



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية اللغات



ترجمة من كتاب " (29) سراً للقيادة" لمؤلفه: جاك ولش

الصفحات (61-114)

A Translation from the Book Entitled: 29 Leadership  
Secrets by Jack Welch

Pages (61-114)

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير الآداب في الترجمة

إشراف الدكتور:

د. عباس مختار محمد بدوي

إعداد الدارس:

عبد البديع موسي حبيب الله عبد الله

# شكر وعرفان

الثناء لله الذي وفق للقيام بهذا الجهد الأكاديمي وجزيل الشكر والتقدير للدكتور عباس مختار بدوي لتوجيهاته السديدة طيلة فترة الدراسة وإشرافه على هذا البحث ورعايته المقدرة. كما أن الشكر والإمتنان لكل أساتذتنا الأجلاء الذين ما بخلوا علينا بالنصح والتوجيه.

# إستهلال

قَالَ تَعَالَى:

﴿أَمَّنْ هُوَ قَانِثٌ ءِآنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ

يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾﴾

سورة النمر: الآية ٩

صدق الله العظيم

**إهداء**

**إلى والديّ ... وإلى عائلتي الصغيرة**

## مقدمة المترجم

يعتبر هذا الكتاب ملخص لخبرة كبيرة وعظيمة لرجل الأعمال الأميركي جاك ولش وهو مؤلف ومهندس كيميائي ، شغل منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك بين العام ١٩٨١ و ٢٠٠١. خلال فترة عمله في شركة جنرال إلكتريك إرتفعت قيمة الشركة بنسبة ٤٠٠٠%.

ما دفعني لترجمة هذا الكتاب هو قيمته الكبيرة والقيمة لجمهور القراء عموماً وللحالمين بإرتياد صهوة القيادة بصورة خاصة. لأن صاحب هذا الكتاب أودع خبرته الثرة وأفكاره النيرة في دنيا المال والأعمال وخاصة خلال الفترة التي قضاها رئيساً لمجلس الإدارة ومديراً تنفيذياً لشركة جنرال إلكتريك لعقدين من الزمان.

لغة الكتاب عموماً كانت سهلة وسلسلة وممتعة ، وهذا لا يعني أنه لم تكن هنالك صعوبات قد واجهتني ولكني بحمد الله إستطعت تذليلها بواسطة أستاذي المشرف.

أمل أن يكون هذا الجهد إضافة حقيقية لطلاب العلم والمعرفة المستشرفين لأفاق أرحب لقيادة هذه الأمة لمستقبل زاهر يضاهي عظمتها وتاريخها التليد.

## جدول المحتويات

رقم الصفحات	المادة
I	إستهلال ( آية قرآنية )
II	إهداء
III	شكر و عرفان
IV	مقدمة المترجم
V	جدول المحتويات
	الجزء الثالث: إزالة عنصر الرئيس: أسرار الإنتاجية لإنشاء مؤسسة بلا حدود
١	مقدمة الكتاب
٣	سر القيادة رقم ١٤
٦	سر القيادة رقم ١٥
٩	سر القيادة رقم ١٦
١٢	سر القيادة رقم ١٧
١٥	سر القيادة رقم ١٨
١٨	سر القيادة رقم ١٩
٢٢	سر القيادة رقم ٢٠
	الجزء الرابع: قيادة الجيل القادم: مبادرات لرفع النمو الرقم والمحافظة عليه
٢٥	سر القيادة رقم ٢١
٢٨	سر القيادة رقم ٢٢
٣١	سر القيادة رقم ٢٣
٣٤	سر القيادة رقم ٢٤
٣٨	سر القيادة رقم ٢٥

## مقدمة الكتاب

يعتبر جاك ولش صاحب أطول فترة في شغل منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك . وتمت الإشادة به كأعظم مدير أعمال في عصرنا الحالي وهو يستحق ذلك. ترأس ولش جنرال إلكتريك في الفترة من ابريل ١٩٨١ وحتى سبتمبر ٢٠٠١ وهو صاحب أهم إستراتيجيات نشاط تجاري في العقدين الأخيرين ونحن الآن نتخذ هذه الإستراتيجيات كجزء من نهج النشاط التجاري الأميركي المعمول به. وإعادة البناء، التأكيد علي أن تظل رقم واحد أو رقم اثنين ، باتخاذ الجودة كأولوية قصوي ( من خلال مبادرته سيغما ستة)، وما شابه ذلك ، الأكثر من ذلك أن ولش يختلف عن الكثيرين من رؤوساء الأعمال، لقد إبتكر وحط فلسفة عمل قوية ومتماسكة بعناية أعطت بشكل موجز وسهل توجيهات لكل وجه من أوجه العمل التجاري.

الأسرار الأساسية لولش في القيادة ، اودعها في كتابه هذا ، مازال صداها يتردد في عالم الأعمال. القليل من رؤوساء الأعمال الآخرين أوضحوا عن كيفية أقصي إنجاز في الأداء يمثل هذا الوضوح والصراحة.

قبل أن يتولي ولش رئاسة مجلس إدارة جنرال إلكتريك ، لقد كان العمل في العالم يبجل البيروقراطية بصورة كمراقبة صارمة وملزمة للعاملين ، لقد كانت تضع ثقة كبيرة في القيادة ونظام التحكم الإداري، تشجع الإدارة العليا والإدارة المطلقة ، جعلت الموظف يبلغ حالة من الحماية ليظل كموظف في هذه الحياة. لقد خرق جاك ولش كل واحدة من هذه الأفكار . لقد كان إرثه في ذلك هو القيام بتغيير هذه الأساطير وغرس الإلمام في مدراء المؤسسات في العالم للتعامل بصورة مختلفة تماماً.بيروقراطية بحجم أقسام إدارية أقل، مدراء يديرون القليل جداً ، يمنحون سلطات كبيرة لتفويض الموظفين، حق الوظيفة في الحياة لا يوجد لديه ضمان دائم مع إدارة قابضة وإنتاجية كبيرة.

أعطي أداء ولش مصداقية كبيرة لأفكاره في جنرال إلكتريك : عندما تقلد وظيفته كرئيس مجلس إدارة وكمدير تنفيذي لجنرال إلكتريك ، حققت الشركة مبيعات بمبلغ ٢٥ بليون دولار سنوياً وأرباح بلغت ١/٥ بليون دولار ، مع قيمة تسويقية بقيمة ١٢ بليون دولار . ضمن أفضل عشرة شركات قطاع أمريكية. في العام ٢٠٠٠ قبل سنة من تقاعد ولش ، حققت جنرال إلكتريك إيرادات بقيمة ١٢٩/٩ بليون دولار . وأرباح بقيمة ١٢/٧ بليون دولار ، في العام ٢٠٠١ ، حققت جنرال إلكتريك إيرادات بقيمة ١٢٥/٩ بليون دولار ، وارتفعت

الأرباح إلي ١٤/١ بليون دولار.

منذ العام ١٩٩٣ وحتى صيف ١٩٩٨ كانت جنرال الكتريك علي ذروة قيادة السوق الأمريكية .  
تحت قيادة ولش حققت الشركة ٥٩٨ بليون دولار علي قمة السوق ( لكنها أستقرت في حوالي ٤٠٠ بليون  
دولار خلال العام الأخير لولش كمدير تنفيذي). إختارت مجلة فورشن جنرال الكتريك (( كأكبر مكون  
ثروة أمريكية)). من العام ١٩٩٨ وحتى ٢٠٠٠.

أي شخص في العمل التجاري من مدراء أكبر المؤسسات إلي العامل الذي يتقاضى أجره بالساعة  
في المصنع ، فهو يحتاج لتعلم الكثير من جاك ولش وأفكاره. دراسة أفكار قيادته تخبرنا الماهية التي  
كاننن عليها العمل التجاري الأمريكي، وتوضح لنا كيف أن التكتيكات التي كان هو رائدها غيرت النشاط  
التجاري إلي الأحسن وبطرق عديدة.



## سر القيادة رقم ( ١٤ )

### التقليص: تخلص من الترهل



#### من ملفات جاك ولش

(كل طبقة تعد أمراً سيئاً. الآن ليس لدينا كل هذا الهراء. إذا أرادت دلهي شيئاً ستبعث لي بفاكس إنه أمر أسهل بكثير).

