى المديرين. لقد كانت العبارات موجهاً إلى "جميع" الموظفين، على نحو التأكيد، ولكنها تترك المستمع يتعجب ما إذا كانت واضحة تماماً، وخالية من أي مواربة، لدرجة أن الإدارة نفسها تخضع لنظام هذه القيم. الإجابة عن هذا السؤال، بالطبع، سوف تتضح فقط عندما نرى كيف يتصرف المديرون.

مثالى الثانى الذى أسوقه لبيان قيم جيدة موجهة مباشرة إلى العالم بأسره. لا نستثنى منها أي جماعة؛ إذ هى تناسب تماماً شركة كبيرة، وعظيمة الطموح، مثل "جونسون

وجونسون". فهى أيضاً تبدأ بضمير الجمع "نحن" وهكذا يضمن ببلاغة ما يمكن للعديد من الشركات أن تناضل من أجله.

#### تقول العبارة:

"نعتقد بأن أولى مسؤولياتنا تكون موجهة نحو الأطباء، والمرضى، والمرضى نحو الأمهات والأباء وكل الآخرين الذين يستخدمون منتجاتنا وخدماتنا. فمن أجل تلبية احتياجاتهم، كل شيء نفعله يجب أن يكون ذاتاً جودة عالية. يجب أن نسعى دائماً لخفض التكلفة من أجل المحافظة على أسعار معقولة. يجب تلبية طلبات العملاء فوراً وبدقة. يجب أن تتاح الفرصة لموردينا وموزعينا لتحقيق أرباح مجذبة.

نحن مسؤولون نحو موظفينا، الرجال والنساء الذين يعملون معنا في جميع أنحاء العالم. كل منهم يجب اعتباره كياناً قائماً بذاته. يجب أن نحترم كرامتهم ونعرف بجدرتهم. يجب أن يشعروا بالأمان في وظائفهم. يجب أن تكون الرواتب مناسبة وكافية، وأماكن العمل نظيفة ومنظمة، وأمنة. يجب أن نهتم بطرق مساعدة موظفينا على الوفاء بالتزاماتهم العائلية. يجب أن يشعر الموظفون بحرية تقديم المقترنات والشكاوى. يجب أن تكون هناك فرصة متكافئة للتوظيف، والتطوير، والتقدم للمؤهلين. يجب أن توفر الإدارة القدرة ويجب أن تكون قراراتها وإجراءاتها عادلة وأخلاقية.

نحن مسؤولون نحو المجتمعات التي نعيش ونعمل فيها، ونحو المجتمع العالمي كذلك. يجب أن نكون مواطنين صالحين، ندعم الأعمال الصالحة والخيرية وندفع نصيبنا العادل من الضرائب. يجب أن نشجع التحسينات المدنية والصحة والتعليم. يجب أن نحافظ على الممتلكات التي نستخدمها في حالة جيدة، ونحمي البيئة والموارد الطبيعية.

مسئوليتنا النهاية هي تجاه حاملى أسهمنا. يجب أن تتحقق الأعمال أرباحاً جيدة. يجب أن نجرب أفكاراً جديدة. يجب عمل أبحاث، وتطوير برامج خلاقة والتعلم من الأخطاء. يجب شراء معدات جديدة، وتوفير منشآت جديدة، وطرح منتجات جديدة. يجب تكوين احتياطات لواجهه الظروف غير المواتية. عندما نعمل وفق هذه المبادئ، سوف يحقق حاملو الأسهم عائدات جيدة".

مرة أخرى، تجدنى متاثراً إلى حد ما بمجال هذا البيان أو العبارة القيمة، الذى يخلب الأباب من حيث مدى جدارته بالتصديق. إن بإمكانك القول إن هذا البيان عبارة عن دعوة خالدة للمسؤولية، إذ هو صوت الرأسمالية "القديمة التقليدية"، "الأموال القديمة". إنه

صوت قد يحظى بالقوة هذه الأيام، ولكن ليس منذ السبعينيات حيث كان هناك الكثيرون يتحدثون بإقناع عن "الربح العادل"، و"العائد العادل"، و"الربح الجيد": في حين كان عدد قليل يتحدث عن "حصة عادلة من الضرائب"، أو عن واجباتهم تجاه البيئة، وتجاه المجتمعات التي يعملون فيها. هذا الأمر مفهوم: فالضغط التنافسية كبيرة جدًا، والآلام المبرحة للتغيير شديدة القسوة، والأرباح صعبة المنال، بالنسبة لبيان بلاغي يتناول بروية مسؤولياتنا عن الجنس البشري. فالعملاء والمستثمرون مسؤولية كافية جدًا لأى أحد في هذه الأيام.

وما زال الأمر يتطلب منا عدم التسرع في رفض هذا البيان باعتباره يمثل ترقًا موروثًا وغنيًا جدًا. يجب علينا أن نتذكر ما هو العمل الذي تمارسه "جونسون وجونسون". أربطة الإسعاف الأولى، وبودرة الأطفال، والتوريدات الطبية من جميع الأنواع، إنهم يعملون في مجال الرعاية الصحية، أو كما يجب أن نسميه، مجال المسؤولية. لذلك هناك ارتباط وثيق بين قيم هذه الشركة، واللغة التي تعبّر بها عن ذلك، والطريقة التي تتحقق بها أرباحها. لا شيء يعادل التناغم بين أرباح الشركة ومبادئها التي تستهدف الشيء الصحيح - وهو الصوت الموثوق به - كما هو ملاحظ في لغة هذه الشركة.

### مفزي القيم:

كلا هاتين العبارتين المتعلقتين بالقيم يجب أن يذكرا بمحظة "مارك ديميشيل" التي أشرنا إليها في الفصل الرابع بأن من واجب المديرين ولصلحتهم الذاتية أن يوفروا لموظفيهم "لأنفسهم" شيئاً ما ثابتاً يتعلّقون به في خضم التغيير المضطرب. وكما قلت من قبل في هذا الكتاب، فإن العمل له مفزي عميق في حياتنا مثل الحب والصداقه. إنه من خلال العمل يمكننا التعبير عن رغباتنا الدفينة في الكفاءة، الأمر الذي لاحظه الاقتصادي ثورشيتاين فبلن Thorstein Veblen وأطلق عليه "غريزة الحرفة". وعندما نعبر عن هذه الغريزة، فإننا نفعل شيئاً. إننا نتصلّب عالم أكبر منا، عالم سيستمر بعد أن نموت، أحسن قليلاً مما لو كنا نحيا فيه. في هذه العملية، وخلال هذا العمل وهذه الروابط، نكتشف من نحن.

إن العبارات المتعلقة بالقيم، بتعبير آخر، تمثل نوعاً آخر من الإجابة عن السؤال الوارد في الفصل الرابع، "ما الذي نفعله هنا على أية حال؟" فالعبارات المتعلقة بالغرض (والرؤى) تجيب عن السؤال، على الأقل حتى الآن، بالنسبة للعمل الذي نمارسه. ما الذي نسعى إليه

هنا؟ ما الخطة؟ ما الذى تتضمنه من "أجلهم"، العملاء، وما الذى تتضمنه من "أجلنا"، موظفى الشركة؟ ما موقعى فى هذه الخطة؟ هناك اهتمام بالغ بهذه الاستفسارات مصدره البقاء. إن الناس لا يريدون تفسيراً من الإدارة العليا لما يعتقدون أنهم يفعلونه فحسب، وإنما يريدون أيضاً التأكيد بأنفسهم من فرص الإدارة فى النجاح فيما تقوم به.

إن العبارات المتعلقة بالقيم تستجيب للهواجس نفسها، ولكنها تستطيع، ويجب عليها، الذهاب إلى أبعد من ذلك. إذ يجب عليها الإشارة ل حاجتنا مع وجود ضمادات بأن ما يفعلونه له مغزى عالى أكبر مما يمكن أن تشمله هذه الأعمال، وهذه الوظيفة، وهؤلاء الزملاء، وهذا الراتب.

إن إحدى الحقائق المزعجة لهذا العصر أن الكثير من المؤسسات الأخرى التى اعتدنا أن نجد فيها شعوراً بالأهمية الشخصية فى عالم أكبر - مثل الأسرة، والجيران، والنادى، ومكان العبادة، والجماعة العرقية، والمؤسسات الخيرية، والحكومة - قد فقدت الكثير من قوتها الإقناعية. فلم تعد تلك المؤسسات تربطنا ببعضنا البعض كما كانت تفعل فى الماضى، ولم تعد تساعدنا على معرفة أنفسنا كما كان عليه الحال من قبل. نتيجة لذلك، ازداد شعور الكثيرين منا بالوحدة وبعد الأهمية. هذا ما حدث للعديد من الناس فى الغرب: من بين جميع الدعامات التقليدية القديمة للشخصية الإنسانية لا يتبقى قوياً منها سوى العمل.

عند هذا المنعطف التاريخي فإننا، نحن المديرين، نواجه مسئولية ضخمة وفرصة رائعة. نحن منظمو العمل وأماكن العمل، يمكننا أن نجعلها تخدم احتياجاتنا الاجتماعية والنفسية وحاجاتنا للأهمية أو أن نسمح لها بإعاقة هذه الاحتياجات. هذا هو موضع المخاطرة الحقيقى فى العبارات المتعلقة بالقيم، المتمثل فى إحساسنا بأنفسنا فى عالم إنسانى أكبر. هذه هى البدائل، والاختيار متترك لنا.

### نعم! ولكن كيف نحقق ذلك؟

أياً كان الأمر، فإن الاختيار بين هذه البدائل يشير أصعب الأسئلة. من هذه الأسئلة: كيف نعبر بشركاتنا وبأنفسنا من الثقافة القديمة - ربما، كما اعتادت الشركة "أ ب ج" أن تكون، ثقافة الشك، والتأمر، ومعايير الدرجة الثانية من الأداء - إلى ثقافة جديدة تعزز "الإرادة" التى وجدتها شائعة بين الشركات التى تمت إعادة هندستها؟

أجدني هنا منجذبًا لخاطبة الإدارة المركزية العليا. لا يوجد لدى ولا لدى مسئولى إعادة الهندسة الآخرين أية شكوك أن التغيير الثقافي يجب أن يبدأ بمديري المشروعات. إذ يجب عليهم قيادة التغيير، شخصياً، طوال الوقت، وأن يلقنوه، ويفندوه، ويعايشونه. هذا هو المطلوب لإحداث الثورة المطلوبة هنا، ثورة، كما أشرنا سابقاً، من حيث ارتباط الناس ببعضهم البعض، وبالعمل؛ ثورة في أهمية ما يفعلونه وأهميتهم.

بعد ذلك، بالطبع، هناك قانون أن القيم الرديئة تطرد القيم الجيدة؛ لذا يجب أن يستمر المديرون في تلقين القيم، وتنفيذها، ومعايشتها.

أحد الأمثلة الأكثر إلهاماً "قيادة ثقافية" - والتي وقعت عليها - هو "سلى وكستنر Leslie H. Wexner" ، مؤسس والمدير التنفيذي لمجلس إدارة، ورئيس شركة "ليمتد" أو المتحدة. من الواضح أن "وكستنر" فكر طويلاً وعميقاً في أدق تفاصيل زراعة حديقته. ومثل "هنري فورد" ، فقد وجد "وكستنر" أن شركته كبيرة جداً بحيث لا يمكن أن تلائم المشاعر الإنسانية. ولكنه على عكس "فورد" قام بالتصريف إزاء ذلك بدلاً من أن يتبنى فكرة النظر إلى الشركة باعتبارها آلة، لقد كان حله بالفعل قريب المنال، ويتعلق بأهمية الحجم:

لخلق شعور بالقيم المشتركة، يجب أن نقسم وحدات أعمالنا إلى حجم يستطيع الناس أن ينتسبوا إليه. هناك اعتقاد سائد في أغلب الأعمال الأمريكية أن ضخامة الحجم أفضل بسبب اقتصاديات الحجم. أنا أفكر طبقاً لكتافة الحجم. إنني لا أعتقد في حمل الناس على الولاء لمؤسسة واحدة بالغة الضخامة تصل قيمتها إلى (٢٠ أو ١٠) مليار دولار وي العمل بها الآلاف من الناس. فقد يكون الأمر أكثر فعالية بكثير إذا ما قسمناها إلى وحدات يستطيع الناس التعامل معها ويمكنها أن تأسر خيالهم كأفراد. إن الولاء الأساسي في شركتنا هو للوحدة وليس للشركة. هذا من المفيد للموظفين وللشركة.

الاتحاد الفيدرالي بين وحدات الأعمال، وتقسيمهم إلى وحدات إدارية أصغر تدير ذاتها بذاتها - وفي النهاية إلى أفراد يديرون ذواتهم - هو "دستور" جذاب وفعال يجب أن تتبناه الكثير من الشركات. ولكن هناك خطورة كبيرة في هذا النوع من الأشياء. نحن لسنا بحاجة أن تخبرنا الأحداث الحالية عن مدى سهولة الأمر للأنظمة الفيدرالية، سواء أكانت قائمة على أساس الفريق، أو على أساس التشغيل، أو على أساس التقسيم، كي تصبح مثل دوبيلات البلقان. فشركة "أ ب ج" ، بقيمها الاجتماعية التي تدار سرراً، تعطينا مثالاً سلبياً مفيداً على ذلك. أعرف شركة أخرى انقسمت إلى وحدات متناهية لدرجة أن صار

مديرو وأقسامها يتحدثون بجدية عن الحاجة إلى "سياسة خارجية" للقيام بالعمل مع بعضهم بعضاً. إن بعض العمال يريدون الحديث مع مندوب واحد للشركة، وليس مع عشرة أشخاص يمثل كل منهم قسماً من الشركة.

على أن هناك طريقة للاستجابة لتهديد تنافر وحدات الشركة، تتمثل هذه الطريقة في القيم المشتركة، والتواجد الشخصي للرئيس كتجسيد لهذه القيم. إن طريقة "وكسنر" تمثل الاستجابة أو الحل مثل هذا التهديد؛ فهو يجري المقابلات الشخصية عند تعيين أي مدير مسئول بنفسه.

هذه إحدى الطرق التي يضمن بها أنه في "ليمتد"، على الأقل، أن قانون القيم الرديئة تطرد القيم الجيدة وسوف يعمل بالعكس:

نريد أن يصبح جميع موظفينا امتداداً لقيم الشركة. يجب عليهم احترام هذه القيم؛ وإلا سيكون الأمر مجرد شعارات.... يجب أن يقبل الموظفون الجدد هذه القيم ويستوعبونها أو يتركوا العمل في الشركة. عندما أجرى مقابلة شخصية لشخص ما، فإن الشيء الأكثر أهمية هو أن يفهموا كيف نفكرون في الأشياء، وما هي قيمتنا، وما هي وظيفتنا. يمكنني أن أبيع لهم الوظيفة ويمكنهم أن يبيعوا لي أنفسهم. ولكن إذا اعتقلا في نهاية اليوم أن قيمتنا ومعاييرنا بلا معنى، فيجب عليهم المغادرة.

كما هو الحال دائمًا في إعادة الهندسة، فإن "الاتصال" هو العمل الأهم بالنسبة للقيم. نحن "نعلمها" من خلال "الاتصال"، نحن نفعلها من خلال "الاتصال" ونحن نعيشها - أي نستمر في فعلها من خلال "الاتصال". ومع ذلك، فيما يتعلق بالقيم، هناك حدود صارمة لدى فائدة الاتصالات الشفهية الصرفة. إذ يجب أن ننقل أيضاً مفاهيم القيم من خلال العمل. ذلك لأننا إذا لم نفعل ذلك فإننا سنتقل إلى الأسوأ، وربما إلى أسوأ أنواع الثقافات المدمرة للشركات: ثقافة النفاق والسخرية. يجب دعم الأقوال بالأفعال؛ يجب أن تتبع الأقوال الأفعال.

تحديث "مارك ديميشيل" عن حاجة القادة لتولى "مسؤولية شخصية جداً" عن التغيير الثقافي حيث قال:

نحن بحاجة لتمثيل قيم الشركة وتلخيصها بصورة مصغرة، وهذا هو السبب في أنني لا أفوض هذا الأمر خلال المنظمة. أنني أقبل ذلك لنفسي، بالإضافة إلى طاقم المديرين الموجودين لدينا. وجهه نظرنا هي أن جميع المسؤولين يجب عليهم أن يحولوا الأقوال إلى

أفعال، وكذلك أنا، وأن يشمر الكل عن سواعدهم. لقد حضرنا كل جلسات الإدارة أثناء (إعادة التدريب)، وغالباً ما أنفقنا من (١٥ إلى ١٦) ساعة في الدورة يومياً .... نعمل بجانب الموظفين. هذا هو السؤال الذي يجب أن نوجهه لأنفسنا أثناء قيامنا بإعادة الهندسة. هل نحن مستعدون كقادة، في عمل هذا النوع من الالتزام؟

إن التزام، أيضاً، بما هو أكثر من مجرد التواجد الجسماني، وأكثر من الاستعداد "لتحويل الأقوال إلى أفعال"، وهو تمثيل لقيم الشركة بصورة مصغرة. إنه التزام بالموارد، كما يقول "مارك ديميشيل":

كقادة يجب علينا أن نكون مستعدين لخخصيص الأموال للتأكد من انسياط عملية إعادة الهندسة في المنظمة. وهذا الأمر في أغلب الأحيان صعب جداً جداً عندما تستغنى عن بعض الناس أثناء محاولة هيئة الوظائف. غير أن قائد المنظمة يجب أن يكون مستعداً للكفاح من أجل هذه الموارد.

في بينما يجب علينا مطلقاً لا ننسى القول المتأثر عن اتباع القول بالعمل، من المهم أن يدرك المديرون أن جزءاً كبيراً من مهمتهم في غرس الثقافة يرتبط في الحقيقة بالحديث. هذه هي خلاصة تجربة أحد شركائى المستشارين: "الأحاديث اليومية - العامة والخاصة - هي السبيل لتغيير أوضاع العمل (الجملة التي يستخدمها لـ"تغيير الثقافة"). فالمديرون يجب أن يكونوا متيقظين لكل فرصة لإعادة صياغة أو إعادة تكوين المفاهيم فيما يتعلق بالعلاقات المتبادلة بين موظفيهم وبين وظائفهم. فهل لا يزال مكان العمل دافعاً لنمو الأعشاب الضارة - مثل الشك، والتخييب، وإخفاء الموارد؟ فالمديرون يستطيعون تحقيق الكثير بمواجهة الذين يبذلون هذه الأعشاب الضارة - مثلاً، من خلال رفض أي شكل من أشكال التقدير الذي لم يتحقق عن طريق الأداء الفعلى، وشرح سبب الرفض بدقة. بعبارة أخرى، إن وجود ثقافة "سيئة" يمكن استخدامه كغلاف رقيق، أو محور، لبدء خلق ثقافة جديدة أفضل.

هناك قصة مشهورة عن شركة "زيروكس" توضح ما يمكن أن يتربّط على القول الذي يتبعه فعل. بدأ التحول في الشركة، طبقاً للقصة، في لقاء سنوي لحاملي الأسهم عام (١٩٨١م). كانت "زيروكس" قد أوقفت مؤخراً إنتاج ماكينة نسخ غير موثوق بها و سيئة السمعة، ماكينة (٣٢٠٠)، التي كان من المفترض أنها ستتنافس المنتجات اليابانية رخيصة التكلفة. عندما قام رئيس "زيروكس" في ذلك الوقت "دافيد كيرنس" بفتح المجال للأسئلة

في الاجتماع، تقدم أحد عمال التجمع ويدعى "فرانك أينوس" من الميكروفون. وفي صوت قوي خاطب "أينوس" رئيس شركته قائلاً: "كلنا نعرف أن الماكينة (٢٢٠٠) خردة. كان يمكننا إبلاغكم. لماذا لم تسألونا؟ بدأ "كيرنز" في البحث عن إجابة، وقاده ذلك إلى تغيير الثقافة. عندما منحت وزارة التجارة الأمريكية شركة "زوروكس" جائزة "بلدريدج" للجودة Baldrige Quality Award عام (١٩٨٩م) دعا "كيرنز" "فرانك أينوس" إلى الحفل الذي أقيم في واشنطن.

هذا مجرد حديث "رمزي"، إذا أمكننا القول، أكثر من مجرد لفترة رقيقة. ولكن الرموز واللغات هي أدوات مهمة جداً في العمل الإداري، وإدارة "زورووكس" كانت أن تتوقف هناك. إنهم يتحدثون حديثاً حقيقياً على الدوام. في نهاية ينابير من كل عام، يقوم "بول أليري"، الذي خلف "كيرنز" كرئيس مجلس إدارة "زورووكس" عام (١٩٩١)، ببث إذاعي مدته ساعتان يسمى "البورة" يتلقى خلاله الأسئلة عبر الهاتف. ولكن "البورة" يمثل المرحلة الثانية في اللقاءات الشفهية السنوية للشركة، إذ إن المرحلة الأولى هي لقاء يجريه "أليري" مع (١٥٠) من كبار مديري "زورووكس" في المقر الرئيسي للشركة "بستانفورد، بولاية كونيكتيكت"، قبل البث الإذاعي لبرنامج "البورة". تستمر المراجعة السريعة بعد الإذاعة حيث يتوجه "أليري" لمقابلة مجموعات من المديرين في ما يقرب من اثنى عشر مكتباً من مكاتب "زورووكس". وفي كل مكان يذهب إليه "أليري"، يتلقى بمجموعات صغيرة من العمال والموظفين. (ربما يكون بينهم فرانك أينوس آخر) في مناقشات حرة غير رسمية. كذلك فإن الموظفين يحظون بفرصة رؤية رئيس شركتهم كل ثلاثة شهور من خلال عرض تلفزيوني مدته ساعتان يسمى "اسأل رئيسك". إذا لم يستطع "أليري" التوصل إلى إجابة سؤال في البرنامج، فإن مكتبه يرسل الإجابة بريدياً.

### **عندما يخطئ كبار المديرين:**

أكثر مما كنت أتمناه، في زيارتي للشركات، أن يسألني أحد عما إذا كان من الممكن القيام بإعادة الهندسة في ثقافة غير قابلة للتغيير. لقد رأيت تأثيرات هذه الثقافات من قبل بنفسى، ولا يمكن نسيانها. فلقد عبر أحد كبار المديرين، أثناء اجتماع مع فريق التغيير، عن عدوانيته أو قلقه، بفتح حقيبة أوراقه وقراءة بريده. مدير آخر، حسبما أتذكر، بدأ يقرأ صحفته. الكثيرون غادروا الغرفة، معلنين أن لديهم أعمالاً أخرى أكثر أهمية.

الثقافة الكامنة خلف هذا النوع من السلوك ثابتة تقريرياً، وهي ثمرة الهيكل الهرمي، وهو نظام مفصل خصيصاً من قبل تيلور، "عالم الإدارة فريدريك تيلور" إذا جاز التعبير، لتشجيع أسلوب القيادة والسيطرة في الإدارة، ولتشجيع التوقعات المدركة للاستجابة الآلية في المنظمة. وحيث إن مثل هذه المنظمات مصممة بحيث تمحو أي احتمال للخطأ البشري، أو الخسارة أو ما شابه ذلك فإنها وبالتالي تتزعّل قمع أي إمكانية للخيال، والمبادرة، واتخاذ القرار، والمخالفة، والمسؤولية الفردية، أو العمل الجماعي الحقيقي.

قد يبدو من غير المعقول في تقدير مراقب خارجي، أحد القائمين بإعادة الهندسة مثلاً، أن يقاتل هؤلاء الموظفون للحفاظ على مثل هذه الأوضاع الثقافية السائدة في حياتهم العملية. ولكنهم بالطبع يفعلون. إذ إن تلك الأوضاع الثقافية هي التي يعرفونها، فهي لهم بمثابة ميناء آمن في وقت مظلم وعاصف، وبالتالي لماذا يخاطرون بالإبحار إلى موانيء بعيدة ومحظوظة؟ لماذا يريدون التغيير؟

عاملان اثنان فقط يمكنهما تعزيز هذا الفكر الخائف المنغلق. أحدهما بالطبع هو النجاح. إن العمل الذي يحقق النجاح على مدى زمن طويل، يؤدي إلى أن تعتنق الإدارة دائماً عرض الفكرة المبتذلة "الكليشة"، التي تقول "إذا لم يكن مكسوراً، لا تصلحه"، التي تجعلهم يبدون أقوياء، في حين أنهم يعملون بخوف. العامل الآخر، الواضح تماماً، هو وجود سوق محمي نمائياً وهو الأمر الذي تمتلك به الكثير من المنظمات فيما سبق.

لكن دعنا نعود إلى السؤال الأصلي: هل هناك أي سبب يجعلنا نأمل في التغيير عندما تكون ثقافة الشركة، تعززها مفاهيم الإدارة العليا، غير راغبة في ذلك، أو معادية له؟ من أجل تغيير حقيقي، تغيير في الحدود التنظيمية، تغيير يحدث اختلافاً حقيقياً في الطريقة التي يعمل بها الناس ويدار بها العمل. واختلاف يحدث تغييراً في نجاح العمل أيضاً - الإجابة هي لا. هناك دائماً التغيير الممكن لرئيس الشركة (للأحسن، بالطبع)؛ أو التغيير الجذري المرئي في السوق؛ أو الكوارث الفعلية التي ترجم الإدارة العليا على تغيير موقفها. من وقت لآخر، سيثور مجلس المستثمرين، ولكن في ذلك الوقت، سيكون قد فات الأوان. إن نصيحتي لهؤلاء الذين يمكن أن يكونوا قد وقعوا في أسر هذه البيئة هي أن يستمروا في محاولة إقناع الإدارة العليا بحاجة العمل للتغيير. في بعض الأحيان، يمكن أن تجد فرصة في القمة لبدء التغيير، عندما يقود أحد كبار المديرين، مسلحاً ببيانات كافية تبين الكارثة الوشيكة، ويقود الشركة للتغيير. هذا كل ما يتطلبه الأمر لبدء العملية.

## احترس من الابتذال:

إن العدو الأول لصياغة ثقافة جديدة تقوم على الإرادة هو الثقافة القديمة القائمة على السخرية، والخوف المرتبط بالاعتزاز بالنفس، والشك. إنها توجد دائمًا، كبذور للأعشاب الضارة، منتظرة غزو المكان مرة أخرى. ولكن هناك عدو آخر أكبر للثقافة الجديدة، إلا وهو الابتذال، الذي يثار بفعل الحسد تقريبًا.

لن يتأثر كل الناس بقيم الثقافة الجديدة. فالقيم العشر للسلوك الاجتماعي والعملى لا يمكن أن تضعف مادام الناس يعملون ويعطون. وبالرغم من ذلك، هناك نوع ما من القانون الجامد الذى يفرض ضعف تعبير، وبلاقة العبارات الخاصة بالقيم. إن الناس تمل من سماع الجمل القديمة نفسها، إن الأمر لا يتوقف عند حد رفضها بسخرية، ولكنهم ببساطة لا يطيقون سماعها بعد ذلك. بل إنه حتى في التعامل مع ما يتعلق بالمبادئ الخالدة في عالم الأعمال، فإن التغيير هو القاعدة. لهذا يجب أن يحارب المديرون الابتذال في كل وقت، انطلاقاً من العمل الفعلى على أساس القيم والمصطلحات التي نتكلم عنها دائمًا، كما أن عليهم أيضًا التجديد في اللغة المستخدمة للعمل على إحياء معانيها.

## الفصل السابع

قضايا مطروحة  
ماذا كنا نريد؟



إن التعرف على القيم التي تُعرَف وتحدد ثقافة إعادة هندسة الإدارة، أو الثقافة التي تلزم الحاجة إلى التغيير المستمر، ما هي إلا خطوة ضرورية أولى فقط. ومن أجل جعل تلك القيم وتلك الثقافة تزدهر في مجتمع شركتك، وإزالة كل الآثار الضارة، فإن الأمر يتطلب القيام بالتدريس، والمعايشة، والعمل على جميع المستويات من المنظمة في كل الأوقات.

إن ثقافة كالتي استعرضنا، لا يمكن أن تدعى وجودها ببساطة، ولا أن نديرها بسهولة. على أن الأخبار الجيدة تتمثل في أنك عندما تزيل المسببات الضارة للسلوك السيئ، فعندما كثيراً ما تجد مجموعة من القيم التي وجهت يوماً ما الشركة والتي لا يزال يطمح إليها الناس. مع ذلك، ففي معظم الحالات، سيكون من الضروري تحديث تلك القيم، وجعلها متزامنة مع تعاقب الأزمان. فعلى سبيل المثال، يختلف بكل تأكيد المقصود "احترام الفرد" في "أى بي إم IBM" أثناء الفترات التي كانت الوظائف فيها مدى الحياة هي العرف السائد عن المقصود "احترام الفرد" في الشركة نفسها اليوم. فلا يزال هناك رغبة قوية من جانب مجتمع شركة أى بي إم للاستمرار في العمل في ظل عقيدة أو قيمة "احترام الفرد" القديمة، ولكن على أساس المفهوم الذي يناسب بشكل أفضل الظروف (المعلنة أو الصمنية) التي لدينا الآن بخصوص التوظيف المستمر.

ولكن سواء كنت تتخلص فقط من السلوك السيئ، أو تعمل لجعل قيم شركتك أكثر حداثة وعصريّة، أو تحاول بالفعل إجراء تغيير ثقافي جذري، فإليك خمس خطوات صعبة تنقلك نحو تحقيق هدفك. (فضلاً لاحظ أنني استخدم تعبير "تنقل نحو" على وجه التحديد، لأن كل بيان لقيم أو معتقدات، أو إرادة شركة ما قد وقفت عليها أو اطلعت عليها تعد بمثابة طموح لها، إذ لا توجد شركة تعمل حيثما تريد أن تكون من حيث السلوك الفعلي). ولهذا السبب سوف يتردد عليك موضوع الثقافة هذا باستمرار).

- ١- حدد القيم التي يشارك فيها الأفراد في الشركة بعمق؛ إذ من المحتمل أن يكون هناك القليل منها فقط. خمس أو ست قيم على الأكثر. لا تضع ثقتك في بيان Statement قيم مطبوع ومنشور، ولكن تأمل كيف يتصرف الناس فعلياً لترى القيم الحقيقة التي يتقاسمونها.
- ٢- قيم طبيعة السلوك السيئ الذي قد يكون وراء إراحة السلوك الحسن. أين توجد الآثار السيئة؟
- ٣- حدد بالتفصيل ماهية القيم والسلوكيات التي يجب أن تنتقل إليها. هذه القيم والسلوكيات سوف يتم تحديدها بناءً على العمل المعاد هندسته، ومتطلبات أسواقك، علاوة على طموحاتكم كمجتمع من الأفراد.

- ٤- تفحص عملياتك الإدارية، هل تساند هذه العمليات طموحاتك لقيم والسلوكيات، أو هل تتعارض معها؟ (ستتعلم المزيد عن عمليات الإدارة هذه في الفصل التالي).
- ٥- ابدأ بتدريس القيم التي تريده أن تحدد بها ثقافة المنظمة ونمط بمارستها ومعايشتها.
- والآن دعنا نتأمل ونستعرض ما يمكننا تعلمه من الأفراد الذين يقومون فعليًا بهذا التدريس، والممارسة والمعايشة.

### **التدريس:**

**لتغيير سلوك مجتمع الأفراد، يجب الإفصاح عن هدف عام.**

يقول "ليون روير Leon Royer" ، المدير التنفيذي لخدمات التعليم التنظيمية (على مستوى المنظمة) في شركة 3M: عندما اضطاعت بمسؤولية إدارة الإلكترونيات، كانت تحقق خسائر مالية، كما كانت الروح المعنوية منخفضة. لقد كان إحساس الموظفين بروح فريق العمل منهارة. فعندما لا تسير الأمور على ما يرام، يميل الناس إلى التشتيت إلى ما أسميه هيئات مجرأة، مثل حبيبات الرمل؛ فليس هناك مادة اتصال تجمع بينهم. لقد أصبحوا متفرقين، حيث إن تركيزهم ينحصر في وظيفة كل منهم فقط، كما أنهم يفتقرن إلى الرؤية الشاملة.

لقد كان أول شيء فعلته أن ركزت على تحويل أولئك الموظفين المائة إلى فريق. لقد كان الرابط الأساسي لبنية الفريق القوى يمكن في الإحساس بوحدة المصير. من هنا شرعت في توجيه كل منهم للتركيز على الهدف نفسه، والذي انحصر في "إرضاء العملاء" ، حيث كررنا مراراً وتكراراً: "إن العميل يُكسب وظائفنا معنى وغاية!".

لقد استغرق ذلك منا بعض الوقت لكي نصرف تركيز واهتمام كل واحد إلى الرؤية الشاملة، أي الهدف المشترك. على أنه بمجرد تمكّن من غرس تلك الرسالة المتعلقة بالصغير المشترك فيما بينهم، تلاه الإحساس بالعمل كفريق تلقائياً.

**يجب أن يكون التدريس رسميًا وغير رسمي. غير أن "التدخلات" الرسمية غالباً ما تكون مطلوبة عندما تثير التغييرات الخارجية تحفيزات جديدة، وكثيراً ما تكون مزعجة لثقافة المنظمة الكبيرة.**

يقول "أرماندو فلورز Armando Flores" ، نائب رئيس الموارد البشرية، بهيئة أريزونا للخدمات العامة: تتمتع المفاهيم الثقافية بتأثير هائل على كل موظف. ولكن نعد

الإستراتيجيات التي تتعامل مع هذه القضايا الثقافية، عقدنا جلسات على مدى أسبوع في أحد الفنادق لكل مائة موظف في كل مرة.

فعلى سبيل المثال، عقدنا جلسة حول موضوع ما نسميه نموذج قوة العمل الجديد: مع الأخذ في الاعتبار أن الشركات لم يعد بمقدورها ضمان توظيف مدى الحياة مقابل الولاء. وهكذا، أصبح السؤال المطروح: ما هو إذن صاحب العمل/ والموظف الجديد بهيئة أريزونا للخدمة العامة؟ وبنهاية الجلسة توصل الموظفون إلى "الاستنتاج" التالي: "إننا ندرك أنه لا ضمان لنا في البقاء بالوظيفة مدى الحياة؛ ومع ذلك، فإننا نفهم أنه إذا أضفتنا قيمة ما للشركة من خلال أدائنا وكانت الشركة ناجحة في عملها، فسيتم مكافأتنا بسخاء، ونعمل في بيئه آمنة وصحية، ونكون قادرين على مزاولة فرص التطور الشخصية والمهنية".

لقد عقدنا جلسة أخرى للتعامل مع موضوع التنوع أو الاختلاف. كان هدفنا من ذلك هو تمجيد المفهوم الكلي للتنوع الثقافي، واستغلال مزاياه بشكل كبير للغاية لدرجة أننا يمكن أن نصبح نموذجاً تحتذيه الشركات الأخرى.

كما عقدنا جلسة حول "الشخص المتكامل" للتعامل مع قضية تحقيق أقصى استفاداة من الطاقة البشرية الكامنة. ذلك أن معظم الناس يعمل بما نسبته (٧٥٪) من طاقتهم الحقيقية. لهذا فإنه إذا استطاعت الشركة إيجاد سبييل لمساعدة الأفراد في تحديد واستخدام طاقتهم غير المستغلة، فلن تتعكس تلك الإنتاجية الإضافية على الأهداف النهائية فقط، ولكن على حياتهم الشخصية.

إننا نبحث عمـا نسمـيه "مفاهـيم تغيـير ثوريـة" نـخرج بها من هـذه الجـلسـات. يـذهب المـائـة فـرد إـلـى الفـندـق، يـمـكـثـون هـنـاك، وـيـلـقـون كـلـ يـوـم فـي قـاعـة المؤـتمر.

يسـمح لـلـأشـخاص بـالـمـغـارـدة فـي اللـيل إـذ دـعـتـ الـحـاجـةـ لـذـلـكـ. إنـ مـعـتـقـدـ ثـقـافـتـناـ هو مـسـاعـدـةـ النـاسـ عـلـىـ المـواـزنـةـ بـيـنـ عـلـمـهـ وـحـيـاتـهـ الشـخـصـيـةـ، وـإـذـ لـمـ نـسـمـحـ لـهـمـ بـالـذـهـابـ إـلـىـ مـنـازـلـهـمـ فـإـنـنـاـ بـذـلـكـ نـقـفـ فـيـ وـجـهـ هـذـاـ التـواـزنـ. إـلـاـ أـنـنـاـ عـلـىـ وـجـهـ الـعـمـومـ نـفـضـلـ أـنـ يـمـكـثـوـنـ لـأـنـ جـلـسـاتـ كـثـيرـ مـاـ تـمـدـ حـتـىـ الـعـاـشـرـةـ مـسـاءـ. إـنـ الـفـكـرـةـ، مـنـ هـذـهـ جـلـسـاتـ، تـتـلـخـصـ فـيـ إـثـارـةـ اـهـتـمـامـ كـلـ فـردـ حـولـ الـمـوـضـوـعـ وـالـعـمـلـ مـعـاـ.

يـحدثـ شـيـءـ رـائـعـ فـيـ هـذـهـ جـلـسـاتـ. فـالـمـشـارـكـونـ يـصـبـحـونـ مـجـمـوعـةـ مـلـتـحـمـةـ، حـيثـ يـقـعـ بـيـنـهـمـ تـرـابـطـ حـقـيقـىـ عـلـىـ مـدىـ تـلـكـ الأـيـامـ الخـمـسـةـ. فـالـرـسـمـيـاتـ تـتـلاـشـىـ، وـكـذـلـكـ الـأـلقـابـ، الـجـمـيعـ عـلـىـ قـدـمـ الـمـساـواـةـ فـيـمـاـ يـتـعـلـقـ بـالـتـصـوـيـتـ، كـذـلـكـ فـإـنـ هـنـاكـ الـجـداـولـ الـمـوزـعـةـ عـلـىـ

جميع الجدران. كما أن هناك أجهزة الفيديو التي تصور الجلسات. الجميع يرتدي ملابس عادية.

تبدأ الجلسة بحالة تنفيذية والكثير من الإستراتيجيات المبنية على العصف الذهني حول موضوعات محددة، وبعد ذلك يتم تجاوز عملية العصف الذهني إلى الابتكار الفعلى لأفكار محددة نسميها مساهمات. في يوم الجمعة، وهو يوم التخرج، تقدم كل مجموعة أفكارها لزوار الشركة وإلى المسؤولين لدينا في الشركة. من المعتاد أن تظل المجموعة ساحرة حتى الرابعة صباحاً يوم الخميس لوضع اللمسات النهائية على الموضوعات التي سوف يلقونها. على أنه بمجرد قبول المساهمات يتم إعداد تقويم لتنفيذ الأفكار الواردة فيها حتى يمكن أن تصبح جزءاً من العمل الرئيسي التشغيلي.

هناك إمكانية كبيرة في استخدام الصور الاستعارية لتدريس الثقافة تتضاعف هذه الإمكانية عندما يركز التدريس على عملية توافق القيم الشخصية مع القيم الخاصة بالشركة.

يقول "بوب أونيل Bob O'Neal" ، المدير العام، جامعة البطاقات الدولية، خدمات البطاقات الدولية لشركة "إيه تى أند تى" AT&T: بعد الانتهاء بنجاح من إتمام عملية التوظيف المتقدة جداً، أصبح الموظفون جاهزين في "الاجتياز نحو التفوق"، وهو برنامج تجريبي مدته يومان حول ثقافتنا، ورؤيتنا، وقيمنا. على أن برنامج "الاجتياز نحو التفوق" لا يعتبر جلسة تدريب. فليس هناك اختبار في النهاية، إذ هو فرصة للموظفين لعرفة إمكانياتهم، ومقارنتها بأهدافهم بمهمة شركتنا، واستكشاف ما سيجعلهم ناجحين داخل الشركة. وهكذا يتم تقسيم الأفراد إلى مجموعات وفقاً لجداول أعمال محددة، ونبأ بتمارين رفع الحرج، لتحميسم للعمل. وعلى الرغم من أنهم سيعملون في هذه المجموعات المبنية على جداول، فإنهم أيضاً سيعملون كمجموعة فصل دراسي كامل.

إن الصورة الاستعارية التي نستخدمها لعبارة "الاجتياز نحو التفوق" تشتق منها من رحلة القطار. فالشيء الأول الذي يتبعون عليهم أن يفعلوه هو تفريغ محتوى الحقيبة الثقافية القديمة التي يحملونها، وهذا يشمل اكتشاف مصدر هذه المحتويات، وما الشيء الجيد بخصوصها وغير الجيد. ذلك أن التعامل مع الحقيبة القديمة والتخلص مما لا يحتاجه يوفر متسعاً للثقافة الجديدة.

بعد ذلك يستقل كل واحد القطار وتبداً الرحلة. وتعد كل محطة على الطريق مركزاً متقدماً لثقافة شركتنا، من حيث العمل الجماعي، والشعور بالاحتياجات الملحة، وإرضاء العملاء، والتحسين المستمر. بعد ذلك ينزل المسافرون من القطار وينشغلون في تجربة الفصل الدراسي، ثم يملأون البطاقات البريدية بما تعلموه ويرسلونها للمركز الرئيسي، وهذه فعلياً هي نهاية المطاف على لوحة نشرة الفصل.

ومع تواصل رحلة التعلم، ينخرطون في عملية مضاهاة تدور حول ما يلى: شيء ما يقضى على الجودة، إن على المجموعة أن تعمل في فرق عمل لحل هذا اللغز وبيان ما هو الذي يقضى على الجودة. ففي كل محطة توقف هناك لعبة، وإذا ما فاز جدول المجموعة فإنهم يحصلون على مفتاح آخر لحل لغز اللعبة. إننا نقدم الكثير من المكافآت والتقدير في إدارة خدمات البطاقة العالمية، بشركة إيه تي أند تي، حيث إن هناك الكثير من ذلك في البرنامج أيضاً.

في نهاية الرحلة يتحدثون عن التذكارات (الهدايا) التي حصدوها عبر الرحلة. ثم نعود أدراجنا إلى تمرير تعبيء وتغريغ الحقيقة الثقافية، ويتحدث الأشخاص بما اكتشفوه وكيف يمكن مقارنته بما يأملوه ويتوقعوه. فقد وجدوا أنهم خاضوا غمار العناصر الرئيسية من ثقافتنا، وما نؤمن به، وواقع بيته عملنا، وتفاعلوا مع بعضهم البعض داخل إطار العمل الجديد.

**ينبغي أن يتم التدريس بانتظام، كجزء من عمل الشخص، إذ ينبغي أن يكون فرصة متاحة للجميع، المعلمين والطلاب على السواء، وذلك من أجل التزامهم بالقيم الثقافية للشركة، وكذلك ليكون سبيلاً لراقبة إلى أي مدى تعمل تلك القيم فعلياً.**

يقول "روجر إيسوم Roger Easom"، مدير برنامج تعليم الإدارة، بمعهد القيادة، التابع لشركة الخدمة السريعة الفيدرالية للبريد "فیدرال اکسپرس Fedex" تتبنى الخدمة السريعة الفيدرالية للبريد فلسفة - الناس، الخدمة، الأرباح - وتلك هي حجر الزاوية في ثقافتنا. فعندما سجلت إشارات الشكاوى الرسمية للموظفين انحرافاً عن الاهتمام بالناس، اتخذت الإدارة العليا والتنفيذية إجراءات لضمان تعليم المديرين كيف يوازنون بين الخدمة والأرباح مع الناس. فأسسنا معهد القيادة كمكان حيث يمكن تعليم المديرين بالسبل التي تجعل رؤية فيديكس (الخدمة السريعة الفيدرالية) بنفس الدرجة الحيوية حينما تم إنشاء الشركة، كما أعددنا أيضاً "دليل مدير فیدرال اکسپرس"، وهو كتاب يضم أساسيات الإدارة، حيث يخدم نصوصاً أساسية لجميع نواحي تدريب قيادة فيديكس.

