



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
كلية اللغات



ترجمة من كتاب أسرار القيادة الـ 29 لمؤلفه جاك ولش الصفحات من (1 – 57)

**A Translation of Pages from (1-57) of The Book Entitled  
(29) Leadership Secrets by Jack Welch**

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير الآداب في الترجمة

إشراف الدكتور :

د. عباس مختار محمد بدوي

إعداد الدارس :

حسن محمد آدم حسن

Jan 2020

## المقدمة :

يعتبر جاك ولش صاحب أطول فترة كمدير تنفيذي ورئيس مجلس إدارة لجنرال اليكتريك. كرم كأعظم قائد أعمال تجارية في عصرنا الحاضر وهو جدير بذلك. إنه ولش هو الذي قاد جنرال اليكتريك منذ أبريل 1981 وحتى سبتمبر 2001 وهو الذي كان رائدا لأغلب إستراتيجيات العمل التجاري المهمة في العقدين الماضيين. الآن نقوم بأخذ هذه الإستراتيجيات كأمر مفروغ منه وكجزء من الطريقة التي يعمل بها النشاط الأمريكي : إعادة البناء ، التأكيد على كونه رقم واحد أو رقم إثنين، جعل الجودة أولوية قصوى( من خلال مبادرته سيجما ستة) وهكذا. بالإضافة لذلك فإن ولش بخلاف معظم رواد العمل التجاري إبتدع فلسفة تجارية محكمة ومخطوطة بعناية، لتقدم توجيهات مختصرة وسهلة لكل أوجه النشاط التجاري.

أسرار القيادة الرئيسية التي أوضحها ولش في هذا الكتاب ما زال صداها يتردد في عالم الأعمال. قليل من رواد الأعمال الآخرين افصحوا عن كيفية إنجاز أداء عالي، بهذا الوضوح والإستقامة. قيل إستلام ولش للعمل بجنرال اليكتريك ، كان عالم الأعمال يتبع كم هائل من البروقراطية للحسم والمراقبة اللصيقة للعاملين، و التي وضعت ثقة كبيرة في نظام قيادة وسيطرة الإدارة، لحث الإدارة العليا على الإجتهد. إنها جعلت العامل يحث بالحماية و حالة من الإستقرار الوظيفي المستديم. جاك ولش أحدث إختراق في كل من هذه الأفكار. لديه إرث بأنه غير هذه الأساطير و ألهم مديري المؤسسات حول العالم للعمل و بشكل مختلف جدا: بروقراطية بحجم أصغر، أقسام إدارية أقل، تفويض المديرين مزيد من السلطات لمؤسسيهم، حق الوظيفة لفترات طويلة غير مضمون ما دام هنالك إدارة قابضة و إنتاجية عالية.

قدم أداء ولش بجنرال اليكتريك مصداقية قوية لأفكاره : عندما تولى منصب المدير التنفيذي و رئيس مجلس الإدارة لجنرال اليكتريك بلغت مبيعات الشركة 25 بليون دولار و إيرادات 1.5 بليون دولار بقيمة سوقية بلغت 12 بليون دولار ضمن أفضل عشرة شركات قطاع عام أمريكية في العام 2000 قبيل تقاعده حققت جنرال اليكتريك 129.9 بليون دولار كإيرادات، وأرباح بلغت 12.7 بليون دولار. في العام 2001 ظلت الإيرادات في 125.9 بليون دولار، وارتفعت الأرباح الى 14.1 بليون دولار. منذ العام 1993 و حتى صيف 1998 ظلت جنرال اليكتريك رائدة السوق الأمريكية. تحت قيادة ولش وصلت الشركة لمتوسط 598 بليون دولار من سقف السوق( لكنها إستقرت في 400 بليون دولار خلال سنوات ولش الأخيرة كمدير تنفيذي) إختارت مجلة فورشن شركة جنرال اليكتريك(أكبر مكون ثروة أمريكي) في الفترة من 1998 وحتى العام 2000.

تعلم كل فرد بالعمل التجاري إبتداء من مديري أقوى المؤسسات الى عمال اليومية بالمصانع الكثير من جاك ولش وأفكاره.

تخبرنا دراسة أسرار قيادته كيف كان العمل التجاري الأمريكي يوما ما ويبرر أن التكتيكات التي كان يقودها إستطاعت أن تغير العمل التجاري للأحسن بطرق عديدة.

قَالَ تَعَالَى: ﴿...وَاتَّقُوا اللَّهَ وَيَعْلَمُ اللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾ (٢٨٢)

سورة البقرة الآية (282)

صدق الله العظيم

إهداء

الى روح أبي... الى أمي و أسرتي الصغيرة.. أهدي هذا الجهد المتواضع

## شكر و عرفان

الشكر و التقدير للدكتور/ عباس مختار محمد بدوي لجهده الكبير الذي بذله معنا خلال فترة الدراسة والمساعدات التي قدمها لنا بكل تجرد وتضحية، الشكر له على إشرافه على هذا البحث ورعايته وتوجيهاته المقدرة والمفيدة. التحية والتجلة لكل أساتذتنا الأجلاء.

## الفهرس

رقم الصفحة	البيان
I	الأية
II	الإهداء
III	شكر و عرفان
IV	الفهرس
<b>الجزء الأول 1</b> <b>القائد الحالم: تكتيكات الإدارة لكسب المنافسة</b>	
1	مقدمة المترجم
2	سر القيادة رقم 1 - تسخير قوة التغيير
7	سر القيادة رقم 2 - واجه الحقيقة
10	سر القيادة رقم 3 - إدارة أقل تعني إدارة أفضل
13	سر القيادة رقم 4 - إبتكر الرؤيا ومن ثم أفسح الطريق
15	سر القيادة رقم 5 - لا تتبع فكرة جوهريّة، بدلا عن ذلك قم فقط بإعداد أهداف عامة قليلة وواضحة كإستراتيجيات للعمل
17	سر القيادة رقم 6 - رعاية الموظفين الذين يشاطرون الشركة القيم
<b>الجزء الثاني 2</b> <b>إشعار الثورة: إستراتيجيات التعامل مع التغيير</b>	
19	سر القيادة رقم 7 - إستمر في البحث عن طرق لخلق فرص لتكون أكثر تنافسا

22	سر القيادة رقم 8 – كن رقم واحد أو رقم إثنين وتعرف على أسواقك أكثر
25	سر القيادة رقم 9 – خلص قبل فوات الأوان
27	سر القيادة رقم 10 – إلبأ للإستحواذ للقفز بالكم!
31	سر القيادة رقم 11 – ثقافة التعلم: 1: إستخدم ثقافة التعلم بكل شجاعة و قوة و بلا حدود
34	سر القيادة رقم 12 – ثقافة التعلم: 2: إغرس أفضل الأفكار في العمل بغض النظر عن مصدرها
37	سر القيادة رقم 13 – أكبر الراحين في القرن الحادي و العشرين سيكونون عالميين

## مقدمة المترجم

هذا الكتاب عبارة عن نتاج خبرة طويلة للسيد/ جاك ولش المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة لعقدين من الزمان (1981 – 2001م) لإحدى الشركات الأمريكية الكبيرة وهي شركة جنرال اليكتريك. يعد جاك ولش من أعظم رواد الأعمال في عصرنا الحديث. على عهده إختارت مجلة (فورشن) المتخصصة في مجال المال والأعمال، إختارت شركته كأعظم شركة تحقق ثروة للفترة من (1998-2000). الكتاب شيق وممتع ومفيد وهذا مما دفعني للقيام بترجمته للغتنا العربية وآمل أن يطلع عليه أكبر قطاع من القراء عموماً وقطاع المال والأعمال على وجه الخصوص، وذلك للإستفادة من الأسرار وعصارة الفكر التي أودعهما جاك ولش في هذا السفر القيم، لتطوير أعمالهم وإمتلاك مهارات متنوعة وتحقيق مكاسب ذات عائد كبير.

لم تواجهني صعوبات كبيرة في عملية الترجمة، فلغة الكتاب سلسة وسهلة ومباشرة وقد استطعت التغلب على بعض الصعوبات التي قابلتني بعون من الله تعالى ثم أستاذي المشرف.

آمل أن يكون الكتاب إضافة حقيقية لمكتبتنا العربية وأن ينفع الله به البلاد والعباد.

ترجمة:

حسن محمد آدم حسن

# سر القيادة رقم (1)

## تسخير قوة التغيير

من ملفات جاك ولش

التركيبية العقلية لمدير أمس هي قبول الحلول الوسط، حفظ الأشياء مرتبة و الرضا الفطري. رواد الغد يجب عليهم إثارة القضايا، مناقشتها و التقرير بشأنها. عليهم الإجماع حول رؤية ما يجب أن يكون عليه العمل التجاري.

هل هنالك صيغة سرية للنجاح في العمل التجاري؟ ربما لا: لكن من المقبول عقلا دراسة رجل يعتبر ابرع قادة العمل في العصر الحديث. ذلك الرجل هو جاك ولش، الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة لجنرال اليكتريك والمتقاعد حاليا.

((ربما يكون المدير التنفيذي الأكثر إعجابا بين أبناء جيله)) حسب ما أوردت مجلة فورشن عن ولش في طبعتها بتاريخ الأول من مايو عام 2000م. كيف نال ولش مثل هذا النوع من الإطراء؟

## تحقيق أرقام كبيرة:

عندما إستلم جنرال اليكتريك في العام 1981 كانت مبيعات الشركة فقط 25 بليون دولار وفي العام 1999 بلغت مبيعاتها ما يقارب 112 بليون دولار أمريكي ، وأرباحها في العام 1981 كانت 1.5 بليون دولار. أستطاع ولش الصعود بالبنية التحتية الى ما يقارب الـ11 بليون في العام 1999.

لم يتم ولش بمجرد عمل صحيح لتحقيق أرقام كهذه، إنما قام بعدة أعمال صحيحة. كانت لديه أفكار عظيمة و قد قام بتنفيذها. فيما تبقى من هذا الكتاب سنوضح هذه الأفكار بالتفصيل. قاد ولش مع 240.000 من موظفيه عملا ضخما بالتأكيد ونعتقد أن أفكاره يمكن أن تناسب العمل في المنظمات بمختلف أحجامها.

من بين كل أفكار جاك ولش لا توجد فكرة واحدة تحمل وزنا كبيرا مثل هذه: التغيير قبل فوات الأوان!

التغيير سهل، حقا؟ المدير يصنع القرار و العاملون يقومون بتنفيذه.حقا؟

عندما تمارس العمل ستعلم أن التغيير في الغالب لا يحدث كذلك. و في الواقع يمكن أن يكون من أصعب الأشياء في العالم.

أستطاع ولش إدراك هذه الحقيقة وبالتالي أستطاع المضي قدما في إتجاه التغيير لحظة إستلامه العمل بجنرال اليكتريك في ربيع عام 1981.

### التغيير في كل مكان :

إنتشر التغيير وعم في بواكير الثمانينيات. التضخم في أوجه والمنافسون الدوليون إغتتموا حصصا سوقية لم يسبق لها مثيل .

أستطاع ولش أن يستوعب التحديات التي واجهت شركته:

إنها رسالة تذكير بأنه من الأفضل أن تكون أفضل وأسرع بشكل كبير. لذلك أعتقد أن رسالتي لشركتنا هي " إن قواعد اللعبة ستتغير و تغير بشدة " وأنه يجب أن تكون لدينا خطة و برنامج للتعامل مع عقد من الزمان مختلف كليا.

ماذا يعني هذا لجنرال اليكتريك؟

منتجات جديدة، بيئة عمل مختلفة كل يوم و شركة من خلالها أي عامل فيها يتبنى التغيير.