معظم تحركات ولش المبكرة في شركة جنرال الكتريك لتقليص حجم العمالة ، الغرض الأول أو الثاني منهما الإصلاح، المراقبة أو الترويج . صممت من أجل التركيز والإنضباط لشركة كان مرضي عنها لفترة طويلة.

لقد كانت لديه خطوة أخرى في الإعتبار، الإستغناء عن الأقسام الزائدة للإدارة ، إعتقد ولش أن كل هذه الأقسام أبطأت الأمور ومنعت كبار المديرين من إكتشاف المشاكل في وقت مبكر بما فيه الكفاية وفي النهاية أضعفت البيروقراطية روح المبادرة لدي الشركة.

#### أساس البيروقراطية

في فترة ما قبل ولش إتخذت جنرال الكتريك البيروقراطية بصورة كبيرة علي الأكثر أو الأقل . في الواقع البيروقراطية ليست كلمة سيئة في شركة جنرال الكتريك. تنطوي علي نظام قوي ، نظام معين ، هنالك رؤوساء ، وكانت توجد قنوات يمكن للموظفين إدارة مذكرات عن طريقها . وكان يفترض أن تكون فعالة. لكن البيروقراطية تتسم بالسلفائية . في الوقت الذي تقلد فيه ولش قيادة الشركة كان يوجد بها ٤٠٠٠٠٠ ألف موظف ، خمسة وعشرون ألفاً منهم يحملون لقب مدير . حوالي خمسمائة منهم كانوا المدراء الأقدم ، ومائة وثلاثون كانوا نواب رؤوساء أو أكثر من ذلك.

بعبارات أخرى ، كان هنالك فيلق كبير من الموظفين ، شرائح منهم يؤدون عمل ضئيل لا يتعدي العمل الورقي . يقومون بمراجعة مذكرات الموظفين الآخرين ومن ثم كتابة مذكرات إلي من هم أعلي منهم رتبة. أحد المتهمين كان نظام التخطيط الذي أصبح مرهقاً.

قمنا بتوظيف رئيس للتخطيط وقام هو بتعيين إثنان من النواب له كما قام بتعيين مخطط أصبحت السجلات كثيفة والطباعة أكثر تطوراً والتغليف صعباً والرسومات أفضل . اللقاءات أصبحت أكبر.

لا أحد يستطيع أن يقول أي شيء مع ١٦ أو ١٨ شخصاً هنالك.

## التقليص يؤدي لتطور الموظفين

قرر ولش إجراء تشريح للإدارة في عملية أطلق عليها ( التقليص ) فهو بوضوح لم يوافق النقاد الذين إشتكوا من أن التـحرر من هذه المستويات يقلل من كبح جماح قيادة شركة جنرال الكتريك ويتحكم في مقدراتها ويضر بالشركة .

(حاولنا إزالة جزء من القيادة مع الحفاظ علي التفاصيل الدقيقة لعنصر التحكم . تمتلئ الشركات الكبرى بموظفين بيروقراطيين يرغبون في تغطية الأمور التي تغطي القواعد ، ويقولون أنهم فعلوا كل شيء بصورة قليلة).

(حسناً، الآن لدينا موظفين بالخارج يقومون بكل شيء بأنفسهم ، هنالك هم مسئولون عن نجاحاتهم وفشلهم . ولكن تعطيهم فرصة للتطور . الآن تري بعض الذبول. هذا هو الجزء السيئ من العمل . الذين نظروا للبيروقراطية كشيء جيد نظروا لها بسخافة عندما تركتهم وشأنهم) كان لولش هدفين، الأول ، تغيير إستراتيجية التخطيط في العمل ، الثاني، إزالة العوائق التي تعترض الإتصال المباشر بالأعمال وبين العمل ومكتب المدير التنفيذي. السيطرة يمكن أن تنعش ، والقيادة يمكن أن تتضاءل ، والسرعة في العمل يمكن أن تحدث.

تخفيض سرعات الإتصالات. أعاد السيطرة والمحاسبية للأعمال التي يتبعان لها. لقد حصلنا علي فائدتين عظيمتين من قطاع التقليص.

الأولي ،إزالتنا للقسم الأكبر من قمة الإدارة.وضعنا دور مثالي لكل الشركة لتصبح صغيرة ورشيقة.

الثانية، حددنا قادة العمل الذين لا يشاركوننا القيم التي نتحدث عنها ، الصراحة ، مواجهة الواقعية، التقليل الرشاقة،اكتشفنا المقاومات السالبة.

عند الإسترجاع ،إعترف ولش بأنه قام بعمل صحيح عند ترتيبه للنظام البيروقراطي لجنرال الكتريك في العام ١٩٩٧ قال (( بحلول الوقت تستطيع أن تحصل علي المستويات ، وبذلك تكون قد نفذت إلي اللعبة)).كل طبقة هي طبقة سيئة الآن ليس لدينا كل هذا الهراء. إذا أرادت دلهي شيئاً فسوف ترسل لنا.

التقليص يحتاج نوعاً معيناً من القرار لكن هذا النوع من القرار يمكن أن يحتاج لتحويل مستوي أدني من العمل المؤسس إلي مستوي آخر أعلى أو يدفع عامل أعلى إلي المستوي التالي. تسريع الحالة والتخفيض في الأوضاع التنفيذية يستطيع أن يكلف الشركة زيادة في المال، المرونة والروح.

## قواعد ولش

١. تخلص من أي طبقات إدارية لا تضيف قيمة حقيقية للعملية. أسأل نفسك كيف أستطيع أن أحسن التواصل مع العاملين علي أرضية المصانع؟ إذا كانت الإجابة ((إزالة الطبقات)) عليك إزالتها.
٢. لا تدع العواطف تعترض طريقك ، يعد تقليص الوظائف التنفيذية من أصعب القرارات التي يمكن لمدير إتخاذها. أجعل دعوتك تؤسس علي معيار الهدف وليس العلاقات.

## سرعة القيادة رقم (١٥)



### تفعيل الإنتاجية من خلال السرعة ، البساطة والثقة بالنفس

#### من ملفات جاك وولش

( تتطلب الثقة بالنفس أن تكون بسيطاً خاصة في المؤسسات الكبرى ، ما يزعج البيروقراطية هي السرعة وكراهية البساطة).

في أواخر العام ١٩٨٠ وبواكير العام ١٩٩٠ بدأ جاك ولش في إعلان رؤيته لمستقبل شركة جنرال إلكتريك ، في شهر سبتمبر من العام ١٩٨٩ ، علي سبيل المثال حدث الخطأ الأكبر الذي نستطيع أن نصحه الآن هو إعتقادنا أن ما قمنا بعمله ببساطة في العام ١٩٨٠ يجعلنا كافياً لأن نكسب في العام ١٩٩٠ . قد يكون كذلك علينا الرجوع لبرنامج شركائنا في العام ١٩٩٠ للثقافة التي كانت تفودهم حينها. لخص ولش نظرية تلك الثقافة في ثلاث كلمات : السرعة، البساطة والثقة بالنفس.

#### السرعة والبساطة

السرعة، بوضوح تعني جعل الموظفين يتخذون القرارات في دقائق، تعني تقليل الدورة الورقية وطاقم العاملين ، البساطة كما عرفها ولش تعني إختلاف الأشياء بإختلاف مرتكزات الشركة.

بالنسبة للمهندس، هي الترتيب ، توظيف التصميمات بأقل الأجزاء ، بالنسبة للصناعة تعني إحكام العملية وليس تعقيدها بل كيفية فهمها للذين يقومون بتشغيلها ، بالنسبة للتسويق تعني وضوح الرسالة وترتيب المقترحات للمستهلكين والزبائن الصناعيين.

والأكثر أهمية علي نحو متفرد ، علي مستوي الأشخاص ، تتخذ الشكل الصريح في الحديث ، التوجه والأمانة. في العام ١٩٩٥ كتب ولش للمساهمين بإسهاب عن أهمية البساطة.

الرسائل البسيطة تنتشر بسرعة ، التصميمات الأكثر بساطة تصل للأسواق بصورة أسرع ، التخلص من الضوضاء يسمح بإتخاذ القرار بسرعة.

في حالة الإدارة الأقدم ، مكون البساطة هو الأقوى ، بسهولة يتحكم في مضمون الرسالة والرؤية.