تقول "آن سويرنجين ديوتي Ann Swearingen Duty" ، مديرة قطاع اتصالات الموظفين، بفيدرال إكسبريس: يقدم المعهد دورات في كل جانب من جوانب الإدارة. في الأيام الخمس والأربعين الأولى من التعيين في الوظيفة، يتوجب على جميع المديرين أن يستكملوا مبادئ الإدارة رقم واحد، وهي عبارة عن دورة أساسية في القيادة لمدة خمسة أيام. هذه الدورة تهيئة الاتجاه العام بالنسبة للأسلوب والسلوك الإداريين. فمن خلال هذه الدورة يتعلمون كيف ينفذون مراجعة الأداء، وكيفية التعامل مع الموظف الغاضب، وأنواع مكثفة من الأشياء. إنهم لا يتعلمون أشياء روتينية بلهاه مثل عمل الميزانية - إذ هم يتلقون ذلك في مكان آخر.

تتضمن بعض الدورات التدريبية الشائعة الأخرى مثل بيوند يونيونز- Beyond Unions، التدريب على الالتزام، وديناميكيات التعامل الشخصي المتبادل، التي تساعد المديرين على معرفة إمكانياتهم كما يراها موظفوهم.

يقول "روجر إيزوم Roger Easom": يقوم بتدريس الدورات التدريبية مديرون ومديرون تنفيذيون قدامي متربصون. فهم يدرسون لمدة عامين ثم يعودون لأدراجهم إلى وظائفهم المعتادة. فالحصول مهياً ومحفزة للطلاب؛ أما مسيرو أو منظمو العملية التدريبية، الذين يسمون بالمعلمين، فإنهم هناك من أجل توجيه المناقشة التي عادة ما تكون حماسية للغاية. فالعلمون يوفرون الواقعية بالنسبة للفصل الدراسي، ومثل المديرين الناجحين أنفسهم، فإنهم يفهمون الضغوط، وأوجه القصور، واحتياجات طلابهم.

إنك سوف تصاب بالذهول من التأثير الذي يحققه شهر من الدراسة على مدير لا يواجه أي ضغوط ولكنه - وبدون خطأ منه - فقد منظور الرؤية الأصلية لفيديكس. إنها فرصة للتخلص من جل تلك الهموم اليومية، والحصول على راحة (التقطان الأنفاس)، والرجوع إلى الأساسية التي جعلت هذه الشركة في مكانة مرموقة.

بالإضافة إلى الدورات الدراسية المنتظمة بالمعهد، لدينا دورة متلفزة تعرض على قناتنا التليفزيونية المغلقة، FX TV. تعمل هذه الدورة لتظل على ارتباط بالواقع، من خلال التركيز على التغيرات - الخارجية والداخلية - التي تؤثر علينا. أحد موضوعات هذه الدورة يتعلق مع التشريع الجديد من واشنطن، على سبيل المثال، في حين يتعامل الموضوع التالي مع السياسة الجديدة للشركة فيما يتعلق بالتدخين في مكان العمل.

في نهاية كل برنامج، يتم توجيه المديرين إلى نظام الحاسب الآلي "يسمى تحقيق Quest" ويأخذون من خلال الحاسب اختباراً متعدد الخيارات. فإذا اجتازوا الاختبار، يحصلون

على ثلات ساعات معتمدة ذات صلة بمتطلبات التدريب السنوي المكون من أربعين ساعة. أما إذا أخفقوا فبمقدورهم أن يشاهدو البرنامج مرة أخرى، ويخوضوا الاختبار ثانية. أحياناً يكون التدريس غير الرسمي، المنفذ على أساس موضوع ما، أفضل السبل لoid الآثار السيئة في مهدها.

يقول "جيم أبولت Jim Abolt"، نائب الرئيس، في تنمية المنظمة والإدارة، بشركة بفريتو-لى Frito-Lay: كنت أعمل مع مجموعات العمليات التابعة لنا لمساعدتهم في التركيز بشكل أكبر على إرضاء عملائهم الجدد. لقد واجهوا وقتاً عصياً في استيعاب أهمية خدمة العملاء. إنني لن أنسى اليوم الذي استدعيت فيه مندوب مبيعات يسمى "كارل Carl" ليتحدث مع بعض موظفى العمليات. لقد شرح لهم بلغة فهموها أهمية إرضاء العميل. فقال لهم "لتلقى نظرة على الكيفية التي تعاملونا نحن أفراد المبيعات يا أفراد العمليات. إنكم تتلقون طلباتنا، وتخبرونا بـألا نخشى شيئاً، ثم يصلنا الطلب غير وافٍ. إننا لا نعرف لماذا حدث ذلك. إن لديكم حفنة من الأذار، لتبرير ما يحدث، لتخبرونا بعدها بأن كل شيء على ما يرام غير أننا لم نحصل على ما طلبنا."

"ماذا لو ذهبنا إلى متجر كروجر Kroger لبيع المواد الغذائية وقلنا لهم: مرحبًا، لا ندرى متى ستحصلون على المنتج الخاص بكم، يتحمل فى وقت ما يوم الثلاثاء أو الأربعاء، لكن اسمعوا، عندما تحصلون عليه، حتى لو لم يكن ما طلبتموه تماماً، لا تقلقوا بشأنه، فعلى الرغم من ذلك ستشعرون بالرضا. أنتم أيها الأفراد تشوهون صورتنا ولا نرضى بذلك".

جعل "كارل Carl" كل من بالغرفة يضحك، لكن الرسالة التى كان ينقلها نفذت إليه صريحة ومدوية: ذلك أنهما إذا لم يركزوا على إرضاء العميل، فلن يكون بمقدوره أن يرضى العميل هو الآخر، وسينهار كل شيء.

### **الدرس الوحيد الأهم الذى يجب تلقينه هو دوام التغيير.**

يقول جيم أبولت: نحن الآن بصدد الخوض فى موجة ثالثة من التغيير الثقافى مصمم ل يجعل بيئتنا المعاد هندستها تتماسك ذاتياً، ولدينا الحق فى أن نتحسن ونسمو فى ما نفعله. لقد وضحتنا لمديري مصنعينا مدى جديتنا بتصدى إعادة الهندسة، كيف أنها ليست مجرد موضة عابرة. ومع ذلك لا يزال الاتجاه نحو التغيير متزدداً. سيتلاشى كل هذا. حسناً الحقيقة إن ذلك لن يكون. نحن أسرة ملتزمون بمبادئ وعمليات إعادة الهندسة كعملية دائمة، ووسيلة تطور مستمر لضمان أن هذه الشركة تحافظ على التطور والتحسين.

لقد دعونا المديرين التابعين لنا إلى المراكز الرئيسية لتلقى دورة تعليم لمدة أسبوع. في هذا الأسبوع أحطناهم علمًا بما يبشر به المستقبل والسبب الذي يدعوهم إلى تحقيق المصلحة الكبرى بالاندماج في البرنامج. لقد بنينا مهاراتهم القيادية. إننا نواكب تفكير كل فرد.

يقول ديف زيمelman Dave Zemelman، كبير ثواب رئيس الموارد البشرية، بفريتو-لى: كان أول شيء قمنا به مع كبار المسؤولين هو شرح قيم شركتنا وجعلهم يتعاونون في العمل في إعداد وثيقة تعبّر عنهم جيداً. فتشنا مركز الوثائق (الأرشيف) وعثرنا على البيان الأصلي للمؤسسين المحتوى على قيم الشركة. هذه القيم قريبة للغاية من القيم التي نريد أن تقوينا إلى المستقبل". أخذنا تلك المبادئ الأصلية وقمنا بتحديثها لتلتلام مع أكثر القيم حداة، والتي تسعى إلى غرسها في الشركة. لقد كانت هذه القيم مبنية على بعضها بعضاً. إن مجرد مشاركة الأفراد في كتابة تلك الوثيقة دفعتهم إلى التفكير فيما ترمي إليه شركة فريتو لى.

كان المعتقد أن العمل بموجب هذه الوثيقة يتبع الفرصة لمتابعة ما نفعل، وأخذ فكرة مستفيضة عما نحن بصدده، وإلى أي اتجاه نحن ماضون.

كانت الخطوة التالية التغذية المرتدة من الزملاء، والتي لم تزد على كونها مجرد تعبيئة وثائق مسحية سرية عن بعضهم البعض. هذه التغذية المرتدة تتضمن الإجابة عن أسئلة من قبيل: كيف تعمل؟ هل أنت مقبول كجزء من الفريق؟ تلك التغذية المرتدة يتم جمعها ثم تقاسمها معك على نحو سري. كذلك فإن هذه التغذية المرتدة تتم قراعتها أيضاً من قبل رئيس الشركة، الذي يقوم بدوره بالتحدث مع كل مدير على حدة.

بعد أن تسنح الفرصة للمدير لاستيعاب التغذية المرتدة الخاصة به، يقف بين يدي المجموعة ويلقي على مسامعهم ما تعلمه - أي ما يحسن فعله، والنواحي التي يلزمه تغييرها - ثم يقود مناقشة حول نفسه. الأمر يشبه إلى حد ما يجرى في جلسات النقاش غير الرسمية، من تبادل بسيط لوجهات النظر يغطي نقاط القوة ونقاط الضعف والتماساً للمساعدة، وذلك يؤتى ثماره. لقد خرج معظم المديرين من هذه الدورة ينتابهم شعور أفضل من الذي بدأوا به، فهم يعتقدون أن الأمر سيكون مثل أثر لا يمحى. بصفة عامة، أصبحت المجموعة أكثر دعماً للإيجابيات منهم ناقدين للسلبيات. غير أنه من الأهمية بمكان مناقشة الأمور السلبية، وإلقاء نظرة جيدة قوية عليها. هذه العملية بدأت في تغيير الطريقة التي كنا نعمل بها معًا كفريق رائد قديم.

لقد كررنا هذه التجربة مع المديرين الميدانيين في محاضرات القيادة. هذه الدورات توضح أنه لا مجال للهرب. التغيير هنا ولن ينتهي. إن الأمر ليس من قبيل تضخيم المنظمة ثم استئناف العلاقات القيادية الهرمية نفسها، ولكن بمجموعات أقل في المنتصف. إن مدار الأمر حول الاستمرار، إذ لا توجد نهاية للالتزام بعمل الأشياء، بشكل أفضل. والرسالة الموجهة هي: تعلم لتعش به، تعلم لتكافح فيه. وقد خطونا الخطوات الأولى ولا رجعة ألبته.

### **التنفيذ:**

يمكن الإسراع في و蒂رة التغيير السلوكى إذا أمكنك صياغة الأداء رسميًا دون الرجوع للمديرين، فتكون بذلك ما تصفه هيئة أريزونا للخدمة العامة: "بأبطال التغيير، والمناضلين الثقافيين".

يقول "أرماندو فلورز Armando Flores"، نائب رئيس الموارد البشرية، وهيئة أريزونا للخدمة العامة: إن "أبطال التغيير الثقافي مجموعة من الموظفين يتمتعون بسلوكيات روح الفريق وهم المرشحون الرئيسيون أو الذين يؤثرون في الآخرين. إنهم يشاركون في دورة على مدى أسبوع تراجع فيها أهداف الشركة من حيث الإستراتيجية والمهمة والثقافية".

بعد ذلك يُطلب منهم الانطلاق وقيادة عملية التغيير الثقافي في مجال كل منهم: بأن يؤثروا في الآخرين من خلال اجتماعات الأفراد، والاتصالات الشخصية، والماجهات الإيجابية. إن لدينا "هؤلاء العناصر المتعلقة بنشر الثقافة" في أرجاء الشركة؛ إن هذا الأمر أكثر فاعلية من تكليف أفراد للتغيير الثقافي يشتراكون في عملية التغيير، ويوضّحون ما نريد، ثم يتّركون الشركة.

إن لدينا هؤلاء المناضلين الثقافيين في كل مستوى من الشركة، ابتداءً من سائقى الشاحنات وحتى مبرمجى الحاسوب وانتهاءً ببار المديرين. تكمن الفكرة في أن هؤلاء يشكلون باستمرار الثقافة التي نكافح من أجلها، وهي متوفّرة أيضًا على أساس يومي للمساعدة في تعليم قرائهم والتأثير فيهم. علاوة على ذلك، فإن الكثير منهم يأخذ مقدارًا من الوقت كل شهر للتنقل والإحاطة بما يدور في الأجزاء الأخرى من الشركة والحديث عن ثقافة هيئة أريزونا للخدمة العامة وحاجة كل موظف للإلام بثقافتنا الجديدة.

يتم المحافظة على الثقافة الجيدة من خلال تصميم طريقة للأفراد لمراقبة سلوكياتهم. فكل شخص يجب أن يعرف كيف يؤدي مهامه إذا كان تتوقع منهم أن يتحملوا المسئولية.

يقول "ريتشارد فولر Richard Fowler"، مساعد نائب الرئيس، بمنطقة البحيرات العظمى بشركة USAA: علاوة على عمليات مسح العملاء المصممة بشكل أفضل واستخدام مجموعات التركيز Focus groups قمنا بإضافة إمكانية الحصول على تغذية مرتبة بعد الاتصال الهاتفي من العميل. لقد كان أكثر ما يشغل أذهاننا هو فكرة النهوض من عثراتنا. فقد درسنا الشركات الأخرى وعلمنا أنه لم يصل إلى مسامعهم سوى سخط العميل وذلك فيما يقرب من (١٠٪) تقريباً من الوقت، وذلك عندما كان العميل يتصل بهم هاتفيًا أو كتابة. كما كان هناك الجانب الإيجابي الذي يؤخذ في الاعتبار، أيضًا. فنحن نعرف أن معظم مندوبينا كانوا يقدمون خدمات ممتازة، على الرغم من أنها لم تكن تسجل.

في نهاية مكالمة العميل، يقول الشخص الذي يرد على المكالمة: "إذا لم تمانعوا في الانتظار على الهاتف لمدة عشر أو خمس عشرة ثانية بعد أن تنهى المكالمة، فبمقدوركم تزويدنا بتغذية مرتبة قيمة". بعد أن ينهى الشخص الذي يرد على العميل مكالمته، يردد جهاز الرد الصوتي عبارة: "إذا كانت الخدمة التي تلقيتها توأً قد تجاوزت توقعاتك، اضغط واحداً، وإذا وافقت توقعاتك، اضغط اثنين. إذا كانت قاصرة، اضغط ثلاثة. إذا أردت ترك أي رسالة لعنایة الإداراة، يمكنك ذلك عند سماع النغمة. بمقدورك قول ما تشاء.

الشيء الجميل في هذا هو أنه مراقب بشكل رئيسي في الوحدات، فجهاز الرد على المكالمات موجود لدى كل وحدة. من ناحية أخرى، تكمن نقطة الضعف المحتملة في أن الشخص الذي يرد على مكالمة العميل لديه إمكانية التحكم في أي التعليقات التي يمكن تسجيلها؛ لهذا يجب أن ندفعهم للرغبة في الحصول على الرد الذي يمكن أن يكون ناقداً فضلاً عن الرد الذي من المؤكد أنه مكمل للتعليق. يجب أن يجعل الأمر كلية لا يشكل تهديداً. إننا لستنا بقصد استخدام هذا الأمر للضغط على الأفراد.

إنها طبيعة عملنا التي تفرض علينا أحياناً أن ننقل أخباراً سيئة. فالعميل قد يقول للموظف الذي يتلقى المكالمة: ماذا؟ لا يمكنك أن توفر لي نظام التأمين لمجرد أنني تعرضت لسبعين عشر حادث سيارة؟ ذلك النوع من العداء من الممكن أن يؤدي بالموظف الجيد إلى أن ينخفض تقييمه من العميل. لذا فإن الطريقة المثلثة للتعامل مع هذا الأمر هو ألا تتعدى المعلومات الوحدة، حيث يمكن للموظفين أن يحدوا بسرعة العملاء المهمين ويحدوا من تعليقاتهم.

يحصل الموظفون المعنيون بالرد على العملاء على درجات في نهاية كل يوم. لقد أخبرتني إحدى موظفات الرد على مكالمات العملاء، بعد سماع الكثير من آراء الثناء عليها

بقولها: "أعتقدت أن أنظر إلى هذه الوظيفة على أنها خط إنتاج وأن كل مكالمة يمكن أن تكون بنفس درجة الملل والرتابة كسابقتها. أما وقد عرفت أنني سأترقى، فقد صارت تهمي أكثر، فئاً أريد أن أعرف مدى جودة أدائي في الوظيفة".

ينصت موظفو الرد على مكالمات العملاء ورؤسائهم فرقهم إلى التعليقات، التي غالباً ما تتجاوز حدود الخدمة المعنية إلى موضوعات أكبر تخص الشركة. ثم يستجيبون على الفور. يمكن أن يرسل للعميل خطاباً، موقعاً من مدير الوحدة، في خلال يومين أو ثلاثة. في هذا الرد قد يقول المدير: "نتفهم أنك كنت معيناً بأسعار التأمين لدينا وهذا ما نفعله حالياً". فهو يبين للعميل أننا ننصت بالفعل له.

بمرور الوقت، يتوجه بعض موظفي الرد على مكالمات العملاء إلى الأداء الجيد غير العادي في حين أن هناك آخرين لا. من هنا تظهر النماذج. ونحن ندرس هذه النماذج ونستخدم المعرفة التي حصلنا عليها لتحسين تدريينا، بالتركيز على مؤهلات موظفي الرد على مكالمات العملاء الذين يحصلون على ردود إيجابية بشكل متناقض.

**من الممكن أن يكون تصميم أنظمة المسئولية وسيلة قوية أيضاً لتبيين للعميل بأن شركتك تعد رغبات العميل عملاً مهمًا.**

يقول ريك زافارانو، مدير عمليات المستودع، بشركة هانافورد برادرز بروس Hannaford Brothers: نستخدم نماذج مسح العملاء ولدينا فرق عمل مخصصة لإرضاء العملاء. إذ إننا مع كل شحنة تغادر المستودع نرافق نموذج مسح نطلب فيه من السائق والمسلم في المستودع أن يقوما بتبنته. في حالة وقوع خطأ، تحتاج إلى اتصال شخصي، بحيث يقوم محمل الشحنة الذي ارتكب الخطأ بالاتصال بال محل ويتحدث إلى الشخص الذي عبأ النموذج ليشرح ما حدث ويعتذر. لقد أقامت فرق العمل لدينا والمخصصة لإرضاء العميل اتصالات في جميع المحلات.

## التعايش:

**تحتاج معايشة ثقافة ما أن يتعامل كل فرد مع المشكلات المحتملة بفعالية.**

يقول "أرماندو فلورز Armando Flores": لدينا ما نسميه "هجوم الثغرة" فنحن نحلل المكان الذي نريد أن نكون فيه، ثم نعثر بعد ذلك على المجالات التي بها فجوة حادة بين ذلك الهدف وأين نحن في الوقت الحاضر. ثم نقوم بعد ذلك بمحاجمة تلك الثغرات. تبدأ

هجمة الشغرة بتجميع خطة اللعبة حول كيفية إغلاق الشغرة، ثم نكلف فريق من الأفراد بتنفيذ الخطة.

عندما يعيش كل فرد الثقافة، سوف يصبح التغيير سائداً، فيزداد المتمرسون في العمل حماسة، كما يتم تحويل الموظفين الجدد.

يقول "مايك باريش Mike Parrish" ، نائب الرئيس والمدير العام، في شركة ناكور: يعتبر مصنع الفولاذ الخاص بنا في جويت، بولاية تكساس، نموذجاً نمطاً جداً للشركة ككل. فعلى الرغم من أن الفولاذ مجال صناعة تحتاج إلى عمالة مكثفة للغاية، إلا أننا نديرها بسلاسة كبيرة. فهناك قرابة (٤٥٠) فرداً يعملون في هذا المصنع. ففي الدور الأرضي من المصنع يوجد المشرفون التنفيذيون، حيث يوجد مدير الفولاذ المصوب والمراقب المالي ومدير المبيعات، ومدير الصيانة. يبلغ إجماليهم خمسة مديرين. هؤلاء جميعهم يرفعون تقاريرهم لـى مباشرة، وأرفع تقاريرى إلى رئيس الشركة مباشرة. هؤلاء المديرون الخمسة منحوا حرية كبيرة في إدارة أقسامهم، فليس هناك من يشرف عليهم ويضيق بهم. الشيء نفسه ينطبق على الشركة ككل. إن كل مصنع يتمتع بالكثير من الاستقلالية؛ حيث نصنع قرارتنا بالتدخل الضئيل للغاية من المراكز الرئيسية.

وبما أننا نتوسع على مر الأعوام، فإننا نحتاج أحياناً لأن نوظف أفراداً من شركة بيت لحم، وشركة يو إس ستيل، وشركات أخرى. هؤلاء الأفراد يكونون معتادين على أسلوب العمل الرسمي للغاية، والكثير من المذكرات وخطوط الاتصال الشائكة. إننا لا نعمل بهذا الأسلوب. فتجد الكثير من الاتصالات المباشرة هنا، حيث تقوم بالإدارة من خلال التجوال في الأدوار، وهو أسلوب غير رسمي تماماً في الإدارة. وبالتالي، نحتاج أحياناً لكتابة المذكرات، إلا أنها عادة ما تكون بخط اليد وتسلم شخصياً.

لا يوجد لدى سكرتير شخصي. وهي ليست مسألة تتعلق بسياسية الشركة، إنها مجرد قرارى واختيارى. لدى حاسب آلى وطابعة، وأطبع معظم خطاباتى بنفسي. إذا احتجت إلى مساعدة في تنسيق سفرى، يمكننى الاتصال بقسم شئون الأفراد، وفي الغالب أقوم بترتيب رحلاتى بنفسي. إن معظم المديرين في المصنع يتبعون الأسلوب نفسه. وإذا كان لدى أحدهم سكرتير، فعادة ما يكون شخصاً بمهمتين - سكرتارية لنصف الوقت، وإعداد الفواتير وتحصيلها للنصف الآخر. إن الأفراد الذين يأتون إلينا من الشركات الأخرى سرعان ما يتلقّلهم على ذلك، فنحن بذلك نخرج عقلية الشركة الكبيرة من نظامهم ونستبدلها بطريقتنا غير المضخمة في التفكير.

## أحياناً يمكن أن يساعد تغيير حيزك المادي فقط في دفع التغيير الثقافي.

يقول "ريتشارد فولر Richard Fowler": يرتبط الكثير من عملية إعادة هندسة الإدارة بالاستخدام الأكثر منطقية للحيز المادي. فالمدبرون لديهم الآن المزيد من المعرفة التقنبيلية والمزيد من الاتصال مع أقسام الشركة الأخرى؛ لأنهم ببساطة يعملون جنباً إلى جنب. فالدير المسئول عن حقوق المطالبين بالتأمين يجلس قريباً من ضامن السناد. فهم يتذاذبون أطراف الحديث، ويتعرفون على بعضهما البعض، فتقوى صلتها. لهذا وبلا من الاضطرار إلى عمل طلب رسمي من أجل استشارة ضمان حول قضية صعبة للمطالبة بالحقوق، وإرسال ذلك الطلب بالبريد الداخلي أو البريد الإلكتروني، يستدير المدير ببساطة وهو في كرسيه ويتلقى الإجابة.

ليس بكاف أن تخبر الأفراد أن الثقافة الجديدة جيدة للعميل، فلكي تجعل الموظفين يشاركون تماماً في هذه الثقافة، يتطلب الأمر أن يروا كيف أن القيم الجديدة جيدة، لهم أيضاً.

يقول "جيم أبولت Jim Abolt": أتذكر أنتي كنت أذهب إلى أحد المصانع وأسائل الأفراد إذا كانوا يفضلون حياتهم العملية أو حياتهم الشخصية. لقد أخبروني جميعاً بأنهم يحبون حياتهم الشخصية أكثر بكثير. ثم سألتهم بعد ذلك أين يتحملون مسؤولية أكبر، فأجابوا في حياتهم الشخصية. فهم يذكرون مصاريف السيارة، وتنشئة الأطفال، وتسديد ثمن الغذا. وقالوا إنهم في العمل كل ما عليهم أن يقوموا به هو الحضور وتنفيذ ما يطلب منهم، فأخبرتهم أنتا نريد منهم أن يزيدوا مستوى مسؤولياتهم في العمل.

قاوم الكثير منهم في بادئ الأمر هذا الطلب. فسألتهم إذا ما كانوا سيقبلون لو تحملت الشركة عبء مصروفات السيارة والمنزل واعتنت بأطفالهم. فقالوا هذا عظيم. ثم أخبرتهم، نحن أيضاً بصدده أن نقرر نوع السيارة التي سيقودونها، ولو ن دهان منازلهم، وإلى أي مدرسة يذهب أطفالهم. فكان رد الفعل "واو، مستحيل".

لقد كان ذلك عندما أخبرتهم أنتا حاول أن تُوجد بيئه عمل مشابهة للبيئة المتواجدة في منازلهم. فأنت كعامل في المصنع سوف تكون مسؤولاً عن نتائج التكاليف تماماً مثلما أنت مسؤولة عن تسديد مصاريف سيارتك. ومادمت مسؤولاً عن تسديد مصروفات سيارتك، فإن بإمكانك انتقاء السيارة التي ترغبهـا. وإذا كنت مسؤولاً عن التكاليف، بمقدورك الآن اتخاذ القرارات حيال التكاليف. إنـا بهذا حاول أن نوصل لهم فكرة أن المسـؤولية ليست

شيئاً مريعاً، إذ إن المسئولية تعنى الحرية، أيضاً، حيث يجد الأفراد ذلك مجالاً لإطلاق العنان لحرياتهم.

### الأمور التي لا تعايشها:

هناك البعض من يرى أن التغيير الثقافي مستحيل، وأن القيم والسلوكيات متصلة بعمق في الناس بدرجة لا يتوقعون تغييرها. غير أن الأمثلة السابقة تثبت أن السلوك يتغير فعلاً في شركاتنا. فإنجاز هذا التغيير يُعد جزءاً ضرورياً من عمل إعادة الهندسة. ولكن في ثنايا تحمسك لمواصلة معايشة قضية الثقافة، لا يمكنك تجاهل اللاءات الخمسة التالية:

- ١- لا تعيش أطول من اللازم مع أفراد يرفضون تغيير سلوكهم، لا سيما إذا كان عملهم مهمًا في تحقيق أهداف إعادة هندسة الإدارة لديك، فاحتمالك للسلوكيات القديمة وتسامحك معها إلى أنك لست عازماً على التغيير.
- ٢- ينطبق المذكور أعلاه على جميع الناس، مثل المديرين وكذلك العاملين، وهذه ديموقراطية جديدة.
- ٣- لا تتوقع من الناس أن يغيروا الكيفية التي يتصرفون بها ما لم تغير أنت ما يفعلونه؛ بمعنى، أنه يجب تصميم عملهم بحيث يسمح لهم أن يتصرفوا بشكل مختلف.
- ٤- لا تتوقع أن يحدث التغيير الثقافي سريعاً. على الرغم من أنه قد يكون بمقدورك إحراز بعض النتائج المبكرة، إلا أن التغيير الثقافي الكامل عادة ما يقتضي بدلالة الأعوام (على أقل أن تكون قليلة فقط) وليس الشهور.
- ٥- لا تعلن عن مجموعة قيم جديدة أو محدثة ثم تؤخر إعادة هندسة عمليات الإدارة لديك حيث إنها أساسية لساندتك المجموعة من القيم. سوف نعرض للمزيد من هذا الموضوع في الفصل التالي.

## **الفصل الثامن**

**كيف سنقوم بعملنا؟**



السبب الذى من أجله يستطيع المديرون فعلاً الإدارة فى أسواق اليوم - إدارة السباق الذى يبدأ عند السرعة القصوى، ثم يتطور تدريجياً بخطى واسعة، هذا السبب أنهم ليسوا وحدهم. إنهم "وحدة" مماثلة لنا.

"وحدة" مع مرءوسينا (إذا كانت هي الكلمة الصحيحة): "وحدة" مع رؤسائنا (إذا كانت هي الكلمة الصحيحة)؛ "وحدة" مع أقراننا (وهي الكلمة الصحيحة بالتأكيد).

فى بعض المنظمات اليوم، الكلمة الصحيحة هي "زملاء" التى قد تكون أفضل كلمة على الإطلاق.

الزمالة، التضامن، التعاون - تشكل هذه العلاقات بما تتسم به مفهوماً ضمنياً لهذا الكتاب. إذ إن فهم هذه العلاقات والعمل على إرسائها يؤدى دائمًا إلى الأفكار الموجبة والمساندة والمعنويات وهى الشروط الأخلاقية للنجاح.

ومن الناحية العملية، على أية حال، فإن التضامن ببساطة هو ما نحتاجه لإنجاز عملنا. يتعدى التضامن (أو يجب أن يتعدى) حدود زملائنا المباشرين إلى عملائنا ومواردينا. إلى شركائنا فى البيع (الذين نعهد إليهم بتنفيذ أجزاء من عملياتنا)، وحتى فى بعض الحالات إلى منافسينا، وذلك عندما يكون اشتراكنا فى اقتناص فرصة من المحتمل أن يؤدى إلى نجاح متبادل. لكن فلنكن أكثر تحديداً هنا.

## ما نوع العمل الذى نتحدث عنه؟

لكل عمل تجارى عمليات جوهرية: مثل تطوير منتج جديد، وخدمة العميل، وتحقيق طلبات وما شابه ذلك. فى نظام إعادة هندسة الشركة أوضحتنا كيف أن التركيز على إعادة تصميم أساسيات هذه العمليات التشغيلية الجوهرية يقدم للشركة أفضل رافعة للارتفاع بالأداء.

فأى مهمة منفردة مثل الرد على الهاتف أو إرسال عربة خدمة لمنطقة انقطع عنها التيار الكهربائي أو تعبئة نموذج، لا يخلق هذا الواجب قيمة فى حد ذاته. إن ما يخلق القيمة هو "الجمع" المحدد لمثل هذه المهام: أى الطريقة التى يرتبط بها كل واجب بالآخر، والطريقة التى تتوزع بها السلطة والمسؤولية، وطريقة قياس عملية التنفيذ والحكم عليها. ولعمل ذلك بصورة صحيحة يجب أن يتم بصورة جذرية بحيث توضع كل مهمة موضع تساؤلات

جريدة. إذ يمكن طرح سؤال من قبيل: لأى غرض هذه المهمة؟ هذا هو السؤال الذى يشكل أساس جميع الأسئلة، مثل: ما الغرض المطلوب من المهمة؟ وكيف ترتبط بما يريد العميل أو يستحقه أو يحتاجه أو يمكن إثارة الحاجة لديه؟ كيف ترتبط المهمة بالأهداف العامة للعمل؟

لا تخضع كل العمليات التشغيلية لهذا النوع من الأسئلة؛ فبعضها أقرب إلى جوهر العمل من الأسئلة الأخرى. فتطوير منتج جديد هو جوهر عمل تجاري في مجال الصيدلة، وخدمة العميل هي جوهر عمل أي بنك. لهذا فإذا استطعت تحديد تلك العمليات التشغيلية الرئيسية، فأعد تجميع العمل الذى يبيّنها بما يتواافق مع جوهر مهمة العمل (وضع فى اعتبارك دائمًا أنه ستكون هناك حاجة ملحة للمزيد من التغيير)؛ وسوف يكون التأثير على ناتج العمل سريعاً وقوياً.

هذا كان عهد أو تطلع من تطلعات إعادة الهندسة وقد وفت بهذا العهد لئنات من الشركات على مدار الستينيات الماضيتين. ذلك أن الشركات الأخرى لم تر هذه النتائج الكبيرة، وذلك غالباً بسبب أنهم لم يركزوا على العمليات التشغيلية الأساسية بعد. فى حين أن بعض الشركات ترددت واختارت أن تختبر إعادة هندسة الإدارات بالبدء بعمليات غير أساسية مثل قسم البريد. وهناك شركات أخرى كانت حذرة أكثر أو انهزامية وقررت إعادة هندسة توزيع البريد لكي تتجنب إعادة هندسة العمليات الجوهرية.

فى النهاية بالرغم من ذلك، في بعض أنواع التغيير حتمية. إن منافسينا وعملاءنا وأدواتنا التقنية جميعها تشارك فى إجبارنا على العمل عند مستويات جديدة تماماً من الكفاءة. لكن للوصول لهذه المستويات الجديدة يجب علينا باستمرار أن نوجه لأنفسنا أسئلة تتعلق بالعمل مثل: ما العمل الذى يجب علينا عمله؟ كيف يمكننا عمله بشكل أفضل - بل أفضل بكثير؟

إن الوصول لهذه المستويات الجديدة أيضاً يتطلب منا أن نسأل أنفسنا دائمًا أسئلة الإدارة Management Questions. هذه الأسئلة تتمثل فى: ما العمل الذى يجب علينا، نحن المديرين فعله؟ ما هى القيمة التى نضيفها للمشروع؟ ما الذى تصلح له عملياتنا، وكيف تخدم أهداف الشركة؟ هذه الأسئلة يصعب وضعها فى اعتبارنا فى أي مضمون؛ فلا يجب أحد أن يضطر إلى الدفاع عن دوره أو قيمته. لكن فى مضمون إعادة هندسة الإدارة فهذه الأسئلة على وجه الخصوص تثير التحدى، لكن الإجابة عنها بفعالية يتطلب

منا أن نعيد توزيع السلطة والمسؤولية في عمليات العمل. إنه لشئ حيوي أن ننقل الكثير من وظائف التحكم والرقابة إلى الموظفين التنفيذيين عندما نعيد تصميم وإعادة تجميع المهام. يجب علينا أجالاً أو عاجلاً توجيه النقد القاسي لعمليات الإدارة مثل النقد الموجه لعمليات العمل. إن السؤال الواجب مواجهته هو: ما الذي بقى للمديرين كي يفعلوه؟

والإجابة التي ستسير لسماعها هي أن هناك الكثير الذي نفعله، وكلها ضروري تماماً لنجاح أي مشروع. لقد علمتني السنوات القليلة الماضية أنه أثناء فترة التغيير الكبير هناك خمس عمليات إدارية جوهرية وهي: التعبئة، التمكين، التحديد، القياس، الاتصال. (فضلاً لاحظ أنه ضمن الوظائف الإدارية التقليدية، فقط تلك التي حدث لها خلل وظيفي - التحكم والرقابة - لقد انتهت). دعنا نناقش هذه العمليات الإدارية الآن واحدة تلو الأخرى، ونرى كيف يلزم تغييرها.

### **التعبئة:**

التعبئة هي العملية التي بواسطتها تصل الشركة والعاملون فيها إلى النقطة التي يدركون عندها قبول التغييرات التي تتطلبتها إعادة الهندسة، وعلى أفضل حال النقطة التي عنها يكونون مستعدين وراغبين في حدوث التغيير، لقد وضحت، في الفصل الرابع، ما الذي يجب على المديرين بذل جهدهم فيه وهو أساساً حملة واسعة النطاق من الإقناع بالمنطق والصورة الواعدة للمستقبل تجربتها الشركة. لماذا؟ لأنه لكي يغير الناس ما يفعلونه وكيف يسلكون (وربما نظام القيم الخاص بهم)، فلا بد أن يكون لديهم وصف تفصيلي أمين لحالة التغيير ورؤيه للمستقبل أفضل من الحاضر.

مع ذلك، يظل هناك سؤال واحد حول التعبئة غير واضح وهو السؤال حول تخفيض حجم المنظمة. في غالبية الأحوال، لسوء الحظ يتحول الهدف الوحيد للتعبئة ليصبح خفض التكلفة.

إن ذلك لا يعني أن خفض التكلفة ليست فكرة جيدة لكثير من الشركات. فبعض الشركات لا تزال تحمل عبئاً ثقيلاً من البيروقراطية منذ عصر الإبحار السلس أو الاستقرار؛ وبعض الشركات الأخرى جمعت جميع أنواع الوظائف غير الجوهرية في الثمانينيات فترة الكسب السريع. إن خفض التكلفة لا سبيل إلى اجتنابه إذا أرادت الشركات أن تظل منافسة أو أن تظل في العمل التجاري على الإطلاق.

ولسوء الحظ، بالنسبة لمدير مشروع يقول: "فلنسعى للتعبيئة لخفض التكلفة"، كما لو كان يقول: "هل هناك أى شخص مستعد للجنازة؟" وقد تجد بعض المغامرين لكنهم لن يكونوا فى حال طيبة نفسياً. مثلاً قال لي أحد المديرين مؤخراً: "إننا لا نعرف حقاً كيف ننفذ إعادة الهندسة فى شركتنا، لذا ما نفعله هو خفض العمالة فى الشركة بانتظام وترك للأشخاص الثلاثة الباقين استنباط كيفية القيام بعملهم". من المحتمل أنهم سوف يكتشفون طريقة ويصبحون تعساء فى هذه العملية، من المؤكد أنهم سوف يكتشفون أن هذه طريقة قاسية لتنفيذ إعادة الهندسة.

فى الواقع، فإن تقليص الحجم وإعادة الهندسة شيئاً مختلطان بالرغم من إننا نلحظ على الدوام ارتباطهما. لكن لكي ترى تقليص الحجم بدون إعادة الهندسة، مثل هذا المدير الذى ذكرته تواً فلا بد أنه اكتشف أن ذلك مأساة. ولسبب واحد هو إعادة الهندسة هي السبيل لإعادة تصميم العمل للأشخاص المتبقين فى الشركة. إنها قد تكون الطريقة الوحيدة أمام أى شركة لإصلاح مشكلاتها التشغيلية العامة. وإعادة الهندسة طريقة لتحقيق الامتياز التشغيلي.

إن تقليص الحجم تقريرياً خفض عام؛ حتى التكلفة المتوقع خفضها غالباً ما تصبح وهماً. إن تقليص الحجم فقط يخفض القدرة والإمكانية، كما أن التكلفة تتضاعف مرة أخرى إذا تحسن العمل. إن إعادة الهندسة قد تكون مؤللة ومزعجة ومخيفة أيضاً، لكنها قد تكون أيضاً شيئاً مميزاً ومنافساً عندما تحتوى الرؤية التشغيلية الجديدة أهدافاً بالنمو الكبير والمنتجات الأفضل والخدمة الأفضل. وبالتحديد وبسبب الصورة الذهنية التى توحيها إعادة الهندسة تظهر هذه المشاعر الإيجابية التى تشير إلى أنها المحاولة المثالية التى تدور حولها التعبيئة، وهى تحتل المرتبة الثانية مباشرة بعد مرحلة البداية فى أى عمل. (فى بعض الحالات تشبه إعادة الهندسة مرحلة البداية، أى التصميم من الصفر).

فى الواقع، فإننى أرغب فى دفع المناقشة أكثر. ذلك أن جوهير فكر "إيمرسون" بالنسبة لدور المديرين هو المحافظة على روح مرحلة البداية حية دائمًا فى أى مشروع كبير كان أم صغير قديم كان أم حديث. وهذا ليس سهلاً. ففى مرحلة البداية كل مسار يمكن تجربياً بالضرورة يمنة مرة ويسرة أخرى، وكل شخص فى هذه المرحلة، يعرف أن كل شيء يفعله يؤخذ بعين الاعتبار (وأنه لا يعتد كثيراً بالوضع)؛ سبب ذلك أنه فى مرحلة البداية لا توجد أعباء مخزنة فى الذاكرة ولا يوجد تاريخ يجب الحكم عليه باستمرار وبطريقة مؤللة.

هذه الظروف ليست متوافرة في الشركات الكبرى القديمة إلى أن تهدد بوقوع كارثة، إن لم تكن وقعت بالفعل. لكن هذا هو تحدي التعبئة بالنسبة للمديرين اليوم وربما كان التحدي الرئيسي لأعمالنا. إن التحدي هو إقناع كل شخص في المنظمة أن "الأيام الجديدة" لم يعد يحددها مرور الزمن الصارم، إنما يحددها الأسواق المتغيرة والتقنيات المتغيرة وبعض المنافسين المتفايرين ومتطلبات العملاء.

### التمكين:

لا يكفي تعبئة العاملين لديك وتحفيزهم وجعلهم مستعدين وراغبين كل يوم في النضال من أجل "الأيام الجديدة". إذ يجب عليك إعطاءهم الوسائل التي تساعدهم على تحقيق ذلك، أي تصميم العمل بحيث يستطيع العاملون ممارسة مهاراتهم واستغلال قدراتهم لأقصى حد ممكن، ثم الانسحاب وترك العجلة تدور. إن المصطلح الأكثر شيوعاً في هذا الشأن، بالطبع، هو التمكين Empowering أي تفويض السلطة. وقد قلت ذلك بنفسي: "إن إعادة الهندسة تتطلب تفويض المديرين السلطة للعاملين لتنفيذ العمل التشغيلي الجديد وعمل ما يلزم لخدمة احتياجات العميل".

ذلك حقيقة واقعة. لكن المشكلة مع "تفويض السلطة" أنها كلمة تكررت كثيراً وبدونوعى لدرجة أنها فقدت قوتها. لهذا فإنه عندما أثارت إعادة الهندسة هذا المفهوم، تصرف الكثير من المديرين كما لو أن تفويض السلطة لآخرين يعني سلب السلطة منهم. في الواقع أنهم لم يعطوا قيداً أبداً واحتفظوا بسلطة اتخاذ القرار لأنفسهم، لكنهم غالباً يتشاركون بطلاقة بكلمة "تفويض السلطة" إلى أن أصبحت الكلمة كالبالونة المنتفخة بهواء لدرجة أنها ماتت واندثرت مع باقي العبارات التي لم يعد لها معنى.

بالإضافة لذلك يصر أصحاب أسلوب إعادة الهندسة على أن نقل القوة أو السلطة ليس بالضرورة ما نحتاجه اليوم، إذ إن ذلك لا يساعدنا على إيجاد العملاء أو على إرضائهم. لذلك نحن نحتاج إلى نقل في الصلاحية والمسؤولية. تعرف إعادة الهندسة بتميز مهم بين نوعين من الصلاحية: الصلاحية أو السلطة بحكم المنصب وهي اللقب والموقع في الهيكل التنظيمي، وهي لا تعبر بحال عن مهاراتك الشخصية وقدراتك القيادية. بالمقابل، فهناك الصلاحية الحقيقة وهي التي تنمو نتيجة ممارستك الفعلية لمهاراتك الخاصة وقدراتك القيادية في عملية تشغيلية (أو إدارية) معينة. في أحد أنواع الشركات (شركة سلوان) بدون الصلاحية بحكم المنصب لا يمكن أن يكون لديك صلاحية حقيقة. في الشركات التي

تمت إعادة هندستها يجب قلب الوضع. فالمديرون في إعادة الهندسة يبحثون دائمًا عن سبل تعزيز الصلاحية الحقيقية، وذلك غالباً يتم بتجاهل الصلاحية بحكم المنصب أو بالتخلص منها كلية.

وعلى أية حال، فإنه من أجل تحقيق هذا التحول يجب على المديرين التخلص عن شيء ما. ليس التخلص عن السلطة أو الصلاحية (مهما كان معناها)، لكن التخلص عن شيء محدد جدًا وهو التحكم (Control)، أو كما سبق أن قلنا التحكم والرقابة. وهذا يجب أن يولد بعض الخوف. فالشعور لدى الكثير من المديرين بكونه يتولى التحكم هو أقرب شعور لقناعتهم الشخصية الحقيقة بالصلاحية القائمة، وبالنسبة للعديد من المديرين الآخرين أن هذا الشعور هي الشيء الوحيد الذي يحول بينهم وبين الذعر.

وبالطبع فإن المديرين الذين على حافة الرعب لن يستطيعوا التعايش مع الثورة، لكن أولئك الذين اختاروا تفعيل التغيير سوف يكتشفون التناقض الظاهري للتحكم المتمثل في أن التخلص عن التحكم هو أفضل وسيلة للحصول عليه. إن المديرين الذين يتعلمون بمساعر التحكم مثل البحارة الذين يحاولون توجيه القارب بالغطس خارج القارب لتحريك الدفة. قد يكون ذلك له معنى إذا كان المركب ثابتاً أو إذا كنت تريد معرفة كيف يعمل. بطريقة أخرى، من الأفضل توجيه القارب بمجرد تحريك يد الدفة بسهولة.