## اجعل كل يوم هو يومك الأول في الوظيفة:

يحب ويلش ابلاغ التنفيذيين بجنرال اليكتريك بدء يوم العمل وكأنه اليوم الأول بالوظيفة ، بمعنى آخر الإتيان دائما بأفكار جديدة وعدم التوقع بل جعل التفكير حول العمل عادة. إحداث أي نوع من التغييرات، تجويد الأشياء أعد مراجعة جدول أعمالك و أعد كتابة ما يحتاج لإعادة. يبدو للكثيرين داخل و خارج الشركة أن ولش يمكن أن يعمل بشكل جيد إذا ترك بمفرده ولكن علاوة على ذلك كله فإن جنرال اليكتريك هي البيئة النموذج ، أليس كذلك؟

ولش يعرف جيدا:

أرى كثير من أعمال جنرال اليكتريك التجارية أصبح... راكدا. الأعمال التجارية الأمريكية تركز داخليا على البيروقراطية . (هذه البيروقراطية) صحيحة في وقتها، لكن الأزمان تتغير بسرعة. التغيير يحدث بخطى أسرع من رد فعل العمل التجاري حيال هذا التغيير.

أصل رقم واحد ورقم إثنين:

جاء ولش بإستراتيجية جديدة للأعمال التجارية. لشركة جنرال اليكتريك ، و منذ ذلك الحين أعلن أن تلك الأعمال يجب أن تكون أما رقم واحد أو رقم إثنين بالسوق. إذا لم تصل لهذا المستوى يجب إغلاقها أو بيعها و بالتالي فإن ولش لا يسعى لتغييرات في الهوامش .نظام "رقم واحد، رقم إثنين" جر مخاطر عديدة. لكنه إذا نجح فإنه سيضع جنرال اليكتريك في موقع متمامي لعدد من السنين.

هذا فقط ملمح مما سيأتي . خلال مدة خدمة ولش بجنرال اليكتريك فإنه ظل متمسكا بعملية التغيير.

على سبيل المثال، في الثاني عشر من ديسمبر للعام 1985 أعلنت جنرال اليكتريك خططا لشراء عملاق الإتصالات آر سي أي بمبلغ 6.28 بليون دولار، و كان أكبر إندماج غير بترولي على الإطلاق، و بذلك حازت جنرال اليكتريك على المركز التاسع في قائمة أكبر الشركات الصناعية الأمريكية . حصلت آر سي أي على المركز الثاني ضمن الشركات الخدمية الوطنية ، و معاشكلا شركة ذات نفوذ قوي بمبيعات بلغت 40 بليون دولار وضعتها في المركز السابع على فورشن 500 . مثلت عملية الشراء تغيير ضخم لشركة جنرال اليكتريك. خلال تاريخها الطويل تولد لدى الشركة تقليد النمو من الداخل . تجاهل و لش هذا التقليد و قرر رفع جنرال اليكتريك لأعلى درجات النمو التجاري وعمل كل ما من شأنه تحقيق النجاح.

## للعاملين أفكار جيدة أيضا:

أدرك ولش في ذات الوقت أن هنالك أفكار جيدة داخل الشركة بنفس القدر. في العام 1989 دفع بمبادرة أسماها تمرين وهي مبادرة عن برنامج طموح مدته عشر سنوات لتحفيز عقول العاملين.

### من كلمات ولش:

قصد بالتمرين مساعدة الناس لوقف : مصارعة الحدود، الحماقات التي تنمو في منظمات كبيرة .  
تعودنا كلنا على تلك السخافات: تصديقات عديدة، إزدواجية، تفاخم، نفايات.

بدأ التغيير يعمل. بحلول التسعينيات إندمجت جنرال اليكتريك كأقوى شركة بأمريكا. حتى ذلك السجل من الإنجازات لم يثن ولش عن إكتشاف الموجة الثانية من التغيير.

في العام 1995، خطا خطوة قوية جديدة وأطلق مبادرة عبر الشركة لتجويد عمليات ومنتجات جنرال اليكتريك.

لماذا؟ أصبح ولش مقتنعا بأن معايير الجودة لجنرال اليكتريك بكل بساطة ليست عالية بالقدر الكافي ،  
ومع ذلك فإن جنرال اليكتريك كانت دائما حاضرة في كلماته "شركة الجودة" و لذا لم لا تبق كذلك؟

### إليك جوابه:

نريد أن نكون أكثر من ذلك. نريد تغيير طبيعة المنافسة ليس فقط بأن نكون الأفضل بين منافسينا، بل بأخذ الجودة الى مستوى جديد بشكل كلي. نريد أن نجعل جودتنا ذات طابع خاص ذات قيمة لعملائنا. ضرورة لنجاحهم وأن تكون منتجاتنا فقط هي إختيارهم الحقيقي.

الإنتحاح على التغيير. هذا هو مفتاح ولش لإستراتيجية الأعمال التجارية .

التغيير قبل فوات الأوان!

## قواعد ولس

- أقبال التغيير. رجال الأعمال الذين يتعاملون مع التغيير كالعدو سيفشلون في أعمالهم. التغيير هو الشيء الثابت وعلى رجال الأعمال الناجحين أن تكون لهم المقدرة على قراءة البيئة المتغيرة للأعمال التجارية.
  - دع العاملين يدركون أن التغيير ليس له نهاية. علم زملاءك النظر الى التغيير كفرصة، كتحدى يمكن تحقيقه بالعمل الدؤوب والشاق والفتنة.
  - كن على إستعداد لإعادة كتابة جدول أعمالك .
- يحث ولس المديرين والعاملين على الدوام أن يكونوا على إستعداد لإعادة فحص جداول أعمال وإجراء التغييرات اللازمة متى ما كان ذلك ضروريا.

## سر القيادة رقم(2)

### واجهة الحقيقة !

من ملفات جاك ولش

فن القيادة يخضع لشيء واحد:

مواجهة الحقيقة و العمل بسرعة وبشكل حاسم على تلك الحقيقة. يهدف جاك ولش الى تحويل أعمال جنرال اليكتريك التجارية الى الأفضل عالميا، وللوصول الى ذلك ، إستتبط إستراتيجية أسماها واجه الحقيقة. لم يتمكن ولش من "مواجهة الحقيقة" بما فيه الكفاية.

ربما يبدو ذلك ساذجا، ولكن جعل أي منظمة أو مجموعة من الناس كي ينظروا الى الكون كما هو وليس كما يحبون أو يتمنون فإن ذلك الأمر ليس بالسهل كما قد يبدو . أي فرد في هذه المؤسسة يجب أن يستوعب كل الأفكار وبإسلوب يجعل الكل يرى الأشياء على حقيقتها و التعامل معها كما هي وليس كما يريدون لها أن تكون.

ان مواجهة الواقع في بواكير الثمانينيات كانت تهدف الى أخذ نظرة جديدة شاملة لكل أعمال جنرال اليكتريك وتقرير العمل بشأنها.

أطلق ولش على هذه العملية "إعادة البناء".

إن إعادة البناء لم تكن بتغيير الهامش. إنها تعني بفحص كامل للشركة و تغيير الأشياء.

## لا بأس في تغيير الشركة

إن الأصل في إعادة الهيكلة هو إفتراض أن ذلك أمر جيد ، بل أحيانا يكون من الضروري تغيير الشركة.

في أكتوبر من العام 1981، عند إستلامه للعمل كمدير تنفيذي بعد ستة أشهر فقط خاطب ولش 120 مديرا تنفيذيا و عرض جدول أعماله المفعم بالثورة.

الضياح البيروقراطي سيكون الى زوال، كما قال ولش. لن يكون بمقدور أحد كتابة خطط زائفة أو إقتراح موازنات غير واقعية .....إلخ ومن ثم فإن القرارات الحاسمة هي التي ستطبق و تنفذ.

يتضح مما يقرأ بين السطور أن ولش يقول : تيقن من أعدارك القديمة عند الباب.

لا تقل أن الحياة تقسو عليك. دع إدعاء المؤامرة. تعامل مع المواقف كما هي أو كما يقول ولش: معظم الأخطاء التي إرتكبتها كانت بسبب عدم مواجهتها و إتخاذ الإجراء الصحيح حيالها. الإدارة هي التحديد و العمل و ليس التمني ، أو إنتظار الخطة الجديدة. ليس عدم إعادة التفكير بشأنها لفهمها وتطبيقها.

## التحرك بسرعة.

أقر ولش في سنواته الأخيرة كمدير تنفيذي لشركة جنرال اليكتريك بأنه لم يكن دائما يواجه الحقيقة ، كما أنه لم يتحرك بسرعة بشكل كاف لإنجاز تغييرات في شركة جنرال اليكتريك. كنت أود إنجاز الأشياء بسرعة أكبر. ظللت هنا لمدة سبعة عشر عاما. تصور لو أنني إستغرقت أربع ، ثلاثة أو حتى سنة لإتخاذ قراراتي، كان سيصبح ذلك رديئا. بالمقارنة أتخذ ولش قرارات صارمة أوضحت أنه (أ) يواجه الحقيقة (ب) يتواءم مع الحقيقة (ج) يتحرك بسرعة. في بداية الثمانينيات عندما تيقن أن جنرال اليكتريك تحتاج لإعادة هيكلة، واجه الحقيقة: جنرال اليكتريك إحتاجت الى أن تركز كل مواردها لتعزيز أعمالها التجارية.

في منتصف الثمانينيات عندما فوض جنرال اليكتريك لشراء آر سي أي كان يواجه الحقيقة: جنرال اليكتريك كانت في حاجة للإندماج للدفع بالتقنية لأعلى المراتب.

في أواخر عام 1980 عندما بدأ تنفيذ البرنامج كان يواجه الحقيقة: كان العاملون في حاجة الى صوت لتسيير الشركة.

في منتصف عام 1990 عندما بدأ ولش برنامجه الأسطوري (سيجما ستة) فإنه كان يواجه الحقيقة. إن برامج جنرال اليكتريك الكفوة لم تكن تعمل. في أواخر عام 1990 عندما إمتلك الشبكة الدولية، واجه ولش حقيقة جديدة في البدء كسائر المديرين التنفيذيين وهي تفادى الشبكة الدولية ولكن عندما إستجبت موديلات لإنجاز الأعمال التجارية ، بدأ ولش في تجديد كل الأعمال بالشركة.

تكلم عن الإنترنت وواجه الحقيقة عندما خاطب حملة الأسهم في أبريل عام 2000م.

إن النظر للحقيقة جنرال اليكتريك في الثمانينيات كان يعني نظرة ثاقبة لمحفظه أعمال منذ قرن من الزمان.... النظر للحقيقة اليوم تعني قبول حقيقة أن الأعمال الإلكترونية ماثلة الآن. وليست في المستقبل. أنها هنا...

بالنسبة لولش إن مواجهة الحقيقة تعتبر ذات أهمية قصوى.

"أدفن رأسك في الرمال وستظل أعمالك غارقة في أحوال الماضي"

عندما تواجه الحقيقة وتتحرك بسرعة فإنه ستكون لديك الفرصة للإنجاز والفوز في بيئة عمل متغيرة.

### قواعد ولش

- واجه الحقيقة. رواد الأعمال الذين لا يواجهون الحقيقة فإن مصيرهم الفشل.
- أعمل بالحقيقة وبسرعة! فإن الذين يواجهون الحقيقة لن يتوقفوا، ويجب عليهم تطبيع إستراتيجيه أعمالهم لعكس تلك الحقيقة و يجب عمل ذلك و بسرعة.
- وسع دائرة أعمالك التجارية. عندما تدفن رأسك في الرمال فإنك ستفشل. واجه الحقيقة وستتقلب الأوضاع السيئة الى ظروف مواتية لأعمال عظيمة.