مهما يكون سوف نكون رقم (١) أو رقم (٢) أو الأصلاح / القرب/ البيع/ أو اللاحودية كل فكرة نعرضها يجب أن تكون قابلة للتنفيذ بسهولة في حفل جامع مع الأجانب إذا كان التعصب لصناعتك هو ما يفهم من قولك فقد روجت له.

## الثقة بالنفس

الثقة بالنفس ترتبط بعلاقة وثيقة بالإثنين الأوائل ، في الحقيقة يناقش ولش ، لا أحد يستطيع أن يتبين البساطة دونما أن يتحلي بالثقة بالنفس.

أحد أصعب الأشياء بالنسبة للمدير هي الوصول لحد الثقة حيثما تكون البساطة مريحة.من أين تأتي الثقة بالنفس؟ يجب ولش علي هذا السؤال من عدة جوانب :

بعض الأشخاص تكون لديهم منذ مولدهم ، آخرين من خلال التعلم ، الرياضة أو من إنجازات أخرى آخرين منذ نعومة أظافرهم . إذا كنا نريد إقامة شركة تتعدى الحدود . علينا توفير الظروف التي تنمو فيها الثقة بالنفس في كل واحد منا.

لكن عدد من خصائص الشركات العملاقة ، مثل حلبة الصراع ، الضيق في أفق التفكير وما شابه ذلك ، تعمل ضد تطوير الثقة بالنفس.

لا تنمو الثقة بالنفس في الشخص الذي يكون تابع للبيروقراطية ، سلطته لا تعدو أن تكون عنواناً، البيروقراطية تنزعج من السرعة وتخاف البساطة . إنها تثبت الدفاع ، الخداع وأحياناً الخيانة .

يقول ولش حتى إذا كانت الشركة لا تستطيع صنع الثقة بالنفس إلا أنها تعمل علي تعظيم الثقة بالنفس كمظاهر ثقافية للشركة . تستطيع مد الأشخاص بالعلم وإرتياد المخاطر وتحقيق الكسب وتستطيع أن تؤكد أن الموظفين يستطيعون أن يروا كيف أن عملهم يسهم في المجهود الكلي.

تستطيع أن تغرس العمل الأخلاقي القوي الذي يلعب دوراً في تقويتنا. أحد الذين حرر وإعتنق العلاقة الإنتاجية المدهشة هو أننا نعرف مكن قوتنا العاملة.

إذا إستطعنا أن نخلق البيئة حيث أن كل موظف وموظفة بشركاتنا يستطيع أن يري بوضوح ما يقوم بعمله يومياً كل اليوم ، والربح والخسارة في العالم المادي. نستطيع أن نكون منتجين أكثر مما نحلم به.

هذا كان سبب إبتكار جنرال الكتريك لبرنامج تدريبها ، هو عملية مصممة لسماع صوت الموظفين وجعلهم يتشاورون فيما بينهم ويتدارسون لبناء الثقة بينها.

علق ولش للمرة الثانية في رسالة للمساهمين في العام ١٩٩٥ أن السرعة ، البساطة والثقة بالنفس ثلاثتهما تربطهما علاقة دائمة ومتبادلة فيما بينهم.

لا يحتاج الموظفون للثقة بالنفس للإستغراق في تعقيداتها، فحديث العمل وكل الضوضاء التي تحدث عن تعقيدات العمل ، خاصة العمل الضخم.

القادة الواقون يصنعون خطط بسيطة ، يتحدثون ببساطة ويقترحون أهداف كبيرة وواضحة ، السرعة البساطة والثقة بالنفس تطراً وتبقى كأنها كلمة السر في الفلسفة الإدارية لولش.

## قواعد ولش

١. طور الثلاثة : السرعة، البساطة والثقة بالنفس . هذه الثلاثة صفات أسست منظمات قابلة علي التغيير مع تغير البيئة.
٢. إبدأ بالرسالة البسيطة والإتصالات الأكثر فعالية فهؤلاء هم الأسهل في الفهم.إجعل رؤيتك واضحة لكسب تعاطف الموظفين الفاعلين المنتجين.
٣. أسس أنظمة تثبت الثقة بالنفس . أجعل الموظفين يفهمون بأن جهودهم ساعدت علي نجاح الشركة. أوجد طرق تجعل الموظفين يقبلون علي المخاطرة والربح.

## سر القيادة رقم (١٦) أعمل كأنك شركة صغيرة



### من ملفات جاك ولش

(الشركات الصغيرة تتطور بسرعة. لأنها تعلم الأخطار المترتبة عن التردد في سوق العمل. ما نحاول أن نفعله بشدة غرس سرعة وروح الشركة الصغيرة داخل جسم شركتنا الكبيرة).

هدف معظم الشركات الكبيرة هو الإستمرار في التوسع. التوسع هو أمر إيجابي ( أو علي الأقل شر لابد منه) في مستوي بيئة الشركة.

عندما أصبح جاك ولش مديراً لشركة جنرال الكتريك ، وقتها كانت واحدة من أكبر الشركات في أمريكا لديها ما يفوق ٤٠٠/٠٠٠ موظف. خلال إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة، خفض ولش موظفي الشركة إلي ٢٧٠٠٠٠. لكن في نفس الوقت وظفت شركة جنرال الكتريك عدد من الموظفين إلي كشف الأجور وكان ذلك عند إستهلال ولش لمبادرة مرحلة الجودة سيغما سنة (إستراتيجية لإدارة الأعمال التجارية) بحلول صيف العام ٢٠٠٠ أصبح موظفي شركة جنرال الكتريك ٣٤٠٠٠٠.

لكن أصحاب النظر القصير يمكن خداع حساباتهم. حتى عندما أصبحت شركة جنرال الكتريك كبيرة، كان جاك ولش يجعل شركته تعمل كما لو أنها شركة صغيرة. أنجز هذا الهدف بتبسيط الشكل الهرمي المعقد لشركة جنرال الكتريك وبخلق البرامج التي تحرر السلطات الواسعة للعاملين.

### إيجابيات التوسع

هل للتوسع إيجابيات؟ يقول ولش بالطبع:

التوسع يسمح لنا علي سبيل المثال بصرف البلايين لتطوير المحرك النفاث GE95 الجديد ، أو الجيل التالي من غاز التوربين، تحليل وإنتلاق برنامج الرسم السفلي البوسيترون المصدر لماكينات الإنتاج التي تقضي أعواماً في الإستثمار لإسترداد ما صرف فيها.

كبر الحجم يعطينا القوة من خلال دورة السوق الكبرى الواعدة بالأعمال، الحجم يسمح لنا بالإستمرار في الإستثمار في المنتجات الجديدة ، الحجم يعطينا الموارد لإستثمار ما يفوق النصف بليون دولار سنوياً في

التعليم، الزراعة، في كل مستوي في المؤسسة، رأس المال البشري هو ما يجب أن نكسبه.

لما وراء البحار ( التوسع ) يسمح لنا بتشكيل شراكة مع أفضل الشركات الكبرى ، والدول الكبرى والإستثمار لفترات طويلة مع شعوب مثل الهند، المكسيك والقوي الصناعية التي نشأت في شرق آسيا.

## الشركات الصغرى تتيح التخفيض

التوسع، يبدو جميلاً، لذا ماذا عن الشركات الصغرى التي يحبذها ولش؟ إجابته

أولاً، تتواصل بشكل أفضل . من غير أصوات وضجيج البيروقراطية ، الأفراد يستمعون كما يتحدثون

وبما أنهم قليلون، فهم عموماً يعرف بعضهم البعض.

ثانياً، الشركات الصغيرة تتطور بسرعة، يدركون خطأ التردد في سوق العمل. القادة يظهرون بوضوح كبير علي السطح، أدائهم وتأثيره واضح للجميع.

وأخيراً، الشركات الصغرى خسائرها أقل، تقضي وقت قليلاً في المراجعات والإتمادات والسياسات والدورة المستندية. لديهم موظفين قليلون لذلك فقط يؤدون الأعمال المهمة. موظفيهم لديهم الحرية في توجيه طاقتهم وإنتباههم للوصول لسوق العمل أكثر من الإهتمام بالنظام البيروقراطي. ولش يحبز نهج الشركات الصغرى في البساطة وعدم التقيد بالرسميات.

تتولد لديهم العطف والسخرية من البيروقراطية، فالشركات الصغرى تتطور بالأفكار الجيدة دونما إعتبار لمصدرها.