اكتشف ريك زافارانو من شركة هانافورد برذرز Hannaford Brothers لأول مرة كم هو صعب التخلص عن التحكم والسيطرة حيث عرض لنا الموقف قائلاً: "كان فكرى الخاص يميل إلى السلطة الهرمية فى مواقف معينة، وأحياناً يبدو إعطاء الأوامر الطبيعية للتعامل مع المشكلة"، وأضاف قائلاً: "أحب أن يكون لدى القدرة على قول نعم أو لا بدون التشاور والوصول لإجماع الآراء دائمًا. إذا فهناك بعض المعوقات أمامي فى النظام الجديد، لكنى أدرك أنه الشيء الصحيح الواجب عمله".

قد تبدو كلمة زافارانو "الشيء الصحيح"، كارتة بالنسبة للمدير التقليدي. إن منصبه هو مدير عمليات المستودع لكنه يعمل جاهداً على إلغاء هذه الوظيفة (ليس لأنه يريد أن يطرد نفسه من الشركة فقد قال لنا إنه بعد أن اقطع وظيفته الحالية من الميزانية فهو يفضل أن يدخل في دور جديد في الشركة كمورد مشترك أو معلم). وأوضح قائلاً: "إن هدفي هو إنشاء (فريق لقيادة مركز التوزيع) قوى بما فيه الكفاية لإدارة مركز التوزيع بالكامل بدون مدير".

كان يقوم بهذا عن طريق إعادة توزيع صلاحيات العمل في المستودع بين سبعة فرق كل فريق من (٢٠ عاملًا) ومعلمين (أشخاص يعملون كمدربين في أحد المجالات المتعددة

مثل المعدات، التطور الثقافي، تنمية الفريق، العائد على الاستثمار، الإنتاجية، الكفاءة). لقد كان لكل فريق قائد غير رسمي يسمى منسق عمليات، وهو الذي يلتقي مع الآخرين في فريق قيادة مركز التوزيع. يُستدعي المعلم الخبير عندما يتطلب الأمر.

في نهاية الأمر، إذا كان "التمكين" Enabling حدث بسهولة مع زافارانو أكثر مما حدث مع بعض المديرين الآخرين، فيجب أن نرجع الفضل إلى القيادة التي وثقت به بدرجة تكفي لجعله يثق بالآخرين، فقد قال في هذا الشأن: "كان رئيسى يعمل هنا، لذلك كان لديه تقدير جيد لما كنا نفعله، لكن لم أتحدث مع أي شخص في الشركة عن فكرة فريق قيادة مركز التوزيع. لقد منحت الكثير من الاستقلال الذاتي، وأحببت قبول المخاطر التي تتضمنها الفكرة لأن قبول المخاطر يؤدي إلى أداء عاليٍ. إنها فكرتى وأعتقد أنها عظيمة ولدى المساعدة التي أحتاجها وسوف أتم هذه الفكرة إلى النهاية وسوف نرى ماذا يحدث".

"الفكرة" التي سوف يتمها للنهاية سوف تبدو غريبة كل الغرابة جداً لبعض المديرين:

إننا ننشئ عملية تسمح للزماء العاملين بالمرتبات وبال ساعات باتخاذ جميع القرارات. افرض على سبيل المثال أن هناك اقتراحاً بالتغيير في إحدى المزايا، ولنفترض أنه أسبوع إضافي للإجازة جاء من إحدى الفرق السبعة. سوف يناقش فريق قيادة مركز التوزيع وممثلو الفرق هذا الموضوع، وإنما يوافق فريق قيادة مركز التوزيع أو لا يوافق أو يقترح بعض التعديلات. ولنفترض أنهم وافقوا وأن جميع الفرق السبعة بعد أن ناقشوها وافقوا أيضاً. في هذه الحالة سوف يقول فريق قيادة مركز التوزيع "حسناً" سوف نقدم التوصية للمؤسسة نيابة عنكم أو تستطعون أن تأتوا معنا لنقدمها سوياً". بالطبع سوف يعترض فريق قيادة مركز التوزيع والقيادات الإدارية العليا على أي شيء يبدو مخالفًا لأساسيات العمل، وربما يصوت المعلم أيضًا ضد المقترن إذا كان ضد المصالح التي يمثلها. لكن إذا اجتاز الاقتراح كل هذه المصاعب، فسوف تنفذه.

منذ خمس سنوات مضت كان من الممكن أن يطلق على مشروع زافارانو اسم "ديمقراطية العامل". منذ ثلاث سنوات كان من الممكن أن يطلق على المشروع اسم "تفويض السلطة". ولكن مهما كان اسم فريق قيادة مركز التوزيع فقد أتى ثماره لأنه وضع داخل نطاق هيكل إعادة توزيع الصلاحيات والذي يهتم بشدة بعمل الفرق. إن هناك احتمالاً ضعيفاً أن تتحول الإدارة الذاتية على مستوى العمل التنفيذي عن الهدف الذي من أجله يوجد المديرون.

هيكل زافارانو للصلاحية المعاد هندسته لديه الرقابة الداخلية الذاتية، حيث يشرح ذلك بقوله:

بالإضافة إلى انتقاء منسق للفريق، يختار الفريق "النجم"، وهو منسق لوظيفة (عمل) معينة. مثلاً يتاكد "نجم العمليات" أن الفرق لديها الجداول، ويناقش "نجم السلامة" طرق تحسين البيئة المادية، وهكذا. ونقوم أيضاً بمناوبة هذه الوظائف والسبب في ذلك هو جعل الناس على اتصال دائم بأفكار حديثة وتعزيز التقدير للجهد الذي تتطلبه الإداره.

إن النظام له بعض المشكلات، فالفرق وكذلك "النجوم" المختارون يكونون في جداول مختلفة، ويقوم الناس بأداء جيد لبعض وظائف الإدارة/ التنسيق، ثم يتم مناوبتهم فيتركون فراغاً من الصعب سده. ثم هناك أشخاص يريدون ترك الموضوع لأنهم يحتاجون راحة من الضغط. إننا لاندفع أجرأ إضافياً لهذه الأدوار: حيث لا نريد أن يفعل الناس ذلك من أجل المال. بصفة عامة بالرغم من السلبيات لكن النظام عمل بشكل جيد.

وكما يعترف "زافارانو" بأن التمكين موضوع خادع جداً: ذلك أن بعض الثقافات سوف تقاوم سراً وعلانية كل محاولة لتوزيع السلطات والمسؤوليات على عملية العمل بالكامل. إن الكثير من الأفراد سوف يفعلون ذلك غالباً بدون إدراكهم للأمر هم أنفسهم. فعبارة "اتركها للإدارة" هي الطريقة الأغلب شيوعاً، التي يرفض بها الناس قبول المسؤولية في العمل ويرفضون أي استثمار معنوي في وظائفهم. في البداية يبدو التكتيك كوسيلة جيدة وتحمي الناس من اللوم والفشل والأسف. في النهاية هذا التكتيك يؤدي إلى العكس. ومع تटمية اللامبالاة والملل بذلك في الواقع يضمن اللوم والفشل والأسف.

إن الأخبار الجيدة في هذا الشأن هي أننا لسنا بحاجة إلى إحضار عبقرى لفهم الموضوع. حتى أسوأ الثقافات التسلطية القديمة - التي تدعى أنها غالباً ضد التسلط - فإنها قابلة للتغيير، والناس متعطشين لذلك. بالرغم من أن مديرى المشاريع يجب عليهم إعداد زملائهم لمحنة إعادة الهندسة، فلابد لهم على جميع المستويات اختبار الثقافة التي يعملون فيها من حيث قدرتها على قبول السلطة والمسؤولية الموزعة على نطاق عريض. إن بعض الثقافات تتقبلها أفضل من ثقافات أخرى: هذه الثقافات سوف تحتاج إلى استصلاح بسيط نسبياً للتربة، في حين سوف تحتاج ثقافات أخرى إلى تسوية التربة وحرثها ووضع أسمدة والانتباه المستمر خوفاً من ظهور أعشاب ضارة.

بعد ذلك يجب على المديرين "ترك المقادير تجري في أعنتها"، لقد رأينا في فصل سابق كيف واجه "زافارانو" أزمة عاصفة وتغلب على مخاوفه وترك الناس يقررون كيف يحلون المشكلة. لم نسمع عن زافارانو أنه يتراجع عن موقفه؛ ذلك لأن المسألة مرة أخرى تتمثل في الحاجة إلى الثقة.

يقول زافارانو:

"أعتقد أن سبب عدم قبول معظم المديرين ما نفعله هو أنهم لا يستطيعون القفز إلى الثقة بالناس. فهم استناداً إلى خبراتهم السابقة، يفترضون الأسوأ من حيث: إن الناس سوف يستغلون كل موقف ولا يستطيعون التحكم في خططهم، وأنهم أنانيون. لهذا السبب، فنحن هنا للإشراف ونشعر بوجوب التحكم. حسناً لقد زادت تجربة إدارة هذا المستودع من ثقتي بالناس".

السبيل الوحيد للوصول إلى الثقة بمرور الوقت هو إيجاد ثقافة تضمن بشكل واضح أن الناس سوف تتصرف بالطريقة التي يتطلباها منهم العمل.

### **تحديد الأهداف:**

تحديد هدف أو طموح الشركة عملية كانت دائماً موجودة في البرنامج الإداري منذ وُجدت مهنة الإدارة. فكرة في مفهوم "الإدارة بالأهداف". غير أن العملية أخذت مجالاً جديداً وأهمية في محيط التاريخ الحديث.

تذكر أولاً أن وعد إعادة الهندسة أكثر من مجرد النجاة في الأوقات المتقلبة؛ إذ إن الوعد هو أنك سوف تتبنى روح التغيير وتتصفى عليها صفة الذاتية وتنميها؛ لهذا فإن السؤال المطروح هو: كيف يمكنك الوفاء بهذا الوعيد؟ إن الإجابة عن هذا السؤال بسيطة لكنها ليست سهلة؛ وذلك لأنك سوف تعمد إلى إخضاع قيادتك للتجريب باستمرار بأساليب ذكية متغيرة.

تتطلب الإدارة بالتجربة شجاعة وحرصاً كبيراً؛ لهذا يجب أن تكون تساولاتك دائمة، بعمل مقارنة بين ما أردته وما وصلت إليه. ويجب أن تتعلم من المقارنات ثم تتعلم كيف تتصرف حيال ما عرفته. وما لم تستطع وضع عملية اتخاذ القرار تحت ملك الحكم المستمر بالنتائج، فإن جميع محاولاتك لن تكون إلا خطط عشوائية في الظلام، وسوف تبوء بالفشل إن عاجلاً أو آجلاً.

إن الخطوة الأولى في العملية، تتمثل في تعريف الأهداف التي تريدها والتي تبدو سهلة جدًا. ببساطة فإن الأمر يحتم عليك دراسة "حقائق" الموقف - أى تقييم المخاطر السلبية والإيجابية لفرصة (بيع منتج جديد مثلاً) مقابل الأصول من المال والوقت والموهبة التي يجب التضحية بها لاستغلال الفرصة، وبعد ذلك تتخذ حكمًا أو قرارًا بناء على مجموعة من الأهداف "المعقولة".

وللأسف، فإن الموضوع ليس بتلك الدرجة من الوضوح، على الأقل لن يقوم بإعادة الهندسة. فعندما أسمع المديرين يضعون أهدافاً "معقولة" و"واقعية" لعملية العمل أو لفرقهم أو لاقسامهم أو لشركتهم، أبدأ بالتساؤل عما إذا كنت واضحًا. إن القائمين بإعادة الهندسة يفكرون في أهداف جوهرية وطموحة جدًا. إننا نفكر بتلك الطريقة لأسباب قوية. ذلك لأن ما تحتاجه الشركات لتزدهر فعلاً في المناخ المتغير الحالي نادر ما يكون شيئاً مثل "معقول" و"واقعي" مثل (١٠٪) تحسن في مقاييس الأداء. إن ما تتطلبه فعلاً غالباً أكثر من ذلك مثل نسبة (٥٠٪) أو (٧٥٪) من التحسن في الأداء.

علاوة على ذلك، ربما يؤدى (تحسين الأداء بنسبة ٢٥٪) إلى نتائج جيدة فورياً على ناتج العمل - مثلاً في موضوع مثل تعبئة الطلب - لكنه ليس من المؤكد، فيما إذا كانت هذه النسبة سوف تؤدى إلى تحسن في القوة التنافسية للمنظمة على المدى الطويل. وهذا لأن الأهداف الصغرى تتطلب فقط تغييرات بسيطة في العمل والعملية الإدارية، في حين تتطلب قوة التنافس طويلة الأجل عادة تغييرات رئيسية (ومستمرة).

إن تحديد الأهداف يُعد إحدى أدوات الإدارة كما يعرف الجميع. غير أن القائمين على إعادة الهندسة يعرفون أن تحديد الأهداف يمكن أن يكون طريقة قوية للتغيير المؤسسي، أو طرق مقررة لعمل الأشياء. ولعمل ذلك يجب علينا وضع الأهداف التي تجبرنا على العودة إلى نقطة البداية، أي العودة إلى "سجل نظيف". وهنا حيث تثور أكثر الأسئلة المخيفة الأساسية، ليست الأسئلة العادلة عن كيفية تنفيذ العملية بشكل أفضل، إنما هل يجب عمل هذا في الأساس. من خلال هذا النوع من النقد الجذرى فقط يكون لدينا أمل في التخلص من التشتيت والتعقيد والبيروقراطية في عملنا وعملياتنا الإدارية. وغالباً ما يكون أفضل السبل للبدء في هذا النقد هي تحديد أهدافنا بشكل جذرى، ليس التحسن بنسبة (٢٥٪)، وإنما (١٠٠٪).

وربما يكون أفضل مثال لتعريف الهدف المعتدل نراه هذه الأيام ماثلاً في خفض العمالة. إن خفض الأعباء والتخلص من الوظائف الزائدة، بالرغم مما تسببه من ألم، سهل الأخذ بها عقلياً. فائت قد تفكير طويلاً وبعمق في الحاجة المؤيدة والمعارضة لعمل ذلك، لكن بمجرد تتنفيذها يمكنك التوقف عن هذا التفكير. إن الأمر لا يحتم عليك أن تقلق حول العمليات التي أبقيتها؛ ذلك أن إزالة الشجر الميت سوف يجعل الشجر الأخضر يزدهر، أليس كذلك؟!

بالطبع لا. فمن أجل اكتساب مميزات منافسة حقيقة ودعمها، قد يلزم خفض التكاليف، لكن ذلك ليس كافياً على الإطلاق. ربما يكون ذلك حتى التدمير، ويوجد مجموعة جديدة من الأوهام لتحل محل المجموعة القديمة. لهذا وبدلاً من ذلك، يجب عليك تحديد أهداف إيجابية حقيقة وليس سلبية أو خيالية. إن عليك أن تضع لنفسك أهدافاً طموحة حقيقة لخفض دورات الإنتاج، وتطوير منتجك وأزمنة الإنتاج، كما أن عليك أن تزيد بشكل جذري من الجودة وتحديد الوقت بدقة بالنسبة لخدمات التركيب والإصلاح، كما يجب عليك أن تكون صارماً بدرجة قوية فيما يتصل بتوزيع رأس المال. إن تحديسك لأهدافك بهذه الطريقة، سوف يؤدي بالشركة لأن تحول ذاتها بالكامل على أثر هذه الأهداف.

وأخيراً، فإن التغيير الجذري خلال تحديد الأهداف بصورة جذرية يوفر شعوراً خفيّاً بالرضا لدى المدير الذي ينجذب ذلك رغم المصاعب. إنك إذا استطعت معرفة عمل ما يعتبره المديرون الآخرون مستحيلاً في الصناعة التي تعمل بها، فإن شركتك لن تنمو وتزدهر فقط بل سوف تعيد تعريف الصناعة بشكل موضوعي.

### **القياس:**

إن الإسهام الكبير لإعادة هندسة الإدارة بالنسبة لعملية إدارة القياس تتمثل في الإسهام في الحفاظ على تركيز المحاسبة للأمور المهمة بالنسبة لمجال العمل التجاري. ذلك أنه من الناحية الجوهرية فيما يتعلق بالنتائج المتصلة بالعمالء - السارة منها أو المؤللة - إننا نستطيع قياس أداء الشركة سواء من جانب الأفراد أو المنتج أو العمليات.

من الناحية التقليدية، كانت معظم عمليات قياس الأعمال التجارية مبنية على أساس مالي ينتجه المحاسبون أو المنظمون ومصمم من أجلهم (أو المنظمون) وليس بمعرفة المديرين أو من أجلهم. هذه المقاييس تأتي في شكل القوائم المالية، وقوائم الأرباح

والخسائر الشهرية والعوائد على الاستثمارات. لقد كانت هذه التقارير في الغالب غير مجذبة حيث كانت تفيينا بالقصور في الأداء ولكن بعد حدوثه. فهذه التقارير لا تدلنا على ماذا يجب نفعله اليوم أو غداً. إننا نستطيع أن نستتبط منها ولكننا نعلم خطورة ذلك. كذلك فإن معظم عملياتنا في القياس لا تفيينا فيما يخص تلك الأهداف الأخرى التي يريد القائم بإعادة الهندسة أن يدقق النظر فيها مثل دورة الوقت والجودة، وحتى لو أفادتنا تلك التقارير بشيء فسيكون ذلك متأخراً بحيث لا نستطيع اتخاذ أي إجراء. وعلى وجه العموم فإن عمليات القياس اليوم لا تساعدنا في الإدارة عملياً.

والأسوأ من ذلك، فإن مكاتبنا مكذبة بالتقارير، والكثير منها يندر أن ننظر إليه. إنني أتذكر اجتماعاً خاصاً من فترة قريبة مع أحد أعضاء الإدارة العليا لشركة كبيرة. كان الجميع موجودين عدا المدير العام الذي أرسل أنه سيصل متأخراً. وحينما بدأ الاجتماع كان المدير المالي يشكو من وجود مصاعب لعمل تقرير يطلبه المدير العام بعد نهاية كل ربع سنة بعشرة أيام. فلقد كان من الصعب تجميع البيانات كما كان يلزمها لذلك غرفة مليئة بالكتب لإخراج التقرير ووضعه على مكتب المدير العام في موعده. بل إنه حتى لو استخدم الكمبيوتر لم يكن ذلك ليساعدده. في تلك اللحظة دخل المدير العام وطلبت من المدير المالي أن يكرر ما قاله. لقد فعل ذلك وهو منفعل ومحبط، فرد عليه المدير العام قائلاً: "أى تقرير ذلك؟".

إن لدينا جميعنا تقارير يبدو أنها تتدفق باستمرار إلى مكاتبنا، وتختضع تقريباً لقانون الديناميكا الحرارية بحيث لا نستطيع إيقافها. غير أننا حالياً، بينما نعيid التفكير في هدفنا، ونحدد طموحاتنا الجديدة، وننطلع إلى تحسين مقاييس أعمالنا التجارية جذرياً، فيجب علينا تحديد نتائج العملية المراد قياسها بحيث يمكننا أن نتنبأ بدقة بأداء الأعمال. كما أنه يجب علينا أن نجعل تركيز المنظمة بالكامل على نتائج العمليات المهمة هذه.

إن الفشل في نموذج "اللة" بالنسبة للنظر إلى المنظمة، إنما هو فشل جزئي في تركيز عملية القياس. ذلك أنه حتى في أفضل الشركات، فإن الحكم على أداء العمليات لا يرتكز على معايير منفعة العميل. فبدلاً من ذلك نجد أن الحكم عليها ينبع من مدى كفاءة عمل هذه العمليات بالنسبة لمديري التنظيم الهرمي المفترضين، بدءاً من المدير العام إلى البائع أو مشرف الفريق، أو وكيل اتحاد العمل (إن وجد) أو العامل نفسه. وبمعنى آخر، فإن عملية قياس الأداء هي وظيفة متطلبات داخلية تماماً سواء أكانت بيروقراطية أو سياسية أو شخصية. لقد روى لي "دايف ساندرز" Dave Sanders مدير إعادة هندسة العمليات

الإدارية في شركته ديترويت إيديسون Detroit Edison حالة كلاسيكية حول هذا الموضوع فقال:

في الماضي عندما لم تكن هناك جداول (مخططات) كانت إجراءات الشركة الداخلية بها ثغرات مخفية. فعلى سبيل المثال، إذا قامت عاصفة أدت إلى انقطاع التيار الكهربائي، كان من المفترض أن ترسل شخصاً، في خلال نصف ساعة، ومن أجل تحقيق ذلك الهدف، كان الذي يرسل ربما أرسل شخصاً آخر لا يستطيع أداء العمل. ربما كان العمل معقداً جداً، وقد يعرف المسؤول ذلك. شيء سببي - على أية حال - أن يرسل المسؤول شخصاً، والشيء المهم (بالنسبة له) هو الوفاء بالموعد المحدد وهو نصف ساعة. بالطبع يعتبر هذا، في الوقت الراهن، شيئاً سخيفاً، لكنه مثال نموذجي على عملية القياس المركبة داخلياً. ذلك أن آخر شيء يريده العميل هو شخص يجلس في السيارة ولا يستطيع أداء العمل.

اليوم لا يحصل أحد على التقدير من جراء إرسال شخص لا يستطيع أداء العمل. لقد تم استبدال هذا المقياس بمقاييس آخر يقيس مدى سرعة إرضاء العميل.

إن الصعوبة الملزمة للإدارة في ممارسات القياس التقليدية تكمن على وجه التحديد في الآتي: هناك ميل واضح لا يقاوم نحو التركيز داخلياً تجاه الرجال والنساء الذين يقومون بالتشغيل أكثر من التركيز خارجياً تجاه العميل وهو ما يجب أن يكون. ذلك الميل غريب بشكل قوى: إذ إن القياس يعني التقويم، أي أنه يجب إصدار أحكام على الأشياء. لكن لا يوجد أحد منا يرغب أن يكون موضع الحكم، وحتى الكثيرين لا يفضلون الحكم على الأشياء أو الأداء. لذلك جعلنا مسألة الحكم على الأشياء أو كون الشخص يخضع للحكم عليه تحتل مكاناً بارزاً ضمن البنود العشرة في ثقافتنا للطوعية. وأيضاً جعلنا ذلك بسبب التوجّه الداخلي الذي لا مفر منه في معايير قياس أي شركة: فالناس يريدون حماية أنفسهم من عملية الحكم تارة، بالابتعاد عنها، وتارة أخرى بالاشتراك مع آخرين عددهم كبير كلما أمكن، أو خلط وتشويش العملية بعملية بيرورقاطية، والمهم عمل أي شيء لتجنب الوقوع في بؤرة قياس واضح لا لبس فيه لقيمتهم.

لهذا السبب في النهاية، يتوجب علينا الاعتراف بفائدة الاتجاهات الجديدة في قياس الأداء الشخصي، فتقدير الزملاء والمديرين عن طريق تقاريره المباشرة، صعب لدرجة الاعتذار عنه. لقد كان من المعتمد في النظام القديم الذي كان ينظر للشركة على اعتبار

أنها آلة، وهي أنه لا يوجد أى شيء يمكن قياسه لا يمكن ترجمته أو تحويله إلى أرقام مباشرة - مثل المخرجات وصافي الأرباح ... إلخ. أما اليوم فقد تم بذل محاولة لقياس كل أنواع الأشياء - مثل "القيادة" و "التعاون" و "الحزم" وما شابه ذلك - التي يصعب قياسها كمياً. هذه الأشياء يمكن قياسها موضوعياً فقط عن طريق الأشخاص الذين يتأثرون بها، حيث يتم قياسها من خلال الدراسات المسحية واستقصاءات الرأى وهكذا. هذا ما فعلته شركة "فيدي إكس" من خلال استخدامها لوسائلها المسماة إجراء مسح التغذية المرتدة، وهو استقصاء لأحكام الموظفين على مديرיהם وزملائهم كما توضح ذلك "آن سويارينجن ديتى Anne Swearingen Duty" بقولها:

يشترك الموظفون مرة في كل عام بدون الإفصاح عن أسمائهم في "إجراء مسح التغذية المرتدة" حيث يضعون تقديراتهم لمديريهم المباشرين والإدارة العليا، وشركة فيدي إكس عامة في نظام حاسب آلي. يضم الاستقصاء (٣٢) عبارة تشمل عبارات مثل: "يساعدني مديرى في القيام بوظائفنا بشكل أفضل"، "مديرى يسألنى عن أفكارى حول العمل"، "خبرنا الإدارة العليا بأهداف الشركة"، "الأشخاص الذين فى مجموعة متعاونون". ولتقييم استجابات الأفراد توجد أربعة تقديرات محتملة وهي "مفضل"، "مفضل/ غير مفضل"، "غير مفضل"، "عدم الإجابة".

وعندما نحصل نحن المديرين على النتائج، ندخل مكاتبنا ونغلق أبوابنا، ونتأمل في الأرقام ونتسائل ما الذى يمكننا فعله بشكل مختلف. بعد ذلك ننتقل إلى الخطوة الثانية وهى جلسة التغذية المرتدة حيث يلتقي المديرون بموظفيهم للوصول للأسباب الحقيقية للمشكلات التي كشفها الاستقصاء.

**الخطوة الثالثة هي التنفيذ.** فكل مدير يتوجب عليه أن يضع خطته التنفيذية، بحيث يضع إجراءات تصحيحية معينة مقابل كل أسباب المشكلات ويحدد تفاصيل لكيف ومتى سيتم اتخاذ هذا الإجراء.

سوف يقول الكثير من المديرين بأنَّ استقصاء مسح التغذية المرتدة ينقل إعادة الهندسة نقلة بعيدة. قد يخضع أستاذة الجامعة حالياً لهذا النوع من "تقرير المستهلك" من طلابهم. ذلك أنَّ الطلاب يعتبرون بالفعل مستهلكين في عملية التدريس، أى أنهم بشكل ما عملاء لأساتذتهم. بالمثل يجب أن يدرك المديرون أنَّ الموظفين لهم بعض خصائص العملاء؛ لهذا فإنه إذا لم يقبل عملاً علينا خططنا لإعادة الهندسة بحماس، فمن المحتم أننا سوف نفشل.

وعلى أية حال، فإن الخطر يكمن في أن هذا النوع من القياس يمكن أن يؤدي بسهولة إلى إساءة استخدامه، تحديداً عن طريق إحدى الهواجس البيروقراطية الداخلية أو الذاتية والتي من المفترض أن تقللها إعادة الهندسة من الجذور.

لقد اعترف "روجر إيسوم Roger Easom" من معهد فن القيادة التابع لشركة "فيديكس" أنه قد رأى هذا النمط وقد رأى أيضاً العلاج فقال:

أحياناً يتم استخدام "استقصاء مسح التغذية المرتدة" من قبل مدير ليست لديه الأمانة كوسيلة ضغط على مدير في المستوى الأقل. وأحياناً سوف تبلغ مجموعة عمل عن المشكلات نفسها سنة بعد الأخرى. في حالات مثل هذه يجب على الإدارة العليا النظر باهتمام كبير إلى هذا الموقف الذي له أسبقيّة. في حالة تكرار المشكلة، مثلاً، قد يكون تفسيرها، وجود مدير غير متجاوب، لكنها أيضاً قد تكون مشكلات منتظمة لم يتم مناقشتها أو تصحيحها.

يجب مراجعة "استقصاء التغذية المرتدة" بعين مدققة. لكن مدير الإدارة العليا - ذلك النوع الذي نحاول تكوينه في معهد القيادة - يجب أن يتوقع المشكلات. يجب على المدير أو المديرة أن تدعوه باستمرار للتغذية المرتدة، كما يجب عليه أو عليها أن يضع إصبعه على الموضع النابض وليس عليه الانتظار لمدة سنة للحصول على التقرير حتى يعرف أن هناك شيئاً يحدث.

كما سبق أن رأينا في خدمات البطاقة العالمية التابعة لشركة "إيه تي آند تي" AT&T، حيث يتم تقييم الشركة بالكامل يومياً خلال مائة "مؤشر" مختلف كما يسمونها. تتراوح هذه المؤشرات من أسئلة مثل هل ظهر على الكمبيوتر حالة توقف إنتاج؟ إلى أسئلة حول مهارة وأدب الأشخاص العاملين في خدمة العميل على الهاتف.

يرفع مبين bar قياس الأداء في كل مؤشر بشكل منتظم بمضي الوقت، وكما يقول "جيم كوتش Jim Kutsch": إن كل شخص في الإدارة يقضى عدداً معيناً من الساعات كل شهر يراقب زملاء العاملين على الهاتف، منصتاً إليهم وهم يقومون بعملهم. إن هذا يجعلنا مرتبطين بهم مباشرة ويعود هذا إلى تصميمنا على التحسين المستمر في جودة الخدمة". على إثر ذلك يقوم قادة الفرق "فرق العمل" بمراجعة أداء الأفراد ثلاثة مرات في السنة الأولى بالنسبة للموظفين الجدد وبعد ذلك مرة في السنة. لقد أكد لنا هذا الإجراء مدير آخر قائلاً:

"بالرغم من ذلك، فهناك جلسات تغذية مرتدة شهرياً". إنها عملية مستمرة. وكل مدير له طريقته في تطبيقها.

وأخيراً، هناك أكثر المقاييس أهمية وهو: حكم العميل. ربما تكون هناك طرق عديدة لاستخلاص ومراجعة تقييم العميل للبضائع أو الخدمات كما أن هناك شركات تحاول أن تبيع البضائع والخدمات. وأيًّا كان الأمر، فإن السؤال الوحيد المهم، هو السؤال المطروح من قبل الشخص القائم بإعادة الهندسة والمتمثل في: "ما مدى خطورة العملية؟". هل يؤدي "المسح"، أو أي وسيلة كانت، إلى استجابة واضحة ومفيدة من العملاء؟. والسؤال الأكثر أهمية، هل هناك أحد ما في الشركة ينصت لذلك؟ في الشركة المعاد هندستها، لابد من تطبيق نفس الأسئلة الاختبارية على جميع المقاييس.

### الاتصال:

الاتصال بخصوص ماذا؟ بخصوص حالة التغيير. بخصوص الفرض الذي تجمع من أجله، بخصوص ما نريد وما لا نريد من الثقافة والسلوك. بخصوص مقاييس وأهداف أدائنا. بخصوص كيفية العمل مقابل تلك المعايير والأهداف. بخصوص السبب وراء اتخاذنا إجراءات معينة وكيف تخدم تلك الإجراءات أغراضنا.

لا يمكنك أن تتصل باستخدام أفكار بالية ضعيفة. يريد الناس أن يسمعوا أكثر من مجرد القول "يجب أن نعمل كفريق". تحدق العيون في استغراب عندما يطلق المديرون تعليمات مثل "العميل ملك". فالناس يريدون أن يعرفوا ماذا تعنى هذه الأشياء للشركة، ولوحدة العمل التابعين لها، والأهم من ذلك كله، ماذا يعني لهم شخصياً. لذا فالاتصال ليس مجرد وظيفة لمدير المشروع، إن من الواجب أن تكون مسؤولة كل المديرين، حيث ذكرني بذلك "ديك أبدو Dick Abdoo" من شركة "ويسكونسين إلكتريك" بقوله:

أقوم بانتظام بإلقاء خطاب الرئيس: موضحاً لماذا نحتاج للتغيير وإلى أين نمضي. غير أنني أعرف أن ذلك ليس بكافٍ؛ لذلك أنتجنا أشرطة الفيديو التي تشرح لهم الوضع، وأصدرنا نشرات الأخبار المقروءة، واستخدمنا جميع وسائل الإعلام. غير أنني أعرف أن ذلك ليس بكاف أيضاً. ذلك أن ما نحتاجه هو أن نجعل الشخص الذي يدير الكافيتريرا (بوفيه) يفهم ما نخوض فيه بدرجة كافية للغاية حتى يمكنه الاتصال بكل أحد يعمل في ذلك المجال ولماذا نفعل هذا، وإلى أين نذهب وماذا يعني لنا جميعاً.

إن توضيح أهداف وسياسة الشركة ليس في بيان الوصف الوظيفي لمدير الكافيتريا، إنني أراهن على ذلك، لقد تغيرت تلك الوظيفة، مثل وظائف أخرى كثيرة، بشكل جذري. غير أن أهداف "أبدو Abdoo" تتطلب الكثير من الاتصالات. فهي تتطلب نطاقاً كاملاً من الأدوات، وليس مجرد أنماطاً مختلفة من الوسائل، ولكن كلمات مختلفة كذلك، وقصصاً وصوراً، فالأفكار والأهداف المجردة غالباً ما يمكن أداؤها على أفضل وجه من خلال سرد القصص. وفي الواقع، فإنه إذا كانت القصص قوية فإنها تصبح جزءاً من عرف الشركة التي يمكنها تشكيل الثقافة والسلوكيات المطلوبة، وفقاً لما اكتشفه "بوب أونيل Bob ONeal" من إدارة خدمات البطاقات العالمية بشركة إيه تي أند تي:

إن أحد قيم شركتنا هو إدخال السرور على العميل. فقد كان منافسونا يرضون عمالهم بشكل جوهري؛ وعليه فقد كان السبيل الوحيد أمامنا للتميز أن نشرح صدورهم. لقد زودنا موظف الهاتف بالصلاحيات اللازمة لتحقيق هذا.

لقد كان لدينا بعض القصص التي نسردها في التدريب، وفي العبور نحو التفوق وفي الاجتماعات، لإطالة عنصر السرور في ثقافتنا. إن لدينا قصة شهيرة حول مريض مصاب بمرض الزهايمر Al-Zheimers (مرض شرود الذهن). فقد اتصل أحد أفراد خدمة البطاقات للإبلاغ عن فقدان زوجته، وهي مريضة بمرض الزهايمر حيث شردت حاملة معها البطاقة الدولية لشركة إيه تي أند تي. وأراد أن يعلم ما إذا كان هناك نشاط تتبع الذبدبة يمكنه استخدامه للعثور عليها. لم يكن هناك من ذلك شيء، إلا أن الزميل تلقى معلومات الرجل وعلى مدى بضعة أيام تتبع الحساب. في النهاية، وجد أنه قد تم خصم حساب بعض الطعام من البطاقة، فنبهنا السلطات فعثروا على المرأة، التي لم تكن تدرى من هي ولا أين هي. لقد تم لم شمل الأسرة وانشرح صدر العميل.

تماماً كما أن هناك شيئاً مختلفاً في خاصية كيف تقوم بـ"التحديد" في إعادة الهندسة، فإن هناك شيئاً مختلفاً في الخاصية أو الكيفية التي يجب أن تتصل بها. إنني أفضل أن أطلق عليها المصداقية وأتمنى لو علمت كيفية تدريسها.

استمع إليها في أصوات الأفراد في هذا الكتاب. ولسوف تتأثر بها حين تسمعها. إنها تتحلى بالذكاء، ودماثة الخلق، والتعاطف والتفاهم. هذه هي الخصال الضرورية لإجراء الاتصالات المميزة لكنها غير كافية.

المصداقية تحمل مضموناً يتعلق بذكر الحقيقة ومواجهة الحقيقة، كما أن بها أشياء تتعلق بالفضاحة ولكن أعتقد أن الأهم في هذا هو التعبير عن الشخصية المتميزة. يمكن السر هنا في كيفية وعلة اتصال البعض بهذا التميز الخاص بهم في حين يغيب عنه الآخرون. غير أنه يمكن ملاحظة ذلك التميز إذا استمعنا إلى طريقة حديث بعض الأفراد. فهم يجعلون حديثهم خاصة لازمة لهم بأن يكونوا واضحين أو محددين، متجلبين التعميم، أو إذا لم يسعهم دائماً فعل ذلك، بتقديم صورة ذهنية خاصة بهم. لست أدرى ما إذا كان الناس يدركون التعاليم السماوية، ولكن المؤكد أن المصداقية موجودة في هذه التعاليم.

إنه الاتصال الموثوق به الذي يجمع الناس سوياً في مجتمع - ينصتون ويستجيبون ويتواجهون، ويؤكدون، ويتجادلون - ويشتركون في عملية التغيير الدائمة.

## الفصل التاسع

قضايا مطروحة  
التفكير بشأن عمليات الإدارة



**الوصفات المقدمة لعمليات الإدارة، مني ومن الآخرين، كلها صالحة وجيدة.**  
**الشيء المهم المطلوب الذي ينبغي تذكره هو أنه، عندما يتم تطبيق هذه الوصفات، يجب الحكم عليها في ضوء فكر جديد.**

بعض الأشياء لا تتغير، قد يسعدك سماع ذلك. من بين هذه الأشياء الفئات العريضة للعمل الإداري المحدد. فاللديرون سوف يواصلون، كما كانوا يفعلون دائمًا، عملية تمكين العمال والاتصال معهم، بما في ذلك العمال الإداريون. كما أنهم سوف يواصلون تحديد العمل المطلوب تنفيذه والمعايير القياسية لتنفيذها، وقياس مدى جودته من حيث تلبية هذه المعايير. وأيًّا كان الأمر فإن إعادة الهندسة تطرح أسئلة مستمرة تتعلق بجميع الأساليب التنفيذية والمبررات التقليدية لهذه العمليات. هذه الأسئلة أطلقت العنوان، كما اكتشفت في زياراتي الميدانية، لوابل من الفكر الجديد والعمل في هذه الموضوعات.

### **التمكين:**

التمكين والتعلم يسيران جنبًا إلى جنب. فاعتبار الأخطاء جزءًا من عملية التعلم أمر مهم.

يقول ليون روير، المدير التنفيذي "لخدمات التعليم التنظيمية" في شركة ثري أم 3M: هذه الشركة لها تاريخ طويل في ترك الموظفين يرتكبون الأخطاء. كان ذلك يمثل جزءًا من فلسفة السيد "ماكنات" McKnight عندما أسس شركة "ثري إم" عام ١٩٠٥م). ومadam هناك شخص ما يمضى في الطريق الصحيح، فإن الخطأ يعني في الواقع اكتساب معارف جديدة. إن ذلك يمثل خبرة تعلمية.

كقائد، هناك إغراء قوى أن تتدخل وتقول "هيه، انظر إلى أين تذهب" لكنك حينئذ تكون قد قمت بتعليم موظفيك. وب مجرد ارتكاب الخطأ، لا يمكنك مطلقًا القول "لو أنكم كنتم فعلتموه بهذه الطريقة، كان سيعمل على النحو الصحيح". فهم يعرفون ذلك.

**إن التمكين يعني التخلُّ عن المراقبة. الإجراء أو التصرف الرمزي يمكن أن يكون وسيلة فعالة للدلالَة على أنك تسمع بذلك.**

يقول ليون روير: في معظم الشركات، تعتبر التوقعات أداة مراقبة؛ لذا يصبح السؤال المحبط للموظفين هو: كم من التوقعات ينبغي أن أحصل عليها قبل أن أمضى قدماً وأفعل شيئاً ما؟

ففي إدارتي، يقع كل موظف على احتياجاته ونفقاته. فبعض الموظفين يستطيع اعتماد أو إثبات أحقيته نفقات أكبر مما يمكنني اعتماده. هذا الأمر له مغزى عميق، كما أنت أيضًا لا تتجاوز الميزانية المخصصة.

**التمكين يعني أن تنقل المراقبة إلى الصنوف الأمامية.** فالعوائق الموجودة في وسط المنظمة يمكن أن تحول دون هذه الحركة وتشجع السلوكيات القديمة.

يقول "توم هاردمان Hardeman"، أحد كبار المديرين، في شركة فيدكس Fedex بمطار دالاس: إنني أدفع عملية إعادة الهندسة من خلال وضع المديرين المرتبطين بي في مواقف تجبرهم على تكوين فرق عمل، وتفويض السلطة، وزيادة صلاحيات موظفيهم. إنني أفوض جانبًا كبيرًا من صلاحياتي لهم على أساس أنهم سيكونون قادر على التعامل مع موظفيهم. إنني أعقد اجتماعاً منفردًا كل أسبوع مع كل من المديرين المرتبطين بي، ونتحدث عن كيفية تطوير أسلوب أكثر فعالية للإدارة. ولتوسيع القضية ببساطة، فإن هناك نوعين من المديرين - المستبدون والمشاركون.

في منشأتنا، نقوم بقدر كبير من فرز الطرود البريدية. لافتراض حدوث مشكلة في الفرز. سيحصل المدير الاستبدادي على نتائج سريعة، على الأرجح بقوله لموظفيه: "أماكم أسبوع لحل تلك المشكلة، وإلا سأبدأ في طرد بعض الموظفين". عندها يصاب الموظفون بالرعب ومن المرجح أن يتم حل المشكلة عاجلاً وليس آجلاً.

أما المدير الذي ينهج أسلوب المشاركة، فسوف يقول لموظفيه: "دعونا نجتمع كمجموعة ونضع سوياً خطة لحل المشكلة، باستغلال قدرات كل منا"، بعد هذا الاجتماع من المرجح أن يستغرق الأمر أسبوعين قبل حل المشكلة، لذلك نتساءل ما هي ميزة المشاركة؟

بعد شهر من الآن ستكرر مشكلة الفرز للمدير الاستبدادي لأن موظفيه استخدموه حلاً سريعاً لجعله يتوقف عن الصراخ. ولكن المدير الذي ينهج أسلوب المشاركة، وفريقه سوف يتربّعون معاً: لأنهم أخذوا وقتهم في حل المشكلة جذرياً مرة واحدة وإلى الأبد.

نحن نطمح في إيجاد "منظمات تعليمية" منذ سنوات. كانت المشكلة، فيما مضى، تتمثل في أن أسلوب تصميم عملنا، وعقائدها الإدارية لم تسمح بتطوير مثل هذه المنظمات. إن مفهوم إعادة الهندسة يريد الازدهار لهذه المنظمات.

يقول "جيم أبولت Jim Abolt"، نائب المدير لتطوير التنظيم والإدارة، في شركة فريتولاي: أعتقد أنه يمكن إيجاز ذلك في: من يعطي لي سمكة يوفر لي غذاء يوم، ومن

يعلمونى الصيد يوفر لي غذاء كل يوم. نحن نعيد تأهيل المديرين الذين ينتقلون من مصنع لأنخر لتدريب العمال. إنه عمل بالغ الإثارة بالنسبة لهم أن يساعدوا الفرق على اكتشاف الإجابات بأنفسهم ومراقبتهم وهم يتعلمون كيفية تعليم أنفسهم بأنفسهم.

إن ذلك كله يتوقف على التعليم. فإذا استطعنا تكوين منظمة من (٢٦٠٠) من المتعلمين الذين يأتون للعمل كل يوم ويتعلمون طرقاً جديدة للنمو والتحسين، فإننا سنكون أكثر المنظمات قدرة على التنافس في العالم.

**إن إلزام المديرين بالقيام بالعمل الفعلى الذى يديرونه هو أقوى خبرة تعليمية.**

يقول كيربى ديس، نائب رئيس شركة إنجل ومدير الموارد البشرية بها: نحن هنا فى إنجل نحث المديرين على السعي بحثاً عن الخبرة العملية فى الخطوط الأمامية. إنهم يكتشفون نقاط قوة كانوا لا يعلمون بوجودها على الإطلاق؛ حيث إنهم بهذا يصبحون أكثر إحاطة بالعمل. وفجأة يصير لديهم الإحساس المتمثّل في قول الفرد منهم: "أستطيع أن أقوم بذلك، أستطيع أن أوجه الآخرين للقيام بهذا العمل. إن ذلك يساعدهم على اكتساب منظور القيادة في مقابل الإدارة. لقد غيروا أسلوبهم لأنهم كانوا هناك.

**التمكين يعني نزع الفروق التحتية البيروقراطية التي تفصل بين قدرة العمال على المساعدة ورغبة العلماء في أن يجدوا المساعدة.**

يقول "ليون روير Leon Royer": نحن نقلل إلى أقصى حد ممكناً من توصيفات الوظائف والألقاب، فكل شخص له خبرته التخصصية، ولكننا نريد أن نعمل بطريقة سلسة، نحن نريد استقطاب الشخص الأكثر معرفة كي يأخذ على عاتقه التصرف في أي موقف محدد. فإذا كان لدينا مشكلة مع عميل في تايوان، قد نبعث بموظف من الخط الأمامي لإدارة المصانع من هنا من مقر الشركة في مدينة سانت بول إلى تايوان. فالموظف الذي سيحل المشكلة بشكل أفضل سيكون الموظف الذي يتم اختياره للذهاب إلى تايوان.