## سر القيادة رقم (3)

### إدارة أقل تعني إدارة أفضل

من ملفات جاك ولش

كلما تعلمنا، أستطعنا الإتصال بشكل أجود و مباشر.

إكتشفنا أنه بقليل من المستويات يمكننا الإدارة على نطاق أوسع، لا ندير بشكل أفضل، ندير بحجم أقل و هذا أفضل.

هنالك سبب واحد جعل جاك ولش يكون ذا أثر جبار على مجتمع رجال الأعمال وهو أنه قاد شركة تعد من أكثر الشركات إحتراما و أنموذجا للعالم. على مر العقود، كلما إستحدثت جنرال اليكتريك نمط إداري جديد تسابق الآخرون بالسوق الأمريكي لمحاكاة هذا الإسلوب، مثال: في ستينيات القرن الماضي إستخدمت جنرال اليكتريك إسلوب اللامركزية فأصبحت اللامركزية الشغل الشاغل.

في ستينيات و سبعينيات القرن الماضي، إبتكرت جنرال اليكتريك كما هائلا من البروقراطية فأصبح هذا الإبتكار هو المزية في عالم المال والأعمال. بناء على هذه النماذج والإبتكارات فإن مديري جنرال اليكتريك في منظور ولش إستطاعوا تحقيق طفرات ذاتية كبيرة. إستطاع ولش أن يلقي وراءه اللوائح والموجهات القديمة وإنشاء مبادئ جديدة تماما عن كيفية الإدارة أو بصورة أدق، كيف لا تدير. ولش أدار جدال فحواه إدارة أقل تعني إدارة أفضل.

## مفارقة ولش في الإدارة

سعى ولش بصورة واضحة لمنح المديرين إدارة أقل. وجعلهم يقومون بمراقبة أقل وإشراف أقل. ومنح العاملين خطوط تحرك أكثر. وعلى العكس من ذلك أراد منح من هم في مستويات أدنى فرص أكبر لصنع القرار.

بكل وضوح فإنه لا يشجع المديرين للخروج ظهر كل يوم والتوجه لميدان القولف لا، ولكنه لا يريد لهم أن يتدخلوا كل لحظة والأخرى في إختصاصات عمالهم. وبدلاً من ذلك يريد لهم التركيز في خلق رؤية للعاملين والتأكيد بصورة مستمرة بأنهم يسيرون وفق هذه الرؤية. هذا غير متوقع، حقاً؟ الا يفترض أن المديرين هم الذين يديرون؟ إذا أداروا بصورة أقل ألا يتأثر الأداء بصورة عامة؟ من الذي يضمن أن العاملين يعملون بأقصى ما يستطيعون؟ من الذي يراقب أرصدة الجرد؟ من يهتم بجودة المنتج؟ بالإضافة لذلك فإن المديرين يريدون الإدارة. يريدون وضع أصابعهم على إيقاع العمل والمراقبة اللصيقة للعاملين. أما ولش فإنه يرد بكلمة واحدة: أهدأ.

لا تقف في طريق الآخرين أتركهم هنيهة كف عن النظر من وراء ظهورهم. لا تغمسهم في مستنقع البروقراطية. دعهم ينجزون.

## أظهر الإحترام و أغرس الثقة

خلف هذه الوصفة تكمن فكرة مفتاحية: عمالك يستحقون الإحترام. لقد إخترت أفضل البشر ودربتهم خير تدريب. صحيح؟ لذا عاملهم بإحترام وأظهر لهم تفهمك بأنهم يقومون بشيء ذو أهمية للشركة. أجعلهم يثقون بك وبالشركة و بأنفسهم و من ثم أزح العقبات عن طريقهم. بهذا المفهوم يمكن التركيز الإداري بإستمرار على القضايا الإنتاجية الكبيرة. بالنسبة لولش إدارة القليل بجنرال اليكتريك، تعني منح وقت أطول للقياديين للتفكير والإبداع بصورة أكبر، و يحصلون على زمن أكبر يفيض على إقطاعياتهم ويمكنهم من التفكير في كيفية مساعدة الأعمال التجارية الأخرى بالشركة. بمرور الزمن أحس ولش بأن كبار الموظفين يتحسنون يوماً بعد يوم في مساعدتهم لبعضهم البعض. إذا أمضى هؤلاء الرؤساء أوقات طويلة في كتابة مذكرات لمؤسسيهم ومراقبتهم أو الإنزعاج حول تفاصيل صغيرة، فإنهم سوف لن يجدوا الوقت الكافي لتكريسه للأعمال الكبيرة.

ولكن بإدارة القليل إستطاعوا الحصول على الوقت الكافي لمساعدة جنرال اليكتريك للوصول لمرحلة متقدمة.

## قواعد ولش

- أدر القليل. علم مديريك إدارة أقل حتى ولو كان تدريبهم على إدارة كم أكبر.
- أغرس الثقة في العاملين وعاملهم بإحترام.
- لا تعترض طريق العاملين فهم لا يحتاجون للإشراف الدائم. دعهم يقومون بأعمالهم وسترى نتائج مذهلة.
- أكد على الرؤيا وليس الإشراف. إدارة أقل تجعل المديرين يبدعون بشكل أكبر ومن ثم أفكار جديدة لمصلحة الأعمال التجارية.

## سر القيادة رقم (4)

### إبتكر الرؤيا ومن ثم أفسح الطريق

من ملفات جاك ولش

الناس دائما يببالغون في تقييم العمل التجاري وكأنه علم الصواريخ. لقد إخترنا واحدا من أكثر المهن العالمية سهولة. هذا واحد من معتقدات جاك ولش عن الإدارة كما عبر عنها. أنا أعمل بمعتقد بسيط جدا عن العمل التجاري. إذا كنا نحن ستة في غرفة و كانت لدينا نفس الحقائق في أغلب الأحوال فإن ستتنا ستصل تقريبا الى نفس النتيجة. المشكلة هي أننا لا نحصل على نفس المعلومات. كل منا يحصل على جزء مختلف . العمل التجاري ليس معقدا. التعقيد يأتي عندما تحجب المعلومات التي يريدنا الناس. للحصول على المعلومات الضرورية، ذكر ولش أن المدير يجب أن يسأل خمسة أسئلة أساسية:

- 1- ما هو شكل البيئة التي يعمل فيها المنافس عالميا؟
- 2- خلال الثلاث سنين الأخيرة ماذا حقق منافسوك؟
- 3- ماذا فعلت أنت خلال نفس الفترة؟
- 4- كيف لهم مهاجمتك في المستقبل؟
- 5- ما هي خططك للقفز فوقهم ؟

جنرال اليكتريك صاحبة أعمال عملاقة تعمل على المستوى الدولي وهي بالتأكيد إختبار جيد لهذه الفلسفة. كيف قرر ولش الحفاظ على الإثنا عشر عمل تجاري خاصة بشركة جنرال اليكتريك؟ وكان جوابه: كانت هنالك سلسلة من الآليات يمكن أن تجعلك على إتصال مباشر. عادة أسافر حول العالم و بالتالي يمكنني إستشعار كيف يفكر الآخرون. ليس منا من يسير الأعمال ولا يمكنني أن أسيرها البتة. إذا حاولت فعل ذلك فسأصاب بالجنون. يمكنني إكتشاف ما إذا كان أحدهم لا يدير بالصورة الصحيحة. و بالتالي مرة أخرى، إن ولش هو مدير أسطوري أكثر من كونه مجرد مدير يراقب دسنة من الأعمال العملاقة في آن واحد. هو نشط جدا فيما يلي إختيار المواهب، توضيح الرؤيا وتوفير الموارد. مهمتي وضع أفضل الناس في مقابلة أكبر الفرص وتخصيص الدولارات في المكان المناسب، أي نقل الأفكار و تخصيص الموارد وإفساح الطريق.

لكن المعلومات أيضا ذات أهمية. تخفيض الحجم بجنرال اليكتريك ساعد في خلق شركة أكثر فعالية في التواصل مع نفسها. عندما أصبحنا أكثر رشاقة إستطعنا التوصل بشكل أفضل بعدد أقل من المترجمين وإكتشفنا أيضا أنه بعدد أقل من المستويات إستطعنا الحصول على قناطر إدارية أوسع.

المديرون والعاملون في الدرجات الدنيا كانوا يتحملون مسؤوليات أكبر وهذا شيء حتمي، لكن ولش بدأ يشعر بأنه من المهم التمييز بين القواد والمديرين:

القواد- خذ أي فرد منهم إبتداء من روزفلت و تشرشل و حتى ريقان كانوا يلهمون الناس برؤى واضحة عن كيفية أداء الأعمال بشكل جيد. بعض المديرين على الجانب الآخر يشوشون بعض الأمور بشيء من الربكة و عدم الوضوح. إنهم يساوون العملية الإدارية بالسفسطة، إدعاء الذكاء وهم في الواقع لا يلهمون أحد.

لم يقم جاك ولش نفسه في تحديد شكل الثلاثة أو أي البرامج يمكن لـ أن بي سي برمجتها لأمسية الخميس كما ورد أدناه:

ليست لدي فكرة لإنتاج برنامج تلفزيوني ناجح و كذلك أدنى فكرة لتصميم ماكينة...و لكنني أعرف من هو مدير أن بي سي . و هذا هو المهم. إن مهمتي إختيار أفضل العناصر ومدهم بالدولار و هذه هي اللعبة.

ماذا يجب على مديري الشركات و رواد الأعمال التجارية القيام به. كانت حجة ولش كالآتي : هياء البيئة ووفر المناخ و الفرص و كل المعينات و الموارد اللازمة للنمو، ووفر الأدوات التعليمية. عليه يمكن توسعة أفق العاملين وتعميق رؤيتهم للحياة. هذا ما يجب على الشركات تقديمه... الناس يقولون لي ألا تخاف فقدان السيطرة؟ لم تقوموا بالقياس بعد. نحن لن نفقد السيطرة على هذا المكان. مضت علينا 106 عام والناس يقيسون كل شيء. لهذا سوف لن نفقد السيطرة، إنها تجري في دماننا.

### قواعد ولش

- العمل التجاري بسيط في حد ذاته. تنشأ الصعوبات عندما يفقد الناس الحصول على المعلومات الحيوية.
- دائما إحتفظ الأسئلة الخمسة المفتاحية عن ظهر قلب. كيف تبدو البيئة التنافسية العالمية بالنسبة لك؟ في الثلاث عقود الأخيرة، ماذا فعل منافسوك؟ في نفس الفترة ماذا فعلت أنت حيال ذلك؟ كيف يمكنهم مهاجمتك في المستقبل؟ ما هي خطتك للقفز فوقهم؟
- الإدارة هي تخصيص البشر والموارد. ضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ووفر لهم ما يحتاجونه و أبعد عن طريقهم.
- يقود المديرون بالرؤيا. على المديرين إقتناع الآخرين بالعمل والإنجاز من خلال قوة الرؤيا.

## سر القيادة رقم (5)

# لا تتبع فكرة جوهرية، بدلا عن ذلك قم فقط بإعداد أهداف عامة قليلة وواضحة كإستراتيجيات للعمل

من ملفات جاك ولش

لا أريد محاولة حصر مبادرات جنرال اليكتريك الكثيرة المتنوعة كمظهر ثقافي.

بنهاية عامه الأول كمدير تنفيذي، شرح جاك ولش ما يريد فعله بجنرال اليكتريك:

كم كان بودي أن تكون هذه هي اللحظة المناسبة لإخراج م ظروف مختوم من جيبتي يحتوي على إستراتيجية كبيرة لشركة جنرال اليكتريك للعقد الثاني. لكنني لا أستطيع...