تريد كل موظف أن يساهم مع الأخر، ومكافأة الموظفين الذين تؤسس مساهماتهم في النجاح فالشركات الصغرى لديها أحلام كبيرة وليست لديها حواجز، فالأرباح والإنقسامات ليست من إهتماماتهم فهو يحبز النهج الذي تتواصل به الشركات الصغيرة.

مذكراتهم مليئة بالبساطة ، الإستقامة، الحماس والنقاش أكثر من العبارات الإصطلاحية يضعونها في قنواتها ويمررونها. والأسوأ من كل هذا الإحترام المهذب للأفكار الصغيرة غالباً يأتي من الموظفين الكبار في الشركات الكبرى.



كل شخص في الشركات الصغرى يعرف العملاء وما يحبذونه وما لا يحبذونه وإحتياجاتهم لأن العملاء يقبلهم أو إستهجانهم هم من يحدد إن كانت الشركة الصغرى ستصبح غداً شركة كبرى أم لا وهذا هو الإختلاف .

يقول ولش ليس الحجم وحده كاف بأن يجعلك تستمر في التنافس في سوق العمل العالمي . الشركات الكبرى يجب أن تكتسب روح الشركات الصغرى ، يحذر ولش من فقدان هذه الروح.

لذا لا تسمح لمميزات التوسع أن تقهرك . توسع ولكن حافظ علي روح أكثر مؤسسة رشيقة كنت واحداً من أفرادها.

## قواعد ولش

١. أعتبر أن شركتك الكبيرة يمكن أن تعمل بشكل صغير . وكاد ولش أن يعمل بذلك، لكنه يعلم أنه يمكن أن يغرس شغف الشركة الصغيرة وروحها غير الرسمية في روح شركة جنرال الكتريك.
٢. هيكل من أجل التصغير. أزال ولش رؤساء القطاعات الذين لم يضيفوا قيمة. إذا كانت مؤسستك أكثر ترهلاً خذ بعين الإعتبار إعادة الهيكلة ، إزالة الطبقات، الحدود والإعتمادات . إختصار كل شئ يؤدي إلي ترهل وإبطاء الشركة.
٣. كن واقعياً: هل تعرف عملائك؟ هذا مقياس جيد ، ولش يريد أن يقارن شركته ببقالة في أي ناحية، هل تعرف عملائك ، وهل يعرفونك. إذا كانت الإجابة لا فإن عمالك لن يستمر.

## سر القيادة رقم (١٧)



### أزل الحواجز

#### من ملفات جاك ولش

(يجب أن يكون موظفينا في نيودلهي وسيول يتمتعون بالراحة مثل نظرائهم في لوسيفيلي وشينكتادي).

عندما أصبح جاك ولش علي قيادة شركة جنرال الكتريك كان يوجد لديها مئات الحواجز. هذه الحواجز حالت دون تواصل الموظفين مع بعضهم البعض في الشركة. وبعد التوسع حالت دون تواصلهم مع العملاء.

عندما تولي جاك ولش القيادة ، حاول تحديد هذه الحواجز في الشركة. كان يعلم إنه إذا إستطاع أن يزيل هذه الحواجز ، سوف تصل إلي مرحلة خلق بيئة غير رسمية للعمل وهو يؤمن بأن بيئة العمل الرسمية أمر مهم.

#### أصل الإنفتاح

دعا ولش إلي إنفتاح شركة جنرال الكتريك. بالتأكيد هذا المصطلح لم يكن في أي من القواميس. عندما أراد ولش بسرعة أن يعرفه رغم أن إستخدامه لم يكن هو الأفضل. لكن الموظفين علموا ماذا يعني هذا المصطلح.

بدأ إستخدام ولش لهذا المصطلح في أوائل العام ١٩٩٠ . في ذلك الوقت علم أن إستراتيجيات العمل التي وظفها في العام ١٩٨٠ أعادت هيكلة وقلصت عدد الأقسام الإدارية ومثل هذا كان أمراً إضافياً إستغرق وقتاً طويلاً للتأثير علي الشركة.

لقد كنا نحتاج لإحداث أمر جديد. والإجابة كانت أن هذا الأمر ضد سياسة الإنفتاح.

#### ماذا تعني الكلمة

الشركة المنفتحة ، عرفها ولش( أن نزيل الحواجز التي تفصلنا عن بعضنا البعض داخلياً، وعن عملائنا بالخارج) فالشركة المنفتحة:

١. تزيل الحواجز بين الوظائف.

٢. تزيل الحواجز بين المستويات.

٣. تزيل الحواجز بين الأماكن.

٤. تصل للداعمين المهمين وتجعلهم جزء من العملية الواحدة.

لم يعد لدينا الوقت لإزالة الفواصل بين وظائف مثل الهندسة والتسويق، أو بين الموظفين علي مدار الساعة، الرتب، الإدارة، وما شابه ذلك.

كيف يستطيع الشخص أن يتحرر من القيود؟ في شركة جنرال الكتريك، كان من السهل أن تتحرر من القيود الراسية والقيود الهرمية، والشركة قامت بخطوات كبيرة في هذا المجال في العام ١٩٨٠.

ماذا يحدث بعد التحرر من القيود؟

بدلاً عن الهرميات أصبح هنالك تقاطع لمجموعات وظيفية. وبدلاً عن المدراء أصبح هنالك رؤساء عمل. بدلاً عن العاملين الذين يتم إخبارهم بما يجب أن يفعلوه، أصبح هنالك عاملين يقررون ما يجب فعله.

إذا أردت الاستفادة من كل ما يملكه الموظف من معرفة، عليك تحريرهم، أجعل كل واحد منهم مشاركاً، أجعل كل واحداً منهم يعرف ما يحدث، لذلك سوف يستطيعون إتخاذ القرار الصحيح.

بحلول صيف العام ١٩٩٣، الإنفتاحية أصبحت واحدة من أسس قيم شركة جنرال الكتريك.

إذا كنت قطاع موجه، مستقل ذاتياً، لا تشارك مع الموظفين، ولا تبحث عن الأفكار، فأنت لا تنتمي لهذه المؤسسة.

كونك شخص إنفتاحي يسمح بالتسلية والتندر مع بعضنا البعض. نخرج مع بعضنا البعض. عندما يحاول واحد منا الإنحياز لقسم معين.

### نموذج المجلس التنفيذي المشترك

أحد القوي الفعالة للإنفتاح في شركة جنرال الكتريك هي المجلس التنفيذي المشترك (CEC) الذي يشتمل علي ٢٥-٣٠ من التنفيذيين الأكبر في الشركة يجتمعون كل ثلاثة أشهر، من يوم الاثنين إلي الأربعاء، لتبادل سيل مع الأفكار الحرة.

يقول ولش، في الأيام السيئة السابقة، وظفت الشركة العامة كتلة تقليدية ((كل عمل إلي أرباع)) يوضح جاك ولش (( مدير القسم يتصل علي المسئول المالي لتقديم تقرير بالأرقام)).

جنرال الكتريك تختلف اليوم تماماً، من خلال المجلس التنفيذي المشترك، الرؤساء لا يناقشون فقط

الأرقام، لكنهم يتبادلون الأفكار أيضاً.

بشكل مخطط ، جلسات المجلس التنفيذي المشترك ليست لديها أجندة رسمية. فالهدف هو المحافظة علي تمتعها بحرية المناقشة في الأفكار. فالموظف الأقدم في الشركة العامة يقوم بتوزيع مذكرة مختصرة في البدء لتنبية التنفيذيين للموضوع الأساسي في الإجتماع . وهذه المذكرة عبارة عن الشروط الأساسية للكيان.

الهدف الكلي للإجتماع تشجيع الدراسة حول المشاكل التي أصبحت تواجه رجال الأعمال الآخرين للإستفادة من الأفكار الجيدة التي يمكن أن تسهم في العمل الشخصي. فالكيان يمكن أن يعمل ضد هذه الأهداف.

المجلس التنفيذي المشترك ، مدرك، لماذا؟ شكلاً ومجازاً إستعمل ولش زملاؤه في جنرال الكترينك للإنتفاح أينما وجدو إعتباراً من المجلس التنفيذي المشترك وما دونه . تقليل الحواجز هو الإحتمال الأكثر لتمكين الموظفين من تأدية أعمالهم بصورة حسنة.

## قواعد ولش

١ . أزل الحواجز ، كل أمر يعيق الإتصالات بين الأقسام والموظفين أو بين الموظفين والعملاء الخارجيين هو أمر سيئ.