هذا الأمر يخرق بعض القواعد. فشركة ثري إم 3M لا تقوم عادة بإرسال موظفيها من غير كبار المسؤولين في مهام عمل بالخارج. إن إجابتنا، لأى اعتراض على تصرفنا هذا، هي إننا لا نهتم بالألقاب الوظيفية، وإنما نهتم بالنتائج.

**احترس من لافتة "الموظف المسئول". هل هو شخص يمكنه بالفعل أن يساعد، أم أنه شخص تصايف أن يمثل اسمه الخانة الصحيحة في الهيكل التنظيمي.**

يقول "ريتشارد فاولر Richard Fowler"، نائب الرئيس المساعد في المنظمة الأمريكية

للسيارات، لمنطقة البحيرات العظمى بالولايات المتحدة الأمريكية: قبل إعادة الهندسة، كانت الوحدات القائمة بالمطالبات مكونة من أخصائيين. لقد ظلت بؤرة اهتمام الوحدات ضيقة. واحدة تتلقى تقارير الخسائر، وأخرى تتداول التلفيات البسيطة للسيارات... إلخ.

كنا نعتقد أن هذا النظام يؤدي إلى معالجة مطالبات العملاء بواسطة أخصائيين مؤهلين. ولكن العملاء لم ينظروا للنظام بهذه الطريقة. كل ما كانوا يعرفونه هو أن مكالمتهم الهاتفية تظل تنتقل من هنا إلى هناك بينما تتم معالجة مطالبتهم، حيث ينتهي الأمر بهم إلى التحدث مع عدة أشخاص. فعلى سبيل المثال، قد يتناول أحد الموظفين تقرير الخسائر، في حين يعمل الآخر على تقدير التلف المادي للسيارة، ويقوم موظف ثالث بالعمل في مجال الإصابات التي حدثت من جراء الحادث. بعد ذلك يقوم المثنى بتقويم التلفيات الفعلية.

أما اليوم فإن لدينا نظاماً لا يقوده الإخصائيون. فموظفو الموجدون على الهواتف بالخطوط الأمامية الآن هم أشخاص متعددو الخبرات، تم تدريبهم على كل من خدمات بواص التأمين والمطالبات، ويمكنهم القيام بأكثر المعاملات الشائعة بأنفسهم. هؤلاء الموظفون تتم مساندتهم بفرق تضم خبراء في التقنية ومستشارين متخصصين. لهذا فإنهم إذا قدروا أن موضوع المكالمة يمثل حادثاً على جانب كبير من الخطورة، فإنهم يحولون الطلب إلى مدير الدعاوى الذي يتمتع بالمهارات المناسبة. نحن نحترس من الإ Bhar المزعج في محيطات البيروقراطية. لذا فإنه عندما تتلقى طلباً، فإن المطلوب الأول هو أن نحدد بدقة إلى أين يجب إرسال هذا الطلب بحيث لا يعاد تسليمه إلينا مرة أخرى. لقد ازداد رضا العملاء من إجرائنا ذلك إلى حد كبير.

**يجب أن يعلم الناس أن هناك من يستمع إلى أفكارهم، وإنها إذا كانت جديرة بالتطبيق فسوف يتم تطبيقها. إنهم إذا علموا ذلك، فمن الممكن حشد القدرات الابتكارية الفردية على نطاق واسع جداً.**

يقول "جييل فور سايث Gail Forsyth" مدير قسم "أفكارك، وعالك" بخدمات البطاقات الدولية، في شركة AT&T: يتلقى قسم "أفكارك، وعالك" نحو (٣٠٠٠) مقترح سنوياً من مشاركيين عن كيفية تحسين الأداء في جميع مجالات عمل الشركة. فنحن تتلقى أفكاراً تؤدي مباشرة إلى تحسين جودة الخدمة، وأخرى تؤدي إلى خفض التكاليف أو توليد عائدات جديدة. إننا نمنح مكافآت لهذه المقترفات، وهذه المكافآت تراوح من دولار فضي إلى شهادات تميز وهدايا إلى مكافآت مالية كبيرة تصل إلى (١٠ ،٠٠٠) دولار، وذلك عندما تؤدي الفكرة إلى توفير مبالغ كبيرة. بالإضافة إلى إمكانية التبرع لمؤسسات خيرية معينة.

لقد اقترح أحد المشاركين أن تغير الشركة سياستها في التسليم الليلي للبطاقات البديلة من خلال تقديم خيار للعملاء بتلقي البطاقات الجديدة خلال الفترة من العاشرة صباحاً إلى الثالثة ظهراً من اليوم التالي. في السابق كنا نقوم بإرسال جميع البطاقات مبكراً بتكلفة أعلى كثيراً. لقد كوفى المشارك بمنحه (٦٠٠) دولار عن هذا المقترن.

إنَّ معظم المشاركين يرسلون من خمسة إلى ستة مقترنات سنوياً، والبعض يقدم فكرة كل أسبوع. وإنجماً فإن قرابة ثلث العاملين في الشركة يقدمون فكرة واحدة على الأقل سنوياً. لقد قمنا بتعيم البرنامج بطرق مختلفة، على لوحات الإعلانات، من خلال رسائل إلى محطات العمل، ومن خلال حملات الترويج الخاصة، وهكذا. إن بإمكان الناس تقديم أفكارهم من خلال خط هاتف ساخن أنشأناه لهذا الغرض، أو من خلال الخطابات، أو بالفاكس.

نحن متلزمون بالاستجابة لكل مقترن بأسرع ما يمكن، وإذا نرسل إخطاراً بالاستلام ونعطي المقترن لأحد المقيمين (من ذوى الخبرة في مجال الموضوع) في خلال أربع وعشرين ساعة. بعد ذلك يمنح المقيمون أسبوعين للاستجابة. فهم يبحثون عن أي مشكلات مستترة قد تؤثر على إدارة أخرى. نحن نتلقى بالفعل القليل جداً من الأفكار السيئة؛ حيث تبلغ نسبة الأفكار التي لا يمكن تنفيذها قرابة (٢٪) فقط.

إنني غير مقنع بأن تعبير التوجيه أو التدريب Coach يكون دائماً مفيداً، ولكن فيما يلي وصف جيد للتمكين الذي يستخدم التعبير الاستعاري بقدر أقل من التضليل مما يحدث عادة.

يقول ليون روير: يجب أن يسمح القائد بالحرية. فأنا أسمى ذلك القيادة التحريرية. إنني أود أن استخدم تشبيهاً مجازياً من مجال فريق هوكي الجليد. فمن هو القائد في فريق الهوكي؟ إنه يتبدل ما بين الخلف والأمام اعتماداً على من يحوز الكرة. وأين يوجد القائد المزعوم، المدرب؟ إنه يجلس على الخط بدون أن يرتدي الزلاجات. فالمدرب لا يستطيع توجيه لاعبيه من أين يمكنهم إحراز الكرة، إنه يستطيع تدريبيهم، وتهيئتهم نفسياً وإعدادهم. ولكن عندما يدق الجرس ويحين وقت المواجهة، فإن الفريق هو الذي ينزل الساحة على الجليد، ويتخذ قرارات فردية لتحقيق الهدف.

إن دورى كمدرب أو كموجه يتعلق بثلاثة أشياء. الشيء الأول يتمثل في أولاهما أن أمنح الموظفين الأدوات التي يحتاجونها لإنجاز لأعمالهم. فأنا لا أستطيع أن أطلب منك

التزلج بأحدية لعب التنفس، ولكن أعطيك زلاجات. إذا كنت بحاجة لحاسب جديد، فمهمتي أن أوفره لك. الشيء الثاني أن أزيل العقبات التي تعيق أداء الفريق. إحدى العقبات الشائعة هي البيروقراطية؛ إذ لا شيء يعيق تدفق الدم في شرارات الفريق أكثر من البيروقراطية. إن مهمتي أن أزيل هذه العقبات من طريقك. الشيء الثالث هو إثارة أو تحدي الخيال، فالخيال هو الذي تنبئ منه الأفكار والأحلام. إن البراعة هنا تتمثل في إثارة هذا الخيال عن طريق تقاسم المعلومات. من المشجعين أو اللاعبين يستطيعون الاستمرار في المشاهدة أو اللعب إذا لم يمكنهم معرفة سير نتيجة المباراة؟ إن إثارة أو تحدي الخيال تتحقق عن طريق الحفاظ على أهداف وتطلعات أعلى من المنافسين.

إن خلاصة جميع أعمال المدرب أو الموجه، تتمثل في إعطاء الفريق ملكية المباراة وبناء الثقة.

إنهم يعلمون أن المدرب أو الموجه لن ينزل إلى الساحة، ويخبرهم كيف يؤدون المباراة، لكنهم يستطيعون الرجوع إلى المدرب ويقولون أشياء مثل "إنتي بحاجة لعصا جديدة" أو "هناك موقف خلفي بين اللاعبين يحتاج لقرار".

إن قواعد اللعبة هي القيم التي تلعب على أساسها: القيم الأخلاقية، الجودة، إرضاء العميل. فعندما تربح، يكون هناك شعور طاغٍ بالإنجاز المشترك. إنه يشبه الحصول على كأس ستانلي؛ فالكل يربح بالقدر نفسه.

**مثل كل عمليات إعادة الهندسة، يجب أن يكون التمكين مستمراً بصفة دائمة  
كي يمكنه النجاح، ويجب أن يصل لكل موظف.**

يقول ديف زملمان Dave Zemelman، كبير نواب رئيس الموارد البشرية، بشركة فريتولاي: نحن لا نستسلم أبداً. فالتحسن لا يتوقف مطلقاً. نحن لا نريد إعادة الهندسة من أجل مجرد التغيير فقط. إننا نفعل ذلك من أجل تحسين نتائج الأعمال. إن لدينا برنامجاً يسمى "إدارة الرحلة". هذا البرنامج قام على أساس تقديم الجودة المربيحة للعميل في السوق، وعلى مدى حاجتنا للتغيير عملياتنا وموظفيها من أجل إحداث ذلك. لقد حقق هذا البرنامج نجاحاً ساحقاً.

لقد أتبعنا ذلك البرنامج بمبادرة تسمى "استمرارية الرحلة". في المرحلة الأولى، كان التركيز منصبًا على تحسين أداء التكاليف. فقد تفقد الموظفون كل مصنع من أصغر التفاصيل فيه فصاعداً، وحددوا المناطق التي يمكن من خلالها توفير التكاليف. كان لهذه

العملية فائدة إضافية تمثلت في مساعدتهم على فهم العمل. لقد نتج عن الأفكار التي طرحتها هؤلاء الموظفون توفير مبلغ (١٢٢) مليون دولار.

يقول "رون ريتينمير Ron Rittenmeyer"، نائب رئيس أنظمة أعمال شركة فريتولاي: في المرحلة الثانية من "استمرارية الرحلة"، فحصنا بعناية أداء كل مصنع من حيث الجودة، والسلامة والتكلفة، والخدمة، والتسرب الوظيفي. لقد حدثنا أفضل مصنع، كانت الخطوة التالية هي رفع مستوى كل المصانع الأخرى في المنظومة إلى ذلك المستوى. جعلنا كبار مدربى جميع المصانع يلتقون معاً للمشاركة في هذه الإستراتيجية.

كل فريق في كل مصنع كان يوجد به متقطع يعمل مع الإدارة على تحديد كيفية تحقيق تلك الوحدة لهدفها على النحو الأمثل. لقد منحنا الفرق صلاحية تنفيذ ما تحتاج إليه؛ إذ بإمكانهم التعامل مباشرة مع مورديهم، ووكالائهم، وإدارة المبيعات، أو حتى الموردين الخارجيين.

كنا نريد أن يعمل الجميع معاً. كنا نريد ألا يفك الموظفون فقط في تحسين عملهم ولكن في تحسين أعمال الآخرين أيضاً.

لقد وضعنا مبادئ إرشادية. فعلى سبيل المثال، أى شيء يؤثر سلباً على الجودة أو الخدمة يجب إزالته. إنه ليس بإمكانك تقليص الصيانة، لكن يمكنك فقط تحسين الزمن الذي تتم فيه. لم يكن الهدف هو إخراج الموظفين من النظام. ولكن الهدف كان هو إخراج أعمال من النظام.

كنا نعلم أن هذه التعديلات عند نقطة ما يمكن أن تؤدى إلى تخفيض حجم العمالة. لقد اتفقنا على معاملة الموظفين الذين سوف يتم الاستغناء عنهم معاملة لائقية. لن نsuccهم بالخبر في الساعات الأخيرة من آخر يوم عمل في الأسبوع. فقد أوكلت مهمة التوصل إلى الطريقة المناسبة لمعالجة وضع العمال المسرحيين من العمل إلى كل وحدة يتبعون إليها.

الكثير من الأفكار الرائعة، والمبتكرة، نبع من "استمرارية الرحلة" فعلى سبيل المثال، بدأنا في استخدام الطاقة البخارية التي كانت فيما مضى تذهب هدرأ، وتعلم الموظفون كيفية استخدام آلات التغليف بسرعة أكبر. كانت بعض التغييرات تبدو واضحة بعد فترة من حدوثها، ولكنها من الأشياء التي يتم إغفالها خلال الضغوط اليومية لإدارة الأعمال. عندما تعود بالذاكرة للخلف وتستعيد سير العملية برمتها، فإن هذه التغييرات تتراكم أمامك. عندها تتصف جبهتك وتقول "لا أصدق أنني لم أفكر في ذلك الأمر".

تقوم الفرق أيضاً بزيارة نظيراتها من فرق العمل في المصانع الأخرى، ويتبادلون معهم الأفكار والمعارف. إن كمية الاتصالات العريضة بين منشآتنا البالغة (٣٨) تمثل ظاهرة ملحوظة. فالموظفون الذين كانوا<sup>٣</sup> فيما مضى يعملون في حدود مهمتهم الضيقة يتصلون الآن بالمصانع الأخرى مباشرة ويتحدثون إلى أقرانهم، الذين لم يقابلوهم على الإطلاق، عن مشكلات مشتركة.

إن استمرار الرحلة هو استمرار التغيير، فهو يتعلق بالاستمرار في الانفتاح لاستقبال الأفكار الجديدة، والعمليات الجديدة والأساليب الجديدة لتقديم الأفضل فيما نقوم به.

### **التحدي:**

العملاء لا يهتمون بتعريفك للوظيفة على نحو جيد. إنهم فقط لا يريدون وقوع أي أخطاء في معاملاتهم. لذلك حدد هدفك في عدم ارتكاب أي أخطاء.

يقول "ديف ساندرز Dave Sanders"، مدير عملية إعادة هندسة الأعمال، في شركة ديترويت إديسون: إحدى المجالات التي نبحثها هي استجابتنا عندما تنتهي الطاقة الكهربائية نتيجة ل العاصفة. القضية هي الوقت.

نحن نحاول تقليل الوقت المستغرق في استعادة الطاقة الكهربائية. لسوء الحظ، لقد فقدَ الكثير من مديري الإدارة الوسطى الرؤية المتعلقة بذلك باعتباره ذا أهمية قصوى. إن جزءاً من المشكلة يتمثل في قياساتهم للنجاح. إنهم يقيسون عدد العملاء الذين انقطع عنهم الطاقة الكهربائية ومتوسط الوقت الذي استمر فيه هذا الانقطاع. إنني إذا كنت واحداً من أولئك العملاء الذين لم يستعيدوا الطاقة، فإنني لن أوجه الكثير من الاهتمام لهذه القياسات.

لذلك نحن نحاول أن نضع الحاجة لاستعادة جميع العملاء في موضعها الصحيح. بمعنى أنه يجب أن يكون القياس أكثر توجهاً لصالح العملاء. فعندما تنقطع الكهرباء، يحتاج العميل لمعرفة كم سيمضى من الوقت قبل استعادة الكهرباء. هذا الأمر مهم جداً للعملاء أصحاب الأعمال الصغيرة. إذا أخبرنا أحدهم أن الانقطاع سوف يستمر لمدة أربع ساعات، فقد يقرر أن يترك موظفيه العشرين يذهبون لمنازلهم. التقدير الخاطئ يوقع ضرراً على هذا العميل. وفي بعض الأحيان لا يمكن الوثوق بالتقديرات لأننا نطيل الوقت المقرر للانقطاع عمداً من أجل حماية أنفسنا. لذلك فإن جزءاً مهماً من عمليات إعادة

الهندسة هو جعل موظفينا يدركون مدى تأثير تقديراتنا، وجعل تفكيرهم منصبًا على العميل.

حدد معاييرك وأهدافك على ضوء وجهة نظر العميل. نتيجة لذلك من المستحيل أن تكون هذه الأهداف طموحة، ولكن في السعي لتلبيتها فقد يمكنك تحقيق المستحيل.

يقول "رون ريتينمير Ron Rittenmeyer": عانينا مشكلة مع حالات انقطاع الكهرباء. كانت الطريقة التي يعمل بها النظام هي قيام أحد رجال المبيعات بوضع طلبات لعدد مجهول من الحالات، كانت الطلبات تأتي للمصنع ويكون أمامهم ثلاثة أيام لتصنيعها، ووضعها في الصناديق، وتحميلها على شاحنة، وتسليمها. كان الهدف هو وجودها في المخزن خلال أربعة أيام. حسنًا، إذا لم يتم استكمال بيانات الطلب على النحو الصحيح فإنك كموظف سوف تتسبب في حذف بعض الحالات من القائمة. كما أن رجال المبيعات من حقهم الاتصال خلال أربع وعشرين ساعة قبل التسليم، وإضافة طلبات لمنتجات أخرى. إذا فعلوا ذلك وحذفتها، فما زال يحسب كانقطاع.

تحدث حالات الانقطاع لأسباب عديدة؛ منها عدم وجود المواد الخام لديك. لعدم وجود مادة التغليف لديك، ووجود أعطال في آلياتك؛ فإنك فقدت الطلب. مهما كانت الأسباب، فإن حالات الانقطاع هي حالة عدم بيع.

تحدثنا مع الموظفين في منشأتنا في "كيركود" في نيويورك، وأخبرناهم أنتا نريد خفض عدد حالات الانقطاع. عقد هؤلاء الموظفون اجتماعًا مع رجال المبيعات ودرسووا المشكلة بأنفسهم، ماذا تعنى هذه المشكلة بالنسبة لرجال المبيعات، وللمخازن، وللعميل الذي لا يستطيع عمل بعض الرقائق لتناولها في نزهاتهم الخلوية.

حسنًا، توصل هؤلاء الموظفون إلى تحدٍ يتمثل في: أنهم لن يقطعوا الطاقة عن حالة واحدة. لقد أعادوا تصميم الطريقة التي يؤدون بها العمل. لقد أقاموا عرضًا بحيث يشارك كل منهم في المسؤولية: من وقت تلقى الطلب وحتى القيام بالتسليم في الوقت المحدد، لقد عملوا كفريق. الموظفون الذين كانوا لا يقلقون مطلقاً بشأن مواد التغليف صاروا الآن يتذكرون من وجود ما يكفي منها في المصنع. المجموعة التي تتولى التحميل كانت تتأكد من سلامة عمل معدات التصنيع.

لقد قام المصنع بعمل لم يُنفذ من قبل في شركة "فريتو لاي": لقد اجتازوا سبعة شهور بدون حالة انقطاع واحدة، وخفضوا تكاليفهم في الوقت نفسه. لقد تطلب ذلك ما أسميه جهوداً خارقة للعادة. ولكنهم فعلوا ذلك.

كن متشكّكاً في عقلية "فلينجح الأفضل". في هذا السياق، فإن ذلك يعني مقاومة إغراء تحديد عمليات ومسؤوليات العمل كي يضع إحدى الوحدات في منافسة مع الآخرين. لقد طلب عملاؤنا أن نبقى شركة واحدة.

يقول "ديف ساندرز Dave Sanders": كان هناك الكثير من المشاكل حول الطريقة التي كنا ننظم بها. دعني أوضح لكم مثلاً بارزاً. لقد أتت علينا أوقات كنا نقوم بالعمل على أحد جانبي الطريق، بينما الجانب الآخر يعاني من المشكلة نفسها، ولكنك يتبع قسماً جغرافياً آخر، ولذلك لا يحظى بأي خدمة. هل يمكنك أن تشعر بمشاعر سكان ذلك الجانب من الشارع نحو ديترويت إديسون؟

جزء من المشكلة كان يتمثل في الموارنات المخصصة للقسم، كما أنه لا يتلقى أي قسم من الأقسام الأخرى المبالغ نفسها للمشروع نفسه. قد يكون لأحد المديرين موارده المالية، وفي حين قد لا تكون للمدير الآخر الموارد نفسها. لا أحد يعترف رسمياً بذلك، ولكن في بعض الأحيان يكون هناك عزوف عن تقاسم الموارد - خلال حلول العاصفة، مثلاً. العواصف لا يمكن التنبؤ بها، كذلك فإن بعض المناطق تعاني مشكلات أكثر من غيرها. لقد كان الاتجاه السائد هو "إذا أسيئت معك فإن ذلك سيقلل من أداء قسمى".

لتناول هذه القضية، صارت الموارنات تخصص الآن طبقاً لنوع العمل المطلوب، وليس طبقاً للبعد الجغرافي. لقد صرنا قادرين على تقاسم الأموال والموظفين بحرية أكثر وتشغيل الموظفين خارج أوقات الدوام أثناء الطوارئ، ونقلهم إلى موقع الأحداث والأعطال. يعمل الموظفون الآن مع منافسيهم السابقين. أحياناً لا يكون ذلك سهلاً، ولكن ذلك أفضل وسيلة لاستعادة الكهرباء إلى منازل ومرافق العملاء بسرعة.

**حدد منتجاتك وخدماتك من وجهة نظر ماذا يريد العميل، وليس من وجهة نظر ما تستطيع أن تقوم به الشركة.**

يقول ديف ساندرز: إحدى عملياتنا الأساسية تمثل في توصيل الكهرباء لموقع جديد. على مدى فترة طويلة جدولنا هذه العمليات على أساس قدرتنا على التنفيذ، وبالتحديد متى يمكننا الوصول إلى الموقع، ومتى تتوافر لدينا أطقم العمل المناسب، ومتى يكون الطقس جيداً. كل هذه الاعتبارات تؤدي إلى خلق أعذار وإعادة جدولة. لقد كان الاتجاه السائد أن الأمور على ما يرام. ولكنها ليست على ما يرام لعميل مثل "مكدونالد"، على سبيل المثال، عندما يحاول تأسيس مطعم في موقع معين أسرع من منافسيه. هذا النوع من

العملاء لا يمنحنا الكثير من الوقت مقدماً. نحن نحتاج إلى توصيل الكهرباء إليهم في الوقت الذي يطلبوه، وليس في الوقت الذي يناسبنا. قمنا بالعمل على هذا الأساس وخفضنا الوقت اللازم للتنفيذ من خمسة وأربعين يوماً إلى خمسة عشر يوماً، ونحاول الوصول بهذا الوقت إلى ثلاثة أيام.

لتحقيق ذلك، قمنا بإعادة تنظيم العمال المسؤولين عن عمليات التوصيل من الشبكة، في منظمة واحدة. قبل ذلك، كنا موزعين في مجموعات عمل متفرقة في الأقاليم الجغرافية الستة للشركة. وعلى الرغم من أن هذه الأعمال كانت محددة تماماً وواضحة الغرض، إلا أنها لم تكن مرتكزة على السؤال "هل نحن نقوم بهذه الأعمال على النحو الأمثل؟" وكما تبين لنا، كانت الإجراءات المتتبعة في إقليم ما تختلف اختلافاً جوهرياً عن تلك المتتبعة في إقليم آخر. لقد قام عمالونا الكبار بالتعامل مع العديد من هذه الأقسام، وأخبرونا أن الطريقة التي نعمل بها هي ضرب من الجنون. كان عمالونا على حق فيما يقولون. ففي ظل إعادة الهندسة نحن نطور منظمة تعمل باستمرار عبر قطاع خدمتنا بأكمله.

### القياس:

من المحمّن أن قياسات الأداء تُطوع، أحياناً إلى حدود لا نستطيع التعرف عليها، وذلك من أجل إسناد الوضع الراهن الداخلي. تذكر دائمًا أن القياس النهائي هو رضاء العملاء.

يقول رون ريتمير: في الماضي كانت قياساتنا في معظمها داخلية. كنا نقيس أشياء مثل كمية الزيت في المنتج، وكمية الرطوبة، ولون الرقائق. كل هذه القياسات مهمة. وأيًّا كان الأمر، فإننا لم نقس أشياء أخرى، يعتبرها العميل على درجة أكبر من الأهمية، مثل ظهور العيوب. فعندما تشتري كيساً من رقائق البطاطس، فأنت لا ترغب في فتحه ورؤيه إحدى الرقائق مشوهة. كان اعتقادنا أن وجود رقيقة أو رقيقة ببطاطس مشوهتان في الكيس لا يمثل أهمية كبيرة. لسوء الحظ، لم نسأل المستهلكين عن آرائهم.

الأمر نفسه بالنسبة للتسلیم. كنا نقيس كل شيء كنسبة مؤوية. فإذا طلب أحد رجال المبيعات (١٠٠٠) عبوة وقمنا بتسلیمه (٩٩٥) عبوة، كنا نسمى ذلك التزاماً بنسبة (٩٩,٥٪)، الأمر الذي كنا نعتقد جيداً إلى حد بعيد. وعلى أية حال، فعندما كان يطلب العميل هذه العبوات الآلف، إذا لم يكن لدينا أصناف معينة في المخزون، فقد كنا ببساطة

نشطبها من الطلب. فعندما يطلب (١٠٠٠) عبوة، ننقص من الطلبيّة (٢٠٠) ثم نسلمه (٩٩,٥٪) من هذه الكمية، أي (٧٩٦) عبوة. نحن نعتقد أننا قمنا بعمل جيد ولكن رجل المبيعات يرى الأمر على نحو آخر، إذ إن لسان حاله يقول: لحظة، إنني طلبت (١٠٠٠) عبوة، وحصلت على (٧٩٦) فقط، كيف يمثل ذلك (٩٩,٥٪)؟

كنا نقيس أنفسنا من خلال قواعdena الخاصة، ولكنها كانت جميعها ترتكز على الداخل. هذا الاتجاه انتشر في المنظمة كلها. عندما بدأنا تفحصه، كان الأمر محرجاً.

**يمكن أن يمثل قياس رضا العملاء طريقة فعالة لجعل المديرين على اتصال مستمر بالأسواق.**

يقول "جيim كوتتش Jim Kutsch" ، نائب رئيس شركة AT & T لخدمات البطاقات العالية والمسؤول الرئيسي للمعلومات: نحن نطلب التغذية المرتدة مباشرة من عملائنا من خلال اتصالات عشوائية. نحن نطلب منهم آراءهم عن تجاربهم مع خدمات البطاقات العالمية، وما هي المجالات التي يمكن تحسينها. كذلك يقوم مسؤولونا بزيارة مدن وقرى في جميع أنحاء البلاد ويقومون بتناول طعام العشاء مع حاملي البطاقات، وفي بعض المناسبات يقومون بدعوتهم إلى مدينة "جاكسونفيل" ليكتشفوا ما رأيهم في منتجنا - نؤكد مرة أخرى، هؤلاء الناس يتم اختيارهم عشوائياً.

في كل مرة نتحدث فيها مع العملاء، تكون هناك لحظة صدق، وهذا الأمر صحيح بالنسبة لمن يتحدثون معنا هاتفياً، كما هو صحيح بالنسبة للمسؤول المعنى بمجموعة محددة.

تقول "ليندا بلمر Linda Plummer" ، كبيرة مديرى علاقات العملاء بشركة AT&T خدمات البطاقات العالمية: لدينا العديد من الطرق للاستماع لعملائنا. لقد أعددنا دراسة مسحية مكتوبة، من خلال مجموعة اتصال بالعملاء تقابل ما يزيد عن (١٠٠٠) عميل شهرياً، وبرنامج لتعليقات العملاء حيث يمكن لزملائنا تسجيل إجاباتهم التي يتلقونها، الإيجابية والسلبية منها، ويتم ذلك بالطبع بموافقة العميل. إننا نقوم بمراجعة التعليقات وعندما ينال أحد زملائنا قدرًا من المديح فإنهن أوجه إليه رسالة شكر.

**إذا كنت تقوم بقياس الأداء الوظيفي الفردي، تأكد من أنك تسأل الناس الذين يعلمون.**

يقول ريك زافرانو، مدير عمليات المعارض في "هانافوربروزرز": تمثل عملية التقييم من خلال الزملاء جزءاً من إستراتيجيتنا لإعادة الهندسة. نحن نقيّم تطور الفريق، والتعليم

التطبيقي، والسلامة، والجودة، ورضا العميل. تتراوح درجة التقييم من ١ إلى ٥ درجات، ودرجة ٥ هي أعلى درجة. إن عملية التقييم من خلال الزملاء تمثل تهديداً للكثرين. إنني أتحدث من واقع الخبرة، لأنني أطلب دائماً تقييماً لأدائى. إننى أريد أن أجعل من نفسي قدوة. وإذا حصل أحد الزملاء على درجتين بشكل مستمر، فإن الفريق سيتعامل مع هذا العضو كمشكلة شخصية. إن عملية التقييم من خلال الزملاء هي التقييم الوحيد للموظفين لدينا.

**إعادة الهندسة لا تعنى الفوضى، فبتزايد المراقبة تزداد المسئولية، هذا يعني أنه يجب قياس درجة الأداء الذاتي، كما أن أساليب القياس المختلفة مطلوب تطبيقها؛ إذ إن نموذج التقييم القديم بصفحاته الأربع لم يعد مناسباً.**

يقول "مارك سوارتز Mark Swartz" ، مدير منشأة "هيلز" لغذاء الحيوانات الأليفة: نعتقد أن لدينا عملية ممتازة لتقدير الموظفين. تبدأ العملية باختيار فريق للتقدير، يضم بين أعضائه اثنين من الموظفين الذين يتم تقييمهم، وقائداً للفريق، وأحد أعضاء الفريق إما من العملاء أو الموردين. بذلك تحصل على مجموعة من المقيمين الذين على دراية بعمل الفريق من نواحٍ مختلفة.

بعد ذلك يجتمع أفراد الفريق ويقيّمون الموظف من خلال الرغبة في التعلم، والجودة، ومؤشرات الكمية، وروح الفريق، والتغيير، والتعاون، وأى مجالات أخرى يرون أنها تحتاج للبحث. والآن، قد يهتز المورد طر Isa بعمله، ويكون قائد فريقه أقل رضا، لأنهم يرون أنه من منظور مختلف. كل ذلك تمت مناقشته وتم التوصل إلى إجماع يوازن بين الإيجابيات والسلبيات.

عند هذه النقطة يُستدعي الموظف ويسلم تقييمه، الذي يقدم بشكل إيجابي. نحن نريد أن يفادر الموظفون حجرة التقييم وهو يشعرون بالرضا عن أنفسهم ويرغبون في إصلاح أي أوجه القصور التي تمت الإشارة إليها. إنك إذا قسّوت بشدة على شخص ما، فكل ما ستفعله هو أن تجعله على استعداد للمشااجرة والمشاجنة.

كل فرد في هذا المصنع، بما فيهم أنا، لديه اتفاق أداء مكتوب. فمرة كل سنة، يجلس كل شخص مع فريقه وقائد الفريق ويكتب اتفاقاً عما سيتحقق في ثلاثة مجالات رئيسية.

المجال الأول هو القيام بأعمال محددة. قد يوافق الموظف على أن يكون هو الشخص المسؤول في الفريق عن تطوير برنامج الصحة العامة، أو أن يكون المسئول عن الصيانة

الوقائية أو المسئول عن تتبع وقت تعطل معدة معينة. كل من هذه الأعمال المحددة بوضوح لها هدف تحسين متزامن في وقت محدد؛ لذلك لن يقوم الموظف ببحث وقت التعطل الطارئ فحسب، ولكن سيقوم بتقليل هذا الوقت بما لا يقل عن (٣٥٪). كما سيقوم بصياغة المخطط، ومراجعته مع مدير أنظمة الجودة، وتدريب باقي أعضاء فريقه على طرق تلبية هذا الهدف.

الأعمال التي يتم تحقيقها تعطى (٢٥٪) من اتفاقية الأداء.

المجال الثاني هو بيان التدريب الخاص الذي يجب أن يجتازه الموظف. كل موظف في المصنعين يجب إعادة تأهيله في العمل على الشاحنة الشوكية كل سنة. والأمر نفسه بالنسبة للإسعافات الأولية. كذلك فإن لدينا ما يطلق عليه برنامج التدريب على السلامة؛ وهو برنامج يتعلق بإعادة التعلم الذاتي فيما يتصل باعتبارات السلامة التي يجب أن يراعيها كل موظف سنويًا. بالإضافة إلى هذه المجالات الثلاثة المطلوبة من التدريب، قد يقول شخص ما: "سأتعلم كيفية برمجة الحاسبات الشخصية لكي تضاف لفريقى هذه المهارة الإضافية". شيء رائع. من الواضح أن هذا التدريب التطوعي يجب أن يكون في مجال مفيد، لذلك يتطلب الأمر مشاوراة قائد الفريق.

يمثل التدريب (٥٠٪) من اتفاقية الأداء.

المجال الثالث هو السلوكيات. هناك مهارات سلوكية معينة تعتبر جزءاً من تعريف كل وظيفة - مثل مهارات القيادة، ومهارات الاتصال، ومهارات بناء الإجماع، وإجمالياً عشرة. فالموظف يوافق على الأداء بحد أدنى لا يقل عن المستوى المقبول (المستوى الثالث) على مقياس يتضمن خمسة مستويات من درجة واحدة إلى خمس درجات لكل مهارة. في نهاية كل عام يتم تقييمه بواسطة فريقه على أساس التقييم نفسه من مستوى درجة واحدة إلى خمس درجات. إذا فشل الموظف في تحقيق المستوى المطلوب في ثلاثة فئات من العشرة، فإنه يخضع لعملية تحسين الأداء.

يمثل القياس السلوكي (٢٥٪) من اتفاقية الأداء.

تمثل هذه الاتفاقية أساس التقييم لأداء الموظف بالنسبة إلى السنة. فإذا فشل الموظف في تحقيق المطلوب منه في الاتفاقية، فإنه لا يحق له الحصول على مكافأة أو علاوة.

يجب تصميم عمليات قياس الأداء على افتراض أن الموظفين لديهم القدرة على أداء العمل الجديد. هذه العمليات يجب أن تكون داعمة، وليس عقابية.

يقول كيربي ديس، نائب رئيس شركة "إنتل" ومدير الموارد البشرية: قمنا بتغيير الإجراءات المتعلقة بانضباط موظفينا وجعلناهم أكثر مسؤولية. في الماضي، كان المديرون يشعرون بالإحباط حينما لا يقوم الموظفون بأداء العمل على النحو المناسب، ومع ذلك كان الكثير منهم يتتجنب المواجهة المباشرة. فإذا تعين على هؤلاء المديرين توجيه اللوم أو إنهاء عقد موظف ما، فإنهم كانوا يستقدمون خبيراً إلى المكتب كي يتتأكدوا من ألا يقولوا أي شيء خاطئ.

أما اليوم فقد تم تشجيع المديرين على طرح معايير للأداء معلومة للجميع بحيث يتولد لدى الموظفين شعور جيد بما هو مطلوب منهم. لهذا فإنه إذا لم يستطع الموظف تحقيق تلك المعايير، فإنه يمكن للمدير أن يقترح عليه أن يقوما كلاهما بعمل التقييم لعمل الموظف ثم يجتمعوا معاً ويتناقشان.

إن أغلب الموظفين يقسون على أنفسهم بأكثر مما يفعل معهم المديرون بالنسبة لعملية التقييم - فهم أكثر دراية بمواطن التقصير لديهم ويستطيعون الحكم على مدى مناسبتهم وأدائهم.

يقوم المدير والموظفي بعمل التقييم كل واحد على حدة، ثم يلتقيان. الأمر بعد ذلك من الممكن أن يسير في واحدة من ثلاثة طرق: يدرك الموظف أن هذه الوظيفة ليست مناسبة له ويترك الشركة أو يبحث عن وظيفة أخرى في الشركة؛ أو يطلب الموظف نقله، أو يدرك الموظف أنه لم يكن يبذل كل ما في وسعه في العمل ويتعهد من خلال التعاقد مع المدير بتحسين أدائه، أو يتفق الموظف والمدير على أنه من المناسب إجراء تخفيض في النطاق الوظيفي للموظف. في الحالتين الأخيرتين، تقوم بدعم هذا الموظف ونوفر له كل التدريب الذي يحتاج إليه.

لقد وجدنا أنه بوضع الكرة في ملعب الموظف، يرتفع مستوى الالتزام ويصبح الموظفون "مالكين لوظائفهم" وبذلك يمكن تجنب إنتهاء الخدمة الإجباري. في جميع الأحوال، هناك خيارات، وإذا تطلب الأمر المزيد من التدريب فيمكن توفيره.

**إحدى الحقائق البديهية: يجب أن تعزز عملية القياس والمكافأة المفاهيم الثقافية التي تزيد غرسها في عقول موظفيك.**

يقول جيم أبولت، نائب الرئيس لتطوير الإدارة والتنظيم، في شركة فريتو - لى: تجسد أنظمة إدارة الأداء لدينا عملية تقييم شاملة يتم فيها تقييم المديرين بواسطة عملائهم، وأقرانهم، والفرق التي يقودونها.

في العام الماضي، كشفت هذه العملية من أن واحداً من أكثر المديرين الوعدين لدينا كان يمارس نوعاً من التلاعب والسيطرة. بعد ذلك بستة شهور شفرت إحدى الوظائف التنفيذية العليا، في ظل النظام القديم، كان هذا المدير سيحصل على هذه الوظيفة. وبدلاً من ذلك فقد ذهبت الوظيفة إلى شخص آخر أظهرت التغذية المرتدة عنه من أنه أكثر انسجاماً مع ثقافة إعادة الهندسة.

جعلنا هذا الأمر معروفاً في جميع أنحاء الشركة، فيما يتصل بتجاوز أو عدم حصول هذا المدير على الترقية. من المذهل أن ترى سرعة تحول الموظفين عندما أدركوا أن مستقبلاً الوظيفي يعتمد على انسجامهم مع ثقافة إعادة الهندسة. يمكنك التحدث عن إعادة الهندسة طوال الوقت، ولكن إذا لم يرتبط هذا الحديث بتغيير في عملية التقييم فإنك لن تتحقق أي نتائج. أما اليوم، فقد صارت هذه العملية لا تتضمن النتائج فحسب، ولكن أيضاً الطريقة التي تتحقق بها النتائج. إن النقطة المطلوب إبرازها هي أن الغاية لا تبرر الوسيلة دائماً.

### الاتصال:

تببدأ توصيل رسالة إعادة الهندسة بعرض حالة التغيير - تاركين الموظفين يدركون "ماذا". ثم بعد ذلك يتم إخبارهم "ماذا، وكيف" - بمعنى بيان تأثيرها بالتحديد عليهم.

يقول ديفيد آدمز David Adams، نائب رئيس شركة "يو إس أيه" للتأمين: عند تنفيذ إعادة الهندسة، يتمثل التحدي الأكبر للإدارة في كيفية استخدام الاتصالات لتقليل المخاطر وخفض القلق. لقد حاولنا إيجاد فهم واسع الانتشار للسبب المحدد الذي جعلنا نقرر عمل تغييرات في شركة مزدهرة، تتمتع بسلاسة الإدارة نسبياً. كنا في حاجة لتوصيل فكرة لأذهان العاملين من أن نجاح اليوم لا يضمن أى شيء في المستقبل.

تقول باتي مكويليامز Pattie McWilliams، نائبة الرئيس للمعاشات والتأمين على الحياة في شركة "يو إس أيه": في الماضي، كنا إذا تحدثنا عن إيجاد تغيير في المنظمة، لم نكن نناقش مع أي شخص سوى المديرين. وب مجرد إقراره، كنا نذهب ونخبر به جميع الآخرين كالصاعقة. أما في الوقت الراهن فإننا لا نفعل ذلك.

يقول "دافيد آدمز": بدأنا هذه العملية بمشاركة الموظفين في نتائج الدراسات المسحية لرضا العملاء. لقد أظهرت الدراسات المسحية أنه على حين أن أغلب العملاء يشعرون

بالرضا عن خدماتنا، إلا أن عدداً كبيراً منهم يشعرون أن هناك مجالاً للتحسين في مناطق معينة. من خلال لقاءات تبادل المعلومات وخطابات الإفادة أخبرنا كل الموظفين أننا بصدق إدخال تغييرات بهدف تحسين رضا العملاء.

يقول "كينيث ماكلور" Kenneth McClure كبير نواب الرئيس للمبيعات والتسويق بشركة "يو إس أيه أيه" للتأمين على الحياة: أردنا أن نركز مهمتنا على عبارة واحدة ووصلنا إلى أن "شركة يو إس أيه أيه" للتأمين على الحياة وجدت لتساعد كل عضو وعائلته في الحصول على المنتجات المعيشية، والصحية والمعاشية التي يحتاجونها طوال حياتهم.

تحقيق هذه المهمة بأفضل شكل ممكن هو سبب مجهودات إعادة الهندسة.

يقول "دافيد آدامز": بمجرد أن يفهم الناس "سبب" إعادة الهندسة، تكون الخطوة التالية هي صياغة "الوسيلة". في حالات كثيرة يعلن الناس أنهم بصدق إعادة الهندسة؛ ولكنهم لا يستطيعون شرح ما يعنيه ذلك؛ فالتركيز على العملية والتعبير عنها بلغة واضحة يمثل عقبة كبيرة أمام النجاح.

حاولنا تحقيق ذلك عن طريق إبلاغ جميع الموظفين ماذا يعني التغيير بالضبط لكل منهم. بدأنا في ربيع عام (١٩٩١م) في عقد دورات مدتها أربع ساعات تحت مسمى "الاحتراف وسيلة لتفاني من أجل الوصول للامتياز" ليعطى لهم نظرة عامة على عملية إعادة الهندسة. بعد ذلك تم تقسيم الموظفين إلى جماعات أصغر لمناقشتهم فيما يتصل بالمزيد من التفاصيل عن كيفية تغيير وظائفهم.

يقول "كينيث مكلور": بمجرد أن يفهم الموظفون حقيقة إعادة الهندسة، من خلال معايشتهم اليومية للعمل، وماذا تعنيه عملية إعادة الهندسة بالكامل، تبدأ الأمور في الاستقرار. يجب تقسيم الصورة الكبيرة إلى مجموعة من العناصر الفرعية. إن الأمر كله يعتمد على الاتصال.

تقول "باتي مكويليامز" Patti McWilliams: أتحدث إلى الموظفين المرتبطين بي مباشرة وفريق الإدارة التابع لي في كل فرصة تنسن لي، إنني صريحة للغاية وأخبرهم بأن ذلك وضع جديد، نحن نجرب هذا الأمر، نحن جميعاً معًا معنيون في هذا الشأن. أصرح لهم بشكوكى ومخاوفى.

**التدفق الحديث للاتصالات يمكن أن يشكل تهديداً للعديد من مديرى الإدارة الوسطى، لذا يتغير إبراز كيف يمكن أن يكون تقاسم المعرفة في صالحهم أيضاً.**

يقول "كيربي ديس": لقد أدت ثورة المعلومات إلى إعادة تحديد الأدوار الإدارية. في السابق، كان المديرون يخزنون المعلومات، ويتحكمون في نشرها بما يدعم سلطاتهم. هذه الأيام ولن للأبد. لدينا، اليوم، بريد إلكتروني على مستوى الشركة. بضغطة زر يمكنني إرسال معلومات تفصيلية لكل فرد في الشركة. بالإضافة إلى ذلك، يشترك الكثير من الموظفين في الخدمات الإخبارية التي يمكنهم الحصول عليها خلال حواسيبهم الشخصية آلياً كل صباح. في بعض الحالات، يستطيع الموظفون التوصل إلى معلومات أكثر مما يستطيع مديرهم التوصل إليها.