ما يحسن خططنا و مبادراتنا اللامركزية المتعددة لهذه الشركة ليست خطة مركزية ولكن فكرة مركزية، مفهوم جوهرية بسيط يقود جنرال اليكتريك في الثمانينات لحوكمة خططنا وإستراتيجياتنا المتنوعة.

بدلا عن توجيه أعمال جنرال اليكتريك على أساس إستراتيجية الخطوة بخطوة فضل ولش إعداد أهداف عامة واضحة. هذا سيمكن العاملين الإستفادة من الفرص التي ستصادفهم أثناء أداء مهامهم.

تأثر ولش بما قرأه عن الإستراتيجي العسكري البروسي في القرن التاسع عشر:

لم يكونوا يتوقعون صمود خطة العمليات بعد الإلتحام الأول مع العدو. جهزوا فقط الأهداف العريضة و أكدوا على السيطرة على الفرص غير المرئية، عند ظهورها.

لتسيير جنرال اليكتريك تبنى ولش نفس السلوك: إستراتيجته ليست منقوشة على حجر ولكن بدلا عن ذلك يمكن تطورها عبر الزمن. من الأهمية إعداد أهداف عريضة تتوافق مع قيم الشركة وتطبيق هذه القيم كلما تطلبت المواقف.

القيم التي قادت ولش خلال الثمانينيات والتسعينيات هي قيم عامة ولكنها أخذت مجتمعة وبالتالي قدمت إطار عمل إدرية قوي:

- أعمل على إيجاد رؤيا بسيطة واضحة حقيقية، تعني بالعمل ويمكنها التواصل بطريق مباشر مع كل الدوائر.

- تفهم المحاسبة و الإلتزام و كن حاسما وقابل الأهداف المعادية بنزاهة لا تلين.

- تعاطف مع التميز و أنبذ البروقراطية وكل ما يتبعها من فوضى.

- ثق بنفسك لدفع الآخرين وحفزهم وتصرف بلا حدود وبقوة وكن منفتحا على مختلف الأفكار من كل الإتجاهات.
- أمتلك القدرة على تطوير عقول وأحاسيس عظيمة وشكل فرق دولية بإسلوب مريح. أسعى للتغيير، حركه وتذوقه ولا تخشاه و أنظر له كفرصة وليس تهديدا.
- كن متحمسا وبث الطاقة والنشاط في الآخرين. وأنظر للسرعة كميزة تنافسية .
- لإظهار تماسك سلوك ولش تجاة التغيير في جنرال اليكتريك عبر السنين فنحن نضمن نسخة من تلك القيم منذ صيف عام 2000م.

قواد جنرال اليكتريك... يتمتعون بنزاهة لا تعرف الخضوع:

- يركزون بعاطفة قوية لقيادة العميل نحو النجاح.
- التأكيد على أن العميل هو دائما المستفيد الأول وإستغلال ذلك للتسريع بالنمو.
- الإصرار على التميز وعدم التسامح مع البروقراطية.
- العمل بإسلوب لا حدود له والبحث دائما عن تطبيق أجود الأفكار بصرف النظر عن مصادرها.
- مكافأة رأس المال العالمي الذكي ومن يقدمونه وبناء فرق ذات تنوع لمضاعفته.
- البحث عن التغيير لزيادة الفرص التي سيجلبها مثال لذلك: الأعمال التجارية الإلكترونية .
- كون رؤية واضحة وبسيطة محورها العميل وجدد ونوع طرق تنفيذها.
- كون بيئة ملؤها الحماس والتلقائية والثقة وكافىء وأحتفل بالنتائج.
- برهن دائما بحماس متزايد مع العميل، النقاط الأربعة لقيادة جنرال اليكتريك:

- 1- الطاقة الشخصية للتعامل مع سرعة التغيير .
- 2- المقدرة لتهيئة المناخ الذي يلهب الآخرين.
- 3- الحافة التي عندها تتخذ القرارات الصعبة .
- 4- القدرة على التنفيذ بثبات وإقتدار.

لا تغرق في التفاصيل. وينصح ولش بعرض الأهداف وتعديلها لمواءمة الحقائق المتغيرة على طول المسيرة.

### قواعد ولش

- حدد إطار عمل عام لفريق العمل. تجنب محاولة إعداد خطة مفصلة لكل حالة.
- قم بإعداد قيم تتوافق مع رؤيا الشركة. القيم يجب أن تعكس الرؤيا، الثقافة وأهداف المنظمة.
- يجب أن تكون هنالك غرفة للمناورة، والقيم الجوهرية يجب أن تكون ثابتة ولكن الإستراتيجيات قد تحتاج لتغيير طبقا للبيئة التنافسية.

## سر القيادة رقم (6)

### رعاية الموظفين الذين يشاطرون الشركة القيم.

من ملفات جاك ولش :

من أصعب الأشياء في العالم أن تتحرك ضد شخص يقوم بتسليم البضائع لكنه على بعد 180 درجة من مبادئك وقيمك ، فاذا لم تتفاعل فهذا يعني أنك لا تساير الإيقاع وأنت مجرد كيس هواء. لخص ولش أفكاره عند الميزات الضرورية للمدير الفعال في أغلب الأحيان.

في بداية هذا المجهود وصف أربع فئات:

- أ- يفي بالالتزامات – المالية أو خلافة – و يشارك قيم جنرال اليكتريك. (مستقبله أو مستقبلا هو دعوة مباشرة كما ذكر ولش (رأسيا أو أفقيا).
  - ب- لا يفي بالالتزامات ولا يشارك قيم جنرال اليكتريك. (ليس كدعوة سارة و لكن ميسرة على حد سواء).
  - ج- لا يفي بالالتزامات و لكن يشارك القيم. (هو أو هي غالبا ما تتاح له فرصة ثانية لكن من الأفضل في بيئة مختلفة).
  - د- يفي بالالتزامات و لكن لا يساهم في قيم جنرال اليكتريك. ماذا يحدث للمديرين الذين يحققون الأرقام ولكن لا يعيشون قيم الشركة؟ فإن ولش يرى أنه يجب طردهم.
- تلك صدمة قوية لشركتنا لأن الأرقام لم تعد تعني الضمان الوظيفي. الأرقام والقيم الآن هي التي تعني الضمان الوظيفي إحتفظ بالدرجات الأولى وتخلص من الدرجات الثالثة:

بحلول شهر يناير 1997 إستخدم ولش لغات مختلفة للوصول لنفس النتائج. بالحديث لمديري الشركة ال500 الأوائل- بمعنى آخر فريق العمل الذي تمسك بقيم الشركة. حث أيضا على دعم الدرجات الثانية والتحرك بسرعة للتخلص من الدرجات الثالثة. كثير منكم يعمل بإجتهد ليحول الدرجات الثالثة الى الثانية. إنه مثل عمل ماكينة الغزل. أدفع الدرجات الثالثة الى الشركات الثانية أو الشركات الثالثة وستعمل بشكل رائع...

إعتن بالأفضل ؟ كافنهم ورقهم وأدفع لهم بسخاء ووفر لهم مجموعة خيارات ولا تستغرق كل الوقت لمحاولة إعداد خطط لتحويل الدرجات الثالثة الى الدرجات الثانية. أستغن عنهم أول بأول . أنها مساهمة.

بعد ثمانية أشهر تحدث ولش مرة أخرى عن خصائص مديري الدرجة الأولى والثانية والثالثة. أخبر المديرين أن مفتاح الأمر هو طلب مزيد من الدرجات الأولى، زراعتهم و تغذيتهم. أفضل ما يمكن فعله بأصحاب الدرجات الثالثة كما ذكر مرة أخرى هو التخلص منهم.

أعترفت واحدة من لجنة المقابلات بأنها أرغمت لحمل بعض الناس على الذهاب وأنه تولد لديها إحساس سيء حيال ذلك. ولش أجاب عليها بلا تردد : لا تشعرني بالذنب. قاس القلب؟ ليس بالنسبة لولش، فإنه ببساطة يرى أن ذلك لمصلحة العمل. بينما لاحظ ولش أن بيئة العمل تنمو بوتيرة تنافسية عالية ومكثفة في أواخر التسعينيات، ختم بأنه كونك قائد أعمال فإن ذلك أصبح أكثر طلبا. الشيء الذي لاحظته هو أن التفهم العالمي و مواجهة الحقيقة و النظر للعالم كما هو كان بصورة واضحة في ديسمبر 1997 أكثر مما كان عليه قبل عشر سنوات و بصورة مؤكدة قبل 15 عاما... بشكل مهم جدا. المعارك العالمية لا تقبل الشكل، إنما الجوهر فقط. الشكل يعني أن الشخص ليست له رغبة قوية في الشركة.

ولش يريد القول أن عشرون عاما مضت كمدير تنفيذي للشركة تعتبر قمة التوظيف. لكن اليوم المدير التنفيذي يجب أن يعلم أن الجلوس في قمة الوظيفة هو مجرد بداية الحقيقة: لا أحد يحفز ليجلس، لا أحد يستطيع الخروج والتفكير في السياسة فقط ، لا أحد يستطيع فعل أي من هذه الأشياء. يجب أن تكون ملئ بالحيوية طوال اليوم. يجب عليك بث الحماس والحراك في الآخرين.... يجب أن تكون في الجانب المتطرف. ماذا يضيف لك كل هذا؟ لشيء واحد، هذا يعني إحاطة نفسك بمجموعة الدرجة الأولى- أي أفضل الناس ما أمكن ذلك.

أكبر نصيحة أقدمها للناس هو أنه لا يمكن لك أداء هذه المهام لوحدهك. يجب عليك أن تجد نفسك مع أذكى الناس الموجودين في فريقك. إذا فعلت ذلك فيمكنك إحضار العالم من ذيله... دائما أجب أفضل الناس، فإن (لم تفعل) ذلك فستغير نفسك قريبا جدا.

### قواعد ولش

- يمنح العاملين مزيدا من المسؤولية لإتخاذ قرارات صائبة. عندما تجعل العاملين دائما تحت المحاسبة فإنك بذلك تجعل مؤسستك أكثر إنتاجية.
- حفز العاملين الذين يراعون قيم الشركة حتى و لو لم يحققوا الربط المقرر عليهم. إهتم بإعادة تقييمهم حتى وإن تعثرت درجاتهم .
- تخلص من العاملين الذين لا يتفاعلون مع قيم الشركة حتى ولو كانت درجاتهم جيدة. هذه حقيقة، نعم، ولكنها في غاية الأهمية.

## سر القيادة رقم (7)

# إستمر في البحث عن طرق لخلق فرص ولنكون أكثر تنافسا

من ملفات جاك ولش

العالم يتحرك بخطوات أصبح التحكم فيها يعد ضربا من التقييد والأبطاء. قبل وصول جاك ولش لجنرال اليكتريك، كانت الشركة تنحدر نحو الهاوية. نعم كانت الميزانية قوية لكن كانت حفنة من وحدات الشركة الثلاثمائة وخمسون تسيطر على أسواقنا؟ الأنشطة الوحيدة بشركة جنرال اليكتريك التي كانت تعمل عالميا بشكل جيد هي البلاستيك، توربينات الغاز وماكينات الطائرات (وتوربينات الغاز هي الوحيدة السائدة، لما وراء البحار) .

حوالي 80% من إيرادات جنرال اليكتريك تأتي من المنتجات الكهربائية والإلكترونية التقليدية في الوقت الذي كان فيه القطاع الصناعي يقفز نحو القاع. عدد من أنشطة جنرال اليكتريك- ماكينات الطائرات الواحدة تستهلك نقدا أكثر مما تنتج. هنالك قصص نجاح كالخدمات المالية ، الأجهزة الطبية والبلاستيك. لكن هذه الأعمال تساهم فقط بالثلث من إجمالي إيرادات المؤسسة في العام 1981.