٢ . السلوكيات المثالية مع المدراء الأقدم ، شرف ولش إجتماعات مجلسه التنفيذي المشترك بمساعدتهم في نشر تدفق الأفكار من خلال كل إختلافات أعمال جنرال الكترينك.

٣ . إشراك كل موظف لإنجاز الإنفتاح في مؤسستك ، إشراك كل شخص ، إذا كانت القيود متأصلة ، أستعن بما درسته في ورشة العمل ( أنظر أسرار القيادة ١٨ — ٢٠ )

## سر القيادة رقم (١٨)



### أطلق طاقة عمالك

#### من ملفات جاك ولش

( الطريق لتصبح أسرع ، أكثر إنتاجاً ، وأكثر قدرة علي المنافسة هو إطلاق طاقة وذكاء وصراحة الشخصية العنيدة للعامل الأمريكي ، الذي لا يزال إلي حد بعيد هو الأكثر إنتاجية و إبداعاً في العالم).

المرحلة الأولى لثورة جاك ولش في شركة جنرال الكتريك ، في بداية العام ١٩٨٠ أحدثت تغييراً كبيراً:

١. تحويل الأعمال من ٣٥٠ إلي ١٢.

٢. جوهر صناعة الأعمال الكهربائية إستبدل بالتكنولوجيا الحديثة والخدمية التي كانت محل تركيز الشركة.

٣. إختيار الصناعات الدقيقة ، والأخري التي تعمل علي التعبير عن المهارة.

٤. تخفيض كشف الرواتب ، والطبقات الأحادية التي تمت إزالتها.

سمي جاك ولش هذه السنوات بالمرحلة الأساسية ، ورغم أن مكونات المرحلة الأساسية دفعت بشركة جنرال الكتريك إلي الطريق الأساسي ، أيضاً العديد من الموظفين . فقد تحولوا إلي صناعات أخري ، وأصبحوا مع رؤوساء جدد ، ومهام وواجبات جديدة ، نتيجة لذلك ، قلة شعرت بالأمان في جنرال الكتريك الجديدة.

في أواخر العام ١٩٨٠م أدرك ولش أن هنالك قضية مهمة تواجهه نتيجة لتخفيض العمالة ، حيث كان موظفوا شركة جنرال الكتريك المتبقين يتوقعون تحمل العبء الأكبر للعمل . كان عليهم تنمية معتقد أنهم ليسوا موظفين ثانويين فقط في ماكينة مساعدة ولكنهم مساهمين لهم قيمتهم. عليهم أن يشعروا بأنهم مالكين.

#### تحويل الموظفين إلي مالكين

لقد كان هذا ترتيب طويل في الوقت الذي تكشفت فيه الروح العدائية بين الإدارة والعاملين.

(( قضينا ٩٠% من وقتنا علي الأرض نعدد كيفية إصلاح الإدارة)). في وقت لاحق إعترف موظف لولش (( هذا كان أمراً حسناً. أيها الرفاق لأنكم قضيتم ٩٥% من وقتكم تعددون فيها كيفية إصلاحنا)).

لذا في خريف العام ١٩٨٨ ، إستهل ولش المرحلة الثانية من ثورته. إرتكزت علي تحويل الصلاحيات من المدراء للموظفين.

المنهجية في إستخدام قوة هؤلاء الموظفين هي حمايتهم وليس التحكم فيهم، لكن أن تحررهم، دعهم يعملون، أزل الطبقات الإدارية عن كاهلهم، القيود البيروقراطية عن خطواتهم والحوجز الوظيفية عن طريقهم.

في الماضي ، المدراء حملوا عبء الدفع بالإنتاجية . من الآن فصاعداً ، سوف يكون هذا وظيفة الموظفين والموظفات الموجودين بالمصنع.

من قبل في جنرال الكتريك ، عموماً إعتدنا علي إخطار الموظفين بما يجب أن يفعلونه ، وكانوا يفعلون بالضبط ما يطلب منهم ولا شئ أخر سواه ، الآن نحن بإستمرار مندھشين بالعمل الذي سوف يؤديه هؤلاء الموظفين عندما لا تخطرهم كإدارة بالعمل الذي سيؤدونه، فكرة جديدة ولدت ، أطلق عليها ولش إسم التفويض.

حينما كان مدراء جنرال الكتريك مغرمين بقول ، العاملين يميلون إلي تنشيط عقولهم عند بوابة المصنع كل صباح ، ليس بعيداً ، من الآن فصاعداً ، المدراء عليهم أن يجدوا طريقة لإستخراج القوة العقلية للقوة العاملة، عليهم أن يسمحوا للعاملين بإتخاذ القرارات ، المساهمة بالأفكار ، وتنظيم أيام عملهم ، عليهم أن يعطوا موظفيهم سلطة أكبر ، وجعل عملهم اليومي مسلي وشيق ، ومن ناحية أخرى تمكينهم من رفع مستواهم الإنتاجي.

لاحقاً إعترف ولش بأنه نادم علي إنتظاره سبع سنوات لمنح التفويض للقوة العاملة. لكن قيامه بهذا الأمر مبكراً لم يكن عملياً. في مرحلة التكوين التأسيسي كانت هنالك عدم ثقة كبيرة ،حيث أن الموظفين كانوا قلقين إن كان مازال هنالك عمل متبقي نهاية كل يوم أم لا بالطبع كان مازال هنالك عدد من البيروقراطيين.

التفويض والتحرر والإنعاش والبيروقراطية المترهلة في البدء سوف تكون مستحيلة.سوف تنتج رسالة مختلطة لأننا فاجأهم. لست متأكداً بأنك بعث كل ذلك وما زلت موثوقاً عندهم.

في العام ١٩٩٠ حرر ولش المرحلة الثانية من (( ثورته التقويمية)) في برنامج أطلق عليه التدريب. كما سوف نري بعد قليل.التدريب كان كله عن بناء قدرات الموظفين وتبصيرهم بأنهم كانوا مساهمين بصورة مباشرة في إزدهار روح الإبداع.

كان لولش علي الأقل دافع كبير في التأثير في كل هذا التغيير . فقد كان دائم الإنزعاج من التقييم المنسوب لصحيفة وول إستريت الذي يصف جنرال الكتريك بأنها حقبة وزارية تفتقد للترابط والتركيز.وروح الهدف .

لكن هذا كان إهتماماً ثانوياً . فالتغيير الذي كان يعنيه ولش هو معاملة الموظفين كجزء من عملية العمل.

### **قواعد ولش**

١ . حرر الإنتاجية بإشراك كل موظف . تأكد بأن كل موظف يعرف مدي أهميته ومساهمته في المجهود الكلي للعمل.

٢ . قم بتحويل العاملين إلي مالكين . المالكين الواقعيين والرمزيين لديهم مساهمة كبيرة في العمل .

٣ . تحلي بالصبر ، لا تجعل المواقف تغيرك فجأة . ولش إنتظر حتي العام ١٩٨٨ قبل أن يبدأ التدريب فقد علم أن الجوانب الأخرى من خطته قد تترك أثراً قبل أن يبدأ في تنفيذه.

## سر القيادة رقم ( ١٩ )

### إستمع إلي الأشخاص الذين يؤدون العمل حقيقة



#### من ملفات جاك ولش

(رغبنا هي البحث في هذا الإبداع ٠٠٠ والإستماع بوضوح أكثر لهذه الأفكار ٠٠٠ قادتنا لعملية أطلقت عليها ورشة عمل).

موضوع هذا الفصل يبدأ كما لو أنه مناقض لشركة جنرال الكتريك.

جاك ولش هو واحد من أفزع وأعنف زعماء الدولة أوجد لاحقاً برنامجاً صمم لجعل العاملين رؤساء علي أنفسهم وبفعله هذا غير نظام شركته.

#### الاسم والشكل

ككل البرامج الطموحة ، هذا يحتاج إلي تسمية.

لقد كان ولش يتحدث عن التجربة الفاشلة لشركة جنرال الكتريك ، وتحدث عن المشاكل التي تحتاج إلي ورشة عمل ، لم يكن مفاجئاً أن تسمي ورشة عمل النموذج لورقة العمل كان هو إجتماع مدينة إنجلترا الذي خطط فيه العاملين المدينة من خلال حوارهم مع بعضهم البعض ومع زعماء المدينة . تمني ولش أن برنامج ورشة العمل سوف يساعد الشركة العامة لإنجاز أربعة أهداف :

١ . تنمية الثقة وسط الموظفين.