لتأمل حالة أحد مديرينا الذي كانت وظيفته محدودة في دور إسنادي. قررنا مؤخراً أننا بحاجة إلى توزيع مهارات موظفيه على وحدات الأعمال الفعلية. الآن صار موظفو هذا المدير يتقدمون الموظفين في المنظمات القائمة بالأعمال حيث إن لديهم إمكانية التوصل إلى قدر كبير من المعلومات الحالية عن الشركة. إنهم يعلمون أفضل منه، ويمكن أن يؤدى ذلك إلى وضع غير موات للمدير. أخبرته أن السبب في شعوره بعدم الارتباط يرجع إلى أنه لم يعد يسيطر على جميع المعلومات ولم يعد بوسعيه تقنين نشرها. استغرق الأمر بعض الوقت، لكنه استطاع قبول هذا الواقع الجديد.

**ليس هناك عملية اتصال متواضعة جداً أو ضخمة جداً؛ لذلك عليك أن تستخدم جميع الطرق، من أبسط الوسائل (المحاثة) إلى أكثرها تعقيداً (اللقاءات والأحاديث المتفزة، مع قيام رئيس مجلس الإدارة برئاسة الجلسة).**

تقول "آن موينرو"، كبيرة نواب الرئيس للموارد البشرية بشركة الصليب الأزرق في كاليفورنيا: قبل قيامنا بعملية إعادة الهندسة، كانت الاتصالات داخل الشركة في حالة مزرية. فقد جعلت المستويات المتعددة للإدارة الاتصالات المستمرة صعبة للغاية. كان الأمر يبدو كما لو أن طابوراً من الأطفال قام بنقل رسالة عبر همس كل طفل في أذن الآخر؛ لهذا فإنه بوصول الرسالة إلى آخر طفل في الطابور تكون مختلفة تماماً.

اليوم، يتوجب على كل مدير أن يعقد اجتماعاً للموظفين، واجتماعات خاصة مع كل شخص يقدم له تقريراً مباشراً، مرة واحدة على الأقل كل أسبوعين. هذه الاجتماعات مزدوجة الوسيلة، فهي فرصة للمدير لإحاطة موظفيه بأحدث التطورات، وفرصة للموظفين للمشاركة في طرح الأفكار والمشكلات.

كل ثلاثة شهور يجتمع رئيس مجلس الإدارة وجهاً لوجه مع جميع المديرين في الشركة ويتفقد الأوضاع المالية والتشغيلية والتحديات المقبلة. في الاجتماع نفسه، يناقش موظفو الإدارة التغيرات التي تمت والنتائج التي ترتب عليها.

كما أن لدينا "وسائل خاصة للاتصال"، إحدى هذه الوسائل هي تقرير رئيس مجلس الإدارة، وهو مطبوعة تنشر مرة واحدة على الأقل شهرياً، وأكثر من ذلك عند الحاجة. هذا التقرير يتناول قضايا تنظيمية، وقضايا الرعاية الصحية، وكل شيء نعتقد أن الموظفين يجب أن يكونوا على علم به.

وسيلة الاتصال الثانية هي النشرة الصحفية الخاصة بموظفيها، التي تنشر الكثير من الأخبار المهمة للشركة مثل كيفية سير مبيعاتها في مختلف المناطق.

وسيلة الاتصال الثالثة هي لوحة الإعلانات الإلكترونية المسماة "جرييفين" Grapevine عن طريقها يمكن وصول الأخبار إلى كل مكتب في الولاية خلال ساعة. لنفترض أن هناك مقالة مهمة عن الشركة منشورة في صحيفة "لوس أنجلوس تايمز" في الصباح، يمكننا وضع المقالة وردها عليها في "جرييفين" وتلافي أي تأثير سلبي محتمل للمقالة. الهدف هو الإبقاء على حوار مستمر يسرى في كلا الاتجاهين.

المعرفة قوة، هذا قول معروف. لكن ليس من السهل اكتسابه المعرفة. فائت تكتسب المعرفة بالتفكير. وكل ما يمكننا التفكير فيه هو المعلومات؛ لذا تأكد من أن المعلومات "متوافرة".

يقول "رون ريتمير": الناس بطبيعتهم يريدون المشاركة، واتخاذ القرارات. غير أن هذا الأمر يصعب عمله إذا لم تتوافر لديهم المعلومات، أو إذا توافرت لديهم المعلومات ولكنهم لا يدركون كيفية استخدامها. لقد مررنا بعمليات طويلة جدًا لتدريب موظفينا من البداية على الرياضيات الأساسية، ثم اتبعنا ذلك بدورة أكثر تقدماً شرحنا فيها مفهوم جميع الأرقام. لقد جعلنا من السهل جداً الوصول للمعلومات. لقد علمنا الموظفين كيف يستخدمون الحواسيب الآلية ووفرنا هذه الحواسيب لهم.

قام أحد موظفينا، ويبلغ عمره (٢٥) عاماً، بحساب كمية الذرة المفقودة في صنع رقائق الذرة الدوريتوس DORTIOS. لقد أصيب بصدمة من النتائج التي حصل عليها، ومضى قدماً وقدم نصف دستة من الأفكار لتقليل الفاقد.

## مصدر آخر للخطورة : لا تستطيع رؤيتها :

هناك تحذير عندما تصمم عمليات إدارتك وهو: أن عملية إعادة هندسة الشركة تتحدد عن عمليات تشغيلية - عمليات ملموسة ولها وجود. إن بإمكاننا رؤيتها في معاملنا، ومصانعنا، ومخازننا، ومرافق الخدمة التابعة لنا. عن طريق التغيير الجذرى لهذه العمليات، يمكننا إدخال تحسينات أساسية في أدائنا لأعمالنا تتعكس بسرعة نسبياً على قاعدتنا الأساسية. نحن نحب الأشياء الملموسة، وكذلك المديرون ونحن نميل لبذل الوقت والجهد في سبيلها.

غير أنَّ عمليات الإدارة ليست ملموسة دائمًا، إذ بإمكاننا أن نرى بعض مظاهرها في تقارير قياس الأداء، في وسائل الاتصالات، وفي السلوك - ولكن ناتج هذه العمليات وتأثيرها على القاعدة الأساسية لا تكون دائمًا سريعة. وأنها صعبة الإدراك ولا تتحقق نتائج ملموسة عاجلة، فإننا في بعض الأحيان نفقد اهتمامنا بمتابعة أعمال إعادة تصميمها. كن حذراً: نحن بحاجة للمزيد من الانضباط في تنفيذ عمليات إعادة الهندسة للإدارة أكثر مما نحتاجه لتنفيذ إعادة الهندسة في مجال التشغيل. حتى زملاءنا قد لا يدركون أننا قد توقفنا عن العمل في هذه المجالات إلى أن تصل مبادراتنا الخاصة بالتغيير إلى نقطة توقف مؤللة.

## الفصل العاشر

أى نوع من البشر نريد أن نعمل معه؟



كان الأمر يبدو أسهل كثيراً في زمن الشركات القديمة، التي ينظر إليها كـ"الآلة": أنت تستأجر الناس للعمل لصالحك؛ لذلك فأنت تختارهم، وتقيمهم، وتكافئهم مقابل قدراتهم على أداء مهام محددة.

لم يعد الأمر كذلك: فإعادة الهندسة تتطلب أن تستأجر الناس للعمل معنا، كجزء من مجتمع ذي تطلعات، ومتاليات، وثقة مشتركة. إن القدرة على أداء مهام محددة ليست كافية؛ اليوم تحتاج إلى الناس الذين يستطيعون إضافة قيمة إلى كل عملية يشتركون فيها، والذين يضيفون القيم إلى شركتنا.

إن عمليات إدارة الاختيار، والتقييم، والكافئات يجب إعادة هندستها لإقرار هذا التغيير. يجب أن تصير كل عملية أداة لإعادة الهندسة على النحو الصحيح المناسب لها - ولب الموثيق التي ترتبط بها نحن المديرين مع مجتمعنا الأكبر.

قرأت مرتين في الصيف الماضي بعض التعليقات المزعجة، أحدها صادر عن استشاري، والتعليقات الأخرى صادرة عن صحفيين، في مجالات مختلفة لهذه الثورة التي نمر بها. هذه التعليقات أقنعني مرة أخرى، بأن إعادة الهندسة مازال أمامها طريقاً طويلاً قبل أن تصير أمراً روتينياً للعمل.

التعليق الأول كان يتعلق ببيان القيم لشركة "ليفي سترووس" Levi Strauss & Company، وهو وثيقة صريحة تعكس القناعات الشخصية لرئيس مجلس الإدارة "روبرت د. هاس" (الحفيد من الجيل الثالث لمؤسس الشركة ليفي سترووس) وفريق إدارته العليا. بيان الآمال، كما أطلق عليه، يلزم الإدارة بتعزيز وتجسيد الأنماط التالية من السلوك:

- "الصراحة، الانفتاح للتاثير، الالتزام بالنسبة إلى نجاح الآخرين، والرغبة في الاعتراف بدورنا في نشوء المشكلات".

- "قدرة عمل متباعدة (من حيث العمر، والجنس، والعرق... إلخ) في جميع مستويات المنظمة".

- "تقدير أكبر - مالياً ونفسياً - للأفراد والفرق التي تسهم في نجاحنا... إلخ هؤلاء الذين يبتكرن ويجددون وهؤلاء الذين يحملون دوماً عبء مساندة الاحتياجات اليومية للأعمال".

- "الوضوح في أهداف الشركة والوحدات، والأهداف الفردية والأداء. يجب أن يعلم الموظفون ما هو المتوقع منهم ويلتقون تغذية عكسية في وقتها وأمينة".

- "المزيد من الصالحيات والمسؤوليات لهؤلاء الأكثراً قرباً من منتجاتنا وعملياتنا. من خلال التنمية الإيجابية للمسؤولية، والثقة، والتقدير في المنظمة، يمكننا استخراج وإطلاق الطاقات الكاملة لجميع موظفينا".

تبعد هذه القيم كما لو كانت نابعة من تفكير جيد في إعادة الهندسة: لا شيء خارج عن المألوف لأى شركة تزيد اللحاق بثورة العصر. ولكن مع ذلك لا ترى ذلك في المقالة الساخرة لاستشاري صناعة الملابس التي نشرتها صحيفة "بزنس ويك" Bussiness Week حيث يقول: "تعيش الشركة في وسط من المثالية السياسية. إنهم يتحدثون غير لغة البشر".

الملحوظة المزعجة الثانية جاءت من مجلة "فوربز" Forbes في التعليق على تسريح في شركة "شيفرون" لتقنية المعلومات، فرع من شركة "شيفرون" لل碧روت التي يبلغ رأس مالها (٤١) بليون دولار، لعدد من العمال. تقول المجلة: إنه في نوفمبر (١٩٩٣) تم إبلاغ العمال البالغ عددهم (٢٢٠٠) عامل في شيفرون لتقنية المعلومات على نحو مفاجئ أن التغيرات في التقنية، وبصفة رئيسية الظرفية في استخدام الحاسوب الشخصية على حساب الحاسوبات الكبيرة، تجعل وظائفهم في خطر. كان العزاء، بلا شك، أن هناك قرابة (١٨٠٠) موظف سيتم تحويلهم إلى وظائف جديدة في الشركة بعد إعادة هيكلتها. ولكن ذلك يترك نحو (٥٠٠) من العمال الجيدين. أثناء انتظارهم قرار الفصل، يفكرون كيف ستتم معاملتهم. يقول أحد العمال المذهلين: "ليس هناك حاجة للقول، نحن متواترون تماماً، لن يتم إنجاز الكثير من العمل. أكثرنا يرى أن هذا الأمر كان يمكن أن يتم على نحو أفضل من ذلك".

لا يتفق محررو "فوربز" مع رأى هذا العامل. إنهم يعتبرون أن الاتصالات المتعلقة بعملية التسريح قد تمت على ما يرام. "عند؟" هذا ما توصلت إليه المقالة. "نعم، ولكن من المرجح أن يكون واقعياً".

هذه التعليقات لا تشير أى منها دهشتني. كل منها يعكس اعتقاداً واسعاً الانتشار في عالم الأعمال، خاصة في أمريكا الشمالية، مفاده أن الطريقة "الصارمة" تكون عادة طريقة واقعية، أو أن من يوجه عناية للأشياء التي يهتم بها هؤلاء الناس مثل القيم والطموحات الاجتماعية يكون ضعيفاً، أو حماياً، أو أسوأ من ذلك، يعيش المثالية السياسية.

هذا الاعتقاد إما أن يكون ساذجاً، وهذا هو الأرجح، أو أنه يمثل عذرًا للتقدم المتبين نحو الماضي. لماذا؟ لأن الثقافات التي تضع الناس في بؤرة اهتمامها ليست مجرد أشياء

لطيفة تتناولها إذا لم يكن بمقدورك تجنبها. إنها ليست أشياء "لطيفة" على الإطلاق، و"تجنبها" ليس هو القضية. في عصر الإبحار السلس، على كل حال، استطاعت الكثير من الشركات القوية المسيطرة على الأسواق أن تتجنب مثل هذه السياسات وكان باستطاعتها ممارستها. فقط الآن، حينما أدركت الشركات اعتمادها على الناس - خاصة عند قيامها بعمليات إعادة هندسة أعمالها - فقد وجدوا أنفسهم مجبرين على الاهتمام الجاد بقيم وسلوك جميع موظفيهم.

شهادة المديرين الرواد في هذا المجال صارخة الواضحة والإيجابية وتتمثل فيما يلى:

- يجب عليك أن تثق في القوى العاملة، إذا لم تفعل ذلك، فأنت ترتكب خطأً شنيعاً.  
(جون ماكنيل، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة "ورثجتون آند ستريز").
- كل الشركات تحلم - بالمبادرة - ولكنهم نادراً ما يحصلون عليها. السبب: أن هناك الكثير جداً من القيود ووسائل القمع التي تخمد مبادرات الموظفين في مهدها. لديهم شعور بأنهم مقيدون أو مهددون، أو ضجرون" (واين كولواي، رئيس مجلس إدارة ببسى كولا والمدير التنفيذي).
- ليس من التفاهة القول إنه يتبعن عليك استغلال عقول وخيال وإخلاص الموظفين. إنهم يعرفون وظائفهم ومهامهم خير منك. العامل الذي يدير المخرطة في المصنع يعرف عن ذلك الجزء من العملية أكثر من البيروقراطي الجالس في مكتبه. (لورانس بوسيدى، رئيس مجلس إدارة "آليديسيجنال").
- "الناس: هم الميزة التنافسية الوحيدة على المدى الطويل" (هادلى دافيدسون، التقرير السنوى للشركة عن عام ١٩٩٢).
- "يعتمد نجاحنا على موظفين ذوى أداء راقٍ يعملون معاً في مناخ عمل آمن وصحي، حيث يتم تقدير التنوع، والتطوير، والعمل الجماعي" (التقرير السنوى لشركة ويرهاسر لعام ١٩٩٢م).
- "الناس، المنتجات، الأرباح.... إلخ إذا اهتممنا برجالنا، ستوجد المنتجات، وستعقبها الأرباح" (جيри ساندرز، المدير التنفيذي "لوفانسد ميكرو دفايسن").
- "اهتم بموظفيينا، وهم بدورهم سيقدمون الخدمة الكاملة التي يطلبها عملاؤنا، الذين سيكافئوننا بالأرباح الضرورية لتأمين مستقبلنا. الناس - الخدمة - الأرباح، هذه

الكلمات الثلاثة هي الأساس الحقيقي لـ "فيدرال إكسبريس" (دليل المديرين، نشرته "فيدرال إكسبريس").

الآن، أنا الآخر لست سانجًا. إنني أعلم أنه حتى في القرن التاسع عشر كان هناك أوقات - مثلاً الفترة السابقة والتالية لأعياد الميلاد، أو احتفالات التقاعد - يقوم فيها الرواد الفعليون للصناعة (وربما سكروج Scrooge نفسه شخص خيالي في أفلام الكرتون) يقول عبارات جميلة مثل هذه. هناك حقيقة أساسية بالنسبة لهم، بل بديهية في الواقع، وكل مدير يقر بها: حتى الشركة، التي تعامل الناس فيها بمنظور الآلة تحتاج إلى أن يكون الناس جزءاً منها. بدون الناس، لن يكون هناك أعمال.

برغم ذلك، فإن منطق الحقبة الجديدة التي نحاول القيام بالأعمال فيها يمنع هذه العبارات بعدً يزيد كثيراً عن مستوى الحقائق البديهية. إنها تمثل حقائق لا سبيل لإنكارها، إذا شئت. ولا يوجد مدير يستطيع تجاهلها. لم تكن الاعتبارات المثالية للإصلاح السياسي هي التي دفعت "ليفي ستراوس هاس" إلى إصدار بيان الأعمال، كما لم تكن المثالية (أو الإشراق على الذات) هي التي دفعت العامل في "سى آى تى سى" (شركة شيفرون لتقنية المعلومات) إلى الشكوى بأن إعادة الهيكلة في شركته كان يمكن إدارتها على نحو أفضل.

هل يعترض استشاري صناعة الملابس على التزام "ليفي ستراوس" بتنوع العرق والجنس؟ دعوه يلقى نظرة على التركيبة السكانية المتغيرة لأمريكا، أو على تركيبة السوق العالمية للجينز. في هذا السياق، لا يكون التنوع مثالياً فحسب، بل إنه يتعدى ذلك إلى كونه ضرورة عملية ملحة.

إلى أي مدى تستطيع حفاوة "فوربز" بالصرامة في "سى آى تى سى" الذهاب إلى حد المخاطرة بمعنيويات زملائهم الذين سيبقون بعد تسرير العمال؟ ربما لا. ولكن أخلاقيات إعادة الهيكلة الوحشية - "يمكن أن تحدث لك" - ليس من المحتمل أن يتتجنبها أى من موظفى الشركة (٢٣٠٠). في عالم الأعمال اليوم، لا يمكنك الاستخفاف بوصية "فيدرال إكسبريس" لمديريها بأن "يعتنوا بالموظفين" وإن ستكون النتيجة دفع مقابل لهذا الاستحقاق من أرباح الشركة.

منطق الأزمة الحديثة، الأزمة الثورية، يدعم الإدارة التي تهتم بالناس. في الأوقات الماضية عندما كانت الشركات تعمل مثل الآلة، كانت الإدارة مجموعة صغيرة متلاحمة من

الرجال المتعلمين نسبياً، بالمقابل كان "العمال" مجموعة كبيرة، غير متلاحمة (ما لم تضمهن نقابات) من الرجال غير المتعلمين نسبياً وغالباً من جماعات عرقية مختلفة. قد يكون من المنطقي، حينئذ، للمديرين أن يتوجهوا كيف يفكرون العمال، وكيف يشعرون ويتصورون حيال العملاء، والشركة وبعضاً من البعض. وبالنسبة للأغلبية العظمى من المديرين، فى أكثريتى الصناعات، كان من غير المهم تقريباً لهم أن يدركون ما هي "قيم" موظفيهم، ماداموا يقومون بتتأدية وظائفهم طبقاً لعقودهم. سارت النقابات أو الاتحادات على النهج نفسه. فقد ساعدوا الإدارية على تصميم قواعد العمل التي تكيف عضلات العمال لآلات الشركة. أما عن قيم العمل، فقد كانوا سعداء بتحمل المسئولية فيما يتصل بتعليمهم هذه القيم.

هذه التدابير المرتبة لم تعد صالحة بأية حال من الأحوال: لقد تغيرت الأمور تغيراً جذرياً كبيراً. ففى أغلب الصناعات الأمريكية اليوم، صار الاختلاف الوحيد فى المكانة الاجتماعية بين المديرين وزملائهم الموظفين مبنياً على الدخل، وليس على الخلفية الاجتماعية أو التعليمية. أما فى الصناعات التي تعتمد على التقنية أو على المواهب، فقد يكون تباين "الخلفية"، فى الواقع، فى صالح الموظفين، الذين قد يكونون أفضل تعليماً وأكثر مواهباً من مدربتهم. كما أن الكثير منهم يتلقى رواتب أعلى من جميع المديرين باستثناء كبارهم. بل إنه حتى فى الصناعات التي يقل بريقها كثيراً عن صناعة الإلكترونيات أو صناعة الملبوسات، أدت إعادة الهندسة إلى زيادة اعتماد الشركات على مهارات، وأفكار، والتزام، وقيم وسلوكيات الموظفين. كما أدت أيضاً إلى تغيير شكل عمل الموظفين، بما يحقق لهم صلاحيات أكثر ويمنح العمل المزيد من العناية والاهتمام والإتقان.

ما حدث، بإيجاز، هو انهيار "الحاجزين الكبارين" اللذين كانوا فى العادة يستخدمان لفصل الإدارية عن العمال: حاجز الخلفية التعليمية والطبقة الاجتماعية وال حاجز الأبرز وهو الفائدة للشركة. أما اليوم، فى أكثريتى الصناعات، على الأقل فى العالم المتقدم، لم تعد الحاجز القديمة قائمة.

أدلت حقيقة انهيار تلك الحاجز إلى تأثير بالغ الأهمية على الطريقة التي يتعين على المديرين سلوكها فى واحدة من أهم قضايا عملهم الاحترافي - أى نوع من الناس نرغب فى العمل معه؟ وهذه القضية تتضمن الكثير. فإذا علمتنا أى نوع من الناس نريد العمل معه (ونحن نعلم - أنهم ليسوا آلات بشرية؛ وإنما أناس يمكنهم القيام بالعمل المعاد هندسته)، وأين وكيف يمكننا العثور على هؤلاء الناس؟ ومن سيكون الحكم؟ وكيف

نستطيع القيام بالحكم عليهم؟ وهل يمكننا تدريب الموظفين الذين يعملون معنا من قبل بحيث يتحولون إلى النوع الذي نريده من الناس؟ وما هي الأجر المناسب لهؤلاء الناس؟ دعنا نبدأ، كما تصر عملية إعادة الهندسة على أنه يجب علينا دائمًا أن نبدأ، بالأهداف التي نريد تحقيقها، والنتائج المرغوبة.

### **القوة العاملة الجديدة:**

طبقًا للمنطق التایلوری عن الشركات التي تدار مثل الآلات، كان يتم الحكم على الموظفين على أساس أنهم مفيدين (أو غير مفيدين) فقط من حيث مدى جودة (أو سوء) أدائهم للمهارات الميكانيكية الخاصة التي نالوا على أساسها العمل، أو تعلموها أثناء عملهم. كان الموظف يتبع، ويتألق في مرتبته، وعلاوه، ويترقى، ويُبعد، ويُفصل.... وهكذا. بناءً على العمل الذي يقوم به. وفي الواقع، من وجهة نظر المديرين، كان العامل بمثابة العمل الذي يقوم به.

كان ذلك على الدوام صحيحاً من ناحية أو أخرى. ولكن على حين اعتبرنا النماذج الصناعية للإنتاج "سلعة" متكاملة، وبالتالي مجموعة لها أسلوب مختلف في ارتباطها اجتماعياً واقتصادياً، فإن الإنتاج الحديث رأى أن الموظفين قد تم تحديدهم أو تعريفهم بشكل أكثر دقة باعتبارهم يمثلون وظيفة محددة أو أداة في عملية حسابية محضة. لهذا فقد كان يتم استئجار الموظفين لشغل الأماكن الخالية. في الشركة التي تعمل كآلية أنت مجرد عامل يقوم بما تئى دوره لفتح الربط كل ساعة، أو "العامل الذي يقوم بالرد على مائتين وخمس وثلاثين مكالمة يومياً". هذه العملية المتصلة بتحويل البشر إلى آلات، والآلات إلى بشر - ما زالت مستمرة حتىما يعتقد أنها ممكنة وفعالة. في مجال العناية الصحية، على سبيل المثال، لم يعتقد مطلقاً أنها ممكنة. الآن هي كذلك، فحيثما يعتقد أنها فعالة فإنها ستظل مستخدمة.

ولكن في الكثير من الصناعات، على أية حال، تم عكس النزعة التاريخية نحو تحويل قوة العمل إلى آلات واحدة. ومع تغير ظروف العمل وزيادة مطالب ووعي وإدراك العملاء، لم يعد مقبولاً وضع موظفين في سلسلة إضافة القيمة لمجرد شغل الوظائف الخالية، وبالتالي لم يعد ينظر إلى الموظفين في الإطار الضيق الذي يعتبرهم بمثابة آلات تقوم بمهام يمكن تقديرها كهيأة. لقد صار اعتبارهم كائنات بشرية قادرة على لعب دور حيوي ومهم في السعي للحصول على أسواق وليس مجرد مهارات فنية.

هذه النزعة التاريخية الجديدة هي ما أسميه "التطبيع أو التأهيل الاجتماعي لقوة العمل". وهي تتضمن جزءاً كبيراً من الإدارة. التطبيع الاجتماعي، حسب ما استخدمه هنا، يعني العملية التطويرية للتعليم بما يؤدي لإسناد مجال عريض من المهام لمجموعة كبيرة من الناس على نحو إيجابي وبناء. نعم، أنا أعلم: أنه من المفترض أننا جميعاً قد تأهلنا اجتماعياً بواسطة عائلاتنا، ومدرسينا، وأصدقائنا، وجيرواننا على نحو جيد، قبل أن نلتحق بالعمل. ومع ذلك، ف مجرد حصولنا على الوظيفة لا نستطيع غالباً تحقيق التطبيع أو الاندماج الاجتماعي عندما نجد أنفسنا متورطين بدون تفكير في عمليات عمل ميكانيكية أو عمليات إدارة بيروقراطية. أى يحدث لنا نوع من النكوص أو الارتداد الاجتماعي. ولكن، في الوقت الراهن، في جميع الصناعات في كل أنحاء العالم، فرضت الضرورة إعادة تكامل أكثر العمل ميكانيكية وأكثر المديرين بيروقراطية في المجالات الاجتماعية الناشئة عن الظروف المعاصرة للعمل. يصف صديقي "وارن بينز Warren Bennis" الذي قام بدراسة موضوع الإدارة والقيادة على مدى سنوات وكتب عن ذلك، نوع الشخص الذي نرحب الآن في العمل معه بوصفه "شخصاً متعدد الكفاءات خبيراً في مجال تخصصه". وهو يعني بذلك شخصاً لديه المرونة والقدرة الكافية، على الاستجابة المناسبة لتغير مطالب العمل، ولفرص التسويق المتغيرة، ول المنتجات والخدمات الناشئة، وللضغوط الدائمة للعملاء مع تتمتع في الوقت نفسه بخبرة كبيرة في مجال تخصصه ومهارات مفيدة للشركة.

للتعبير عن ذلك بشكل مباشر وبدون مواربة، عندما يتعلق الأمر بتوظيف أناس للعمل معهم، أناس يستطيعون القيام بالعمل المعاد هندسته، نحن نريد الحصول على كل شيء. نريد الخبرير الملم بكل المجالات، عضو الفريق الذي يمكنه العمل بمفرداته، الطالب المتفوق الذي يتمتع بالذكاء الاجتماعي، المحاسب الذي يستطيع التحدث ببلاغة، المدير الذي يتمتع بقدرات تقنية وفنية، التابع الواقع في نفسه الذي يتمتع بمهارات القيادة الذي يجيد الاستماع. عند وضع سياسة تعيين الموظفين اليوم، لا يستطيع المديرون تجنب السعي للحصول على كل شيء.

تأمل ما تعلمت الشركة الوهمية (أ ب ج) (اسم مستعار) عن التوظيف. اعتادت شركة ABC تصفيية المرشحين لتولى الوظائف بها من خلال إتاحة الفرصة لهم لدراسة الأوصاف الوظيفية التفصيلية في منازلهم، ثم اختبارهم للوقوف على مدى إمامتهم بها أو ما يتذكرون من هذه الأوصاف الوظيفية. ليس هناك خطأ في ذلك مادامت الأوصاف

الوظيفية تمثل بدقة ما سيُطلب من الموظفين القيام به عند شغفهم لهذه الوظائف. ولكن بمجرد أن يصير هذا التمثيل غير صحيح، تصير إجراءات التوظيف عديمة الفائدة.

مع نهاية سنوات الإبحار السلس، لم يتم إلغاء هذه الأوصاف الوظيفية بالسرعة المناسبة بعد أن صارت غير ملائمة وغير دقيقة. فلقد أدت التطورات التقنية إلى إفراغ تلك الأوصاف الوظيفية من معانيها، حيث إنَّ المنافسين الجدد والمنتجات أو الخدمات الجديدة أدت إلى النتيجة نفسها، وكذلك اللوائح الحكومية الجديدة والتغيرات التي حدثت في مجال الأعمال أدت إلى تحريف وإفراغ تلك الأوصاف من معانيها.

بالإضافة إلى ذلك، فإن ما أطلقت عليه اسم المجال "الاجتماعي" لأداء العمل يصعب وصفه على نحو مقبول، على الأقل بأى معنى مقنع، وبالقدر نفسه يصعب اختباره. فعندما يتطلب العمل قدرًا كبيرًا من التعاون، والسرعة، والتوجيه طبقًا لطلاب العملاء وإضافة المسحة الشخصية في التعامل، فما الموضوع الذي سيطلب من المرشحين لوظيفة في المبيعات أن يدرسوا في بيئتهم، فلنفترض أنهم سيعينون بوالص تأمين على الحياة، مثلاً، ما الموضوع الذي ستختبر فيه قدراتهم على كيفية بيعها؟ لا يوجد موضوع.

دعوني أوضح الفرق بين عمليات التوظيف التي تتم من وقت لآخر بأكثر الأساليب التي نستطيع تصورها من حيث الفتور. اليوم، ليس ما تعرف هو المهم فحسب، ولكن أيضًا أى نوع من الناس تكون. أى نوع من الناس تكون يعني، بالضرورة، ما إذا كنت قادرًا على الارتفاع لمستوى القيم الاجتماعية والعلمية التي سردنها في الفصل السادس، أو على الأقل تطمح في ذلك. لتحديد الإجابة عن ذلك السؤال، يجب أن تتضمن عملية التوظيف مجموعة من الأسئلة الأخرى التي توجه للمرشح وعنه. وكما حدث بالنسبة للقيم، فإنني وجدت قواسم مشتركة كبيرة لهذه الأسئلة في جميع أنواع الشركات والصناعات. إن أصحاب الأعمال القائمين بإعادة الهندسة يريدون أن يعرفوا ما يتصل بالأمور التالية:

- **قدرتك على الاتصال.** هل يمكن أن تكون واضحًا بشأن ما تريده وتحتاج؟ هل يمكن أن تكون مقنعاً، أو حتى بليغاً - في مواقف البيع، وفي العمل الجماعي، وفي مواقف الخدمة؟ هل يمكنك تعليم وتدريب الآخرين؟

- **نقاوك الاجتماعي.** هل يمكنك الوثوق بأشخاص ذوى خلفيات، أو عقائد، أو ديانات مختلفة واحترامهم؟ هل تستطيع العمل مع النساء؟ مع الرجال؟ هل تستطيع الحكم على الناس جيداً من شخصياتهم؟ ما هو موقعك على مقياس الثقة والجذارة بالثقة،

والاحترام المتبادل واحترام الذات، ومقياس الجرأة، ومقياس الأمانة، ومقياس التعاون؟ إلى أى مدى تحسن التعامل مع التصرفات غير المتوقعة للناس؟ كيف يمكنك التعامل مع ما يطلق عليه مشكلات الشخصية أو المشكلات السياسية؟ كيف يمكنك الالتفاف من حولها، ومواجهتها، والتعامل معها بمهارة.

- **الثقة بالنفس.** هل يمكنك اتخاذ القرارات؟ كيف تتخذ قراراتك - بتهور وفي عجلة، أو بتراوٍ وبعد دراسة؟ هل يمكنكأخذ المبادرة؟ هل يمكنك طلب المساعدة؟ هل يمكنك تقديم المساعدة؟

- **قدرتك على التصرف والتكيف.** هل أنت من النوع الذى يعتمد على نفسه؟ أم من الذين يعتمدون على الآخرين؟ أو من النوعين معاً؟ هل تتمتع بالرشاقة الذهنية والبدنية مع قوة وثبات فى الشخصية؟ ما مدى استجابتكم الغريزية للتغيير؟ وما مدى استجابتكم العقلانية للتغيير؟

- **الصفات القيادية.** هل يمكنك الإنصات، الإنصات الفعلى؟ هل يمكنك التحدث بحيث ينصلت إليك الآخرون، إنساناً فعلياً؟ هل تستطيع الحصول على صلاحيات من الغير، وهل تفوض صلاحياتك للغير؟ هل يمكنك الحكم على الموظفين الذين تعمل معهم على أساس أدائهم، أدائهم فقط، ومكافأتهم مقابل ذلك الأداء؟

من وقت لآخر، أثناء زياراتي الميدانية لمواقع العمل، يقفز إلى ذهني نوع من الأسئلة الصعبة عن مدى وحجم المطالب والتوقعات التي تضعها عملية إعادة الهندسة على كاهل الموظفين هذه الأيام. ما فائدتك البحث عن النوع نفسه من الصفات في المرشحين لشغل وظيفة "مشغل رافعة شوكية" و"مدير مستودع" ويمكن أن يمتد هذا السؤال ليشمل - أو حتى لشغل وظيفة "مدير قسم"؟

قد يأتي السؤال مباشرة من أيام الازدهار والإبحار السلس، سنوات الشركة التي ينظر إليها كالألة. تأمل القدرة على التخييل لدى رجل يسأل: يمكنك في الواقع رؤية مشغل الرافعة الشوكية وأسياخ الفولاذ الطويلة تبرز من ذراعيه. وما زال السؤال يستحق الإجابة، وتتأتي الإجابة من خلال مزج صفات القيادة، والإدارة الذاتية، والعمل الجماعي مع العمل والإدارة بعد إعادة هندستهما. بالنسبة لمشغلى الروافع الشوكية، مثلهم مثل أي موظف آخر في الشركة، المطالب الأساسية هي معرفة عملية التشغيل الكاملة التي يشاركون فيها، والالتزام بتحقيق الامتياز للقائمين بها ولمنتجاتها. هذه المطالب تستدعي

ما نسميه غالباً "العمل الجماعي". أنت لا تستطيع العمل على نحو جيد مع فريق بدون درجة ما من القدرة القيادية، ودرجة كبيرة من القدرة على الإدارة الذاتية. استمع إلى "مارك سوارتز Marc Swartz"، مدير مصنع هيلز لأنواع الحيوانات في مدينة ريتشاردسون، بولاية إنديانا، وهو يحاول شرح سياسات التوظيف في شركته. إنه يستخدم المفاهيم الثلاثة - العمل الجماعي، الإدارة الذاتية، القيادة - تقريباً بشكل متبدال.

أحد أسباب استمرار الحد الأدنى لمتطلبات العمل في التزايد بالنسبة للموظفين هنا هو إثنا نتعلم بالفعل ما يتطلبه الأمر للنجاح. إثنا نتعلم إلى مستوى عالٍ من القدرة على التعلم على الأقل لتكون قائداً، إذا لم تكن المقدرة موجودة فعلاً. إثنا عندما نقول الإدارة الذاتية لا نعني مجرد الاقتصار على اليوم الذي تأتي على العمل، إنما نعني القدرة على الإدارة الذاتية. ذلك يعني القدرة على تقديم تغذية عكسية لقرنائك، وإدارة الأداء خلال فريق وإدارة أداء الأفراد، ومعالجة مشكلات المتغيبين عن العمل. بمعنى آخر، عدد كبير من القضايا التي يتعامل معها المدير في المنظمة التقليدية. إثنا تتوقع أن تعالج الفرق وأعضاؤها هذه الأشياء؛ لهذا فإنك، وبناءً على المواصفات السابقة، تتطلع إلى شخص مختلف تماماً.

أثناء زياراتي للشركات التي تتبع إعادة الهندسة ثارت قضية أخرى وهي أنه لا يوجد العدد الكافي من الأشخاص الذين لديهم هذه الصفات المتميزة ليملأوا كل الشواغر الوظيفية. بدون شك هذه حقيقة في بعض الأسواق، وربما في كثير منها، لكن المديرين لا يخدمون أعمالهم بافتراض صحة ذلك. هذا الافتراض عنده مقبول لرفض إعادة الهندسة. لقد سمعت أناس يقولون: "إنَّ لا نستطيع عمل تغيير جوهري مثل هذا". "لن يتغير العاملون هنا. إنهم محبطون؛ إنهم مختلفون ثقافياً جداً".

كلما سمعت ذلك فإن نصيحتي دائماً هي نفسها: اختبر الافتراض. اختبر الافتراض أثناء عملية التوظيف، اختبره في برامج التدريب والتعليم وفي الممارسة العملية. ثم إذا ثبت صحة الافتراض، فاختر إدارتك.

في النهاية، ما أقوله ينتهي إلى ما سبق أن قلته: كن طامعاً. قد تستغرق قوة العمل (أو القوة الإدارية) لديك فترة لتصبح متكيفاً اجتماعياً في العمل، لكن أطلب أكثر مما لديك، وأصرّ على أكثر مما تستطيع قوله "بمنطقة". يجب أن تصر على الوصول للهدف. والآن دعني أعرض بعض الأفكار حول كيفية الوصول للهدف.

## التعليم:

سوف أبدأ بالتعليم لأن أكثر الأسئلة تكراراً المتعلقة بالأشخاص التي طرحت على تكراراً خلال مناقشاتي حول اهتمامات العمال، تدور قابلية العمال والمديرين الحاليين لتعلم طرق ووسائل وأهداف إعادة الهندسة. المصطلح المتداول هذه الأيام لهذا النوع من التعليم هو إعادة بناء المهارة، لكن الكلمة محدودة جداً وميكانيكية بالنسبة لي. المهارات مصطلح يوحى بقدرات فنية خاصة مبنية على المعرفة؛ لهذا فهو لا يقتصر سلوكيات اجتماعية (أو ثقافية) واسعة كما أنه لا يقترح قدرات إدارية عامة. بالنسبة للمقطع "إعادة البناء" في اصطلاح "إعادة بناء المهارة" يبدو لي أنه يأخذنا بعيداً عن الافتراض الأفضل والأكثر فائدة الذي يمكننا وضعه عن عمالنا ومديرينا: أعني أنهم جميعاً يمتلكون في ذواتهم مصادر العمل والشخصية التي يحتاجونها للتعلم.

لقد اعتدنا على فكرة أن الإدارة ربما يعبر عنها بطرق أخرى كأن نقول "تعليم" و"تدريب" و"تدريس" الموظفين بما في ذلك تعليم المديرين أنفسهم.

وبصفة عامة، يمكن القول بأن التغيير التقني يقودنا إلى الحاجة إلى التدريس كما كان الحال دائماً. فلقد كان يحتم على الشركات حتى تلك التي عاصرت سنوات الاستقرار والازدهار والإبحار السلس تدريب العمال الجدد على إخضاع أجسامهم وعقولهم لنظام الآلات. لم يكن مهماً سواء كانت الآلات مصنوعة من ورقة بيروقراطية أم من الحديد والصلب، فقد كان عدد قليل من العمال يعرف بالضبط منذ البداية كيف يعمل عليها - كيف يضعوا أنفسهم الموضع الصحيح في الأماكن المتأحة. علاوة على ذلك، وبمضي الوقت، تغيرت الآلات. فلقد قام المديرون بمحاولة إصلاح الآلات البيروقراطية، وقام المهندسون بإصلاح تلك الآلات المعدنية وأحياناً يقومون باستبدالها كلية بأخرى بدون جدوى، ونتيجة التغيير تضطر الشركات لإعادة تدريب موظفيها على الأنظمة والأعمال الجديدة. كان الاستغناء عن العمال غير مرغوب فيه لعدة أسباب: أولها، هناك ميثاق معهم مبني على استمرارية أدائهم وأدائنا الجيد. ثانياً، أنهم ما زالوا يعرفون الكثير عن الأعمال وثقافتها. ثالثاً، أن التغييرات لم تكن جوهيرية مطلقاً.

ما زالت التغييرات التقنية تدفع عمليات التعليم اليوم، لكن هناك اختلافين: الاختلاف الأول، أن التغيير كان يأتي بأسلوب قاسٍ لدرجة أنه يستغرق عقوداً ليصل إلى منتهاه وحالياً لا يستغرق إلا سنوات أو شهور. الاختلاف الثاني أن مفهومنا للتقنية مفتوح بحيث يشمل الموضوعات الإدارية.

الثقافة أكثر هذه الموضوعات أهمية. فمنذ زمن ليس ببعيد كان الناس يعتقدون أن الثقافة حتى ثقافة الأعمال التجارية هبة طبيعية، مثلها مثل الطقس كانت شيئاً لا تستطيع أن تعمل شيئاً حياله. والآن، فإنه عندما يتحدث المديرون عن ثقافة أعمالهم التجارية فإنهم يكترون من الحديث عن تغييرها أو استخدامها أو استغلالها بطريقة أو أخرى - لخدمة الأعمال بشكل أفضل. لقد أصبحت الثقافة أداة.

هذا التوسيع في المفهوم التقني قد وسع أيضاً مفهوم التعليم. لقد اعتاد المديرون أن تكون لديهم القدرة على بدء التراماتهم التعليمية لموظفيهم بسرعة: فقد كانوا يمضون ساعات كثيرة للتطوير على الآلات، وعدد كبير من الساعات في إعادة تنظيم الروتين للمديرين على بعض الإجراءات الإدارية الجديدة. وذلك كان نهاية الموضوع. أما تنمية الثقافة والقيم وفريق العمل والمهارات الاجتماعية وتطوير الموارد - فهذه الأشياء كانت إما تؤخذ على أنها أمور مسلم بها، أو تركها لتنشأ بشكل "طبيعي"، أو اعتبارها غير ذات صلة، أو يتم صرف النظر عنها بصفتها "نعومة". لقد كان من المؤكد أن هذه القضايا لم تكن أشياء يتم تعليمها.

هذه المهارات حالياً لا بد من تعليمها بالقدر نفسه أو أكثر من المهارات التشغيلية "الخنسنة" مثل تشغيل مخرطة. على سبيل المثال تأمل التعليم والتطوير الذي وفرته "يونيفرسال كارد سيرفيس" Universal Card Services "AT&T" التابعة لشركة "AT&T" لموظفيها، إنه شيء غير عادي وحتى إلزامي بشكل ما. يصف بوب أونيل مدير عام جامعة يونيفرسال كارد هذا التوجه قائلاً: "هناك ثلاثة مجالات تعليم حيث تحتاج لتوفير القيادة".

المجال الأول هو قدرة الناس على القيام بوظائفهم، ونوفر هذا لجميع الأشخاص الذين يعملون هنا. والشيء الثاني الذي نحاول عمله هو توصيل وتعزيز قيم ورؤى ومهمة الشركة بحيث يعرف الناس ما الذي نؤمن به. إن المسألة ليست قاصرة على كيفية أداء العمل فقط، إنما تتعدى ذلك إلى الإطار الفلسفى الذى نتوقع أن يتم العمل خلاله المتمثل فى: كيف نتوقع أن يتفاعل كل منا مع العملاء، كيف نتوقع أن يتفاعل كل منا مع الآخر، ما علاقتنا مع بعضنا البعض، وهكذا.

ذلك هو الجزء التثقيفى من تدريبنا والذى نستهل به فى البداية. فعملية الاستقطاب للوظيفة بكاملها تعلم الناس من نحن كشركة، وكيف نتفاعل مع الآخرين. يلى ذلك مباشرةً أنتا نعامل الأشخاص الذين نوظفهم كعملاء، فندعهم يعرفون ما الذى يحدث لطلباتهم،

ونجعلهم على علم بمواعيد اختباراتهم وأشياء مثل هذه. إننا نعاملهم كما نحب أن يعاملنا الآخرون، وأيضاً كما نريد منهم أن يعاملوا العملاء.

بعد ذلك نجعل المتقدمين الناجحين يحضرون برنامج توجيه وتعريف لمدة يومين يعطفهم الفرصة للتعرف علينا، ليس فقط كشركة وإنما للتعرف على أنفسهم أيضاً كأشخاص. إنهم سوف يقارنون بين ما هم عليه وما يتطلعون إليه في هذه الشركة التي سوف يلتحقون بها. إنها فرصة لهم لاكتشاف ما الذي سيجعلهم ناجحين مع الشركة.