## خصوم جنرال اليكتريك

خصوم جنرال اليكتريك هم بيئة تجارية متغيرة وإقتصاد محلي ضعيف. سيطرت أمريكا على معظم أسواق الإقتصاد العالمية المهمة لفترات طويلة خلال القرن العشرين: الفولاذ ، المنسوجات، بناء السفن، التلفزيون، الحاسبات و السيارات.

تحولت حلبة المنافسة تدريجيا بعد ذلك بدأ اليابانيون على وجه الخصوص إغراء العملاء للإقبال على منتجاتهم عالية الجودة زهيدة التكلفة. للمنافسة تجاريا حول العالم على الولايات المتحدة أن تصبح أكثر إنتاجا .

لكن في بواكير الثمانينيات إعتل نمو الإقتصاد الأمريكي. التضخم الذي كان 3.4 بالمائة في عام 1971، إرتفع الى 18% في مارس 1980 (أحدى الزيادات الصاروخية هي أسعار النفط والذي تصاعد من 1.7 دولار للبرميل في العام 1971 ليصبح 39 دولارا للبرميل في العام 1980).

تشكلت أفكار ولش التجارية كإستجابة لتلك التغييرات الأساسية في البيئة التجارية العالمية. إستوعب أفضل من كثيرون غيره أن الساحة التجارية أصبحت تنافسية بصورة مضطربة.

إستطاع أن يطلع بصورة كاملة على مصفوفة الأعمال الجديدة بمقدرات عالمية يمكنها القفز حول الكرة الأرضية. أستطاع أن يتفهم أن الرؤية الجديدة الشاملة مطلوبة و بالتالي بتلك الرؤية الجديدة يمكن إعداد إستراتيجيات عمل جديدة.

### أكثر الأعمال تنافسية على الأرض

لدى جاك ولش إحساس داخلي بأن شيئا ما يحتاج لضبط. أستطيع أن ألاحظ أن كثير من أعمال جنرال اليكتريك أصبحت خاملة.

تركز الأعمال الأمريكية داخليا على البروقراطية. تلك البروقراطية كانت صائبة في وقتها، لكن الزمن يتغير بسرعة. التغيير يحدث بوتيرة أسرع من إستجابة الأعمال التجارية لذلك.

يرى الكثيرون في مجال الأعمال التجارية الأمريكية أن تضافر الطبقات خلق أقوى نظام قيادة و رقابة ممكن وبالتالي عمليات تجارية أفضل. لكن بالنسبة لولش فإن تلك الطبقات أضاعت زمن غال وموارد، إنحرفت بالشركة عن تحقيق أهدافها.

المنظمة القديمة أسست على الضبط، لكن العالم تغير الآن... يجب عليك الموازنة بين الحرية وبعض من الضغط، لكن يجب عليك الحصول على حرية أكثر مما كنت تحلم.

ماهي رؤيا جاك ولش؟ هي ببساطة: جعل جنرال اليكتريك أكبر عمل تنافسي على وجه الأرض: وكما أخبر المساهمين في أول يوم لإستلامه العمل : خلال عقد من الزمان من الآن نتطلع بأن تكون جنرال اليكتريك متفردة، عالية الروح المعنوية، منتظمة الأعمال... شركة تعرف حول العالم بمستوى

لا نظير له من التميز، نريد لجنرال اليكتريك أن تكون عالية الربحية، عالية التنوع، رائدة عالميا في أي من خطوط إنتاجها.

لم ينتظر لترك أفكاره التجارية تعمل وفحصها للتعرف على ما يصلح منها وما لا يصلح. أنه يشكل وينتقي أفكاره. لقد قرر أن يحقق وعده بجعل جنرال اليكتريك أنجح عمل تجاري بأمریکا.

### قواعد ولش

- لا تدفن رأسك في الرمال. وضع ولش إصبعه منذ البداية على نبض البيئة التنافسية. كن قريبا من مفاتيح المتغيرات التي تخلق الفرص والمهددات لعملك التجاري. أنظر للأشياء كما هي. خصص الموارد للأعمال الرائدة التي توجه السوق. أضبط الشركات ذات الأداء الضعيف وتخلص من تلك التي خارج المنافسة.
- أبدأ برويا. لا شيء يتغير بدون رؤيا واضحة عندما يجدر بالتغيير أن يقود. الرؤيا الأقوى ربما تكون هي الرؤيا الأفضل.

## سر القيادة رقم (8)

# كن رقم واحد أو رقم إثنين وتعرف على أسواقك أكثر

من ملفات جاك ولش

لن تكون هناك مساحة لموردي المنتجات والخدمات المتوسطين - الشركات التي تكون في وسط المجموعة.

في بداية الثمانينات قرر جاك ولش إتباع إستراتيجية يمكن أن تؤسس أي من أعمال الشركة لتصبح رقم واحد أو رقم إثنين في السوق.

وحذر أنه بدون إستراتيجية كهذه فإن فرص الشركة ستكون ضعيفة.

الفائزون في هذه البيئة بطيئة النمو سيكونون هم أولئك الذين سيبحثون عن النمو الصناعي الحقيقي ويشاركون فيه ويصرون على أن يكونوا رقم واحد أو رقم إثنين في أي عمل تجاري يقتحمونه... أو أولئك الذين لديهم رؤيا تقنية واضحة و نصيب مقدر في حصة السوق. أسس ولش أعلى المعايير الممكنة لأعماله. وأعلنها جلية بأنه لن يقبل بالقليل.

رفع السقف الى أعلى حد ممكن.

أعطى ولش محفظة ضخمة من الأعمال التجارية تحت صلاحيته وبالتالي أحس بأنه يحتاج لإستراتيجية منفصلة لنتيبت مفهوم (البقاء للأصلح) بالشركة. على مديري جنرال اليكتريك كما يقول ولش أن يسألوا الآن بعض الأسئلة الصعبة:

إذا لم تكن رقم واحد أو رقم إثنين ولم يكن لدينا أو نرى سبيل لرؤيا تقنية فإنه يجب علينا أن نسأل أنفسنا (منظري الإدارة) سؤال بيتر دراكر الجاد: إذا لم تكن في مجال العمل التجاري هل يمكنك دخوله اليوم؟ وإذا كانت الإجابة بالنفي عرج على السؤال الأصعب الآخر: ماذا كنت ستفعل حيال ذلك؟

داخل الشركة كان هنالك إستياء عام. (لماذا ضروريا أن تكون رقم واحد أو رقم إثنين؟) تساءل المديرون المتضجرون: ما المشكلة في أن تكون رقما صعبا مثل ثلاثة أو أربعة؟ ردا على ذلك وضح ولش أنه في أسواق عديدة أن الأعمال التجارية رقم ثلاثة، أربعة، خمسة، ستة هي التي تضررت أكثر خلال دورات الكساد. الأعمال التجارية رقم واحد ورقم إثنين تستطيع المحافظة على حصتها السوقية إما من خلال إستراتيجية التسعير أو تطوير منتجات جديدة حينما لا يستطيع من هم في السباق على ذلك.

أضف الى ذلك أن ولش دخل في جدال مع كثير من المديرين الذين يؤمنون بأنهم الرقم ثلاثة أو الرقم أربعة في السوق- بأنهم مخطئون وذلك لأنهم ياخذون في الإعتبار المنافسة المحلية. لكن بالنظر للمنافسين العالميين فإنهم سيجدون أنفسهم في قاع التصنيفات.

بالنظر لخبرة ولش فقد إستطاع توضيح الفرق بين رواد السوق وضعاف المنافسين:

قمت بإدارة بعض الأعمال التجارية رقم واحد أو رقم إثنين وأخرى رقم أربعة وخمسة وبذا أصبحت لدي الخبرة و القدرة على التنبؤ... وأصبح واضحا لدي ان أحدها أكثر إمتيازا من الآخر. الآخر ليس لديه الموارد و القدرة للمنافسة على المستوى العالمي الذي ظهر في التسعينيات.

لكن المشككون يصرون (لماذا بيع الشركة؟) و يطرحون السؤال (لماذا البيع في حين أنها تحقق أرباح جيدة؟).

يرد ولش مرة أخرى:

عندما تكون رقم أربعة أو رقم خمسة في السوق فإنه عندما يعطس رقم واحد فإنك تصاب بالتهاب الرئة. عندما تكون رقم واحد فإنك تكون قادرا على التحكم في مصيرك.

برزت مشكلة واحدة بسرعة على السطح. صنعت الشركة خليط واسع من المنتجات و التي يبدو ألا علاقة بينها، من المفاعلات النووية الى مواقد كهربية الى الإشتراك بالوقت. هل تستطيع جنرال اليكتريك التميز في مساحات متعددة مختلفة؟

الإجابة أصبحت نعم. بحلول عام 2000 حققت جنرال اليكتريك الهيمنة أو شبهة الهيمنة على عشرات الأسواق حول العالم.

رقم واحد في العالم: الموتورات الصناعية والأنظمة الطبية، البلاستيك، الخدمات المالية، النقل، توليد الطاقة، خدمات المعلومات، الطائرات، توزيع المعدات الكهربائية. أن سي بي والتي تشمل برامج ذات منفعة عامة (فرع سي إن بي سي للأخبار التجارية) تم تصنيفها الشبكة الأمريكية رقم واحد. رقم إثنين في العالم : أجهزة الإضاءة و الأواني المنزلية.

### تعديل الإستراتيجية

رقم واحد ورقم إثنين كانا ذوا مكاسب كبيرة. في منتصف التسعينيات عموما يبدو أن الإستراتيجية وصلت حدودها. لسبب واحد هو أن مديري جنرال اليكتريك كانوا في موقف ضعيف لمعرفة الأسواق التي تعود عليهم بالفائدة. تعلم مديري جنرال اليكتريك تعريف أسواقهم بالطرق التي تضمن دخل كما في رقم واحد و رقم إثنين، غالبا بصورة ضعيفة. على سبيل المثال، أعمال توليد الطاقة بجنرال اليكتريك طورت منتجات للإستعمالات الضخمة و عرفت سوقها على أنها مصانع الطاقة الكبيرة. لكن بفعلها هذا فإن هذا التقسيم أغفل أهمية سوق توزيع الطاقة المتزايد. طلب ولش الإستراتيجية المعدلة في بداية عام 1996.

جاء التعديل في الوقت المناسب: بالضبط عند تخطيط جنرال اليكتريك لتوسعة نطاق تقديم خدماتها. على سبيل المثال ولسنوات عديدة ظلت جنرال اليكتريك تقدم خدمات ماكينات الطائرات فقط. في العام 1997 عموما وسعت أعمالها و بدأت بتقديم الصيانة وقطع الغيار لماكينات برات ووايتني ورولنزرويس. هل إعادة تعريف هذه الأسواق يجعل من الصعب على الأقسام الإحتفاظ بالمواقع واحد وإثنين التي إكتسبتها بصعوبة؟ مؤقتا ربما. لكن ولش أصر على البقاء في السباق طالما هو مقتنع ( أ ) بأن الشركة في موضع قوة (ب) لديها الفرصة بأن تكون رقم واحد. بمراجعة إستراتيجية الرقم واحد والرقم إثنين واجه ولش الحقيقة وتبنى التغيير، محص الأشياء وأجبر مديريه الأساسيين على فحص أعمالهم مرة أخرى بشكل شامل.

### قواعد ولش

- طور الأعمال التجارية التي تقود السوق: الأعمال رقم واحد ورقم إثنين يمكنها أن تقاوم الإنهيار. لكن المتخادون سيتساقطون بعيدا في أوقات الشدة.
- عرف الأسواق بشكل عريض. لا ترتكب خطأ بتعريف الأسواق بالصورة الضيقة وبالتالي قفل نفسك خارج قطاعات السوق النامية.