٢ . تفويض الموظفين.

٣ . إزالة الأعمال الغير ضرورية.

٤ . نشر ثقافة شركة جنرال الكتريك.

عند منتصف ورشة العمل كانت هنالك فرضيتان:

١ . أن تكون للموظفين وضعيتهم التي تمكنهم من تقديم المقترحات إلي رؤسائهم وجه لوجه.



٢. أن يكون للموظفين الحق في الحصول علي الرد لأي إشكالية، متي ما كان ذلك ممكناً.

بدأت التجربة في خريف العام ١٩٩٠. طلب ولش من موظفي شركة جنرال الكتريك علي الأقل جلسة ورشة عمل واحدة خلال العام. لذلك كان التأكيد الأساسي هو الحصول علي العديد من الموظفين بالقدر الممكن أكثر من تنمية تقنيات وتطوير تقنيات معينة.

## المحددات

بما أن المنظمين قرروا من يجب عليه حضور جلسة ورشة العمل ، أرسلوا دعوات توضح موضوع ورشة العمل كما أرسلوا رسالة لاحقة تحتوي علي زمان ومكان وتفاصيل الجلسة.

أجريت الجلسات في مكان يبعد بمسافة مناسبة من موقع العمل ، غالباً كانت في فندق وذلك لضمان تركيز الموظفين في التدريب وعادة تستغرق ورش التدريب ثلاثة أيام.

كان عدد المشاركين علي الأكثر خمسين وفي أقل الحالات عشرون. كانوا يمثلون جميع أقسام الشركة بدءاً من المدراء الأقدم والأصغر وحتى الموظفين الذين يتقاضون رواتب شهرية أو الذين يتقاضون أجرهم بالساعة. خلال اليومين الأوائل لم يسمح لأحد بتدوين ما يتلقونه، كان هدف ولش هو عدم إتباع البيروقراطية في التدريب.

عموماً رئيس أي عمل في جنرال الكتريك كبير أو صغر، كان يقوم بإفتتاح جلسة اليوم الأول يتحدث فيها عن نقاط القوة والضعف في ذلك العمل ويوضح الأعمال التي تناسب الاستراتيجية الكلية لجنرال الكتريك ، ومن ثم يغادر بعد الإفتتاح .

بعد ذلك يقوم الموجه بتقسيم المشاركين إلي مجموعات كل مجموعة تحتوي علي ٨ إلي ١٢ شخص تقوم هذه المجموعات بنقاش مستفيض عن نقاط الضعف التي حددها الرئيس. الموجه يتحرك من غرفة إلي أخرى لضمان سير الجلسات بالصورة الصحيحة.

الموجه ليست لديه سلطة مطلقة في تحديد موضوعات النقاش ، رغم أنه أو أنها معينة بهذه العملية علي الأخص ، الموظفين الأقدم لم يكن مسموح لهم التحكم في الحوار الذي يجري في الغرف.

أخيراً ، يستدعي الموجه المجموعات الصغيرة في القاعة العامة للجلسات ، بعد ذلك يقوم المشاركون بمناقشة أفكارهم حول مشاكل العمل ، مع إيلاء إهتمام خاص للمعايير الأربعة: التقارير، الإجتماعات والمقاييس والإعتمادات. ما يجب إزالته؟ وما يجب تعزيزه؟ يتم تلخيص أفكارهم في سلسلة مقترحات يمكن أن يصل عددها إلي أربعة وعشرون أو أكثر.

في الساعات الأخيرة من اليوم الثالث ، يأتي المدير لإبداء ملاحظاته بحكم خبرته.

## التغيير الكامل للهرم الوظيفي

الجلسة الأخيرة لورشة العمل اكتسبت سلطة خاصة، يومين كاملين ، لم يناقش الموظفون خلالها العمل فقط بل أيضا أداء رؤوسائهم لقد كان التوقع من الموظفين هو الصراحة التامة في انتقادهم للعمل ولرؤوسائهم وفي الأغلب حدث ما كان متوقعا.

كانت النتيجة تحول دراماتيكي صريح في السلطة ، في السابق كان يقف الرؤوساء في مقدمة القاعة يملكون سلطة لا تقاوم. الآن الرؤوساء عليهم الإستماع والتعلم ليس أكثر.

يقدم المشاركون مقترحاتهم ، والرئيس عليه إختيار واحدة من ثلاثة إجابات :

أ. الموافقة.

ب. الإجابة بلا.

ج. البحث عن معلومات أكثر.

في الحالة الثالثة يطلب من المدير أن يتقدم بإجابته خلال شهر.

الدهشة الكبرى؟ ٨٠% من المقترحات وجدت إجابات سلباً أو إيجاباً ، أقترحت الورشة بإعطاء ملاحظات حقيقية ، إذ ليس من الصعب الوصول للقرارات التي تغير من العمل.

تم إختيار أحد المشاركين لتسجيل كل المقترحات التي تمت مناقشتها ، مع إتخاذ الخطوات الإدارية التي تحدد إمكانية تنفيذ كل مقترح. بعد أن شهد كل المشاركين الآخرين الدقة التي تمت بها صياغة هذا الملخص ، تم توزيعها علي كل شخص في مجال العمل المختص به في جنرال الكتريك بعد كل توصية

يوجد اسم المشارك في الورشة الذي قام بطرح القضية ، وإسم من علق علي التوصية وكذلك أسماء الحاضرين.

الهدف من الورشة هو كان الوصول لمواضيع محددة قابلة للتنفيذ. التوصيات التي أبديت بلغة غامضة تم إسقاطها. كل توصية كانت تحتوي علي ثلاثة قضايا قابلة للتنفيذ، وكل تنفيذ لقضية محدد بأجل. ورئيس ورشة العمل وقع علي شرط ليؤكد بموجبه الإلتزام بالأجل المحدد لكل قضية.

## قواعد ولش

- ١ . تغيير الشكل الهرمي للشركة بصورة كلية برنامج ورشة العمل دليل واضح بأن ولش ملتزم بتحويل السلطة داخل جنرال الكتريك. المدراء الذين لم يتمكنوا من معالجة القضايا التي عرضت في ورش العمل تم رقتهم.
- ٢ . تمكين الأشخاص من التحدث بصراحة . نجاح مثل هذا النوع من البرنامج يعتمد علي الموظفين الذين يتحدثون بصراحة ، دونما خوف من العقوبة.
- ٣ . إذا لم يكن إنعقاد ورشة عمل كاملة أمراً ممكناً يمكن عقد ورشة عمل مصغرة لنصف يوم أتبع التوجيهات التي قدمت في سر القيادة لكن قم بإتمام موضوعات الجلسة الكاملة خلال برنامج النصف يوم.

## سر القيادة رقم ( ٢٠ )



### لازم العاملين وأجب علي أسئلتهم

#### من ملفات جاك ولش

( الأشخاص اللصيقين بالعمل هم في الحقيقة الذين يعرفونه بصورة أفضل).

في بداية برنامج ورشة العمل ، الحواجز الغير مرئية بين المدراء والموظفين غالباً تظهر بحجم أكبر وتمنع التواصل بين العنصرين.

القيود التاريخية والتقليدية أقوى بكثير من أن يتم تجاوزها بسهولة. في البداية كان هنالك صمت رهيب. لكن بمرور الوقت بدأت ورشة العمل تزدهر. إذ أن أحد الأشخاص إستجمع قوته وتحدث.

يجب أن يطرح سؤال - يجب طرح قضية علي الطاولة.

يجب طرح قضية علي الطاولة.

بما أن الجمود قد إنكسر. هنالك آخريين من الحضور تجاوزوا مرحلة الخجل ايضاً وبدأت الأمور تتحرك بصورة طبيعية.

#### قضية للنقاش

أرماند لوزون ، مدير جنرال الكتريك ، التقى الحضور بورشة العمل في اليوم الختامي للجلسة (( من تسهيلات الكهرباء العامة لايين ، ماتيسوش)) واحدة تلو الأخرى ، وضعت المجموعة أمامه ١٠٨ توصية لإختيار واحدة من الإجابات الثلاثة : ( الموافقة،/الرفض) أو الحاجة إلي( معلومات أكثر) . المقترحات تراوحت بدءاً من تصميم قسم بالمصنع وحتى بناء ورشة للسكرة.