حسبما يقول بوب أونيل، سوف تلاحظ، تقريرياً على ما يبدو، إن الاهتمام بالمسائل الثقافية سيكون على حساب التدريب على المهارات. أنا أشك أن ذلك هو الواقع سواء هنا في AT&T أو أي مكان آخر. فأساليب التثقيف جديدة وظهرت أهميتها مؤخراً، لكنها إضافات لمهام التدريب على المهارة الإدارية القديمة وليس بدليلاً عنها. هناك سببان لذلك، أحدهما واضح والآخر ليس بالوضوح نفسه.

السبب الواضح يتمثل في المسار الجميل للتغيير المتعلق بما يجب عمله. لست أتحدث الآن عن أى نوع من التغيير التقنى، بل عما يجب علينا أن نفعله مع التقنيات التي لدينا بالفعل. تأمل في التأمين الصحى مثلاً، وهو عمل يدير الرأس إذا وجد.

لقد أخبرتنا "آن موينرو Ann Monroe" نائبة مدير الموارد البشرية لشركة بلوكروس Blue Cross بكاليفورنيا، أنه لتجنب مشكلات تسوية المطالبات، وعمل الفواتير، وتحصيل الأقساط، لم يكن عليهم فقط مجرد وضع العاملين لديهم في برنامج تدريب في أساسيات الشئون المالية في الرعاية الصحية، بل كان يتوجب عليهم تدريبيهم وإعادة تدريبيهم. وقالت: "إن الرعاية الصحية في هذا البلد تمر بفترة تغير سريع"، والنتيجة أنه يجب أن يتضمن تدريب شركة بلوكروس Blue Cross المستمر على المهارات، محاضرات، وورش عمل، آليات اتصال، مختلفة مثل الصحافة - وهي وسائل تهدف جميعها إلى جعل الموظفين على علم بأحدث ما يجرى سواء داخل الشركة أو في مجال الرعاية الصحية على وجه العموم.

السبب الأقل وضوحاً بالنسبة للتعليم، يعود إلى قلب العقد الاجتماعي المنشق حديثاً في الأعمال التجارية الأمريكية. لقد وضع مايكيل إيه ويس Michael A. Weiss، نائب رئيس شركة "المتحدة" ذى لمتد إنك The Limited, Inc.، وضع جانب صاحب العمل في العقد في أبسط تعبير ممكن عندما قال: "نحن... نوضح لك أننا ندرك بمساعدتك على تطوير مهنتك". لكن من جانب الموظفين، كما ذكرنا "شارلز هاندى Charles Handy

من عدة سنوات مضت، أن المهن هذه الأيام يجب أن تكون قابلة للانتقال لتكون ذات قيمة. ليس من الجيد الالتحاق بشركة حتى لو وجد لديها مسار تطوير للمهنة، إن كان هذا المسار سوف يؤدي فقط إلى خطوات تالية داخل الشركة نفسها. هذه حقيقة لا سيما في الصناعات عنيفة التغير أو ذات المخاطر العالية، حيث تستطيع الإدارة أن تعد بأكثر قليلاً من عقد الوظيفة - مثلاً، في مشروع تطوير منتج. لكن حتى في الصناعات والشركات الأكثر استقراراً، هذه الأيام النصيحة الموجهة للعاملين هي أن يكونوا دائماً منتبهين، بمعنى أن يحافظوا على الإضافة لحقيقة أصولهم الشخصية القابلة للتسويق. ربما قال "Weiss": "نحن نوضح لك أننا ندرك بمساعدتك على الإضافة لقيمتك في سوق العمل". وأفضل طريقة لعمل ذلك، مازالت، هي إضافة مهارات ذات قيمة. فالأصول المكتسبة من التدريب التثقيفي - مثل تعلم المزايا الاجتماعية لفريق العمل والعلاقة مع العميل والتواصل مع أشخاص مختلفين عن الموظف - يعترف بها بشكل متزايد على أنها أصول حيوية لحقيقة أصول أي شخص لأى نوع من الوظائف. إنها المهارات التي غالباً تضع أقدام الموظف على اعتاب أي مجال جديد.

وكما أخبرنا "إيفريت ميدو Everett Meadow"، الموظف لفترة طويلة، بشركة فيدرال إكسبريس: "إنها شركة تفرض لك البساط الأحمر، وتقول: "كن ما تستطيع أن تكونه"، بدأ ميدو في وظيفة بسيطة، وهو يشكر الشركة على أنها أتاحت له استغلال ميزة برامج التدريب فيها وهو يعمل الآن في شبكة دعم البيانات.

لكن الشعار العسكري القديم، "كن ما تستطيع أن تكونه"، يعني لكثير من الناس "كن مديراً". على أن هذا ليس الحال دائماً. حتى في أمريكا أرض الفرص يجد العاملون غالباً أنه من الصعب أن يتصوروا أنفسهم وقد أصبحوا مديرين. مثل الرقيب "واردن Warden" في فيلم "من هنا إلى الخلود" (برت لانكستر في السينما)، فقد أحسوا بثقل الأيديولوجية، والرتبة، والاختلافات الثقافية والعرقية تعوقهم عن الوصول إلى رتب "الضباط". لقد كان عبر هذا التقسيم إغراءً أكثر منه فرصة. إنهم قد "يرتقون" لكن على حساب خيانة من تركوهם ورعاهم.

لم يعد ذلك هو الحال. لقد كان أكبر إنجاز للأمريكيين في الخمسين سنة الماضية أو نحو ذلك - وإنجاز إعادة الهندسة الأكثر حداثة - هو فتح المناصب الإدارية والمكافآت والمسؤوليات أمام كل شخص. كان دور إعادة الهندسة هو الإصرار على خط منطقى أساسى من الإدارة الذاتية وفريق العمل وتدالع المعرفة وحاملى المعرفة من الأسفل إلى الأعلى.

مع وضع كل هذه العناصر معاً، تواجه الشركات الآن حواجز جديدة ل توفير فرص للتعليم الإداري لموظفيهم. فشركة فيد إكس بإنشائها معهد القيادة سنة (١٩٨٤)، الذي يتيح التدريب الإداري ربما تكون ذهبت أبعد وأسرع في هذا الاتجاه مقارنة بكثير من الشركات الأخرى. وهم بدون شك أيضاً اقتحموا العقبة أسرع، كما توضح لنا ذلك آن سويرنجن "المدير التنفيذي لقسم الاتصالات بين الموظفين، حيث تقول:

منذ عدة سنوات مضت لاحظنا ما يعتبر بالنسبة لنا معدل تسرب وظيفي زائد بين المديرين في سنتهم الأولى: فقد كان تقريباً واحد من كل عشرة مديرين إما يترك العمل أو يتم فصله. قمنا بدراسة مسحية بين المديرين الذين رحلوا ووجدنا أن المشكلة تكمن في حقيقة أنهم لم يكونوا مستعدين للقيام بدور المدير، ذلك دعانا إلى بدء برنامج تدريب غير عادي يسمى عملية تقويم وإدراك القيادة.

بدأ البرنامج بدورة سميت "هل الإدارة تناسبني؟"، للموظفين الذين يفكرون في الانتقال للعمل الإداري حيث يحصلون على الحقائق الواقعية عن مسارات ومتاعب ومسؤوليات الوظيفة الإدارية. هذه الدورة تغطي أيضاً الإدارة في بيئه إعادة الهندسة - مهارات الإنصات، بناء فريق العمل، الحساسية تجاه التنوع. بعد أن يتخذ الموظف قراراً نهائياً بالتجهيز للعمل الإداري يقوم أقرانه بالإجابة عن استقصاء لتقدير مواصفاته القيادية. الخطوة الأخيرة مقابلة شخصية مع لجنة يقوم خلالها فريق من ثلاثة مديرين كبار بتقدير ما إذا كان المرشح يفهم ويستطيع تطبيق أبعاد فن القيادة التي هي أساس برنامج تقويم فن القيادة، يتم المصادقة على المرشحين الناجحين بمعنى أنهم يمكنهم الآن التقدم إلى الوظائف الإدارية، إنهم لا يصبحون مديرين تلقائياً.

لكن النقطة الجوهرية من برنامج "عملية تقويم وإدراك القيادة" قد لا يكمن في التفاصيل. إذ إن النقطة التي نود إبرازها هنا هي أن شركة فيد إكس تواجه دليلاً واضحاً يتمثل في أن برامجهم للتدريب الإداري لا يعمل كما يجب؛ لذا، قررت الشركة إصلاحه وليس الاستغناء عنه. لقد تولوا مسؤولياتهم واستغلوا الفرصة ليكونوا كباراً.

### الرواتب:

لقد أصبحت التعويضات في الآونة الأخيرة من أكثر العمليات الإدارية إثارة للجدل. وهذا لسوء الحظ يعود إلى أن الجدل قد ركز على ما قد يبدو أنه جانب أقل أهمية من

القضية - مثل التعويضات المتعلقة بالمديرين التنفيذيين. لهذا فإن الأكثر إثارة هي التغييرات في عمليات دفع الرواتب التي أحدثتها إعادة الهندسة.

إن من السهولة بمكان صياغة مساهمة إعادة الهندسة في عملية دفع الرواتب. إذ يصر أسلوب إعادة الهندسة على لا يجب دفع الرواتب بالطريقة القديمة، حيث كان الأشخاص يوضعون كإضافة لالة الشركة. بدلاً من ذلك، يجب دفع الرواتب لهم مقابل القيم التي يضيفونها للعمل. كذلك فإن إعادة الهندسة تصر أيضاً (ربما بقوة أكثر من الأصلة في هذا النقطة) على أنه يمكن و يجب استخدام عمليات دفع الرواتب بشكل تجريبى وبجرأة وبذكاء كأداة إدارية للتغيير وفرض هذا التغيير. التغيير الذي يضم كلاً من مصلحة الفرد ومصلحة تنظيم العمل الشامل.

إن أفضل مثال للعنصر الأخير هو التركيز المزدوج الذي يرغب أسلوب إعادة الهندسة في إحداثه في مجال أداء الفرد ومجال أداء الفريق. لهذا فإن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: كيف نستربط خطط دفع الرواتب التي تشجع فريق العمل بشرط لا تحبط المسئولية والمبادرة الفردية؟ أو بالعكس؟ والإجابة، أنه في معظم الشركات على ما يبدو أنه لا يمكنك - على الأقل ليس بالراتب الأساسي. فلأنك تستطيع عمل ذلك بالحافز المادي مثل الأجور الإضافية، وخيارات إعطاء أسهم. تضيف لنا "إيرا وولتر Ira Walter" مديرية التعويضات والمزايا في المعهد التابع لشركة AT&T الأعمدة الأساسية لبرنامج دفع الرواتب لديهم بقولها:

ينقسم جوهر برنامجنا إلى جزأين. أحدهما هو الراتب الأساسي، وهو نمطي بدرجة مقبولة. فنحن نقدر قيمة لكل وظيفة بناءً على أحوال السوق؛ وهذه تكاليف ثابتة. ثم لدينا برنامج رواتب متغيرة أكثر ثراءً والذي يعتمد على نتائج الأعمال.

المتغير الحيوي لدى خدمات البطاقة الدولية في شركة AT&T هو المساواة التي يتم مراقبتها يومياً في أكثر من (١٠٠) عملية مختلفة. لكن مفتاح التميز يمكن بين أداء الفريق والأداء الفردي.

إن السؤال الذي يمكن إثارته هنا هو: "ما هو الفريق؟" وهو سؤال لا يسهل الإجابة عنه. ففي خدمات البطاقة الدولية في شركة AT&T، مثلاً، تقول وولتر "لأغراض دفع الرواتب نحن نعرف الفريق على مستوى الشركة. وكل موظف غير إداري يستحق مبلغاً كبيراً يتوقف على نتائج الجودة للفريق". إنهم يفعلون ذلك حقاً. فإذا حفظت الشركة جودة

في الأداء (تحقق نسبة ٩٦ من ١٠٠ حسب معايير الأداء): يستحق العاملون علاوة قدرها (١٢٪) من مرتباتهم عن ربع السنة، فإذا كان ربع السنة (٩٠) يوماً ولم تتحقق جودة إلا (٦٠) فسوف يحصلون على الثلثين، أو (٨٪) من مستحقاتهم.

لكن لست متأكداً إن كان تفكيرنا عميقاً بما فيه الكفاية بالنسبة لدرجة التقدير هذه. ذلك أنه إذا ما كان فريق العمل يعد جزءاً متمماً لموقع عمل يتبع لإعادة الهندسة، فقد لا تكون فكرة جيدة أن يجعله يرتبط بشيء "مضاف" Extra، حتى لو كانت إضافة مهمة مثل الأجر الإضافي. والرسالة هي أن فريق العمل في حد ذاته هو إضافة أيضاً. وما زال ربطه بالحوافز المضافة للراتب هو ما تفعله الشركات، وتشير التقارير إلى أن ذلك يعمل بشكل جيد.

وعلى سبيل المثال في مستودع شركة "ريك زافارون هانفورد بروز" Zaffarano Han-naford Bros تم تقسيم علاوة الحوافز على ثلاثة مستويات - مستوى عمليات المستودع كل، ومستوى "الفريق" كما سبق توضيحه أعلى، والمستوى الفردي. وهذا حل شائع ومقبول، بينما تسمح الظروف، كما أنه الحل الأفضل (يخضع لحاجة أسلوب إعادة الهندسة الملحّة لابتکار حل أفضل). لكن ليس التقسيم إلى ثلاثة مستويات هو المهم في خطة زافارون، أو مع إعادة الهندسة، ذلك إن ما يؤخذ بعين الاعتبار هو القيم والسلوكيات التي تميزت بها عملية العلاوة الإضافية:

إحدى العلاوات مبنية على ميزانيتنا ويتم حسابها سنوياً. فإذا تطابقت مصروفاتنا مع ميزانيتنا فهناك مقدار معين يتم صرفه، وإذا حدث تحسن وتوفير في الميزانية فإن المبلغ المنصرف للعلاوات يزداد. هذه هي السنة الأولى التي لم نتجاوز فيها الحد؛ حيث إنه فيما سبق كان المنصرف (١٠٪) من الراتب. بمعنى أننا أعطينا (٥٪) عند تحقيق الميزانية و (١٠٪) إذا حدثت وفورات. والآن، نظراً لأننا عملنا بشكل إيجابي بالنسبة لميزانيتنا، فهناك (٦٪) عند تحقيق الميزانية ولا حدود إذا حققنا وفورات. وهكذا، فإنه إذا كانت لدينا ميزانية (١٠) ملايين دولار، ووصلت إلى (٨) ملايين في نهاية السنة فسوف تشارك في مبلغ (٢) مليون التي وفرناها. لقد أصبح إجمالي المنصرف لكل عام عادة قرابة (٣٠٠) دولار، لكنه قد يكون أزيد أو أقل هذه السنة. بصفة عامة، وصلت النسبة إلى (٩٪)، وهذا يعني أنهم يعملون جيداً بالفعل. لذا، فإنه عندما يحين وقت منح العلاوات نحتفل بذلك في تجمع كبير، وهذا يخلق شيئاً من الحماس.

الحوافز الفردية مبلغ يتم صرفه بناء على كفاءة الأداء. إننا ندفع لأصحاب الأداء الذي يتجاوز الوضع المعهود، بعد ذلك لدينا خطة حواجز للفريق. نحن نعمل على مادة خام والتى تعنى عدة قطعة تدخل وعدة قطع تخرج. لقد قسمناها ووضعنـا الأهداف الملائمة لكل فريق عمل. وهكذا إذا قسمنا إجمالى عدد الساعات التي يعمل فيها الفريق على عدد القطع التي يعمل عليها، فإن ذلك يعطى ناتج إجمالى عدد معين من القطع لكل رجل يعمل خلال ساعة، أما إذا تجاوز أعضاء الفريق هدفهم، فإنهم يحصلون على مبلغ كحافز.

إن عملية دفع الراتب ليست أداة خاصة بإعادة الهندسة، فى واقع الأمر إنها طقم أدوات. إنها نموذج لجميع الأجهزة فى طقم أدوات كامل، الكثير منها تم اختياره فى السنوات الأخيرة وتستلزم كتاباً سميكاً لتسجيلها. هذا الكتاب سوف يزداد سماكاً، مع تطوير أدوات جديدة للتوفيق مع التغير المتسارع فى قوة العمل، وانهيار النقابات العمالية، وال الحاجة الملحة المتزايدة باستمرار لتلبية طلبات العمالء الجديدة. وبالرغم من ذلك، فإنَّ الجانب الثابت فى العملية سوف يظل دائماً: الحاجة لطرح أسئلة بشكل صريح وباستمرار. هذه الأسئلة من قبيل كيف يمكن ربط القيم كأهداف بالحواجز بشكل أفضل؟ كيف يتم التوفيق بين الراتب المبني على أساس فردى والراتب المبني على أساس فريق العمل؟ كيف نعرف مصطلح "فريق" لأغراض صرف الرواتب؟ ما النسبة الصحيحة بين الراتب الأساسي والحوافز؟ إلى أى مدى تستطيع أى شركة أن تخرج عن حدود (أعلى أو لأسفل) معدلات سوق العمل؟ ما فروق الرواتب الصحيحة فى أى شركة؟ (صحيحة بالنسبة لمن؟ للقيم؟ للروح المعنوية؟ للسوق؟). ومثل أى شيء آخر يتعلق بإعادة الهندسة لم توجد إجابة حاسمة لهذه الأسئلة مطلقاً.

## كيف تختار الموظفين الجدد؟

متىما توفر عمليات الرواتب مجالاً واسعاً من الأدوات لأسلوب إعادة الهندسة؟ كذلك فإن العمليات المتعلقة باختيار وتوظيف موظفين جدد تعمل الشيء نفسه. إذ لم نعد نبحث عن "فراغات" أو أماكن شاغرة بعد الآن؛ لا نستطيع الوفاء بها. وهكذا فإن عمليات التصفية أو غربلة المتقدمين للوظائف التى تقوم بها وإجراء المقابلات الشخصية والاختبارات التى نجريها للموظفين المحتمل توظيفهم تحتاج أن تبنى على مقدرتهم على المساهمة فى مجتمع يتبع أسلوب إعادة الهندسة - بمعنى إلى أية درجة يتحمل "أنهم" سوف يصبحون جزءاً منتجاً من مجتمعنا.

إن مفتاح عمليات الاختيار يماثل مفتاح عمليات دفع الرواتب حيث إنها عبارة عن: أسئلة مفتوحة مطروحة باستمرار مبنية على مدى قرب النتائج المرغوبة مما حققه بالفعل. سأعرض عليك روئيًّا لكيفية عملها.

### **التصفيه:**

في الكثير من المجتمعات في أمريكا وأوروبا، يكون المديرون في موقع المشترين في سوق العمالة، وهكذا فإنَّ باستطاعتهم إجراء تصفيه سريعة للمتقدمين للوظائف غالباً عن طريق الهاتف بصفة أولية. لكن "مارك سوارتز Marc Swartz" من شركة هيلزببت نيوتريشن Hill's pet Nutrition يستخدم التصفيه عن طريق الهاتف لاكتشاف ما هو أكثر من تاريخ العمل السابق للمنقدم للوظيفة، إنه يبحث عن القيم:

سوف أعطيك مثالاً: إذا وجهت لأحدهم السؤال التالي، "ماذا فعلت الصيف الماضي؟" ورد عليك قائلاً "حسناً، لقد بنيت جزءاً مكملاً لمنزلِي". فتقول له، "هذا شيءٌ مثير، أخبرني كيف فعلت ذلك؟". فيرد قائلاً: "حسناً إن أبي نجار، لذا فقد أتى وساعدني في أعمال النجارة. ولدي صديق حميم يعمل سباكيًّا، حيث قمنا بأعمال السباكة معاً. ولا أعرف أحداً يعمل كهربائيًّا لذا كان على استئجار شخص لأعمال الكهرباء".

ما نوع السلوك الذي تراه من هذه المحادثة؟ إنك تسمع عن فريق عمل يرغب في استغلال الموارد، ولديه القدرة على التعلم. إنه نوع السلوك الذي تريده في مصنعك. وعلى العكس من ذلك إذا قيل لك: "لقد استمتعت بصيف هادئ، وقد طوّعت لأعمال الإنقاذ من الغرق لفترة بسيطة، ولكن لم يكن لدى أساساً أي نشاط أو الكثير لأفعله.

### **اجراء المقابلة الشخصية:**

سوف تظل المقابلة وجهاً لوجه هي أداة التوظيف التي لا غنى عنها، لكن إلى أي مدى تكون مفيدة، فذلك يعتمد على قوة الأسئلة وفعاليتها وعلى حكم من أجرى المقابلة. إن المقابلة عادة تستخدم لاكتشاف نوع الشخص الذي يريدون العمل معه. فكما يوضح "هاردي ميسون Hardy Mason" من شركة اثنا للتأمين محاولة اكتشاف كل واحدة من التوقعات التي لدى الشركات التي تتبنى إعادة الهندسة فيما يتصل بالموظفين المحتملين هذه الأيام بقوله:

إننا حريصون على استخدام المدخل السلوكي. يمكننا القول "اشرح كيف تضع توصية معينة للإدارة، ثم تقنعهم بقبول شيء غير مسبوق" (القدرة على الاتصال). أو ربما نقول "صف كيف تمكنت من حل خلاف حاد بينك وشخص ما تعمل معه" (التفاهم مع الآخرين). أو "كيف تعطى تغذية مرتدة لموظف عمله ليس على المستوى المطلوب؟" (القدرة على التعليم). أو "أخبرني ما الذي يمكنك عمله إذا وقعت بين عميل غاضب ومدير يستطيع مساعدتك لكنه لا يتحمل المواقف الصعبة" (القدرة على المواجهة). أو "هل سبق لك أن طلبت علاوة؟ إذا كان قد حدث فكيف فعلت ذلك. وماذا كان إحساسك؟" (الثقة في النفس). أو "متى كانت آخر مرة أحسست بتحدى لسلطتك في المنزل أو في العمل، وكيف عالجت ذلك؟" (القدرة على القيادة). أو بالنسبة للمديرين "هل تمتلك حاسباً آلياً بمعالج كلمات وتستخدمه؟" (القدرة على التغيير، والاعتماد على النفس).

لاحظ أن المقابلة في حد ذاتها اختبار دقيق لمهارات الاتصال لدى المرشح للوظيفة ومهارات التفاهم مع الآخرين - ناهيك عن القدرة على التذكر، والتخييل، وحل المشكلات.

### إجراء المقابلات الإيجابية:

إحدى أكثر إجراءات التوظيف التي أعرفها شمولاً تم وضعها من قبل شركة كورننج Corning، وذلك في مصنعها الكائن في مدينة بلاكسبورج Blacksburg بولاية فرجينيا. اشتهرت الشركة بمنتجات خزفية (تستخدم في نظم التحكم في العوادم المبعثة من السيارات)، وقد احتاج المصنع في بلاكسبورج إلى موظفين لديهم خبرة فنية وعلمية، لكن بنفس درجة الأهمية كان تحتاج لأناس قادرين على العمل ضمن فريق عمل. نورمان جاريتي نائب المدير التنفيذي لشركة كورننج، الذي أسس الكثير من معايير قوة العمل في بلاكسبورج، أخبرنا ماذا يحدث بعد أن يملأ المرشحون النماذج المعتادة بقوله:

يعود المتقدمون لمقابلة مدتها ساعتان ونصف والتي تكشف عن مهاراتهم في الاتصال واتجاهاتهم نحو العمل. المتقدمون الذين يجتازون هذه المرحلة يتم اختبارهم في مهارات مادة الرياضيات (مطلوبة للتعامل مع توجيهات العملية الإحصائية للمصنع) ومهارات الكتابة. إننا نطلب منهم كتابة مقالة عن الشخص الأكثر أهمية في حياتهم. قد تدهش مما يمكن أن يكتشفه القارئ فقط من هذه المقالة. في النهاية نضعهم في إطار العمل ضمن فريق لنرى لأى مدى يعملون على تكوين اتفاق في الرأى بدون وجود مشرف. إذا كان المتقدم لديه عائلة تقوم الشركة بدعوة هذه العائلة لتعرف ما نوع العمل الذي يتم في

شركة كورننج ونوع الضغوط التي يواجهها الأفراد هناك. تدرك الشركة أن رد فعل العائلة له علاقة كبيرة بنجاح الموظف أو فشله نهائياً في الوظيفة.

كل خطوة في هذا الإجراء كانت منتقاة بعناية بعد قيام رؤساء شركة كورننج بدراسة أساليب التوظيف في الشركات في كل أنحاء العالم. من (٨٠٠٠) متقدم أولى أجريت معهم مقابلات في مصنع بلاكسبورج، وظفت الشركة أقل من (٤٠٠)، أي بمعدل واحد من كل (٢٠) متقدماً. لقد كانت النتائج مثيرة للإعجاب. على مدار ست سنوات ترك موظف واحد فقط القسم وواحد آخر فقط تم فصله. قوة العمل الثابتة بشكل غير عادي هذه حطمـت الأرقام الإنتاجية القياسية وجعلـت المصنـع واحدـاً من أقوى المنافـسين في السوق العالميـة.

### تمارين "ماذا إذا":

تخبر بعض الشركات الموظفين المتوقع توظيفهم من خلال تمارين دقيقة للعب الأدوار. بعض هذه التمارين مصمم لكشف كيف يتصرف الشخص من تقاء نفسه بالنسبة لطلب غير عادي لعميل، مثلاً، أو بالنسبة لخفاـق إجراءـات المـأـلـوفـة. هناـك تـمارـين أخـرى مـصـمـمة لـاخـتـبارـ مـقـدرـةـ المرـشـحـ علىـ الانـسـجامـ معـ الآخـرـينـ. يـصـفـ ماـركـ شـوـارـتزـ تـمـريـنـاً يـكـشـفـ بـعـقـمـ هـذـيـنـ المـوـضـوعـيـنـ فـيـ وقتـ وـاحـدـ فـيـقولـ:

"سوف نعطي ستة أشخاص مشكلة مكتوبة. ونعطيهم خمس عشرة دقيقة لتفكير في كيفية الاستجابة للمشكلة، وبعد ذلك (٢٠) دقيقة للعب الدور. المشكلة على النحو التالي: 'بوبى' أحد أعضاء فريق يتغير عن العمل يوم الجمعة كل أسبوعين. إنك لا تعرف، في الوقت الراهن، على وجه الحقيقة لماذا يتغير عن العمل، لكنك تعلم أن لديه ابناً في السنة النهائية بالمدرسة الثانوية وأنه بطل في المصارعة. تعقد مباريات دورى المصارعة كل يوم الجمعة. كيف ستعالج هذه المشكلة؟"

بعض الأشخاص يقول: "حسناً، هذا واضح جداً. الرجل يذهب لحضور مباراة المصارعة، يجب فصل هذا المتسكع. وأخرون يقولون: "يبدو أن بوبى لديه مشكلة". من الأفضل أن نجلس معه ونكتشف ما الذي يحدث. ياسوزى هل تقومين بذلك؟ أو هل تستطيع أنت يافرانك؟، إذاً من هو الشخص الذى تريده فى فريقك؟. أو ماذا عن الذى يقول: "أنا أيضاً أود التغيير بضعة أيام جمعة. فلنترك بوبى يجتاز هذا الموضوع بسهولة ويتمكنى أنا أيضاً اجتيازه بسهولة فيما بعد".

الهدف من هذا التمرن ليس اكتشاف الأشخاص المتعين الذين قد تسبب أسلوبهم التي تتسم باللامبالاة مصاعب على الطريق. الهدف هو الوصول إلى مناقشة حول مسؤولية الفريق، والتوازن بين حياة البيت وحياة العمل بالطريقة التي يتعلم منها حتى أصحاب الاتجاه الصحيح.

### **مشاركة الزملاء:**

كانت سياسات التوظيف القائمة على أساس النظر إلى منظمة العمل كآلة في الأيام السابقة، تعتمد على أن يذهب المتقدم للوظيفة إلى مركز توظيف الاتحاد العمالي، أو إلى مدير الأفراد، أو إلى مكتب الموارد البشرية ويتم قياس "ملاعمة" المتقدم أو المتقدمة للوظيفة الشاغرة المتاحة. إذا كان التلاؤم جيداً يُرسل المرشح ملء الوظيفة الشاغرة. بدايةً ومنتصف ونهاية هذه القصة: يمكن وصفها بأنها "لم تلمسها يد إنسان".

حسناً، لكن في الشركات التي تتبني إعادة الهندسة، لم يعد التوظيف مسألة إيجاد أشخاص مناسبين بصورة شكلية للوظائف المتاحة. إن ما يُعرض ويتم التقدم له والذى يجهله أحياناً المتقدم للوظيفة هو شيء يشبه كثيراً عضوية الفريق. إن الموضوع ليس مجرد وظيفة، إنه نوع معين من الانتماء. الانتماء لفريق عمل لمجال بشري، لعملية إضافة قيمة إنسانية.

نتيجة لذلك وصلت كثير من الشركات إلى الاقتراح بأن إجراءات التوظيف مهمة للغاية، بحيث يجب تركها للخبراء المسؤولين عن الأفراد أو الموارد البشرية. وكما يقول لورنس بوسيدى إن كان صحيحاً أن عامل الخراطة يعرف أكثر عن جوانب عمله من أي شخص آخر، فينبغي أن يكون صحيحاً أيضاً أنه يعرف أكثر عن نوع الشخص الذي يريد العمل معه أكثر من أي شخص آخر.

لكن لاحظ أنى أقول: "ينبغي". فليست الحالة دائماً أن الأشخاص يعرفون فعلاً ما هو صالح لهم - أو ما هو صالح للعمل، وهو الأكثر أهمية. عندما يفكرون في نوع الأشخاص الذين يريدون العمل معهم. (أسباب ذلك وما هو صحيح بالنسبة لهم سوف أناقشه بعد لحظة).

ما تزال مشاركة الزملاء في عملية التوظيف اتجاهًا ناميًّا في منظمة إعادة الهندسة. إنها المشاركة وليس التحديد لذا أتبek. وحتى مع هذا التأهيل تصر الكثير من الشركات على أن يحصل الموظفون على بعض التدريب في أساليب تقييم التوظيف وأساليبه فيها قبل أن يشاركونا. إحدى هذه الشركات هي شركة "هيلز بت نيوتريشن" وكما يوضح لنا "جواردون وولتر" مدير الموارد البشرية لمصنع الشركة في مدينة ريتشموند ذلك بقوله:

أى شخص يريد ممارسة عملية الاختيار يجب أن يحضر ورشة عمل ويجتاز اختبارها. فى هذه الورشة يتم تدريس مبادئ الاختيار المستهدفة مع أساليب إجراء المقابلات. إنها ورشة عمل لمدة يومين. تتبع ورشة العمل هذه الفرصة لشخص ما لأن يصبح مؤهلاً لعمل غريبة للمتقدمين للوظائف من خلال الهاتف أولاً، ثم يتخرج بعد ذلك، إذا جاز التعبير، ويكون مؤهلاً لإجراء المقابلات الشخصية. إنهم يجلسون كمراقبين ثم يمارسون عملياً وبعد ذلك يقومون بإجراء مقابلات تحت الإشراف. ثم إذا أرادوا المشاركة فى مراكز التقويم (فى المرحلة النهائية)، يجب أن يحصلوا على تدريب أكثر ويحضرون دورات تدريبية أكثر ويحصلون على شهادة. إذ إنه بمجرد حصول شخص ما على هذه الشهادة فإنه أو إنها أصبح معاذلاً فعلاً لأى منا (موظفو الموارد البشرية). فصوتهم ورأيهم يُحسب مثل أى واحد منا.

إن مشاركة الزملاء فى التوظيف اليوم ليست شائعة إلا على مستويات المديرين التنفيذيين، أما على مستويات الوظائف التنفيذية الميدانية فإنها تمارس من قبل أقلية فقط. لكن من المرجح أنها سوف تتنامى. إنها لن تنشأ من أى مبادئ ديمقراطية لكن سوف تنشأ أكثر من القواعد العملية للسوق الحرة. اليوم وللمستقبل المنظور، يجب أن تصبح إدارة الأفراد عملية استخدام لقوة العمل وتجنيدهم قلباً وروحًا وعقلًا لصالح عملهم. هل هناك طريقة لعمل ذلك أفضل من إعطائهم رأياً فيمن يجب أن يعملوا معهم؟

### **ماذا عن الأشخاص الذين لا ترغب في العمل معهم؟**

وجه القصور الكبير فى أسلوب مشاركة الزملاء فى التوظيف هو أن الناس يميلون للرغبة فى العمل مع الآخرين الذين (حسب اعتقادهم) يماطلونهم. فهم لا يريدون شخصاً أفضل منهم بكثير فى العمل. وحتى قد لا يعجبهم إن كان هناك شخص أسوأ منهم بكثير بالرغم أن ذلك نادر الحصول. وقد يريدون شخصاً له الخلفية والمعتقدات والجنس نفسه.

هذه الأحكام المسبقة شيء مأثور. وهى تتسبب كذلك فى حدوث خلل وظيفي على نحو خطير. لهذا لم يعد بمقدور أى مدير أن يغامر بالعودة إلى طغيان القواعد المستوحاة من القابة مثل "معدل العمل" و"قواعد العمل" و"الأداء العادى" الحالى من القيمة. الأداء العالى والامتياز هو المطلوب الآن فى كل شخص؟.

علاوة على ذلك، لا يتحمل أى مدير قوة عمل متجانسة. ليس فقط لأن فرض ذلك ضد القانون، وليس لأن إيجاد مثل هذا التجانس مستحيل فى معظم المجتمعات، وليس لأن تشجيع التجانس فى قوة العمل مناقض لقيم معظم الشركات، لكن أيضاً التجانس له آثار سلبية للغاية على العمل.

بالمقابل فإن التنوع في الأجناس والديانات، والأعراق، والجنس، اتضح أنه أفضل للعمل. إنه أفضل للعمل، أولاً، بسبب أنه لم يعد في إمكان أي مجال عمل تجاهله عمل مجموعة كبيرة من الأشخاص - بغض النظر عن الجنسين الرئيسيين. (ليس هناك شك أنه لا تزال بعض الأعمال المبنية على أساس الجنس، لكن يبدو أنه كانت هناك في الماضي قاعدة مفروغ منها أن النساء لا يشترين السيارات والرجال لا يشترون مستحضرات التجميل).

لكن حجة مجال الأعمال بالنسبة للتنوع في العمل تصل لأعمق من ذلك. إننا نحتاج لوجهات نظر مختلفة لحل المشكلات في العمل الحديث. فالتنوع في وجهات النظر يخلق أفضل الحلول، لكننا نحتاج عمليات إعادة هندسة الإدارة لإطلاق خيال قوة العمل وإبداعها الذي يجعل وجهات النظر المتنوعة تتجدد.

بعض الشركات بحكم الضرورة تدرك ذلك أكثر من الآخرين، مثل شركة فيد إكس، كما يخبرنا "روجر إيسوم" عن ذلك فيقول:

العديد من مناطق عملياتنا لديها مجموعات متنوعة الأعراق بدرجة كبيرة. وفي بعض المناطق الأخرى هناك زيادة في عدد إحدى المجموعات العرقية تفوق بكثير عدد العاملين من السكان المحليين. لهذا فإن الأسئلة المطروحة هنا هي: كيف تعامل مع فريق قد ينشأ فيه خلاف عرقي أو عنصري؟ كف يكون لديك حساسية التعامل مع اتجاهات دينية أو ثقافية مختلفة؟ غالباً ما يواجه المديرون بعض التحديات الكبيرة.

كمثال واضح، قد يكون المدير رجلاً أبيض تضم مجموعة عمله - الممثلة للمجتمع المحلي - علىأغلبية سوداء و(٤٠٪) إناث. يجب على هذا المدير أن يتعلم طرقاً جديدة للرؤية والاستماع والفهم. سوف يجد مشكلات لا يتوقعها أبداً لم تكن لتوجد لو كان كل شخص في المجموعة لا يختلف عنه. (تشعر شركة فيد إكس أنه من الواجب عليها أن تحاول تدريب المديرين على التعامل مع الاتجاهات المتنوعة، ليس كشيء سلبي محدث للمشكلات ولكن كعنصر يمكن توجيهها بطريقة إيجابية.

برنامج التدريب على الاختلاف Diversity Training Program مشهور ومحبوب تماماً داخل فيد إكس. تشرح لناليندا إدواردز المدير العام، ومدير معهد القيادة، هذه القضية فتقول:

**الدوره إجبارية للمديرين وموظفي المكاتب.** أما بالنسبة للأخرين لدينا قائمة طويلة ممتدة لسنة كاملة. بعض الأشخاص قد ترسلهم إدارتهم لأنهم يلاقون

صعوبات وظيفية في التعامل مع الأفراد، لكن معظم الأشخاص كانوا متطوعين للحضور. إن أكثر الأسباب شيوعاً التي سمعتها فيما يتعلق باشتراك المديرين في الدورة، هي: "إننى احتاج أن أتعلم معرفة كيفية التعامل مع الأمريكان من أصل أفريقي، أو التعامل مع النساء، أو التعامل مع متحدث اللغة الإسبانية. عندئذٍ كان على أن أشرح لهم أن ذلك ليس الغرض من الدورة. إننا لا ندرس الناس من زاوية علم الأجناس؛ إننا نريد تدريس فهم الناس كأفراد.

من أكثر المشكلات التي واجهتها في التدريس تكراراً هي علاقات العمل بين المدير الرجل والنساء. كنت أسمع غالباً: "إننىأشعر بعدم التكبد في كيفية التعامل معهم لدرجة أنني أترك الباب مفتوحاً دائمًا كلما دخلت امرأة مكتبي"، ماذا يعكس هذا؟ الرجل في وضع دفاعي كلي. إنه قلق من أن يفعل أو يقول شيئاً خطأ، فسوف يلاقي متابعة، لذا فهو ألغى الهدف منه كمدير كلية والذي كان يجب أن يكون توجيهه وتدريب وتطوير الموظفين. يجب علينا أن نجعل المديرين يدركون بأن النساء والأقليات لا يجب معاملتهم باللين والرفق لكن بالواقعية والتفهم.

### ما الذي يحدث للعقد الاجتماعي؟

بالقدر نفسه الذي ذهب به عصر الاستقرار والهدوء عصر الإبحار السلس كذلك ولـ عصر التوظيف، ذلك العصر الذي أطلق عليه بحق العصر الذهبي للعقد الاجتماعي. فمثلاً تتمتع الفرنسيون والألمان واليابانيون والأسكتلنديون بعقد اجتماعي مع حكوماتهم وتمت الموافقة عليه سياسياً، كذلك الحال مع الكثير من الأمريكان في ذلك العصر تمتعوا بعقد مع الشركات التي توظفهم حيث تمت الموافقة عليه اقتصادياً. كانت الصفة متماشية مع ما هو قائم فعلاً كما رأينا في شركات الخدمات مثل شركة أريزونا للخدمات العامة. هذا يعني أنك إذا ما عملت وصولاً إلى المعيار (المعدل)، سوف يكون لديك وظيفة، وراتب أو أجر، ومزايا مضمونة لباقي حياتك في العمل.

بالطبع واجه العاملون فترات بطالة أثناء فترات الهبوط الاقتصادي. لكن معظم الذين يسرحون من عملهم كانوا يستطعون التطلع إلى استعادة وظائفهم عندما ينشط السوق مرة أخرى. قد يكون من المحتمل دائماً وجود مديرين طموحين في أية شركة أكثر من توافر أماكن شاغرة لهم في القيادات العليا، لكن المديرين يمكنهم دائماً اختيار الانتقال إلى أجواء أكثر هدوءاً. في الوقت نفسه، كانت الأسواق تمتد وهوامش الربح تزيد أكثر

وأكثر. كل شخص كان يقدس النمو وفي المقابل نشر النمو ببركاته إلى أبعد وعلى نطاق واسع. هطلت الوظائف والمزايا والبهرجة من كل نوع على المديرين والعاملين الأميركيين. وهكذا، وعلى الرغم من الضربات التي حدثت في هذا العصر، وكان بعضها عنيفًا، إلا أنَّ أيام عصر الاستقرار والهدوء كانت فترة توافق بين الأميركيين ومستخدميهم وهو التوافق الاجتماعي المريح.

كما ناقشنا سابقًا كل ذلك بدأ يصل إلى نهاية المطاف عقب عام (١٩٧٣). لكن العاصفة لم تأت فجأة؛ بدأت الرياح تكون أقسى فأقسى. وفي الواقع فإنه في الكثير من الأعمال التجارية انقضى صفاء الأمن الذي تم الحصول عليه بصعوبة دون أن يلحظ أحد ذلك. وعندما لاحظ المديرون ذلك تمسك الكثير منهم بأعمالهم ببأس كما شاهدنا ذلك.

لقد جادل الكثيرون بقولهم إن العقد الاجتماعي شيء من الماضي. وفي الولايات المتحدة، قيل، إنه لم يعد هناك شركات قادرة على تقديم أي شيء لموظفيهم مثل، ضمان الوظيفة، وعلاوات الراتب، والمزايا التي اعتادوا تقديمها. وفي أوروبا واليابان، قيل، إن دافع الضرائب التأمينيين أجبروا الحكومات على التخلص من الكثير من تشريعات الضمان الاجتماعي وهي أساس التعاقدات مع أفرادهم. وهناك بعض الحقيقة هنا. لقد وجدت الشركات في أنحاء العالم أنه من الصعب أن تدفع من أجل الخدمات الاجتماعية، في حين أن الشركات لدينا قد لا تكون قادرة مطلقاً، مرة أخرى، على الوفاء بتكليف العقد القديم - أو أنها ترغب في ذلك. لكن ذلك لا يعني أن العقد الاجتماعي في هذه القارة أو أي قارة غيرها قد أصبح من الماضي. إنما فقط لنقول إن العقد الاجتماعي لن يوفر مرة أخرى السلام الاجتماعي نفسه والراحة كما سبق ذلك في سنوات الاستقرار.

تسريح العمالة، على سبيل المثال، هو أسوأ دلالة على زمننا الثوري خاصة بالنسبة للمديرين والفنين. تذكر قصة CITC. وقد يكون أن أفضل ما تستطيع الشركات تقديمها الآن للموظفين المحتملين ما يشبه الآتي: "إننا لا نستطيع ضمان الوظيفة لك إلى الأبد بل ولا حتى للسنوات الخمس القادمة، لكننا نستطيع ضمان أنه مدام أنك تعمل معنا حينما تقوم بتسريحك سوف نفعل ذلك بالطريقة التي تجعلك ترغب بالعودة، إذا توافرت لدينا وظيفة لك لتعود إليها". وليس هذا بالشيء الكثير.

في الواقع، على أية حال، سوف تكون الشركات قادرة ومجبرة على تقديم ما هو أكثر من ذلك بكثير. على الأقل سوف تقدم عقوداً فحواها "لا ضمانات، لكن سنقدم لكم جميع

أنواع التعويضات ذات القيمة، مثل: التدريب والتعليم والاتصالات المباشرة وعمل إنساني ممتع، وهكذا؛ بالإضافة إلى الرواتب، والمشاركة في الأرباح وخيارات الأسهم، والمزايا التي ستكون كبيرة، إن لم تكن تشبه الصاروخ في انطلاقتها مثلاً كانت في الثمانينيات.

على أفضل الأحوال، فإنَّ الكثير من الشركات سوف تكون قادرة بل وملزمة بعرض صفقات على عمالها ومديريها الأساسيين عالية القيمة بالمقارنة بما كان في الثمانينيات. هذا مؤكَّد مثل أى شيء يمكن تأكيده في عالمنا المضطرب. إنَّ التركيز الكامل على الأفراد كأحد المميزات التنافسية المهمة التي تستطيع الشركة إنشاءها، يتطلب من الإدارة العليا جذب أفضل قوة عمل يمكنهم إيجادها واستثمارها والمحافظة عليها. ليس هناك استثمار أكثر أهمية من ذلك، لذا سوف يقومون به.