## سر القيادة رقم (9)

### خلص قبل فوات الأوان

من ملفات جاك ولش

هذه هي الأعمال التي نرغب في إنعاشها حقاً. هذه هي الأعمال التي ستأخذنا إلى داخل القرن الحادي والعشرين، وأنها هي داخل الدوائر. خارج الدوائر ستجد الأعمال التجارية التي لا نفضل إتباعها أبعد من ذلك. شعر جاك ولش بأنه لا خيار لديه. ليس عليه فقط إعادة هيكلة الشركة بل عليه تخفيض حجمها بشكل مثير. ولش وحده من بين قادة العمل الأمريكي الذي يريد تقليص شركة لا تواجه كوارث وشيكة. وقد علم أن هذا الإجراء سيُسبب متاعب ولكن النتيجة ستكون أن الإجراء يستحق: شركة مثل جنرال اليكتريك رشيقة، مصادمة، منافسة.

#### تقليل الحجم: معركة عسيرة

قبيل الثمانينات كانت هنالك حكمة قديمة تقني بتسريح العمال فقط عند نهاية الخدمة وعندما يكون العمل على حافة الهاوية.

لذلك عند بداية ظهور الإنهيار على أفق العمل التجاري الأمريكي فإن ذلك تم أخذه كمؤشر خطير لتدني إيرادات الشركات. أو ربما أكثر سوءاً هو إجتياح المسؤولية الاجتماعية المؤسسية. وبمعزل عن ذلك فإنه من الصعب طرد الناس. إتحدات العمال كانت تصر على مبدأ واحد هو الوعي الأمريكي بحق كل فرد في الحصول على وظيفة، والى حد ما فإن ذلك تم تفسيره كحق لا يمكن تجاهله. في نفس الوقت فإن السياسيين في واشنطن وكل حسب منطقته سلموا بفكرة أن الوظائف هنالك أكثر أهمية منها بمركز المؤسسة. من جانب مديري المؤسسات فإنه لم يكن لديهم الرغبة بتسريح العاملين. بعضهم لم يكن لديه الرغبة في إتخاذ القرارات الصعبة وبعضهم يؤمن بمبدأ تأمين الوظيفة بحجة أنها تعزز الإنتاجية والولاء للمؤسسة.

يعتقد جاك ولش أن الإستخدام لفترات طويلة هو إستراتيجية فاشلة. منافسة جنرال اليكتريك في بداية الثمانينات جاءت من الشركات الأجنبية والتي حقق عاملوها معدلات إنتاج أعلى. لمنافسة هذه الشركات فإن على جنرال اليكتريك الإستثمار في معدات جديدة و تقليل المدفوعات. موقف ولش أسس لتحول كبير في التفكير المؤسسي. في العام 1981 حققت جنرال اليكتريك أرباح قدرها 1.5 بليون دولار و لم يظهر

على الشركة أنها في خطر. أثر برنامج ولش على تحجيم الشركة هو أنه سيخفض آلاف العاملين بجنرال اليكتريك. تكتيكاته وفي وقت قريب جعلته واحدا من أكثر المديرين التنفيذيين المثيرين للجدل في أمريكا. إنها معركة صعبة ولا شك أنها الوحيدة. لا يوجد مدير تنفيذي أمريكي آخر وصل لقرار جراحة جذرية لشركته مع وجود دليل خطير يهدد حياتها. ولش وقف وحيدا.

### اللقب الذي يكرهه:

ردود الفعل تجاه مجهودات ولش الأولية في إعادة البناء كانت سالبة بصورة كبيرة.

لقب بـ " نيترون جاك " كإشارة لقبلة نيترون التي قتلت البشر وتركت المباني واقفة.

لازم إسم " نيترون جاك " ولش. وسائل الإعلام صنفته كفرد شرير بلا قلب - المدير الذي يهتم بالشركة ولا يأبه للعاملين. ولش لا يخفي مرارته عندما يتحدث عن إسمه البغيض.

أعتقد أنها كانت فترة قاسية، متدنية الروح المعنوية. سموني " نيترون جاك " لأننا سرحنا الناس مع أننا أعطيناهم أفضل الحقوق في حياتهم. رغم كل الجدل ظل ولش مفتوح العقل. ووصل لقناعة أن الجراحة العامة وحدها هي التي تضمن لجنرال اليكتريك النجاح على المدى الطويل.

لا يعتقد أن لديه خيار. لا يقبض بدفة جنرال اليكتريك لجعل العاملين سعداء. إنه هناك لجعل الشركة مربحة ما أمكن ذلك.

### قواعد ولش

- حتى في أوقات الرواج راجع المصروفات والحسابات الرئيسية بانتظام. حجم ولش جنرال اليكتريك عندما بدت بأحسن أحوالها. لا تقترض أنه بسبب أن الأوضاع جيدة في لحظة ما فإنها ستكون كذلك ( وهل تعتقد جازما أن الكل على ما يرام).
- لا تقود بالانتخاب. يجب على المديرين التنفيذيين ألا يسيروا العمل بالشركات وكأنه سباقات شعبية. ولش لم يتردد في جعل نفسه غير محبوب في سنواته الأولى، مخالفا التقاليد والحكمة. إفعل ما تراه مناسبا و في مصلحة المؤسسة على المدى الطويل.
- تذكر أن المواقف الصعبة اليوم قد تمنع مشاكل أكثر تعقيدا في المستقبل. إذا لم يقم ولش بإعادة البناء في بداية الثمانينيات ربما كان عليه إلغاء وظائف أكثر في مقبل السنوات.

## سر القيادة رقم (10)

### إِجاء للإستحواذ للقفز بالكم!

من ملفات جاك ولش

الإستحواذ على هانيول هو أكثر صفقة مثيرة لجنرال اليكتريك منذ أر سي أي... نجاح صفقة أر سي أي والذي هو ربما يكون واحد من أكثر الصفقات نجاحا في تاريخ المؤسسة ، وسيكون نذير خير لها... نحن نقوم بدمج إثنين من شركات التقنية ذات الأداء الحقيقي المرتفع ، ذات الأرباح الحقيقية والإنجازات الحقيقية.

جاك ولش أكتوبر 2000

سمه تحول مفاجيء. سمه التكتيك الذي حول شركة فوق الوسط الى نجم عملاق. سمه ذاك الجري عندما تقفز بينما يجلس الآخرون مذهولون عاجزون عن مجابهة مناوراتك و مغامراتك.

المفاجأة والجرأة أو حتى الصدمة - هي ملامح القفزة الكمية. يسعى ولش للقفزة الكمية، كان هذا في مخيلته عندما أطلق أضخم إستحواذين في تاريخ جنرال اليكتريك: أر سي أي في عام 1985 وهانيول في عام 2000.

مع أن جنرال اليكتريك أحبطت أخيرا في عطاء هانيول إلا أن المناورة إنطوت على دروس مشوقة. هدف ولش في كلا الحالتين ببساطة ليس توسعة الشركة، هدفه هو رفع نشاط جنرال اليكتريك لأعلى درجات النمو وبالتالي نمو الإيرادات. إكتساب أنشطة ذات قيمة مضافة لجنرال اليكتريك صارت سمة لثقافة الدفع الجديدة لولش.

القفزة الكمية الأولى

في البدء كان ولش ينظر الى أر سي أي " هيئة راديو أمريكا " نظرة ملؤها الطمع، كان ذلك في منتصف الثمانينيات. تماما مثل جنرال اليكتريك، أر سي أي كانت واحدة من أشهر أسماء المؤسسات الأمريكية. كان لديها إهتمامات في إلكترونيات الدفاع، إلكترونيات المستهلك والأطباق الفضائية. لكن الجوهرة أعلى تاج أر سي أي هي شركة الإذاعة الوطنية وأن سي بي والتي أسستها عام 1926.

حتى قيام ولش بهذه العملية فإن محطات التلفزيون الثلاث الرئيسية تبدو أنها غير قابلة للمساس. أغلب الناس يعتقدون أن أصحاب هذه الممتلكات عالية الربحية، لن يتخلوا عنها. أما ولش فلا. ذات مرة في عام 1984 بدأ ولش يدرس إمكانية دمج جنرال اليكتريك و أر سي اي. و كانت مبيعات جنرال اليكتريك حوالي 27.9 بليون دولار، و أر سي أي كانت لا تتجاوز ال 10 بليون دولار . معا سيشكلان مركز قوة جديد يحتل المركز السابع على مستوى الثروة 500 ولش مقتنع أن الدمج سيدفع جنرال اليكتريك لمجالات الخدمات والتكنولوجيا وسيقلل الإعتماد على قطاع التصنيع ذو النمو البطيء. تم إعلان الصفقة في الثاني عشر من ديسمبر للعام 1985 وكانت أقوى نقلة لولش.

اتفقت جنرال اليكتريك و أر سي أي على شراء الأولى عملاق الإتصالات بمبلغ 6.28 بليون دولار أو 66.5 دولار للسهم. أضخم إندماج غير بترولي على الإطلاق. بعد أن قام محلي وول إستريت بتقييم أر سي أي بواقع 90 دولار للسهم، أصبحت جنرال اليكتريك تحوذ صفقة جيدة جدا في الواقع. (هذه ستكون شركة فعالة ) قالها ولش مسرورا. (سئمتك المقدرات التقنية، الموارد المالية والمجال العالمي الذي سيمكننا من المنافسة بنجاح في أي مكان، أي مكان في أي سوق نعمل فيه...).

إستأنس ولش بصورة خاصة بشعلة الحماس التي وجدها وسط مديري أن بي سيز ( إنهم نمط رجالنا الذين يعرفون كيف يكونون رقم واحد) و كنتيجة لجرأة ولش فإن جنرال اليكتريك الآن شركة مختلفة جدا.

### القفزة الكمية الثانية

حتى حين إعداده للتقاعد في خريف عام 2000، لاحت لولش فرصة أن يحدث قفزة أخرى. هانيول العالمية ، هدف ولش الجديد، هي مصنع للأنظمة الفضائية، منتجات النقل والطاقة خاصا الكيماويات، أنظمة السلامة المنزلية ومراقبة المباني.

هنالك تشابه كبير بين هانيول و جنرال اليكتريك. كلا الشريكتين يصنعان أنظمة توليد الطاقة، البلاستيك والكيماويات. ماكينات الطائرات الخاصة بجنرال اليكتريك هي الأقوى في مجال الطيران التجاري. هانيول هي أقوى في مجال إلكترونيات الطيران وماكينات الطائرات النفاثة التجارية.

إذا تقدمت صفقة هانيول الى الأمام، فستضيف 24 بليون دولار لإيرادات جنرال اليكتريك الثانوية البالغة 112 بليون دولار- أرباح جنرال اليكتريك هي بانتظام في حدود 11 بليون دولار في العام- وستتمو ب2.5 بليون دولار أخرى.

في 23 أكتوبر للعام 2000 أعلنت جنرال اليكتريك و هانيول أن الأولى ستقوم بشراء هانيول بمبلغ 48.4 بليون دولار و تشمل بضاعة وديون متفرقة. ستكتسب جنرال اليكتريك 120 ألف عامل إضافي

وسيزداد كشف المرتبات في جنرال اليكتريك 460 ألف. (أحتاج الى إعتذار من أي شخص كان يناديني ب" نيترون جاك " ) قالها ولش بحدّة. لدينا اليوم عدد كبير من العاملين عما كنا عليه عندما بدأنا.

لكن ولش لم يكن مرتاحا عندما إستغرب البعض بصوت عالي، لماذا إختارت جنرال اليكتريك شراء المزعومة ( شركة الإقتصاد القديم). إجابتي هي: ما هي هانيول في إعتقادكم بحق الجحيم؟... نحن دمجنا أضخم شركتي تقنية ذواتي إيرادات حقيقية، تقومان بأعمال حقيقية وتستخدم أدوات تجارية تقنية، لذا يجب فهمنا للأشياء الفهم الصحيح.