أجاب لوزون علي (١٠٠) من (١٠٨) مقترح بالموافقة . واحدة من المقترحات التي صادق عليها السماح لموظفي لابونز بمواجهة البائع الخارجي لواقيات الحماية الجديدة لماكينات الصحف.

( العامل الذي يتقاضى الأجر بالساعة للواقيات علي ورقة حقيية خارجية).أخيراً ، المجموعة الداخلية ربحت المواجهة ١٦/٠٠٠ ألف دولار أقل من سعر البائع ٦٦/٠٠٠ دولار.

كانت نتيجة متابعة ورشة العمل وفرت أموال جنرال الكتريك ، جلبت العمل لمصنع لاين ، ومنحت سلطات واسعة للموظفين.

## المشاكل التي يمكن حلها والتي لا يمكن حلها

في عدد من جلسات ورشة العمل ، قسم المشرفون المشاكل إلي قسمين: التي يمكن حلها والتي لا يمكن حلها.

التي يمكن حلها . هي التي يمكن التعامل معها في وقت حقيقي والتي لا يمكن حلها علي النقيض هي القضايا المعقدة جداً التي لا تحل بطريقة صحيحة شبيهة بالثعبان الذي يلتوي حول نفسه.

مثال ( واحدة من المشاكل التي يمكن حلها تشمل امرأة شابة أصدرت صحيفة شعبية شهرية وسلكت النظام البيروقراطي، سياسات جنرال الكتريك تطالبها بالحصول علي سبع توقيعات قبل البدء في الإصدار رفعت قضيتها إلي رئيسها في واحدة من جلسات ورشة العمل ((كلكم تحبون الصحيفة التي الصناعية التي لم يسبق إنتقادها وحصلت علي مكافآت ، لذا لماذا تحصل علي سبعة توقيعات حتى يسمح لها بالصدور.

أجاب (( هذا ١ جنون)) حسناً، من الآن وصاعداً ليس هنالك توقيعات.

في مركز البحث والتنمية في تينكتادل بنيويورك ، سأل أحد الموظفين في جلسة ورشة العمل لماذا تخصص مواقف خاصة للمدراء. لا أحد لديه مبرر لذلك.

لذا تم إلغاء هذا الإمتياز فوراً.

في إحدى جلسات الورشة الخاصة بإتصالات الموظفين بالشركة تسألت إحدى السكرتيرات . لماذا تتم مقاطعتها في عملها الخاص كل مرة برسالة بريد من رئيسها. لماذا لا يرسل لها البريد علي مكتبها في الوقت الذي يغادر فيه مكتبه. علي الفور تم تنفيذ هذا الأمر.

المشاكل التي لا يمكن حلها ، تعرف بأنها هي الأصعب.

في إحدى جلسات ورشة العمل ، مهندسين من حقل الخدمات شكوا من مطالبتهم بكتابة تقارير تستخدم لتحديد حالة أي من المحركات التي تحتاج لغير عند إنقطاع التيار الكهربائي وكانت شكواهم أن لا أحد يقرأ

هذه التقارير والتي كانت تحتوي أحياناً علي ٥٠٠ صفحة.

كانت هذه مشكلة معقدة ، فالأشخاص حقيقة يحتاجون لتفسير لهذه المعلومات رغم أنها بوضوح لم تكن في شكلها الراهن .

في الأخير،نتيجة لذلك خرجت جلسات الورشة المكثفة بأن التقارير الكبيرة الحجم كانت تهمل ولا تقرأ وكانت في الحقيقة تقرأ بدلاً عنها التقارير المختصرة الحديثة.

## العامل الأصلي

كان جاك ولش في البدء مذهبول من ورشة العمل .

ورشة العمل كانت تمثل عدة أشياء ولكن هدفها الأساسي هو التطوير والذي هو ثقافة تشتمل علي أن أفكار كل شخص هي شيء ذو قيمة ، حيث أن للقادة واجب أكثر من التحكم وتدريب أكثر من الحديث.

التدريب هو عبارة عن إبداع عقلي وإنتاجي يكمن في قوة العامل الأميركي.

تحدث ولش للمرة الثانية في العام ١٩٩٧ عن تأييده للمشاركة الكبيرة للموظف:

فالشيء الأكثر أهمية والذي يجب أن يفعله القائد هو حتماً البحث وتعزيز التعبير والكرامة، لكل شخص في النهاية هي عامل النجاح.

برنامج ورشة العمل سيستمر اليوم، بناءً علي قول أحد الموظفين الأقدم، برهنت عن نفسها كأفضل ممارسة أستهدفت البيروقراطية و مساوئها.

## قواعد ولش

١ . أبحث عن الممارسات التي تعمل تعطليل المعرفة. لدي كل شركة هذه العادات الحمقاء والتي كان يجب

إزالتها منذ سنوات. عليك. باجتثاثها وإزالتها.

٢ . أقم برامج علي أسس ورشة عمل . فكر في ورشة عمل لمطلب أولي لأكثر المبادرات طموحاً مثل

المرحلة السادسة .

٣ . عضد الكرامة. يؤكد ولش أن أهم شيء يفعله القائد ((التقدير وتعزيز التعبير والكرامة لكل شخص)).

## سر القيادة رقم (٢١)



### تمدد: تجاوز أهدافك بقدر ما تستطيع

#### من ملفات جاك ولش

( الأشخاص المنفتحين ، شغوفون بإنجاز أعمالهم بسرعة وملمين بأحلام عريضة ، لديهم سعة غير محدودة لتحسين كل شيء).

معظم المدراء لديهم إحساس بأن الوصول للأهداف والحصول علي الميزانية يؤدي للقيام بعمل جيد. لكن ذلك لم يكن أمراً كافياً بالنسبة لجاك ولش.

كان لديه شعور بأن الأهداف وجدت ليتم تجاوزها. وأطلق علي ذلك إستراتيجية التحرر.

يوصي ولش بإبعاد الحاجز تماماً ، فإن لم تفعل ذلك فإنك لا تدري كيفية ما يمكن أن ينجزه العامل حقيقة.

#### القيام بالتمدد

التمدد يبدأ بتعريف شكل الأهداف التي في إمكانيات الشركة.

الوجه الثاني يشتمل علي وضع هذه المشاهد بعيداً ، أكثر بعداً للوصول للأهداف التي تبدو بصورة بعيدة المنال التي تتطلب جهداً بشرياً خارقاً لتحقيقها.

فقد وجدنا أنه بالوصول لما يبدو مستحيلاً، فحقيقة غالباً ما نفعل المستحيل ، وحتى عند ما لا نفعله بالصورة المطلوبة ، كان لابد أن ننهي أكثر مما كان يمكن القيام به.

بالنسبة لولش فإن الوصول والتمدد يتماشى مع الطبقة المهيمنة التي تزيد من التسوية.

يعمل الموظفون لمدة شهر علي المخططات والعروض ويطلبون التسجيل وإخبار المجلس التنفيذي للموظفين الذي يعطي البيئة الاقتصادية ، ويعطي السيناريو التنافسي، أفضل ما يفعلونه هو الوصول للمستوي الثاني من الجودة.

بعد ذلك المجلس التنفيذي للموظفين يقول (( ينبغي أن يعطي المساهمين المستوي الرابع من الجودة أخيراً يتم الإستقرار علي المستوي الثالث من الجودة وبعد ذلك يذهب كل شخص إلي موطنه وهو سعيد.

لذلك التمدد يعني وصولنا للنجومية ولكن ماذا سيحدث إذا فشل الموظفين في الوصول للأهداف؟ ولش  
يعتبر بأن هذه قضية مهمة .

إذا لم يكن لديهم فريق يعمل بفعالية ، أعطهم فرصة أخرى، إذا فشلوا للمرة الثانية، سلم زمام الأمر  
لشخص آخر، لكن لا تعاقب علي عدم الوصول للأهداف.

إذا كان المطلوب الوصول للهدف (١٠) ووصلنا فقط للهدف (٢) . ينبغي أن نقيم حفل عندما نصل  
للهدف (٤) سنوزع علاوات وسنخرج للمدينة لتناول الشرب أو أي شيء . عندما نصل للهدف (٦) سوف  
نحتفل للمرة الثانية سوف لن تبدد الوقت والمال في إعداد الميزانية ١٢,٤ إلي ١٣,٥ إلي ١٧,٦ .