وإلى الآن، تقع فيه شركتك، دعني أعطيك نموذجاً لعقد تصوير اختيارات التمثيل المتداول التي يمكن أن تتبعها الشركة وموظفيها. ليس الغرض من هذا النموذج أن يصبح وثيقة "قانونية" بالطبع؛ لكنه يحدد القيم التي يضع كل فرد ثقته فيها:

نحن، الشركة سوف نبذل قصارى جهدنا لكي:

- نكون إيجابيين في متابعة الأفكار الجديدة والخدمات الجديدة والمنتجات الجديدة والأسوق الجديدة وبالطبع العملاء الجدد.
- نبذل أقصى الجهد في توفير ثقافة الاستعداد والرغبة في العمل.
- نصبح أفضل وأفضل في العمل الذي نقوم به على صعيدي العمل التشغيلي والعمل الإداري.
- نكون عادلين ومنصفين ومنفتحين في علاقتنا مع الموظفين.

إن نيتنا هي أن ينمو عملنا ويزدهر، وب مجرد حدوث ذلك، فإن نيتنا إيجاد عمل لموظفيها - حتى حينما نتعلم أن نقوم بعملنا أفضل وأفضل. وبالطبع يجب أن يتماشى هذا باتساق مع المحافظة على مستويات الأداء القوية في العمل وإعطاء أفضل عائد لمستثمرينا؛ لذا فإننا إذا ما اضطررنا لتخفيف قوة العمل لأى سبب من الأسباب، فسوف نعامل موظفيها بكرامة واحترام.

مادام أن الشخص جزء من هذه الشركة فسوف يدفع له إن كان موظفاً أو لها إن كانت موظفة راتباً عادلاً على أساس مساهمة الأداء الفردي في إضافة قيمة للعمل التجارى للشركة وعلى أداء الشركة.

ومادام أن الشخص جزء من هذه الشركة فسوف توفر له - إن كان موظفاً، أو لها إن كانت موظفة - فرصاً للتطور الشخصى وعملاً قوياً ذا معنى.

أنا الموظف سوف أبذل قصارى جهدى لكي:

- أشارك فى تنمية الأفكار الجديدة، والخدمات الجديدة، والمنتجات الجديدة، والأسواق الجديدة والعملاء الجدد.

- أستخدم مهاراتي وإمكانياتى فى خدمة عملائنا.

- أشارك فى توفير ثقافة تتنمى الاستعداد والرغبة فى العمل.

- أقوم بعملى وأساعد الآخرين فى القيام بعملهم، بصورة أفضل وأفضل.

- أكون عادلاً ومنفتحاً ومنصفاً فى علاقاتى مع موظفى هذه الشركة.

مقابل الراتب العادل واستثمار الشركة فى تطويرى، سوف أقوم بعملى بكل اجتهداد وامتياز وأبذل قصارى جهدى فى التطوير الشخصى لخدمة احتياجات الشركة وأسواقها وعملائها.

يمكنك أن ترى فى هذا "العقد" أنه لا يوجد ضمانات. فى الواقع هناك شدّ بين مصالح الشركة ومصالح الموظف ومصالح المستثمرين. أى منشأة سوف تعمل بأفضل صورة عندما يمكن موازاة جميع هذه المصالح - لكن مرة أخرى، يفرض واقع ظروف العمل اليوم عدم وجود ضمانات. وبالطبع، ليس الغرض من هذا العقد أن يكون له قيمة قانونية. لكن ليست تلك القيمة هي المهم اليوم، إنما القيمة المعنوية والقيم المعبّر عنها، والنية الواضحة من أن كل طرف سوف يبذل قصارى جهده هو الذى يهم.

الآن، قد لا تتوافق أنت على جميع الشروط التي وردت في هذا المثال؛ لذا بإمكانك تغييرها لتناسب عملك، وبيئتك وثقافتك. إنني لم أطرح هذا العقد ليكون عالمياً. لكن نصيحتى هي أن تكون واضحاً في تعهداتك مع موظفيك. كحد أدنى، وافق على المعايشة المشتركة لمسائل الغرض والثقافة والعملية والأفراد.

## الفصل العاشر عشر

قضايا مطروحة .. كيف نختار؟



**التوظيف والفصل، والصلاحيات الإدارية العتيقة، هي القضايا التي يجرى تذليلها الآن بالاستعانة بمجموعة من العمليات الجديدة، وبرمائية جديدة بين الشركات ومنسوبها.**

من أجل أن أعد نفسي لهذا الكتاب، زرت وتحدثت مع مدربين وعمال في المؤسسات من الشركات. لقد كان من بين الأشياء الأخرى، التي أردت أن أتحقق منها، هي رغبتي في أن أقف على الكيفية التي يعيش فيها المديرون قضية "الأفراد". ذلك أن الكثير من هؤلاء المديرين كانوا متعرجين في الماضي، إذ كانوا يستخدمون ممارسات تحكم مبنية على علاقة معادلة مع الموظفين. ومع أنهم أحياناً كانوا يتبنون لغة جديدة - على سبيل المثال - تفويض السلطة، لكن أساليبهم ظلت هي نفسها. كان اللوم كثيراً ما ينصب على الأنظمة والتعليمات الحكومية لعجزها عن التغيير.

ولكن مما يشجع العزم، فقد تبنت عدد من الشركات ممارسات الموارد البشرية التي تتبع أسس إعادة الهندسة. هذه الأسس تشتهر في أربع خصائص مهمة، هي:

**الأولى:** أن وظيفة "إدارة الموارد البشرية" قد انتقلت إلى خط المواجهة. فقد تولى المديرون الذين يديرون ذاتهم والمديرون الذين يهتمون بالعمليات كما يهتمون بالناس بمسؤولية هذه الأمور. هؤلاء المديرون قد يحصلون على المساعدة في ذلك من أفراد الموارد البشرية، غير أن العمل الجديد يحتاج سلطة ومسؤولية الخط الأمامي لتأهيل، وتوظيف، وتقييم ومكافأة الموظفين.

**ثانياً:** تصطبغ ممارسات هؤلاء الأفراد بقيم ثقافية قوية من الأمانة، والثقة والاحترام.

**ثالثاً:** يُعد الاتصال المفتوح والمشاركة في المعرفة الأركان الأساسية لهذا التصميم.

**رابعاً:** تقوم هذه الخصائص على تقدير الطاقة البشرية، والاعتقاد الماثل في أنه عندما يتحرر الأفراد من قيود الوظائف الضيقية، والمشتتة فإنهم يكونون قادرين على الملكية التامة لعملهم الجديد (مع التعليم التأهيلي).

خلال الصفحات العديدة التالية، أريد أن أشارككم نماذج من هذه الممارسات والعمليات. على أنه ليس كل ما تقرأونه سينطبق على شركتكم، إذ يجب تهيئه وتكييف التغيير وفقاً للغرض، والثقافة، والعمليات الخاصة بكم. غير أن هذه الشهادات تقيد هنا كدليل على أن الجزء الثاني من ثورة إعادة الهندسة سيكون قد بدأ بالفعل.

## التأهيل:

تتسم المطالب الواقعية على عاتق مديرى العمليات والناس بكونها مطالبات قوية أكثر من ذى قبل، وفيما يلى وصف لما يتطلب منهم.

يقول "كيربى دايس Kirby Dyess"، نائب الرئيس ومدير الموارد البشرية، بشركة إنتل Intel: يتعين على المديرين أن يتحلوا بخصائص عالية لكي يتسمى لهم النجاح في بيئه إنتل المتقلبة والمتغيرة بالضغط، كما يجب أن يتمتعوا بمهارات قوية في العمل المشترك كشبكة. ويجب أن يتمكنوا من الخروج من نطاق أعمالهم وطرح الأسئلة المناسبة على الناس. كما يجب أن يربطوا أهدافهم مع أهداف الشركة. كما يجب أن يكون لديهم منظور واسع ليروا كيف تتلاعم الأمور مع بعضها البعض. يجب أن يكونوا مدربين جيدين وعلى قدر من الحساسية الحقيقية تجاه الناس، كما يجب أن يتقبلوا النقد. ويجب أن يتصرفوا بعمق التفكير والت روى. عليهم أن يعرفوا كيف يوظفون الأفراد الذين بمقدورهم العمل سوياً بشكل جيد.

**يبدأ التأهيل الرسمي، بعد تحديد إمكانات القيادة. إذ بالإمكان تدريس المهارات القيادية.**

يقول "مايك باريش Mike Parrish"، نائب الرئيس والمدير العام، في شركة ناكور Nucor: في الماضي قمنا بترقية الأفراد إلى مراكز إشرافية دون أن نعطيهم تدريباً كثيراً على القيادة. لقد كنا نقوم بانتقاء الأفراد من بين أصحاب المناصب الذين كانوا جيدين في الأعمال التي يقومون بها كما أن علاقاتهم حسنة مع الأفراد، لكن لم يكن هناك تدريب رسمي. نحن نخطط حالياً لعمل برنامج ندوة خاصة بـ"مشريفينا القدماء" ، الذين يرون من مسؤولياتهم تسويق وتوزيع الكثير من أطنان المنتجات بقدر الإمكان. نريد منهم أن يتفهموا أن بيع المنتجات هو مسؤولية طاقمهم، وأن مسؤوليتهم هي الاعتناء بذلك الطاقم. فإذا فعلوا ذلك، فسيتم تسويق هذه الأطنان. ربما يتوجب على مشرف اليوم أن يتعامل مع أي شخص غير سعيد في جدول إجازته. تلك هي مشكلة الناس، وهي مشكلة قد يحتاجون إلى مزيد من التدريب حتى يتعلموا كيف يتعاملون معها.

**ينبغي أن يتضمن التأهيل تفهم عمل الزملاء.**

يقول مايك باريش: نحاول أن نستفيد من موظفينا بأقصى إمكاناتهم. فعلى سبيل المثال، نأخذ أحياناً مشغلى الآلات، وندمجهم مع أفراد الصيانة، وهكذا نتيح لهم الفرصة

ليتعلموا شيئاً من حرفه بعضهم البعض. هذا الأمر يساعد الأفراد على الاختلاط والتلاحم، ليروا أن كل شيء يسير في موقع العمل يقوم على أساس العلاقة التبادلية. لقد تحسنت الاتجاهات، حيث اعتاد مشغلو الآلات أن يقولوا إن أفراد الصيانة لا يؤدون عملهم بشكل جيد بدرجة كافية، والعكس بالعكس. إنك حينما تضع نفسك مكان الآخرين فإن هذا سوف يمكنك من رؤية الأشياء من خلال نظرتهم لها.

### **في ظل التغير المستمر في الأسواق، يجب أن يكون التأهيل متواصلاً ومكثفاً.**

تقول "آن مونرو Ann Monroe"، النائب الأول لرئيس الموارد البشرية، في شركة الصليب الأزرق Blue Cross، ب كاليفورنيا: في أعمال المطالبات الخاصة بنا، نحصل (٤٠,٤) بليون دولار في العمل سنوياً وننفق (١٧) بليون دولار. إن من الأهمية بمكان تلك المطالبات بشكل صحيح، وليس هذا ما كان يحدث في الماضي. ولم يحدث أيضاً أن كنا نحصل للأقساط المستحقة أو نقوم بإعداد الفواتير بشكل صحيح.

عندما بدأنا في بحث المشكلة، وجدنا أن أفرادنا لم يفهموا الجوانب المالية المتعلقة بالرعاية الصحية. كان ذلك الأمر يعد شيئاً مثيراً للدهشة تماماً. إننى أعتقد أن الإدارة غالباً ما تعتقد بشكل جازم أن موظفى الخط الأمامى لديهم بعض المعرفة عن العمل. وهذا يجانب الصواب. إذ لا ينبغى الجزم بشيء مطلقاً في العمل. فإذا كان كل ما يقوم به أشخاص طيلة عشر سنوات هو عمل تحصيل الفواتير البسيط وليس لديهم أى معرفة عن تعقييدات الضمان资料，فلن يكونوا ببساطة مؤهلين لأداء وظيفة جيدة. إن تداول الفواتير بالنسبة إلى الإجراءات الصحية مختلف تماماً عن تداول فواتير المسامير والورادات. فهناك متغيرات لا حصر لها تتوقف على الطبيب، والمريض، والمستشفى والسياسة المتبعة نفسها.

لذا رجعنا إلى نقطة البداية وأعدنا برنامج تدريب في أساسيات الجوانب المالية المتعلقة بالرعاية الصحية. لم نتوقع أن يصبح الأفراد، الذين سينضمون لهذا البرنامج، خبراء، ولكن أردنا أن تكون لديهم فكرة عامة، وأن يفهموا على وجه التحديد كيف أن هناك علاقة متبادلة بين تداول الفواتير والتحصيل، ودفع التعويضات، والعلاج الطبي. فالناس، الآن، لا يعملون في حلقة مفرغة، إنهم يعرفون أنه إذا كانت هناك مطالبة مالية ولم تدفع بشكل صحيح من أول مرة، ستتشاء عنها جميع أنواع المشكلات، وهذه المشكلات ستترافق ككرات الثلج. إننا نتوقع منهم أن يفعلوا، مهما طلب الأمر - استشارة الوحدات الأخرى،

توظيف التقنية، الاتصال مع الموردين - وذلك من أجل تحقيق المطلوب بشكل صحيح، من أول مرة.

هذا التدريب والاتصالات يعتبر أمراً متواصلاً، حيث إن الرعاية الصحية في هذا البلد تمر بفترة من التغير السريع. لقد تعلمنا أهمية أن يحيط موظفونا علمًا بما يحدث داخل الشركة وفي الميدان عموماً. وها نحن الآن نجني ثمرة ذلك.

تعتمد إعادة الهندسة على قيم وسلوك الموظفين كمطلوب ضروري، غير أن هذا لا يغنى عن المقدرة الفنية. لهذا يتوجب عليك أن تعرف كيف تتقن أداء الوظيفة.

تسأل "كارول ويت Carol Waite"، رئيسة عمل في وحدة "الأعمال الصغيرة وانتقاء أعمال عملاء الأسواق"، التابع لشركة الصليب الأزرق والملجأ الأزرق في ولاية ماساشوسيتس فتقول: ما الخصائص التي أريدها في فريقي المثالى؟ إننى أطلع إلى أناس يتمتعون بتوجيه ناضج وبعض من سلامة الحس. أناس لا يخافون، ولا يتذمرون، لديهم الإرادة ليقولوا: "دعنا ننفذها"، أشخاص ناضجون. ولديهم الحماس، واقعيون، لا أبالغ إذا كانت أعمارهم (٢٣ أو ٩٣).

هناك أفراد ذوو سلوك رائع لكنهم يعجزون عن أداء الوظيفة المنطة بهم. لقد قام قائد الفريق وأنا بمراجعة أداء إحدى الزميلات في الأسبوع الماضي واتفقنا على أنها إنسانة عظيمة غير أنها لم تكن تماماً في مستوى الوظيفة الموكلة لها. عندما أخبرناها بما توصلنا إليه، قالت: "كيف يمكن لكما أن تقولا هذا عنّي؟ فأنا مشاركة جيدة في الفريق ولطيفة للغاية". لقد كان يتوجب علينا أن نشرح لها بلطف بأن اتجاهها نحو العمل كان رائعاً، ولكن لابد أن تعمد إلى تطوير مهاراتها.

**يُعد التدريس بمثابة وسيلة تبين للناس مدى ارتباطهم مع أقرانهم، وينتجاتهم وخدماتهم، وعملائهم. ومع ذلك، فكثيراً ما نجد الأفراد الذين نأمل أن نعلمهم يثبتون في النهاية أنهم أنفسهم أفضل مدرسين بالشركة.**

يقول "ديف ساندرز Dave Sanders" ، مدير إعادة هندسة العمليات، في شركة ديترويت إيديسون Detroit Edison: اكتشفنا شيئاً واحداً وهو أن الأفراد يشعرون بأنهم بمعرض عما يجري خارج محبيتهم، فهم يعرفون أحياناً من يحدد لهم عملهم، وقد يعرفون من يقدمون له العمل، لكن هذا تقريباً كل ما يعرفونه. إنهم لا يرون عملهم من المنظور الشامل، أو مكانهم فيه، إنهم يفتقرن إلى الاتصال بالمنتج النهائي وبالعميل.

لذلك فنحن نقوم برسم خريطة للعملية لمساعدة الأفراد على فهم كيف تسير الأمور من حولهم هنا. وفهم العلاقة بين أجزاء العملية. هذا يجب أن يتم بشكل واضح ومفصل، بحيث يمكن للأفراد استيعابه. إن خريطة سير الإجراءات المجردة بعيدة للغاية عن اهتماماتهم اليومية لدرجة أنها لا تعنى شيئاً لهم. لذا، ومن أجل أن نعكس الواقع بشكل أفضل، قابلنا الأفراد الذين ينفذون العمل، مثل الأشخاص الذين يعملون على خطوط الإنتاج والمسرفيين الميدانيين، والموزعين. وقد ساعدوا في إعداد الوثيقة. في الماضي، كان ينفذ هذا العمل فئة المديرين من المستوى الثالث، ومن كانوا يكتبون إما عن كيفية سير العمل منذ عشرين عاماً، عندما كانوا يقومون بأعمال تنفيذية، أو الصورة التي كانوا يعتقدون أنه ينبغي أن تكون عليها إجراءات العمل اليوم. لقد كانوا بمعزل عن الأمر.

ونتيجة لذلك، لم نحصل فقط على خريطة أكثر واقعية، بل إننا أطلقنا العنان أيضاً لظهور بعض الأفكار. فلدينا الكثير من الأفراد في الشركة من لهم كبير الأثر. فهم يعرفون المعلومات الخاصة بوظائفهم، وأدواتهم، وعملهم الذي يمكن أن يساعد الشركة، غير أنه كان لديهم فكرة راسخة بأن وظيفتهم ليست من النوع الذي يتطلب تقديم اقتراحات أو حل مشكلاتهم. لقد كان الاتجاه السائد لدى هؤلاء الأفراد يتمثل في السؤال التالي: "متى سيحلون هذه المشكلة؟" هؤلاء الأفراد، أما الآن فيدركون أنهم هم أنفسهم الذين سيحلونها.

أثناء مقابلتنا، واجهنا بعض الأفكار والمبادرات المهمة. فعلينا سبيل المثال،أخذ بعض الأفراد على عاتقهم أن يدخلوا تعديلات على المطبوعات الميدانية مبكراً، بدلاً من الانتظار حتى تنفيذ العمل، مختصرين أسبوعاً من العملية المعتادة لتوزيع المعلومات. هذا العمل بدوره يوفر المال ويزيد الفعالية. إننا نريد أن نعرف عن هذه الأشياء، ونريد مقترنات كل واحد.

### **التطوير الشخصي المستثير يفيد كلاً من الموظف والشركة.**

يقول "كيربي دايس Kirby Dyess": لدينا برنامج إجازى Sabbatical يتبع لجميع الموظفين وكذلك المديرين بأقصى حد ثلاثة شهور إجازة كل سبع سنوات. ولكي تحصل على إجازة من العمل، يجب عليك أن تجد شخصاً ما يمكنه أن يحل محلك خلال تلك الفترة، وبذلك يتوجب عليك أن تقوم ببعض التدريب العملى لإعداد ذلك الشخص. فعندما يشغل شخص مؤقتاً مركزاً شاغراً لشخص فى إجازة فإن ذلك يعتبر وسيلة رائعة

للمديرين ليوسعوا نطاق مهاراتهم. وفي الحقيقة، يستخدم الكثيرون هذه الطريقة كنقطة انطلاق لتغيير الوظائف على مستوى شركة إنجل.

يعتقد الكثيرون أن نظام الإجازة كل سبع سنوات ميزة للموظف، غير أننا وجدناه ميزة للمنظمة لأنّه يجبر الموظفين على نقل التدريب من السلف إلى الخلف.

يجلب العمل الذي تمت إعادة هندسته تعديلات هيكلية يمكن أن تكون أكثر صعوبة بالنسبة إلى المديرين منها إلى الموظفين. هذا يعني أنه ينبغي ألا تفترض أن المديرين سيحتاجون دعماً أقل، بل إنهم قد يحتاجون دعماً أكثر.

يقول كيربى دايس: تكونت لدى شركة إنجل تجربة ناجمة عن مشكلة إعادة توزيع الموارد البشرية، وقد وجدنا أن المديرين أصعب مجموعة من الأفراد في عملية إعادة التوزيع. فقد اعتادوا على المنظمة التي يعملون فيها. ولأوضح الأمر دعني أضرب لك مثالاً على ذلك.

كان أحد المديرين يدير عملية كبيرة في التسويق للعملاء وكان لديه (٩٠) شخصاً يرافقون تقاريرهم إليه. لقد اعتاد على العمل في نطاق هيكل هرمي جيد الإعداد. حسناً، عندما قمنا بإعادة هندسة العمل أجربنا تعديلات في خط إنتاجه، وذلك بإضافة برنامج تدريب ناجح للغاية بالنسبة للموزعين. على إثر هذا البرنامج التدريبي اختفت الحاجة إلى وظيفة التسويق هذه. فهي لم تكن تضييف قيمة، بل كانت تضييف تكاليف.

قمنا بإعادة توزيع الموظفين ثم حان وقت إعادة توزيع هذا المدير. كان يعاني من الكثير من القلق بخصوص مكانه في الشركة. أكدنا له أولاً أن هناك مكاناً محفوظاً له في الشركة، وأنه مقدر المكانة. ثم أتحنا له الفرصة للقيام بقدر كبير من البحث الذاتي، ليسأل نفسه عن ما كان عليه في الماضي، وأين يريد الذهاب، وما كان يريد حقاً أن يفعل. لقد كنا دائماً نعطي المديرين هذه الفرصة أثناء الفترة الانتقالية، حيث تعتبر فترة التقييم الذاتي قيمة للغاية. ذلك أن المعرفة بالذات تساعد المدير الذي يغير موقعه في أن يجد مكانته في البيئة المعاد تنظيمها.

استخدم هذا المدير بعض الأدوات التي نوفرها لمساعدة مديرينا أثناء هذه الفترة. كما تحدث مع مستشار خارجي جعلناه متاحاً. كذلك فقد استخدم البرنامج المباشر المتاح في مركز تطوير الموظف؛ باستخدام سلسلة من أسئلة الإشارة المرجعية، وهي أسئلة تساعدك على تحديد أين تكمن اهتماماتك ومهاراتك. كما تحدث أيضاً إلى أحد المديرين في الموارد

البشرية، الذى استطاع أن يزوده بمنظور حديث عن نقاط القوة والضعف عنده والخيارات الممكنة. هذه الشبكة من الدعم تقلل من ملل المديرين أثناء عملية إعادة التوزيع المؤللة.

بعد أن قيم المدير نفسه والشركة، انتقل إلى نقطة البداية في المنظمة. فقد تحول من مدير يتلقى مباشرة (٩٠) تقريراً إلى مدير يتلقى تقريرين. لقد أحدث هذا مجموعة جديدة من التحديات، فقد اعتاد أن يكون في القمة وأن يدير من ذلك المنظور. في البداية الجديدة، أدرك أن عليه أن يتخلص من ذلك كله، حيث شمر عن ساعديه، وجعل نفسه في كل ناحية من العمل. فجأة وجد نفسه بدون سكرتارية. هذا التغيير لم يحدث مشكلات عملية فقط، وإنما مشكلات تتعلق بكميات الأدوات أيضاً. لقد كان لدينا الأفراد الذين يمكن محادثتهم حول قضايا شخصية، ويمكنهم تدرييك على الحاسب الآلي لتعامل مع الواقع الفعلى. بعد أن تجاوز الدروس الأولية، واندمج في العمل الجديد، أصبح خبيراً ويقوم بأعمال لا تصدق باستخدام الحاسوب الشخصي.

بعد ثمانية أشهر، كان هذا الرجل يدير عملاً قوياً ومهماً. بالنسبة لي يعتبر ذلك النوع من التكيف استثنائياً. فليس من السهل أن تتقبل ما يبدو أنه خطوة كبيرة للخلف. فالكثير من المديرين يتوقف طموحهم في مثل هذه المواقف. إننا في شركة إنتم تقوم بفكك العملية الصعبة إلى سلسلة من الخطوات المحددة.

**في أكثر الأحيان يحتاج تأهيل المديرين للتغلب على الموقف الجديدة إلى جميع المصادر التطويرية التي يمكن أن تحشدتها الشركة.**

يقول "كيربي دايس": عندما يُعد مدير ما لتولي مهام وظيفة جديدة، في شركة إنتم، ببذل جهوداً كبيرة لدمجه أو لدمجها مع الأفراد داخل الشركة الذين يمكنهم أن يوفروا له أو لها التدريب.

فالشخص في الموارد البشرية سوف يتحدث إلى الأفراد العاملين في الموارد البشرية في الأقسام المختلفة بحثاً عن الشخص الذي يستطيع أن يقدم له النوع الصحيح تماماً من بعد النظر والتوجيه.

هذه المواجهات عادة ما تكون ناجحة تماماً لأن التعلم يفلح في كلا الاتجاهين. ولتوسيع هذه النقطة أضرب مثالاً على نفسي. قبل أن أتولى هذا المنصب، كنت أدير أعمالاً تجارية ناشئة توظف قلة من الأفراد. كان لدى الكثير لتعلمها. لقد استعنت بأسلافى كمصدر للتعلم، بالإضافة إلى أفراد عديدين ممن التصقت بهم، والذين كانوا

يقومون بدور مدربين بالمعنى الحرفي الكلمة يوماً بيوم. لقد قمت بإبرام عقد معهم بشكل أساسى؛ فى مقابل مساعدتهم، وقد عرضت عليهم منظورى الجديد عن المنظمة. لقد كانوا موارد لا تصدق بالنسبة لى فى مجال التعلم.

من خلال شبكة التوجيه والدعم هذه، فلن يُلقي بأى مدير وسط الصعاب بدون وسائل العون المساعدة وذوى الخبرة المتمرسين الذين يقدمون له المأزرة.

مثل أى عملية يحتاج التمكين إلى تأهيل مستمر على القيم، ذلك التأهيل الذى يجب أن ينفذ على كل مستوى فى الشركة - ربما على مستوى الإدارة على وجه الخصوص - إذا كانت تتوى إنجاز أهدافها.

يقول "مايك لامار Mike Lamar"، مساعد نائب الرئيس، لشؤون تحليل عمليات الثروات والخسائر، فى شركة USAA: لم نكن سعداء بالنتائج التى كنا نحصل عليها من دراسات مسحية عن استجابة عملائنا، ولذلك فقد أعددنا مشروع برإيد PRIDE (النتائج الاحترافية فى التكريس للامتياز Professionalism Results in Dedication to Excellence) فى (١٩٩١)، بهدف التحسين المستمر فى نوعية الخدمة. قدم مشروع برإيد PRIDE فرق عمل لـ USAA، ما نتج عنه قدر غير ضئيل من الارتباك وإعادة التكيف.

يقول "ديل كيشولم Del Chisholm"، مساعد نائب رئيس مشروع برإيد PRIDE (مشروع النتائج الاحترافية فى التكريس للامتياز): كنا قلقين للغاية لبدء تشغيل البرنامج لدرجة أنها تجاوزنا أفراد إدارتنا. ذهبنا مباشرة إلى موظفينا التنفيذيين المباشرين وقلنا: "نريد أفكاركم، نريدهم ذوى سلطة، ونريدهم أن تعمدوا كفرق". لقد خرجوا جميعاً من التدريب مملؤين حماسة ومستعدين لتغيير العالم، والوقوف فى وجه أعضاء الإدارة الذين لا يزالون يعملون بجميع القواعد القديمة. قلنا "ما هذا"، لقد ارتكبنا خطأ هنا. فلنراجع".

يقول "مايك لامار": لم نوضح للمديرين بأنَّ عليهم أن يتطوروا من دور المراقب إلى المدرب، ومن دور المشرف إلى دور المساند، ومن دور الإداري إلى دور المحفز.

يقول "ديل كيشولم": اندفع المديرون إلى مكاتب مشروع برإيد PRIDE (مشروع النتائج الاحترافية فى التكريس للامتياز) قائلاً: "ما هذا! ي يريد هؤلاء الأفراد أن ينظموا اللجان، ويتخذون قرارات وينفذون المشروعات؟ ماذا يفترض أن أفعل؟ في الوقت نفسه، كان الموظفون يشعرون بالإحباط من جراء هذه المقاومة الإدارية. لهذا عندما جاءه

المديرون هذا التغيير الضخم، خاضوا تجربة ردود فعل شخصية ونفسية مما لا يمكن التقليل من قيمته أو التغاضى عنه.

يقول "مايك لامار": من خلال العديد من الاجتماعات والمقابلات الشخصية حاولنا أن نجعلهم يفهمون، بأن السبب وراء كل هذا التغيير كان بسيطاً: هو تحسين خدمة العملاء. بمجرد أن رأوا أن كل شيء تم كان ينبع من ذلك المبدأ، هدأت أصحابهم. وعلى الرغم من أن هناك عملية ما لإعادة الهيكلة كنتيجة لجهودات مشروع برإيد PRIDE، فإنه لم يتم فصل أحد. لقد نقل بعض الأفراد إلى مناطق أخرى. لا تزيد شركة USAA أن تقلص حجم النشاط، فنحن شركة مت坦مية ونحن نعتنى بموظفيها.

**غالباً ما يأتي تأهيل المدير وبشكل صحيح من ثلاثة مصادر هي:** التدريس الرسمى ومساعدة الأقران، والفقد البناء من العاملين.

يقول "كيربى دايس": على مدى نحو ست أو سبع سنوات كان لدينا في الواقع موظفون يدرّبون مديريهم. تبدأ العملية بوضع ما أسميه "مدخلات المسؤولين" في تقييم مراجعة أداء المديرين. فنحن نطرح عليهم أسئلة مثل: هل مديرك نموذج للتحلى بالقيم السائدة في شركة إنتر؟ هل هو أو هي يضيف قيمة جديدة لك أو لفريقك؟ هل لديك جميع الموارد التي تحتاجها لتنفيذ مهام العمل؟

نأخذ هذه المدخلات (الإجابات)، ونرفعها إلى المدير، ونطلب منه أن يجهز خطة تطوير رسمية لمواجهة أي مشكلات. بعد ذلك، يقف المدير أمام مرعيسيه ويقول: "سمعت مدخلاتكم، ولكنني لن أتغير بذلك بسبب... إلخ. وعلى أية حال، فقد سمعت مدخلاتكم أو أراكم عن مشكلة أخرى، وكانت تغذية عكسية جيدة، وسوف أعد خطة لحل المشكلة. ما أحاجه منكم هو المساعدة عن طريق المزيد من التغذية العكسية".

بما أن دور هؤلاء المديرين يتغير، فإنه يجب عليهم أن يتعلموا قبل حقيقة أن مهاراتهم الفنية والشخصية ذات الصلة بالأخرين، وهي ما يفعلونه في الحقيقة، والقيم الفعلية، التي يجلبونها للمشروع، هي أهم ما في الأمر، وليس درجتهم الوظيفية في السلم الهرمي. أثناء هذا التحول المؤلم، يتغير على الشركة أن تعدد مديريها، وتدرك أن بعض الأفراد لن ينسجموا مع هذا التغيير.

يقول "رون ريتنمeyer Ron Rittenmeyer"، نائب رئيس أنظمة أعمال "فريتو لى" Frito-Lay: الشخص الذى كان يواجه أصعب الظروف أثناء إعادة التنظيم هو المدير

التنفيذى. ففجأة تفتقر إلى الهوية أو المكانة كمدير. فلم تعد تصنع القرارات، كما أن العاملين ليسوا ملزمين بعد الآن كى يأتوا إليك للحصول على إذن. إنه منصب معرض للخطر للغاية.

يقول "ديف زيمelman" Dave Zemelman، نائب أول لرئيس الموارد البشرية، فى شركة "فريتولى": يرى المديرون أن مهنتهم تتلاشى أمام أعينهم. هناك قلق عظيم. إنهم يريدون أن يعرفوا ما الخيارات المتاحة لهم.

يقول "جيم أبولت Jim Abolt"， نائب رئيس تنظيم وتطوير الإدارة، فى شركة "فريتولى": تخلاصنا من (٤٠٪) من المديرين فى موقعنا. أحد المديرين الباقيين يقول: "إنى لا أعرف ما سأفعله بعد الآن. ما هى أبعاد مهنتى؟" وباستعراض الأمر، أدركنا أنتا لم نخطط للأمر كما كان ينبغي أن نفعل، فلم يكن لدينا إجابة جاهزة لمن بقى من المديرين.

إذا كنت ستجعل هيكل المنظمة مستوياً، أى غير هرمي، ولم تتوفر أفراداً يتمتعون بفهم جديد لأبعاد مهنتهم، فربما تعود بها إلى نقطة البداية.

يقول "ديف زيمelman": لذلك فقد أعدنا التفكير فيما كان يتغير علينا أن نمنحه لمديرينا. لقد تفحصنا مساراتهم الوظيفية.

يقول جيم أبولت: الطريقة التى انطلقت منها فى الماضى كانت تنشأ من إدارة الفنين إلى إدارة المديرين. ونظرًا لأننا اخترزنا بعض المستويات من المنظمة، فقد كانت هناك القليل من الفرص المتروكة لإدارة المديرين؛ لذا انصب اهتمامنا على المهارات. وقلنا إنه بالإمكان أن تتطور فى وظيفتك باكتساب المزيد من المهارات. لقد حددنا هذه المهارات على أنها تلك المهارات المطلوبة لجعل بيئتنا عملنا الجديدة ناجحة. فمهارات مثل التدريب والاتصال، وبناء الفرق وأى شيء آخر يمكن من خلاله جعل المدير مميزاً فى منظمة محفزة.

نحن لدينا فى الوقت الراهن بعض الناس الذين تصل رواتبهم إلى ما يوازي (٩٠،٠٠٠) دولار سنوياً، وبالرغم من ذلك فهم لا يديرون المديرين الآخرين. فالبعض منهم ما زال يفتقد إلى اللقب أو المكانة المصاحبة له. إن الحقيقة تكمن فى أن بعض المديرين يعتقدون فى السبل القديمة فهم يحنون إليها. معظم هؤلاء المديرين ينتهي بهم الأمر إلى ترك الشركة. لذا فإننا لا نستطيع القول بأن الجميع سعداء فى أعمالهم.

## التوظيف:

تتطلب عملية إعادة هندسة الإدارة عمليات أكثر تطوراً في مجال غريبة وتوظيف التقنيين للوظائف. فلقد ولت أيام المقابلة البسيطة. وفيما يلى مجموعة من المتطلبات بالنسبة لهذه العملية، وبعد ذلك سأطرح ثلاثة أمثلة:

- طور المواصفات الخاصة بالمهارات الفنية والشخصية التي يتطلبها العمل الجديد.
- تذكر أن القدرة على التعلم هي إحدى القدرات المهمة التي تبحث عنها.
- قرر ما الذي يمكن أن تزودك به إجراءات الاختبار الرسمي بخصوص المرشح للوظيفة.
- راقب بأقصى قدر ممكن، الكيفية التي يعمل بها المرشح للعمل في أجواء عمل حقيقية أو مشابهة لظروف العمل.
- وسع نطاق عملية المقابلة لتشمل أعضاء الفريق الذي سيعمل ضمنه المرشح.
- لا تحاول أن تحصر نطاق مرشحيك من خلال طلب الخبرة السابقة. ذلك أن هذه الخبرة قد لا تتناسب مع العمل الجديد، كما أنها من الممكن أن تستبعد المرشحين المهووبين.
- صمم عملية التوظيف بغية أن تعرض ثقافتك على المرشح، وعامل المرشح والمرشحة للوظيفة خلال العملية كعضو في الشركة. من خلال هذه العملية يجب أن يستوعب المرشح بوضوح ماذا يعني له العمل في شركتك.

**يقول السيد "ريك زافارانوا"**، مدير عمليات المخازن لشركة Hannaford Brothers: يتولى فريقنا المعنى بتنفيذ إعادة الهندسة المكون من أربعة عشر عضواً مهمة توظيف (١٠٠) فرد للعمل في المخازن. إنها عملية شاقة. لذا قمنا بعمل تحليل فيما يخص الزميل الذي نريده، ومن ثم أوجدنا نظاماً لتوظيفهم وغريبتهم.

إذ إننا نريد أعضاء فريق - مبدعين، ومبتكرين، وذوي قدرة إدارية لتطبيق ما تم لهم تعلمه. لقد كنا نبحث عن القدرة على حل الخلاف. لهذا فقد كنا نطرح سؤالاً واحداً على طالبي الوظائف وهو: قد يجمعك العمل مع شخص من الممكن أن يتسبب فعلاً في مضايقتك وإحباطك. كيف يمكنك أن تعالج ذلك الموقف؟ لقد استعملنا موافق مضاهاة، لنراقب السلوك. لقد كان لدينا ثلاثة مستويات من المقابلات مع أناس مختلفين لإجراء كل مستوى من هذه المقابلات. لقد كنا نبحث عن نجوم سينمائيين.

بعد استكمال بيانات المقابلة، تم إرسال الأشخاص المقبولين إلى جلسات تشبه العمل في فريق. لقد كانت المضاهات تعتمد على لعبة تسمى A-Okay doorbill. هذه اللعبة تعتمد على محدودية المال، والوقت والمادة حيث كان يتوجب على الفريق أن يقوم بصناعة العديد من أجراس الأبواب بسرعة قدر الإمكان. وكان عليهم أن يشتروا المواد من محل صغير عيّناه لهم، حيث يقومون بإعداد جرس الباب ثم يقومون بعد ذلك ببيعه بصورة مربحة.

لم يكن أعضاء الفريق يعرفون بعضهم بعضاً. لقد قام المراقبون من طرفنا بملحوظة سلوكهم. فقد كانوا يحاولون معرفة: من الذى كان يحل المشكلات؟ من الذى كان يتولى القيادة؟ ما هي طبيعة التفاعل التى كانت تجرى بين الأعضاء؟ هل كان الأشخاص متعاونين أم كانوا يدبرون المكاييد لبعضهم بعضاً؟ لقد تمت ملاحظة كل هذه السلوكيات حيث كان هناك شرح مبسط لها من قبل الملاحظين.

ولما كانت هذه وظيفة تتطلب استخدام البدن، فقد قمنا بعمل تقييم بدني مكثف. لقد كانت كل العملية شاقة بدرجة كبيرة بالنسبة لطالبي الوظائف فقد استغرقت أكثر من ثمانى ساعات من الاختبارات.

وإعطائهم فكرة عن بيئه العمل أريناهم شريط فيديو. لقد أردننا القيام بمواجهة معهم. وبعد ذلك كانت هناك مقابلة نهائية معهم، والتي كانت تعد نوعاً من اختبار حقيقى مع المدير. لقد كان بإمكانهم أن يطرحوا أي سؤال - فى حضور زوجاتهم إذا رغبوا فى ذلك. لقد أردنهم فى الواقع أن يختاروا العمل معنا، كما اخترناهم نحن للعمل معنا، فى بعض الأحيان يتراجع بعض الناس عند هذه المرحلة، غير أن الوظائف التى تقدموا إليها كانت ذات رواتب عالية، لذا فإنه لم يحدث فى الغالب أن تراجع المتقدمون عن هذه الوظائف. لقد أنهينا عملية توظيف رجال التأمين، بائعي الأحذية، وغيرها من الوظائف. لقد كنا نبحث عن النوعية وإمكانية التطور وليس فقط الخبرات المتوافرة. ثم أنهينا التحليل بهؤلاء الذين وقع عليهم الاختيار.

بعد ذلك، توافر لدينا تحليل عن الأفراد الذين قمنا بتوظيفهم، فى نهاية الاختيار. لقد أوضح التحليل بأن عملية الغربلة قد تمت بنسبة (٩٠٪) بشكل فعال. أى أنه يقتضى الأمر أن (١٠٪) من بينهم كان من الأجرد عدم توظيفهم. لقد اكتشفنا أن المعايير الموضوعية فى مجملها، كانت أكثر مصداقية من انطباعاتنا. ففى كثير من الأحيان، عندما نحكم على شخص على أنه غير مقبول لكن نتائج الاختبارات تصنفه على أنه شخص مؤهل للعمل

عندئذ نوظف ذلك الشخص ونجد أن نتائج الاختبارات أكثر دقة بالنسبة للحكم على صلاحية الأفراد مقارنة بمداركنا الخاصة.

لقد شعرنا بأن النتائج التي توصلنا إليها تبرر كل الوقت والجهد الذي بذلناه في عملية التوظيف. فمقياسنا الخاص بشئون الموظفين يقوم على عدة عوامل هي: معدل التسرب الوظيفي، دقة الجرد، المدخلات والمخرجات، سرعة الأداء، معدل الحوادث، الحوادث القوية، نسبة المخزون المباع، التكاليف الإجمالية للمستودع - في حين أن جميع المقاييس التقليدية كانت قد استُخدمت للمقارنة. لقد استمرت أرقامنا في التحسن.

تقول السيدة "ليندا بلمر Linda Plummer" كبيرة مديرى علاقات العملاء بشركة AT&T خدمات البطاقة الدولية: كان لدينا عملية شاملة للتوظيف. إنها عملية مكافحة ولكن نوعية الأفراد الذين كنا نحصل عليهم متغيرة. لقد كانوا متخصصين للعمل، وأذكياء وبالتالي فإنه بعد أن يتم توظيفهم يشعرون كما لو أنهم حققوا في الواقع مبتغاهم.

لقد بدأنا باختبار مكتوب في حل المشكلات، وهو اختبار لم يكن مصمماً لأى مستوى معين من التعليم، وبعبارات أخرى، فإننا لم نستبعد ذوى التعليم غير الجامعي. فيما يتصل بالأشخاص الذين يجتازون الاختبار فإنهم يدخلون في موقف لعب الأدوار: في هذا الموقف تقدم لهم معلومات عن شركة خيالية، حيث يتصل شخص ما بالشخص الذى يقوم بـلعبة الدور، ويتظاهر بأنه عميل. بعدها تقوم بتقييم هذا التفاعل على أساس المرونة والمهارات الشخصية والاتجاه العام نحو العميل.

بعد ذلك يُدخل الأشخاص المؤهلون في مقابلة توظيف رسمية، حيث يتمنى لنا البحث عن أشياء مثل الاستقرار الوظيفي في السابق، وسجل العمل المرضي، وهكذا. هذه العملية تستتبع بمقابلة مع مدير العمليات. بعد ذلك، بأخذ المرشحين في جولة خلال مركز عملياتنا لكي يطلعوا على بيئه العمل لدينا.

إنها عملية جيدة للغاية - فقد انتهى بنا الأمر إلى أن نختار عشرة أشخاص من بين مائة شخص تقدموا للختبار التحريري.

يقول "جوردون والتر Gordon Walter" مدير الموارد البشرية في شركة هيلس بـت نيتريشن Hill's Pet Nutrition: يتم دعوة الموظفين للمشاركة في عملية التوظيف المتعلقة بأعضاء الفريق. بعدها نأخذ الأفراد في الحال إلى ورشة العمل، ولكى يتم إعدادهم، فإنهم يُدرّبون على أساليب ومنهجية التوظيف.

يقول "مارك سوارتز Marc Swartz" ، مدير المرافق بشركة بت هيلس نيتشرشن: تتركز عملية التوظيف لدينا على الأشخاص الذين لديهم القدرة والاستعداد للتعلم مقارنة بالمهارات المتوفرة لديهم. إنَّ الفكرة الأساسية في هذه العملية تتمثل في أنه إذا ما وجدنا "الاتجاه" نحو العمل، فإنَّ باستطاعتنا "إزالة الغموض من المهارة".

تبدأ عملية التوظيف بقيام طالب الوظيفة بتبعة طلب توظيف مقنن خاص بشركة هيلس. هذا الإجراء يتبعه إجراء اختبار المهارات الأساسية، الذي لا يقيم القدرة الحالية فقط، ولكن أيضًا القدرة على التعلم في مجال الرياضيات، وقراءة النصوص وأشياء من هذا القبيل. بعد استكمال هذه الخطوات، التي تفرز عدًّا مهتمًّا من الأفراد، يتوجب على طالب الوظيفة إجراء مقابلة هاتفية لمدة ساعة.