شراء هانيول هو عين العقل، كما أوضح ولش وذلك لأن هنالك تداخل بين الشركتين بنسبه 90%.

و مع ذلك لا يوجد تداخل في المنتج الواحد لكل نشاط وهذا هو الشيء نفسه في ال 90% من الأعمال ومع ذلك أيضا كل شيء متمم للأخر.ذلك ليس كلاما لأعداء الرأسمالية. إنه حقيقة...

ولش له مبرراته كونه يهتم بأفعال أعداء الرأسمالية. دمج المؤسستين العملاقتين بالتأكيد سيلفت الحكومة للفحص الدقيق. في البداية سارت الأمور على ما يرام. في مايو من العام 2001 صادقت وزارة العدل الأمريكية على العملية (كندا وما يقارب العشر تشريعات أخرى حذت حذو الدعوى). لكن بعد شهرين طلبت المفوضية الأوروبية تنازلات لم يقبلها ولش. ( ما تبحث عنه المفوضية هو نزع جوهر الإستراتيجية بصفتنا )

كتب ولش خطابا لمايكل أر بونسقنور المدير التنفيذي لهانيول: ماتت الصفقة.

### القفزة الكمية المخفية:

بينما صفقة هانيول ما زالت حية، أعلن ولش عن نيته تأجيل تقاعده عن جنرال اليكتريك للتأكد من أن الدمج يسير بسلاسة. إعتقد النقاد أنه دبر صفقة هانيول ليبقى أطول فترة بجنرال اليكتريك. لكنه أجاب بأن هذا سخيف:

هذه ليست قصة الأبله العجوز الذي لا يستطيع ترك كرسيه...هذه قصة غبية لا تكتبوها. أنا سميتها (ب) لماذا لا تستفيدون من الخبرة التي أخذتها من أرسى أي وما يفوق الألف من الإستحواذات الأخرى؟.

إستجابة لذلك أشار ولش لما قد يعتبر ( القفزة المخفية ) لجنرال اليكتريك : الإستحواذ المؤجل لما يفوق ال20 عاما لعدد من الشركات كلها صممت لدفع جنرال اليكتريك لتحقيق مبيعات و إيرادات عالية.

إن جنرال اليكتريك تحت قيادة ولش ، في حالة بحث دائم عن شركات صغيرة يمكنها وبسرعة الإنصهار في وحدات الشركة وبالتالي زيادة الإيرادات بصورة سريعة. في عام 1999 لوحده على سبيل المثال أفلت جنرال اليكتريك 125 من هذه الصفقات. يعادل مبلغ الـ 48 بليون دولار أو 55 دولار للسهم التي منحها ولش لهانيول، نصف قيمة كل صفقات جنرال اليكتريك التي عقدها ولش مجتمعة.

ما النتيجة؟ الشركة التي عملت في عام 2000 في أكثر من 100 دولة وحقت إيرادات تعادل 130 بليون دولار.

### قواعد ولش:

- أقدم على القفزة الكمية حتى ولو كانت ضد ثقافة الشركة. عندما ضم ولش أر سي أي، قام بإعادة كتابة قواعد جنرال اليكتريك.
- فكر خارج الصندوق. كلا صفقتي أر سي أي وهانيول كانتا حركات حماسية. واحدة نجحت والأخرى لم تنجح.
- إستمروا في إقتناص الفرص الصغيرة. الحركات الكبيرة الجريئة تحتاج لأن تكون جزء من منهج شاق ومنظم لعمليات دمج وإستحواذ.

## سر القيادة رقم (11)

# ثقافة التعلم \_1: استخدم ثقافة التعلم بكل شجاعة وقوة وبلا حدود

من ملفات جاك ولش:

الفرضية الأكثر فعالية اليوم هي أن هنالك شخص ما في مكان ما لديه فكرة أفضل.

قبل قدوم جاك ولش ظن كثير من المحللين أن جنرال اليكتريك مترهلة ويصعب إدارتها، معقدة وذات طراز مختلف. بعضهم اعتبرها شركة ذات تكتلات حائرة - ذات تشكيلة من الأصول تفتقر للتماسك والرؤيا الموحدة. لم يوافق ولش على ذلك. هو يعتقد أن تنوع جنرال اليكتريك وتعقيدها يمكن تحويله لأصل إذا تم الوصول الى ما يسميه بـ "ثقافة التعلم". في ثقافة التعلم فإن العاملين بشركة جنرال اليكتريك يمكنهم البحث عن أفكار جديدة - داخل أو خارج الشركة - وتنفيذ أفضلها بنشاط وقوة. المؤسسات الضخمة والمتنوعة كما شاهدها ولش لديها إحتياجات متناقضة. تحتاج لتكامل قوي وتنوع ثري. عند الدمج فإن هذين العنصرين يمكنان الكل من التفوق. إستدل ولش على هذا بإسم " التنوع المتكامل" وكان هذا هو هدفه.

الإنتفاح أمر ضروري:

منظمات التعليم كما يقول ولش لديها حد. يترجم التعلم الى أفعال والأفعال هي شرارة إنتاجية. تعتبر فكرة ثقافة التعلم سهلة. أعمال جنرال اليكتريك التجارية يمكنها مشاركة المعرفة في أي ركن من الشركة. مشاركة المعرفة تنتج عنها فائدة تنافسية و هذه الفائدة يمكن ترجمتها لمعدلات نمو سنوية عالية.

لاحظ ولش أن ذلك التنوع المتكامل لا يعمل إلا إذا كانت عناصر أجزاء هذا التنوع - أعمال جنرال اليكتريك التجارية- قوية في حد ذاتها. ولذا كان من الأهمية صناعة نشاط قوي معتد بنفسه في الثمانينيات.

من القوة جاءت الثقة بالنفس ومن الثقة بالنفس جاء الإنتفاح والإنتفاح يعد ضروريا كما قال ولش.

قال ولش أن منظمات التعلم لديها ميزة، فهي تترجم التعلم الى أفعال والأفعال تؤدي الى الإنتاجية.

## ثقافة التعلم تؤدي الى تحسين الأداء

كيف يمكنك بناء ثقافة التعلم؟ برنامج التدريب في بداية التسعينيات أعد للمرحلة. من داخل التدريب نبعث فرضية أنه في حالات عديدة تعرف العمال على ما هو أفضل، كما أعلن ولش:

الإفترض العملي اليوم هو، شخص ما في مكان ما لديه فكرة أفضل: والإلزام العملي هو الوصول الى من الذي يعرف تلك الفكرة، تعلمها ووضعها موضع التنفيذ بأسرع ما يمكن.

إن جودة الفكرة لا تعتمد على وجودها في المنظمة... الفكرة يمكن أن تكون من أي مصدر. لذا سنجوب الكرة الأرضية من أجل الأفكار. سنشرك الآخرين فيما نعرفه لنتحصل على ما يعرفونه. لدينا مسعى ثابت لرفع الحواجز والولوج للآخرين والتحدث معهم باستمرار.

إن ولش مغرم بالقول أن صميم قدرة جنرال اليكتريك يكمن في مشاركة الأفكار عبر الأعمال التجارية، من خلال ما إصطلح عليه(منظمة بلا حدود). هو يريد لجنرال اليكتريك أن تنظر لنفسها كسلسلة من المختبرات التي تتبادل الأفكار، الموارد المالية والمديرين. أنه يحث على التدفق الحر للأفكار ليس وسط أنشطة جنرال اليكتريك لوحدها ولكن أيضا بين جنرال اليكتريك و الشركات الأخرى على حد سواء. عند مخاطبة المساهمين في أبريل عام 2000 أكد ولش على ثقافة التعلم. أعلن ولش أن الفائدة التنافسية النهائية المستدامة للشركة هي مقدرتها على التعلم وتحويل هذا التعلم عبر مكوناتها والعمل بسرعة:

ذلك المعتقد قادنا لصناعة شركة بلا حدود، بتحطيم وتكسير المستودعات التنظيمية. إن مشاركة الأفكار الجيدة بتجرد والبحث عن الأفكار الأفضل بلا حدود أصبح عمل طبيعي. قمنا بإزالة أن أي أتش- لم تقترح عدنا- من نظامنا وخلقنا شركة ذات شغف و نهم للمعلومات. كل ذلك تم قبل وصول النت. اليوم مع وجود النت فإن المعلومات متاحة في أي مكان لأي فرد ، والشركة التي لا تبحث عن أفكار جيدة لن تكون مفتوحة لأفكار من أي مكان وستجد نفسها متخلفة عن الركب وعلى كفة الميزان للبقاء. ما النتيجة؟

رغد ولش ثقافة التعلم لدى جنرال اليكتريك بتحسين أداء الشركة بطرق عديدة:

- ارتفعت الهوامش العاملة بأقل من 10% بشكل حرفي لقرن، إرتفعت الى 17.3% في العام 1999.

- دوران المخزون والذي يعتبر مقياس لكفاءة توزيع وإدارة الأصول قفز من الثلاثة لأربعة مراحل للقرن طفر الى ثمانية في العام 1999.
- إيرادات الشركة التي أظهرت خاتة أحادية زادت خلال الثمانينيات وأظهرت خانات زوجية معظم التسعينيات.

### قواعد ولش

- التأكيد على مشاركة الأفكار بداخل الشركة . هل لدى شركتك وسيلة للتأكد من أن الأفكار يتم تبادلها بين كافة المستويات وفي كل أنحاء الشركة ؟
- احصل على أجود الأفكار ونفذها بصرف النظر عن مصدرها . نسف ولش فكرة أن افضل الأفكار تأتي فقط من الداخل .
- تأكد أن الأفكار العظيمة تكون متبوعة بالتنفيذ . وما لم تفعل الفكرة فإن أثرها سيكون ضعيفا .

## سر القيادة رقم (12)

### ثقافة التعلم\_2

## أغرس أفضل الأفكار في العمل بغض النظر عن

### مصدرها

من ملفات جاك ولش

نحن حقيقة نعتبر أنفسنا سلسلة من المختبرات التي تتشارك الأفكار، الموارد المالية ورجال الإدارة. واطب على التعلم. هذه واحدة من مراسي فلسفة جاك ولش في العمل التجاري. لا تكن مغرورا ويصر على ذلك. لا تعتقد أنك تعرف كل شيء. دائما افترض أنك يمكن أن تتعلم من شخص آخر. من زميل، مثلا أو حتى من منافس. من منافس على وجه الخصوص.

### نظف المشهد

حث ولش فرقه لتنظيف مشهد الشركة لأفكار جيدة و من ثم مواءمة هذه الأفكار. (السرقة الشرعية) و قد أسماها مرة إستعارة الأفضل. قد يعجب البعض لماذا جنرال اليكتريك - والتي يفترض أنها واحدة من أقوى الشركات في الولايات المتحدة - تحتاج للبحث عن أفكار أفضل. ألا يجدر بجنرال اليكتريك أن تكون هي التي تعلم الشركات الاخرى ما هو العمل التجاري. لا على الإطلاق يقول ولش. أي منظمة يجب ان تتعلم و جنرال اليكتريك ليست إستثناء .

هاهو ولش يتحدث عن الموضوع:

في صميم هذه الثقافة هنالك فهم هو أن مقدرة المنظمة على التعلم وترجمة هذا التعلم لأفعال عاجلة هو خلاصة فائدة العمل التجاري التنافسي.

## شارة الشرف:

إنها شارة شرف حقيقة، بالنسبة لولش لإنتراع أفكار جيدة والمضي بها. هذا النوع من إنتهاز الفرص يتم بالداخل. ولش يريد أن يوضح أن أعمال جنرال اليكتريك تتشارك أشياء كثيرة كالتقنية، التصميم ، حقوق العاملين، أجهزة التطوير ، طرق التصنيع ومعرفة العميل والدولة. أعمال توربينات الغاز تتشارك تقنية التصنيع مع ماكينات الطائرات، أنظمة الموتورات والنقل تعمل سويا على أنظمة دفع قطارات جديدة. التعلم يستمر خلف أسوار جنرال اليكتريك، مثلا جنرال اليكتريك تبنت وولفت تقنية لمنتج جديد من كرايسلر و كانون، تقنية مصادر فعالة من جي أم و تويوتا و مبادرات نوعية من موتورولا وفورد. يجب أن ننوه الى أن جنرال اليكتريك بطبيعة الحال ليست (الأولى) في هذه الأفكار.

جنرال اليكتريك لم تبتدع مبادرة سيجماستة. (موتورولا هي الرائدة) جنرال اليكتريك لم تكن حتى ثاني أضخم شركة للخروج للعالم. (الايدي سيجمال كانت أول محول ) لكن جنرال اليكتريك شاهدت سيجماستة تجرب طراداتها في شركات أخرى و من ثم تبنتها لاغراضها الخاصة .

شركة ضخمة مثل جنرال اليكتريك لديها مدخل لعالم متكامل من الافكار . ولكن الطريق الوحيد لتحويل هذا المدخل لفائدة تنافسية هو تطوير ما أسماه ولش بـ (التعطش واسع الإنتشار ) لهذه الأفكار والإلزام بمشاركتها والولاية على تنفيذها.

هذه هي عناصرنا الثلاثة للنجاح ، سواء أكان النشاط أجهزة ، إضاءة ، بلاستيك أو شيء آخر: كون فريق جيد، شارك الأفكار عبر الأنشطة ، ملكهم الموارد لينطلقوا ، هذا كل ما في الأمر.

## تحريك الأفكار: مفتاح لثقافة التعلم

يريد ولش أن يقول أن تحريك الأفكار سهل- بإفترض أن لديك ثقافة تعلم.

واحد من النماذج العملية المفضلة لدى ولش والمتعلقة بثقافة التعلم جاءت من أعماله التجارية الخاصة بالأنظمة الطبية و التي إبتدعت جهاز ال سي تي إسكانر الذي يمكن تشغيله من على البعد. يمكن الجهاز مستخدمه من فحص وإصلاح العطل عن طريق النت وغالبا حتى قبل أن يعرف الزبون حدوث المشكلة- الأنظمة الطبية شاركت هذه التقنية مع أعمال جنرال اليكتريك الأخرى، بما فيها ماكينات الطائرات، القطارات، الماكينات والأنظمة الصناعية وأنظمة الطاقة بإستخدام هذه الأداة الجديدة فإن أعمال جنرال اليكتريك التجارية الأخرى يمكنها مراقبة أداء الماكينات والقطارات ومصانع الورق ومصانع الطاقة. سئل ولش مرة كيف تنقل المعرفة لكل أعمال جنرال اليكتريك التجارية؟

أجاب بأنه خلال كل ربع من العام يجتمع حوالي ثلاثون تنفيذيا لمدة يومين. كل تنفيذي يقف ويقدم أفكار جديدة.

عندما نغادر بعد ثمانية وأربعين ساعة، ربما لا نكون أذكى أناس في العالم ولكننا سنكون الأكثر دراية في تلك اللحظة ، ذلك لأننا نكون قد تعرضنا لكل تلك المواضيع ذات العلاقة... أغلب المنظمات لا تأتي للإجتماعات من أجل الأفكار. لماذا؟ لأن كل الحاضرين يأتون من نفس النشاط. يتكلمون عن النشاط الرأسي. نحن نتحدث عن الخطط البديلة، عن الصين، الخبرات العامة.

بناء ثقافة التعلم وضعت عبئا ثقيلًا على كاهل مديري الأعمال بجنرال اليكتريك. أنهم يعلمون أنه لا توجد جائزة بمجرد الإتيان بفكرة جيدة لجنرال اليكتريك. نيل الجائزة يكون بمشاركتك هذه الفكرة بنجاح مع الآخرين.

### قواعد ولش

- إجعل البحث عن الأفكار الجديدة أولوية لكل عامل. إنها البيئة التنافسية لهذا العصر، المؤسسات لا تتحمل أن تترك أي فرد لحاله.
- أعقد إجتماعات دورية لتبادل الأفكار.
- كون مجموعة متنوعة من المديرين بانتظام. تأكد من أن أفكارهم قد ترجمت لأفعال.
- كافيء العاملين نظير مشاركتهم المعرفة مع بعضهم. جد طريقة لمكافأة المديرين والعاملين على مشاركتهم الأفكار ووضع أفضل التطبيقات للعمل على نطاق كافة المستويات.

## سر القيادة رقم (13)

# أكبر الراحين في القرن الحادي و العشرين سيكونون عالميين

من ملفات جاك ولش

فكرة أن تكون الشركة عالمية، هذا هراء. الأعمال التجارية هي التي يمكن أن تكون عالمية، وليست الشركات.

منذ أن أصبح جاك ولش مديرا تنفيذيا لجنرال اليكتريك كانت قناعته أن فرصا عظيمة لنمو الشركة تنتظرها حال نقل أعمالها التجارية لما وراء البحار.

### التغلب على القصور الذاتي

في بواكير الثمانينيات قلة من المديرين الأمريكيين إتجهوا للعولمة. أزدهرت أعمالهم بتركيزهم على السوق الأمريكي، قليل إرتأى أي سبب يجبرهم على التغيير . جنرال اليكتريك والتي حققت أكثر من 80% من إيراداتها داخل الولايات المتحدة في عهد ما قبل ولش ليست إستثناء. في ذلك الوقت، كان هنالك إثنين فقط من أعمال جنرال اليكتريك الإستراتيجية (البلاستيك، وماكينات الطائرات) هي الأعمال العالمية الشرعية.

أجل ولش دخوله للساحة الدولية لسنوات عديدة- بينما واصلت الشركة في مرحلة ( أصلح، بيع أو أغلق) و من ثم إندفع نائرا. بحلول عام 1999 وصلت الميزانيات 45.7 بليون دولار ممثلة 41% من جملة إيرادات جنرال اليكتريك - (ظل الرقم باقيا في 41% حتى 2001).

### الصيغة :

كيف حدث هذا التحول؟

جزء منه حدث بالطريقة القديمة : من خلال إنتقاء إستثمارات ناشئة بهدف تمويل الفرص التجارية المحلية. و هذا عكس خبرات ولش في أعمال البلاستيك في الستينيات.

عندما كنت في التاسع و العشرين من عمري إشتريت قطعة أرض بهولندا وشيدت المصانع. إنها أرض أعمالية التجارية. لم تعجبني جنرال اليكتريك العالمية. تعجبني فقط أعمال البلاستيك العالمية... فكرة أن تكون الشركة عالمية، هذا هراء.

هذا الفهم قوى عزيمة ولش للنظر لأسواق ما وراء البحار كفرص ضخمة قريبة الأجل. و في ذلك الوقت كانت أوربا و اليابان. كان ولش شغوفاً بدخول أسواق أخرى في آسيا و لكنه فهم ذلك في المدى القريب أن هذه الأسواق صغيرة، و لكن النجاح يأتي بصورة أكثر ببطءاً. لهذا أوربا كانت واضحة الرؤيا. في سبتمبر من العام 1999 دفعت جنرال اليكتريك حوالي 30 مليون دولار مقابل 133 إستحواذ أوربي بإجمالي 90 ألف عامل. ونتيجة لذلك حققت جنرال اليكتريك بأوربا 24.4 بليون دولار من الإيرادات تمثل الواردات من الولايات المتحدة منها حوالي 1.7 بليون دولار أو نسبة 11% فقط. (بحلول عام 2001 حققت جنرال اليكتريك مبيعات قدرها 26 بليون دولار بأوربا بإجمالي 70 ألف عامل بهذا القطاع).

لكن هذا التحول أيضا نتج عن تغيير في التفكير المؤسسي إبتداء بولش نفسه. ( مفهوم جاك عن العالم تغير في أواخر الثمانينات) كما ذكر جاري ويندت الرئيس السابق لجنرال اليكتريك. (بدلاً من محاولة بيع الأشياء للعالم، فهم أن جنرال اليكتريك يجب أن تكون حول العالم ومن ثم البيع لكل العالم من حولها).

حتما هذا يعني أن الأفكار الجيدة يجب أن تأتي من أماكن خلاف الولايات المتحدة. وهذا يوضح الخطوة الأساسية التي إتخذتها جنرال اليكتريك في نهاية التسعينات.

شهيتنا العارمة لمزيد من التقنية المتقدمة لم يتم إشباعها بجناح جديد بمركز المؤسسة العالمية أر و دي في أسكنيكتادي، نيويورك، و لكن بمعمل قرينفيلد في ضواحي بانقلور بالهند. مرفق أر ودي بانقلور تم إفتتاحه في سبتمبر 2000. و هو مجرد قطعة من صورة كبيرة. عند ذلك الوقت كانت جنرال اليكتريك تستقطب رأس المال الذكي من كل أنحاء العالم: من علماء المعادن من براغ لإنتاج مصممين ببودابست، مونتاري، طوكيو ، باريس وأماكن أخرى.

### جنرال اليكتريك عالمية حقيقية

كنتيجة لهذه التغييرات في أواخر عام 1990 تأسست جنرال اليكتريك بنجاح في الأسواق حول العالم.

نستشهد بثلاثة نماذج فقط:

## 1. ماكينات الطائرات

في العام 1955 أكثر من نصف الأوامر الخاصة بتصنيع ماكينات الطائرات العالمية الضخمة تعطي لجنرال اليكتريك وشريكها سي أف أم العالمية.

## 2. الخدمات الرأسمالية

خدمات جنرال اليكتريك والتي كان لها حضور ضئيل في أوروبا بداية التسعينيات تجاوزت 845 مليون دولار لصافي الدخل عام 1999. جي سي أف والتي أفتتحت في عام 1992 إندمجت كأكبر شريك تمويل مستهلك أوروبي في العالم، بأكثر من 35 بليون دولار كأصول وأكثر من عشرين ألف عامل.

## 3. الأضواء

عمليات الأضواء بشركة جنرال اليكتريك شملت شركات في الصين، أندونيسيا، الهند، اليابان وإستحواذات في المملكة المتحدة، ألمانيا، إيطاليا والمجر. بحلول عام 1999 أكثر من 35% من إيرادات الإضاءة جاءت من خارج الولايات المتحدة.

أشار ولش في تقريره السنوي لعام 1999 ان هنالك القليل جدا من الأمريكيين رواد للعمل التجاري بجنرال اليكتريك يقيمون خارج الولايات المتحدة. الرواد المحليون دربوا على تطبيقات وقيم جنرال اليكتريك وحلوا مكانهم.

هدفنا أن نكون ( الخيار العالمي للعاملين ) هذه المبادرة أخذتنا للوصول الى أكبر وأطول سباق أحلام - جنرال اليكتريك عالمية حقيقة.

## قواعد ولش

- رتب بيتك أولا. تأكد أن الأساس الداخلي قويا قبل أن تخاطر بالخارج.
- فكر عالميا ومحليا. للمنافسة في الإقتصاد العالمي، على الشركات أن تطور إستراتيجية مميزة لكل سوق عالمي على حدة. الأعمال هي العالمية وليست الشركات.
- أعلم ان للعولمة مراحل. التصدير يأتي أولا. الإنتاج المحلي ربما يأتي ثانيا. أخيرا المصادر المحلية (الشركات التي يديرها مديرون محليون ) ربما تكون المرحلة الثالثة من مراحل العولمة.