هذه المقابلة يتم استتباعها بجلسة مدتها ثلات ساعات في مركز التقييم التابع لنا، حيث ترکز هذه المقابلة على لعب الدور في بيئه العمل.

سنضع ثمانية أشخاص معًا، ونخبرهم بأنهم يمثلون شركة أى آند بي "A&B" للكهرباء، وسوف نعطيهم الأجزاء الضرورية لعمل دائرة كهربائية. كذلك فإنَّ هؤلاء الأشخاص سوف يحصلون على ثمن المواد الخام وثمن المنتج النهائي. تتمثل مهمة هؤلاء الأشخاص في تصنيع دوائر كهربائية، وبيعها، وجنى أرباح من وراء ذلك. لقد تم تخصيص عشرين دقيقة لفترة التخطيط، وعشرين دقيقة لفترة التنفيذ، متبرعة بتكرار نفس الخطوات. لقد تم تخصيص أربعة أشخاص لتقييم سلوك الأشخاص الثمانية.

لقد رأينا جميع أنواع السلوك خلال هذه الجلسات. إنه لأمر مدهش. سيكون هناك الشخص الذي لديه خلفية في مجال الكهرباء ويقول: "صحيح، أيها الزملاء، أبعدوا عن الطريق، لقد قمت بعمل هذه الدوائر الكهربائية على الدوام. إن بإمكانك أن تخمن ماذا نعمل معهم".

هناك سلوكيات أخرى شائعة لاحظناها في أفراد المجموعة الثمانية تمثلت في: الشخص الذي يختلف عن الآخرين ولا ينسى بكلمة طيلة الوقت، هذا الشخص ليس لديه الاستعداد لترك مقعده والشروع في العمل، علاوة على افتقاره إلى الحماس. كذلك فإنَّ هنالك الشخص الذي لم يسبق له أن قام ببناء دائرة كهربائية ويقول: "هل يمكننا أن نستقطع بعض دقائق لنتحدث عن الكيفية التي يمكننا بها إنجاز هذا الشيء سويًا؟". هذا السؤال عادة ما يولد استجابة من قبيل "هذه فكرة جيدة، سوف أقرأ التعليمات. هل باستطاعة أى شخص أن يساعدنا في فهم ماذا تعنيه هذه الكلمات؟

من الواضح أن ذلك هو الشخص الذى نريده للعمل فى منظمتنا التى تمت إعادة هندستها - إنه الشخص الذى أظهر قدرته واهتمامه بفريق العمل.

بعد الإنتهاء الناجح لعملية مركز التقييم، هناك مقابلات فرد لفرد مع قادة الفريق والأقران. هذه المقابلات مفتوحة حيث تستخدم أسئلة معدة سلفاً. السؤال التقليدى فى هذه المقابلات هو: "أخبرنى عن خلاف وقع مع زميلك فى العمل، وكيف تم حله. هذا الخلاف قد يكون فى العمل أو مكان العبادة أو أى مكان آخر."

عند الإجابة، لا نسمح لطالبو الوظائف بأن يتصلوا من الإجابة من خلال استخدام عبارات من قبيل: "هذا ما لاحظت أن شخصاً ما يفعله". فى مثل هذه الإجابة يمكن مقاطعتهم والقول "دعنى أكون واضحاً. أريد أن أعرف ماذا فعلته أنت فى ذلك الموقف". إذا لم يستطع طالبو الوظائف إجابتكم، فإنهم من المحتمل أن يستطردوا بعيداً عن المشكلة دون أن يتغلغلوا فى لها.

إن الشيء الذى نبحث عنه فى هذه المقابلات هو إجابة من قبيل: "فى وظيفتى الأخيرة عملت فى الصيانة بمصنع الحافلات. لقد كنت أنا وزميل فى العمل نحاول إصلاح أحد المكابس الهيدرولوكية واختلفنا حول الكيفية التى يمكن بها معالجة مشكلة تتعلق بالسلامة. فى البداية دخلنا فى نوع من الجدال مع بعضنا البعض، الأمر الذى أدى إلى الشجار والصراخ، لكن الموقف أصبح بعد ذلك واضحاً جداً، على الأقل بالنسبة لي، وذلك من أنَّ الجدال لن يفضى إلى نتيجة؛ لذلك اقتربت أن نتوقف لبعض دقائق عن العمل ونذهب لمقابلة مديرنا المسئول عن السلامة ونجلس معه ونرى فيما إذا كنا نستطيع أن نتحدث بمرئياتنا حول الموضوع. إن هذا هو ما فعلناه بالضبط".

إنَّ الأمر لمدهش بالنسبة لمقدار المعلومات التى نعرفها عن الشخص. على أنه فى بعض الأوقات يميل الأفراد إلى التظاهر والخداع من أجل تكوين صورة جميلة عن أنفسهم، غير أنه بعد فترة تكون "صورة حقيقة" بشكل قاطع وترى الواقع من خلال التصرف غير الصحيح.

إن عملية التوظيف بكاملها تستغرق أكثر من إحدى عشرة ساعة من وقت الشخص، كما أنها تتضمن ست زيارات مختلفة. إنها عملية طويلة وصعبة. لهذا فإنه إذا ما استطاع المتقدمون للوظائف اجتيازها، فسيدركون بأنهم أشخاص متميزون فى نظرنا. هذا الأمر يعطى انطباعاً جميلاً وذلك لأن الرسالة هى: "أنكم جزء من مجموعة متميزة جداً. إننا سوف نقوم بمعاملتكم بشكل جيد، غير أننا نتوقع منكم أن تؤدوا عملاً رائعاً".

على مدى السنوات الثلاث الماضية كنا قادرين على تنفيذ مجمل العملية، فقد استطعنا أن نكتشف ما هو المطلوب بالفعل لنكون ناجحين في شركتنا. إنه ليس من السهل العثور على الناس الجيدين. إننا في الواقع نريد أن نجد فريقاً لديه القدرة على إدارة ذاته. إننا لا نقصد أن يتحقق ذلك منذ اليوم الأول، لكننا نرغب أن نرى هذه القدرة وهي تنمو أثناء قيام الفريق بدوره. ذلك يعني القدرة على تقديم تغذية مرتبطة لزملائه، وإدارة أداء الفرد والفريق، والتعامل مع مشكلات مثل الغياب. وباختصار، فإن الأمر يعني معالجة القضايا والمشكلات التي يمكن أن يعالجها المدير بنفسه في المنظمة التقليدية.

**كل شخص ثُجرى معه مقابلة يجب أن تتم معاملته باحترام، كما تتعنى أنت أن  
يعاملوك به ويعاملوا عمالك، فيما لو تم توظيفهم.**

يقول "بوب أونيل Bob O'Neal"، المدير الأعلى بجامعة يونيفرسال كارد Universal Card University التابعة لخدمات البطاقة الدولية بشركة إيه تي إند تي AT&T: منذ اللحظة الأولى التي يخطو بها المتقدم للوظيفة داخل منظمتنا، سوف يتلقى رسائل Mes-sages بخصوص من نحن كشركة. إننا نعامل الأشخاص الذين نوظفهم كعملاء. هذا يعني التفاهم معهم، وجعلهم على دراية بخصوص كيفية الإجراءات التي تتم على طلباتهم، ومواعيد اختباراتهم، وأى شيء على الإطلاق يمكننا أن نعمله لجعلهم يشعرون بالراحة والأهمية. بل إنه حتى لو انتهتى الأمر بكونهم لم يوظفوا، فإننا نرغب أن يكون انطباعهم عن التجربة جيداً.

**لن يكون للأمر أى مغزى بأن تعمد إلى إعادة هندسة عملية التوظيف، ثم تبتئرها  
من جذورها بالرجوع إلى الأسلوب القديم المبني على الأقدمية أو النظام الهرمي.**

يقول ريك زافارانو: إذا ما تطلب مني الأمر أن أسمى العقبة الكبرى التي واجهناها، فإن الأقدمية تقفز إلى الذهن. نحن نعرف أن الأقدمية عندما ترفع رأسها القبيح، فإن نظامنا سوف يكون في مشكلة. هذا الأمر يبدو غريباً، بما أننى قلت بأن الأشخاص الذين وظفناهم كانوا جدداً بالنسبة للشركة، لكن يتوجب عليك أن تتذكر بأنهم قد جاءوا من بيئات تقليدية، ومن منطقة خاضعة لقواعد النقابة العمالية بشكل قوى جداً. إن معظممنا قد تعود على الأقدمية باعتبارها قاعدة بالنسبة للحياة العملية، وكما لو كان الأمر حقاً لا يمكن تغييره. لقد كنا نحاول أن نكسر جميع القواعد القديمة وكان تحطيم تلك القاعدة بالذات (الأقدمية) مغامرة خطيرة.

نشأت التوقعات بخصوص الأقدمية من حقيقة كوننا لم نوظف مائة شخص فى يوم واحد، ولكن أربعة وعشرين شخصاً كل أسبوعين على مدى ثلاثة أشهر. هذا الوضع أعطى فرصة بالنسبة لتدريب المجموعات. لذلك، فقد شعر البعض بأن لديهم الأقدمية على حساب الأشخاص الذين انضموا للعمل بعدهم، وقد كان هذا أمراً مخيفاً. ولكن تلك كانت هي العقلية السائدة. لقد كنا ضد تلك النماذج القديمة، ليست من خلال كل شخص، ولكن من مجموعات متفرقة من العاملين الذين يحاولون فعلاً إبراز القضية.

لقد كان لدينا سبعة فرق، تتكون من عشرين شخصاً تقريباً في كل فريق. فالجماعات التي تؤيد نظام الأقدمية أرادوا أن يختار الأشخاص القدماء أولًا. غير أن بقية أعضاء الفريق لم يوافقوا على ذلك، لقد كان هناك انشقاق وصراع على السلطة. من وجهة نظر المدير، فإن هذا موقف آخر حيث تكون فيه جالساً تلعب بابهاميك بغية أن تتحمل مسئولية هذا الأمر. ولكن مرة أخرى ينبغي عليك أن تحجم من مجرد التدخل في الأمر، ونقول: "لن تكون هناك أى قواعد للأقدمية وهذه هي الأساليب". بدلاً من ذلك، قلنا هذه هي الآثار السيئة التي يمكن أن تتركها الأقدمية على فريقك. رجاء، فكروا فيها قبل الوصول إلى قراركم الجماعي بشأنها".

كانت مخاوفنا ناجمة من أن تعمل قواعد الأقدمية على القضاء على النظام ككل. فالموظف الحديث الذى تبلغ مدة التحاقه بالوظيفة ستة أشهر فقط - سوف يشعر بأن هناك تميزاً أو تحيزاً ضده. كذلك، فإن روح فريق العمل سوف تتدحر عندهما يستغل شخص ما الأقدمية لتحاشى عمل شيء ما صعب، أو ليعطل إجماع الفريق. إنه تراجع إلى الأيام القديمة إننا ندرك بأنه يتوجب علينا أن نتوصل إلى شيء ما يرضي جميع الأطراف بحيث يتاح ذلك لفرق العمل أن تعالج القضية وتبطل مفعولها.

لذلك، فقد شكنا لجنة من الموظفين الذين يعملون بالساعة حيث لا يوجد في هذه اللجنة عضو من الموظفين، الذين يتتقاضون رواتب، لقد كان الفريق في مجمله ممثلاً للموظفين. لقد قاموا بقلب الرأي وتوصلوا إلى حل وسط، ذلك الحل، كان لحسن الحظ متطابقاً مع تصميمنا الأصلي. وهو تصميم يقوم على التدوير الوظيفي والتناوب.

كذلك، فقد أوجدوا أيضاً بديلاً للأقدمية، يصلح لأى شخص. فقد استحدثوا مستويات من التفوق استناداً على مقدار إنتاجية الفرد، أو مقدار مساهمته في جهود الفريق. لقد كان المقياس يشبه تقريباً الأقدمية، ولكنه استند على الأداء، الأمر الذي جعله أكثر قبولاً بالنسبة لنا.

**الرواتب:**

يجب أن تدعم برامج التعويض كلاً من أهداف عملك التجارى والثقافة التى تطبع إليها. إن التعويض المحفز أداة مهمة. غير أنه يجب أن تكون حذراً فيما يتعلق بجعل مقاييس الأداء واضحة ويسيرة حتى لا يكون هناك سوء فهم فيما يتصل بأهدافك.

تقول "آن مونرو" Ann Monroe، النائبة الأولى للموارد البشرية فى شركة بلوكروس بالفالورنيا: عندما قمنا بإعادة الهندسة، اتضح لنا أننا قد تعلمنا أن نفعل الكثير من العمل بواسطة القليل من الناس. لقد بدأ تسريع العاملين، غير أننا أدركنا فى الحال أننا كانا نوازن مسؤولياتنا على أكتاف العاملين على حساب نظام الساعات. بمعنى أنه بغض النظر عن عدد الموظفين المعينين على نظام الساعات الذين تم تسريحهم من العمل، فإننا لا نزال نحتفظ بنفس المستويات الإدارية الستة التى تعلوهم. لقد أصدرنا أمراً رسمياً يقول: إننا نتحرك بسرعة باتجاه لا يكون لدينا أكثر من أربعة مستويات من المديرين بين أي عامل فى الشركة ورئيس الشركة. إننا نريد أن نجعل المنظمة مسطحة التنظيم (أى ليست هرمية): لقد كان الموقف عصبياً، الأمر الذى جعل ذلك صعباً فيما يتصل بنقل المعلومات وإيصالها بشكل واضح سواء للمستويات العليا أو الدنيا. وبالطبع فإن وجود العديد من المستويات الإدارية قد جعل التغييرات من الصعوبة بمكان.

وكمء من جهودنا فى إعادة هندسة الإدارة، قمنا بنقل عدد من موظفينا من موقع فئة الإدارة إلى فئة الفرد المساهم. لقد استلزم هذا الأمر بعض التغييرات على نظامنا المتعلق بالتعويض، وذلك لأن الفرد المساهم من الممكن أن يذهب إلى أبعد مدى، فى حين أن بإمكانك أن تجمع أكبر قدر من المال فقط لكونك ترقى إلى وظيفة مدير. فعلى سبيل المثال، قد لا يكون لديك فى المستوى الأعلى خبير فى شؤون التأمين أو محامٍ يعمل جنباً إلى جنب مع مدير عام مجموعة عمل تجارية كبيرة. فالمتخصص كان فى الواقع ذا أهمية بالنسبة لعملية التشغيل كما هو الحال بالنسبة للمدير، غير أنه لم يدفع له إطلاقاً الشيء الكثير. فلکي يرتفع إلى مستوى راتب المدير يتحتم على الأخصائى أن يكون لديه بعض الأفراد يرفعون تقاريرهم إليه أو إليها. أما فى الوقت الراهن، فإن الفرد المسماهم فى العمل ذا المهارة العالية، من الممكن أن يُدفع له بالقدر نفسه الذى يُدفع لشخص ما يقوم بوظيفة إدارة الأفراد. هذا الإجراء أزال قدرًا كبيراً من الرغبة فى إدارة الأفراد بدلاً من إدارة المشاريع.

ونظراً لأن الشركة تتتطور، فإننا نحتاج إلى المزيد من الأفراد الذين يإمكانهم إدارة المشاريع، لذلك، فقد بدأنا في سلسلة من البرامج المعنية بالتقدير. لذلك فإن الكثير من الأفراد الذين تلقوا تقديرًا عاليًا، قد تم تكريمهم بناءً على إنجازاتهم المتصلة بالمشروع بدلاً من تكريمهم على أساس الدور الإشرافي.

كذلك فقد وضعنا أيضًا خطة للحوافز تشتمل على أربعة أهداف مختلفة؛ بداية وضعنا نسبة مئوية كهدف لكل شخص، وهنا نقول للشخص إذا حققنا أهدافنا الربحية، فإنك سوف تحصل على نسبة معينة من راتبك كعلاوة. لقد كانت الأهداف تتراوح من (٥٪) بالنسبة للمشرفين إلى أن تصل (٥٠٪) بالنسبة إلى المديرين التنفيذيين. فيما يتصل بأولئك المديرين السابقين الذين جعلناهم أفرادًا مساهمين تم ضمهم أيضًا إلى خطة الحوافز إذا ما كانوا في درجة كافية من الأداء. ومن ثم فإن خطة العلاوة تضم ثلاثة مكونات مختلفة. المكون الأول، وهي أن علاوة كل شخص تتناسب مع النتائج التي يظهرها الوضع المالى للشركة في تلك السنة. ثانياً، إن العلاوة تتناسب أيضًا مع نتائج الوضع المالى لقطاع السوق الذى يعملون فيه - على سبيل المثال - وحدات مثل الأشخاص، والجماعات الصغيرة أو المنتجات الأعلى قيمة علاوة على ذلك فإن المكون الثالث من خطة العلاوة هو من نطلق عليه الشخص. هذا يتضمن أهداف العمل التجارى المتعلقة بالشخص، والأهداف السلوكية ومستوى أدائهم فيما يتصل بإدارة الأفراد المرتبطين بهم.

فى السنوات الأولى، لم تكن هناك أي علاوات. ذلك أن أرباح الشركة لم تبرر إعطاء هذه العلاوات، ناهيك عن أرباح نشاطات العمل التجارى. غير أن بعض الوحدات الإدارية قد حصلت على ذلك في الظلام، حيث جذب ذلك الأمر الانتباه سريعاً. لقد حاولنا أن نمدد السر الإداري أو عمليات العمل التجارى التى قادت إلى نجاحهم. لقد فحصنا البيانات مراراً وتكراراً.

وبتحركنا نحو المنظمة الكبيرة، وسعنا نطاق الرقابة والتحكم. ففي معظم الأعمال التجارية فإن المدير سوف يشرف على ثمانية إلى تسعه أشخاص يقومون برفع تقاريرهم إليه. وهذا هو نطاق الرقابة والتحكم. إن بعض المشرفين لديهم فى الوقت الراهن ستة وعشرين شخصاً يرفعون تقاريرهم إليهم مباشرة. لذلك فقد وسعنا نطاق الرقابة والتحكم، وعملنا على جعل المنظمة مسطحة من حيث التنظيم أي غير هرمية - وأدخلنا خطط محفزة مرتبطة مباشرة بنتائج العمل التجارى.

في واحدة من أكبر مجموعتى العمل التجارى الرئيسية لدينا، قمنا بإنشاء فريق عمل مشترك وبرنامج للرواتب قائم على أساس المهارة. لقد كان الهدف من الحوافز هنا

تشجيع الموظفين ليصبحوا أكثر إنتاجية من خلال تعلمهم لمهارات جديدة، ذلك أن اكتساب مهارة جديدة يعني زيادة الراتب. في الوقت نفسه، فقد وضعنا هؤلاء الموظفين المتعدد المهن في فرق محددة (نحو عشرين شخصاً بالنسبة للفريق) مزودين بمعلوماتهم الخاصة على العمل التجارى بالنسبة للخدمة والنمو. لقد أدىت هذه الفرق الدور المطلوب منها.

وباختصار، فقد عملنا على جعل المنظمة مسطحة التنظيم Flattened - مقابل التنظيم الهرمى - وزدنا من نطاق الرقابة والتحكم، وأضفنا نموذجاً للرواتب قائم على أساس المهارة، كما زدنا الإنتاجية والربح كنتيجة لذلك.

يجب أن تكون مستعداً لاستخدام عمليات تقييم الأداء لتلقين ثقافتك أو خبرتك، حتى عندما يبدو أن عمل مثل ذلك غير عادل. إن عليك أن تعمل ذلك، أو أن تُعيد التفكير في مبادئك وثقافتك. إن هذا مثال على موضوع التعايش مع المشكلة.

يقول جيم أبولت: لقد قَبَّلْنا العديد من مقاييسنا المتعلقة بالتسويق رأساً على عقب. فلقد عايش أحد مدربينا المختصون في التسويق - وهي المجموعة التي تقوم بنقل المنتج من المصنع إلى رجال البيع - سنة غير عادية لا يمكن تصديق وقائعها، فيما يتصل بالحد الأدنى للدخل. فقد حصل على تقييم أداء من مديره وكان تقييمه في المتوسط. لقد تم إخباره بأنه إذا كرر نفس الأداء في السنة القادمة، فإن ذلك لن يكون مقبولاً. لقد أصيب هذا المدير بالذهول.

لقد توجب علينا أن نقابله ونخبره بأن الأرقام التي حققتها كانت رائعة، ولكنها لا تتماشى بطريقة منسجمة مع المبادئ التنظيمية والثقافية التي نريدها في شركة فريتو - لى - Frito-lay.

لقد كان يطوف في الشركة حيث كان يتخذ قرارات نيابة عن الأفراد الآخرين ويحل المشكلات المتعلقة بهم. لقد وضع كل الأهداف، كما صاغ جميع خطط التنفيذ. لقد كان يقوم بـالمتابعة الشخصية، وذلك من أجل أن يتتأكد من أن تلك الخطط قد نفذت بدقة. لقد كان يعمل كالملجنون. بشيء عظيم، غير أن جميع ما كان يعمله كان خطأً.

لم يكن الأشخاص المرتبطون به يعرفون ماهية خطة التكلفة، لم تكن لديهم فكرة عن فريق العمل، ولا معلومات عن أرقام أو عوائد الشركة. إن كل ما يعرفونه هو أنه من المفترض عليهم أن ينقلوا حزم المنتج إلى عربة النقل. إننا لن نكافئ مديرًا عمل على إعاقة

التغيير فى مساراته. لقد أخبرناه بأننا نريده أن ينقل معلوماته إلى فريقه؛ ليساعدهم لكي يتعلموا، وليجعل دوره التقليدى عديم الجدوى. كانت الرسالة أتنا فى المستقبل سوف نقوم بتقييمه على مدى قدرة فريقه على التحسن باستمرار. لقد تلقى الرسالة ومضى لينفذها. لقد رقيناها فيما بعد إلى وظيفة مدير عام.

### **الميثاق الجديد:**

**من المهم دائمًا أن تحترم الفرد - جميع الأفراد، وعلى وجه الخصوص أولئك الذين وضعوا مصلحة الشركة فوق الترقية الشخصية لهم.**

يقول "دون ريتتماير Ron Rittenmeyer" نائب رئيس شركة فريتو-لى للأنظمة التجارية: لقد طلبنا من جميع الموظفين أن يتفحصوا عملياتهم، من أجل أن يعيدوا التفكير فيها. عندما بدأت هذه العملية، واحدة من أولى الأشياء التي أدركها الأفراد هو أنه بإمكانهم أداء العمل بقليل من الأفراد. هذه النتيجة أفضت إلى القخبة الصعبه المتمثله فيما سيحدث للأشخاص الذين لم تعد بحاجة إليهم بعد ذلك.

لقد طلبنا من الموظفين أن يرشدونا إلى الكيفية التي ينبغي أن نعالج بها الموقف. لقد تم الاتفاق على أن أول إجراء تتفينى هو ألا يتم إحلال موظفين محل الأشخاص الذين غادروا الشركة. الإجراء الثانى هو أن تتم إعادة تعيين الأشخاص كلما كان ذلك ممكناً. وأخيراً لما كان تسريح الموظفين أمراً لا يمكن تحاشيه، فإن الشخص الداخل في عملية التسريح سوف تتم معاملته باحترام كما سيتم المحافظة على كرامته. لا توجد هناك طريقة سهلة لتسريح شخص من العمل، ولكنه شيء مهم بالنسبة لثقافة هذه الشركة أن يتم ذلك بشيء من الرفق والشفقة.

ونظراً لأن الموظفين كانوا مشاركين في هذه الخطوط المهمة منذ بدايتها، فقد تجنبنا الكثير من القلق وعدم الثقة التي تحيط بعملية تسريح الموظفين.

يقول كيربي دايس، فى شركة إنترل Intel: "تلعب عملية إعادة توزيع الموظفين دوراً مهماً جداً. فإعادة هندسة الإدارة تصيب كل شيء بالصدمة، فالكثير من الأعمال التجارية تتعرض للخسارة، كما أن العديد من المديرين يظلون تحت رحمة التغيير. إننا لسنا بصدد تجاهل شخص ما كان قد أدى عملاً متميزاً، ولم تكن لديه مشكلات تتعلق بالأداء، والشيء بالشيء يذكر، فإن هذا الشخص من المحتمل أنه عمل ذاته على إلغاء الوظيفة التي يقوم

بأداء مهامها - فهو الشخص الذى وضع الخطة التى عصفت بالمنظمة. ومنذ ذلك الحين فقد كان يعمل بجد من أجل أن يجد أماكن جديدة للموظفين المرتبطين به.

إننا لا نقول لشخص ما عبارة من قبيل: "آسف أنت خارج الوظيفة" إننا نوجد مكاناً له.

**من المحتمل بدرجة كبيرة أن يقبل الموظفون الميثاق الجديد إذا ما أتيح لهم أن يشاركونا في أي حل للخلافات.**

يقول أرماندو فلوريس، نائب رئيس الموارد البشرية، لخدمات آريزونا العامة: لدينا "برنامج للمساواة" تم تصميمه لحل قضايا تتعلق بالعدالة. ذلك أنه إذا ما كانت لدى الموظف شكوى أو خلاف متعلق بترقيته أو انصباطه أو أي مجال آخر يشعر فيه بأنه يُعامل بإجحاف فإن بإمكانه أن يعرض شكواه على هيئة مستشارين مكونة من خمسة أشخاص، ثلاثة منهم في تلك الهيئة الاستشارية هم زملاء لهؤلاء الأشخاص الذين يقدمون شكواهم، في حين أن العضوين الآخرين يمثلون الإدارة. تقوم الهيئة الاستشارية بالاستماع، ودراسة القضايا المعروضة عليها ومن ثم تتخذ قراراتها. تلتزم الشركة بأى قرار تتخذه الهيئة.

**لا يقتصر الميثاق الجديد على مجرد قطع العلاقة بين الشركة والموظف بطريقة محترمة. إنها معاهدة مع كل موظف، إنها تتطلب التعايش مع الثقافة.**

يقول "مايك باريش Mike Parrish": لقد انتهينا للتو من مشروع كبير، إن الكيفية التي احتل بها هذا المشروع الأولوية وكيف تم فيما بعد تنفيذه لتحكمى لنا قدرًا كبيرًا من الكيفية التي تسير بها الشركة. لقد أدخلنا في المصنع سبك أسطوانى سوف يتبع لنا أن نطور منتجًا جديداً - عوارض ذات حواف صغيرة. لقد جاءت الدفعة الرئيسية من مدير المبيعات لدينا، الذي رأى أن هناك سوقاً للعارض. لقد قام هذا المدير والأشخاص المرتبطون به ببحث جدوى المشروع، حيث تحدثوا مع العملاء بخصوص ذلك، وفي نهاية المطاف نقلنا الفكرة إلى اجتماع الشركة حيث تمت الموافقة عليها. لقد قررنا أن ندخل في الشركة فرن حديث لإعادة التسخين في الوقت نفسه. لقد كان من الضروري أيضًا القيام بعمل ما في المسبك الموجود لدينا للتتوافق مع حجم الزيادة المتوقعة. لقد استغرقت عملية التركيب ثلاثة أسابيع، قمنا خلالها بعملية إغلاق للمصنع. لقد كان هذا استثماراً مهماً، لقد كلفت الآلة والإغلاق نحو (٣٥) مليون دولار.

في الوقت الراهن، فقد تسبب هذا الإغلاق في حدوث بعض المشكلات بالنسبة لموظفيها. فخلال السنة الأولى عادة ما يكون لدينا أسبوعان تغلق فيهما المصنع. أسبوع في

الربيع، وأخر في الخريف. لهذا فإن معظم العاملين لدينا يأخذون إجازاتهم التي مدتها أسبوعان خلال هذه الأسابيع التي تغلق فيها المصنع. أما الوقت الذي يغلق فيه المصنع لمدة ثلاثة أسابيع فإن هذا يعني أن الأشخاص الوحيدين الذين سيأخذون إجازاتهم مدفوعة الراتب هم الأشخاص الذين لديهم أسابيع إجازة متراكمة. لذلك فقد حاولنا أن نجد شخصاً آخر بديل على الأقل يتواجد أسبوع عمل في المصنع. إضافة إلى ذلك فإننا نرسل بعض الأفراد إلى الأقسام المشابهة للأقسام الموجودة لدينا لكي يتعلموا على الآلات. بل إننا نرسل بعض الأفراد إلى إيطاليا، وهو المكان الذي تم منه استيراد الآلات، وذلك من أجل التدريب هناك. إننا نحاول دائمًا أن نهتم بالأفراد العاملين لدينا.



**الفصل الثانٍ عشر**

**الثورة الإدارية الثانية**



لقد منحتنا الثورة الإدارية الأولى السلطة أما الثورة الإدارية الثانية فسوف تقود إلى حريتنا.

لقد كان من المتعذر للغاية على الأفراد - بل على المديرين أنفسهم وعلى العمال الآخرين فضلاً عن العامة - أن يدركوا أبعاد الثورة الحادثة في عالم الأعمال اليوم. وعلى غرار الفيل المضروب به في الأمثال، فإن الأمر ضخم أكثر من اللازم على أي شخص أن يستوعبه. إذ يمكن لعائمة جارك أن تلمس جزءاً من ذلك عندما يتم تسريح العائل الرئيسي لها من وظيفته التي كانت ذات يوم واحدة. وقد تعايش بعضاً من ذلك عندما ينتقل سوق "وول مارت" Wal-Mart إلى المنطقة المجاورة لك ويتحول شارع "مين ستريت" إلى مدينة أشباح. ولعلك قد تعايش ذلك بنفسك عندما تعيد هندسة عملية تم تنظيمها بشكل تقليدي في شركتك.

على أنه ربما يكون أفضل السبل لاستيعاب ما يدور حولك هو أن تعود بتفكيرك إلى الماضي إلى ثورات أعمال مشابهة. فكر، على سبيل المثال، في التغييرات العنيفة والمفاجئة التي حلت بالزارعين الأمريكيين في العشرينيات الميلادية. وبالنسبة لمعظمنا، فإن أفضل مصدر محتمل عرفاً من خلاله هذه الأحداث هو رواية "جون ستينبك" John Steinbeck (أو الفيلم المبني على أحداثها)، "عنانيد الغضب":

وأخيراً أدرك الملك حقيقة الأمر، فلن يجدى نظام المستأجر بعد الآن، إذ بمقدور رجل واحد يعمل على جرار (أو تراكتور) أن يحل محل (١٢ أو ١٤) أسرة. الدفع له أجرته وأحصل على جميع المحصول. علينا أن نقوم بهذا، مع إننا لا نحبه.

من منظورنا، ما حدث هنا هو عبارة عن إعادة هندسة العمل. غير أن إعادة هندسة الإدارة لم تبعد عن ذلك كثيراً:

وحدث أن الملك لم يعودوا يعملون في مزارعهم. إنهم يحرثونها على الورق، ونسوا الأرض، ودائحتها، والشعور بها، وتذكروا فقط أنهم يملكونها، وتذكروا أنها فقط مصدر مكسبهم وخسارتهم. ونمط بعض المزارع بدرجة كبيرة جداً لدرجة أنه لم يعد بمقدور رجل واحد أن يحيط بها، كبيرة جداً لدرجة أنه اقتضى وجود سرايا من كاتبي الحسابات لكي يتبعوا الفوائد والربح والخسارة، وعديد من الكيميائيين، لفحص التربية... ولم يقتصر الأمر على أن الملك لم يعودوا يعملون في مزارعهم، بل إن الكثير منهم لم يروا مزارعهم التي يملكونها.

كان "ستينبك" Steinbeck يعني بتبسيط التطور التاريخي المعقد للغرض الدرامي، ولكنه لم يكن بعيداً عن الحقيقة. فعلى مدى سنوات عدة، تعرضت العلاقات القديمة بين

الملك، والقيادات، ولنقل العمال إلى أعظم التغييرات العنيفة. وكانت جميعها على الإطلاق في الزراعة. في الواقع، لم يرد ذكر الزراعة حتى في أشهر الكتب غير الكتب الخيالية المعاصرة، عن الموضوع، وهو كتاب "جيمس بيرنهام James Burnham" الثورة الإدارية (١٩٦٠). كانت ثورة بيرنهام تحدث في مصانع الأمة، وشركات النقل والبنوك وما شابه ذلك، لكنها في الواقع كانت نفس الثورة كما وصفها "ستاينبك". فالمالك الذي يعمل فيما يملك، وكثيراً ما يكون ورثه عن الأب أو الجد الذي كان قد بني المصنع من لا شيء، كان هذا المالك العامل ينقسم إلى شخصين. من ناحية، يصبح عاملًا أو موظفًا - إذ هو مشغل الآلة أو كاتب الحسابات أو الكيميائي. ومن ناحية أخرى، أصبح مالكًا بعيدًا عن الأرض - أو لتحدث بدقة أكثر، مستثمرًا. لكن هذا ترك فجوة كبيرة، حيثما كانت القيادة. فمن سيشرف على المزرعة، أو يدير المصنع، أو مهما يكن؟ الإجابة في عنوان بيرنهام - المديرون. يبدو هذا كله واضحًا تماماً لنا؛ أو على الأقل كان ذلك. لكنه لم يكن جلياً حينها. فالقول يجب أن تكون مشروعة دائمًا، حيث تجلب قيادة المشروع الاقتصادي القوة معها، بمعنى كيف يمكن حينئذ لاصحاب المشروع أن يضفوا الشرعية على قوتهم أو سلطتهم؟ في الحقيقة، كان المالك العاملون يركزون شرعية عملهم على أساسين، قاوموا التحديات منذ القدم: فقد أقاموا العمل أو المزرعة بأنفسهم، أو على الأقل ورثوها. واستمروا في العمل بها. أما المديرون غير المالكين فقد كان عليهم أن يتوصلا إلى شيء يعرض هذا الشخص. وقد فعلوا ذلك. فقد وعدوا ببساطة أنه بفضل شهاداتهم العلمية، والتخصص المهني، ودوافعهم الذاتية، يمكنهم أن يديروا العمل أو المزرعة بكفاءة أكبر، وربحية أكثر مما يمكن أن يفعله العاملون المالك.

لقد فازت الحجة الأخيرة بالبارزة. في الواقع، كان فوزاً سهلاً: فقد حزن الكثير من المزارعين لقد مزأرعنهم، لكن الكثرين منهم كانوا سعداء لانطلاقهم بعد قرون من العبودية للأرض إلى الحرية والفرصة السانحة نسبياً للعمل بالمدن. وعلى غرار ذلك، أصاب الكثرين من ورثة المصانع والسكك الحديدية والمصارف الحزن لضياع سلطتهم ومكانتهم بإدارة مثل هذه المؤسسات المهمة: غير أن الكثرين كانوا سعداء للاستيلاء على أموالهم والانطلاق بها، فهم أحرار أخيراً. لقد حلَّ الجزء الصعب من ادعاءات المديرين للشرعية - ووعدهم بالكفاءة الأكبر، وزيادة الأرباح، وتحقيق مستويات أعلى من المعيشة. لكن من عساه ينكر أنهم قد حققوا ذلك؟ إن الحقيقة الدامغة تثبت أن الثورة الإدارية التي استهلت الأعوام المتوسطة من هذا القرن، وهي سنوات الإبحار الهادئ، كانت تمثل نجاحاً عظيماً.

ولكن منذ عام (١٩٧٣) كان هناك شيء ما يحدث لمؤسسات المديرين؟. لم يكن ذلك خطئنا تماماً. فقد انسل داخلنا ببطء شديد وبشكل عشوائي للغاية، تاركاً الكثرين من

الأفراد ( الآخرين ) في أمل أفضل جداً ، ذلك الخطأ لا صلة له بالموضوع تقريباً . لكننا نتحمل المسئولية . أى إننا يجب أن نستجيب لذلك الشيء و يجب أن نستغله لأفضل درجة ، يجب أن نجعله يحقق مصلحتنا ، ومصلحة عمالنا و مستثمرينا .

ما هو ذلك الشيء ؟ كل شيء ذكرته في هذا الكتاب يبرهن على أننا في قبضة ثورة إدارية ثانية : ثورة تختلف تماماً عن الأولى . فقد كانت الأولى تدور حول نقل القوة أو السلطة ؟ أما هذه الثورة فتدور حول الوصول إلى الحرية . فببطء ، أو فجاءة ، يتعلم المديرون العاملون في الشركات في جميع أنحاء العالم أن المشروعات الحرة هذه الأيام هي في واقع الأمر حرة . فالأسواق مفتوحة على مصراعيها : إذ إن أي أحد يمكنه المشاركة . فالعملاء لديهم الأموال في جيوبهم ، وعقولهم في رؤوسهم : فهم أحرار أيضاً ، في الانتقاء والاختيار كما يحلو لهم . وكذلك تتسم الأعمال بالحرية - فهي متحركة من قيود السيطرة الحكومية ، ولوائحها ، والحماية في سبيل بحثها عن الفرص أينما وجدت .

لذا ، ما المانع الذي يحول دون أن نسمع المزيد من الهاتف و تهنة الذات ، من النوع الذي كان يرحب بالثورة الإدارية الأولى ؟ السبب ، هو لأن الحرية هبة غامضة ، فالأعمال التجارية و مدبروها يتمتعون بالحرية في تحقيق النجاح بشكل لم يحدث من قبل كما أن فرص السوق العالمية الجديدة مبهرة ، والثمرات المحتملة للنجاح ( كما في الصين ) مذهلة حقاً . غير أن الفرصة بالتأكيد هي مجال للفشل أيضاً ، كما هي للنجاح ، على الرغم من أننا قد لا نقر بذلك أحياناً . إن الحرية بعبارة أخرى هي التحدى ، والحرية الlanهائية هي تحد لا نهائي .

من الناحية الجوهرية ، تكمن " الإجابة " التي يقدمها هذا الكتاب على تحدي حرية السوق تكمن في أننا بحاجة إلى المزيد من الحرية ، أى حررتنا . أقصد النماذج المحددة للغاية من الحرية ، التي تضفيها و تثبت بها عملية إعادة هندسة الإدارة . إنها الحرية ، في مرونة الحركة ، في تغيير إستراتيجياتنا ، و عمليات عملنا وإدارتنا ، وأغراض أعمالنا ، وعقولنا . إنها الحرية في مركز تناقض القوة و السلطة : بمعنى أن أفضل السبل للوصول هو أن تدع الأمور تسير . إنها الحرية في قلب تشتت السلطة و المسئولية إلى حيث يوجد العميل . إنها الحرية في الوصول إلى هناك بأنفسنا . إنها الحرية التي بدونها لا نقدر أبداً على أن نستجمع الأفكار والصور التي تحتاجها لتلبية الاحتياجات و الفرص في الحصول على أسواق ، وهي الأنواع الأكثر وضوحاً من الحرية ، أيضاً : الحرية من المهمية الخانقة ، ومن قيود " الوظائف الشاغرة ، و " الصناديق " التنظيمية ومن جثة الذاكرة ( التي تبدو في الواقع كآلة قديمة صدئة ) .

تلك في النهاية ، رسالة هذا الكتاب : الأسواق الحرة بحاجة إلى رجال و نساء أحرار لا يتكلّر أشكال المستقبل . إن عليك أن تشعر بالحرية .

---

## **المترجم في سطور**

**الأستاذ الدكتور عبد الرحمن بن أحمد هيجان**

- من مواليد الدرب عام ١٣٧٤هـ.

### **المؤهل العلمي:**

درجة الدكتوراه في الإدارة العامة من جامعة بنسبرج الولايات المتحدة الأمريكية،  
عام ١٤١٢هـ، تخصص تنظيم إداري.

### **الوظيفة الحالية:**

- مدير عام الاستشارات بمعهد الإدارة العامة.

### **الأنشطة العلمية:**

له ما يقرب من (٣٠) عملاً عملياً بين مؤلف، وبحث، ومتجم، ومن بينها:

- المنظمات، المدخل الإبداعي في حل المشكلات.  
- ضغوط العمل.

- السلوك الإداري: دراسة عملية اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية.  
- إدارة الجودة الكلية في الحكومة.

- التفاوض: المهارات والإستراتيجيات.

- التدريب الإداري النسائي: مداخل تطويرية لتعزيز الأدوار القيادية للنساء في  
منظمات الأعمال العربية.

- إدارة الكوارث في المملكة العربية السعودية.  
- الاستعداد لإدارة الكوارث والأزمات.

- مقارنة بين نماذج الكوارث: البحث عن دليل لسياسة شاملة.  
- تجربة المملكة العربية السعودية في مجال الإصلاح الإداري.

- الإدارة الأمينة.

---

## **مراجع الترجمة في سطور**

**الدكتور صالح بن إبراهيم بن محمد الخضير**

- من مواليد رياض الخبراء، القصيم، المملكة العربية السعودية.

### **المؤهل العلمي:**

دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة مع التركيز على الإدارة المالية والميزانية من جامعة فلوريدا، الولايات المتحدة الأمريكية، عام ١٩٩٦م،

### **الوظيفة الحالية:**

- مدير البحوث والاستشارات، ومنسق الجودة الشاملة - فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية.

### **الأنشطة العلمية:**

- التدريب وتقديم الحلقات التطبيقية في مجالات الإدارة المختلفة.
- قدم العديد من الاستشارات لتطوير بعض الأجهزة الحكومية بالمملكة.
- الإشراف على عدة لقاءات علمية عقدت بفرع معهد الإدارة العامة بالدمام.
- قدم أوراق عمل مؤتمرات داخل المملكة وخارجها.
- عضو في العديد من الجمعيات العلمية المتخصصة داخل المملكة وخارجها.

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز اقتباس  
جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية من  
المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل، مع وجوب  
ذكر المصدر.

تصميم وإخراج وطباعة



الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٤ هـ

## هذا الكتاب

يُعد مؤلف هذا الكتاب (جييمس تشامبى James Chempy) أحد رواد الكتابة في موضوع إعادة هندسة الإدارة، حتى إن كتبه تعد من أفضل الكتب رواجاً في هذا الموضوع. قال الكاتب المشهور (بيتر دركر Peter Drucker) عن هذا الكتاب: «سوف يظل المرجع النهائي والحاصل في موضوع إعادة هندسة الإدارة لسنوات قادمة».

يتضمن الكتاب اثني عشر فصلاً غطت أهم الموضوعات الرئيسية في مجال إعادة هندسة الإدارة. وقد أبرزت في الكتاب مسوغات الدعوة إلى إعادة هندسة الإدارة والهدف من ذلك، فبينَ هدفه من إعادة هندسة الإدارة بقوله: «إن الهدف من إعادة هندسة المنشأة هو تحسين أداء العمل، وذلك من خلال إطلاع المديرين على الكيفية التي يمكنهم بها تحديث عمليات التشغيل الأساسية»، ثم استطرد بعد ذلك في عرض دراسة خاصة تشير إلى اتجاه منشآت الأعمال نحو الأخذ بمفهوم إعادة هندسة الإدارة، سواء أكان ذلك في أمريكا الشمالية أم في أوروبا؛ ليشير من ثم إلى النجاحات التي حققتها هذه المنشآت.

لقد أوضح لنا المؤلف أن تركيزه في كتابه السابق المتعلق بإعادة هندسة المنشآت كان على العمليات التي يؤديها الأشخاص التنفيذيون، في حين أن التركيز في هذا الكتاب كان منصبًا على الإدارة والمديرين. وبمعنى آخر فإن هذا الكتاب يتعلق بتغيير عملنا الإداري، حيث يتساءل المؤلف عن المدير في هذه الأيام، وكيف يمكننا التعرف عليه عندما نقابله، ليؤكد في ضوء هذه التساؤلات مرة أخرى الهدف من كتابة هذا الكتاب بقوله: «إن هذا الكتاب عن الإدارة، وقد كتب للمديرين، وقام بتأليفه مدير، إنه كتاب يتعلق بتغيير عملنا الإداري، والطريقة التي نفكر بها حول هذا العمل، وكيفية تنظيمه وقياسه».

ردمك: ٦ - ١١٣ - ١٤ - ٩٩٦٠