جيف إملت ، المدير السابق للأنظمة الطبية لشركة جنرال الكتريك ، الذي ساهم في نجاح جاك ولش  
في المجلس التنفيذي للموظفين، لاحظ أن ولش عندما بدأ فكرة التمدد في العام ١٩٩٠ كان تركيزه علي  
الأجهزة المالية. بنهاية العام ١٩٩٠ ، كان تركيزه حصول جنرال الكتريك علي قادة أعمال لتمدد الأهداف  
التي تتماشى مع العملية ( المقدمة الجديدة للمنتجات ، دورة الوقت ، الخ) قال إملت (( سوف لن تصل إلي  
ذلك إذا لم تقم بالمعالجة)).

## هل للتمدد مخاطر

التمدد الزائد يمكن أن يكون أمر سيء .

يوضح ديفيد كالبون مدير الإضاءة في جنرال الكتريك في أواخر يناير ١٩٩٠ (( سوف يجعلك تعتقد إن  
خطتك لن تحقق هدف التمدد)).

(( لذلك يمكنك أن تفكر في الحصول علي شركة جديدة أو يمكن أن تقرر بتخفيض الأسعار عن متوسطها  
للوصول للهدف.بعبارة أخرى ، التمدد يجبرهم علي فعل أشياء لا يستطيعون فعلها بصورة مختلفة)).

التمدد يمكن أن يقود لانشقاقات داخلية، يوجد مثال للموظف الأدنى مستوي الذي عمل بجد لتحسين عدد  
سنوات خدمته السابقة . وفي نهاية العام ، هذا الشخص بالطبع سيجد أن سنوات خدمته زادت. الموظف  
الأخر والذي كان يبحث عن هدف تمدد أكبر ، يسئ للعامل لمجرد الوصول لما كان يعتبره الموظف الأكبر  
هو نتيجة للهيمنة.



النتيجة، لم تكن مفاجئة ، كانت مدير غير سعيد وموظف بدون دافعية.

ولش كان يدرك أن التمدد مفهوم غير سهل ، وسيأخذ وقتاً لتنفيذه.

إذا كانت لديك علاقة قذرة حيث يوجد موظف أكبر يحمل هدف التمدد ويدمغه كخطة ومن ثم يقوم بتثبيتك لانك لم تصل لهذا الهدف من التمدد، فبرنامج التمدد سينتهي.

## قيم المخاطر

للعديد من رؤساء الأعمال التمدد يمكن أن يكون حسب المنال، وبالطبع ، في السنوات الأولى لولش كان التمدد حسب المنال لجنرال الكتريك ، وسيكون أمراً صعباً أن تسأل عن زملاءه في الكهرباء العامة في السنوات الأولى لإعادة الهيكلة. في الأول كانوا يحتاجون لإعادة الثقة في أنفسهم وأعمالهم ، وبما أنهم فعلوا ذلك، أصبح التمدد ممكناً.

الوصول للقيمة ، حذر ولش موظفيه أسوأ شيء يمكن أن يحدث هو أن تفشل، بالطبع من المحتمل أن تفشل ، لكن بتجديد نفسك و عملك يمكنك حقيقة الوصول للقيمة.

## قواعد ولش

١. تحصل علي أكثر ما تستطيع من موظفيك ، فكل موظف يجب أن يتمدد إلي أعلى درجة.
٢. ضع أهداف ممتددة ومن ثم أعمل علي تجاوزها، إذا لم يستطيع الموظف الوصول لهذه الأهداف ، جيد ، طالما أنهم حقيقة حاولوا التمدد.
٣. أقدم علي المستحيل. أغرس في موظفيك فكرة أن بإمكانهم القيام بأهداف أكثر من المعتادة.

## سر القيادة رقم ( ٢٢ ) أجعل الأولوية القصوي للجودة



### من ملفات جاك ولش

( بما أن الدراسة الإنتاجية حددت كيف أننا نتصرف ، سيغما ستة للجودة سوف تبين كيف نعمل).

عندما يتبنى جاك ولش فكره ، تصبح تلك الفكرة شغفاً . وهذا كان واضحاً عندما تبني الجودة بالتحديد ، (( سيغما ستة)) الجودة، في أواخر العام ١٩٩٠ . وكان قد أترف بأن التركيز علي الجودة سوف يجعل الكهراء العامة الأكثر كفاءة في العالم.

### المصنع الخفي

وإتصفت الكهراء العامة لفترة طويلة بالجودة. لكن في العام ١٩٩٠ أصبحت تعاني بوضوح إذ أننا لم نكن في المرتبة الأولى من حيث الجودة عالمياً.

أصبح هنالك تحسن واضح مع نجاح لكل جيل منتج وحزمة. لكننا لم نتحسن بالشكل الكافي الذي يجعلنا في مستويات الجودة للشركات الأكثر إمتيازاً علي مستوي العالم والتي حافظت علي التنافس الشرس فيما بينها ، بإنجاز مستويات جديدة من الجودة.

لم يكن ولش قد تجاهل الجودة ، لكنه سيستهدف قضية الجودة من خلال ( إستراتيجيات القرن ، مثلاً لذلك يحتاج ورشة العمل الذي أستحوذ علي جل إهتمام ثقافة الأهداف لوش: الإنفتاح ، عدم الرسميات، اللاحدودية ، المشاركة العالية، الثقة بالنفس، الإنتاجية والخ. تعني الورش بأن ورشة العمل من خلال الجهود الأخرى سوف تحافظ علي رفع مستوي الجودة جنرال الكتريك.

لكن في منتصف العام ١٩٩٠ ، ناقش الموظفون أن الإنتاجية الكبيرة لن تكون ممكنة من غير مستويات عالية للجودة. لقد كان هنالك وقت كبير يبدد في إعادة تصنيع المنتجات ، أحد المدراء الأقدم أشار إلي المصنع الخفي الذي تتم فيه إعادة تصنيع المنتجات.

لذلك أصبح جاك ولش مقتنع تدريجياً بأن البقاء بعد ذلك في نفس المستوي أو حتي أفضل بقليل لم يكن بما فيه الكفاية.

نريد أن نكون أفضل من ذلك بكثير، نريد أن نغير ساحة التنافس بأن نكون الأفضل فقط من منافسينا لكن بأن نجعل الجودة مستوي جيد كليا. نريد أن نجعل جودتنا خاصة جداً، قيمة جداً لعملائنا، مهمة جداً لمناطقهم، لتصبح منتجاتنا هي خيارهم الحقيقي الأوحد.

كان السؤال كيف؟

بمجرد انتهائنا ، كانت الإجابة سيغما ستة. ببساطة ، ضع هذه الأخطاء القياسية في كل مليون عملية مرحلة واحدة تعني بأن ٩٨% من المنتجات مقبول في سيغما ستة ، فقط ٣,٤ من الأخطاء في كل مليون عملية تحدث.

بضغط من المتنافسين اليابانيين إقتنعت الشركات الأمريكية مثل موتورولا بأن الوقت قد حان لإعادة التفكير في الأشياء. جودة السلع الأمريكية كانت تتأزم حول مستويات المراحل الأربعة. المنتجين اليابانيين للمنتجات مثل المعدات الكهربائية ، العربات ، والآلات الدقيقة كانت بالطبع في مستويات المرحلة السادسة.

في أواخر العام ١٩٨٠ وبداية العام ١٩٩٠ إعتلت موتورولا طليعة المرحلة السادسة ، بزيادة جودتها في المراحل الأربعة إلي ٥,٥ للمرحلة. هذا حقق ٢,٢ مليون في المدخرات ، وعمل بإستغلال برامج سيغما ستة للشركات الأخرى.

### المشكلة الفلسفية

لذا وجد ولش نفسه في معضلة، وافق علي أن جنرال الكتريك تحتاج لزيادة تحسين الجودة ، لقد كان منزعاً بأن سيغما ستة لم تكن متوافقة مع إستراتيجيات عمله. لقد كانت تتم إدارتها مركزياً. كانت تبدو أكثر بيروقراطية بتقاريرها ومقياس مجموعة مصطلحاتها كانت تقترض معايير محددة للموافقة. إنعقدت ورشة عمل لإزالة ما ورد في التقارير والإعتمادات والإجتماعات والمقاييس. المرحلة السادسة تبدو كأنها تريد إعادة صياغتها ، (( لا أعلم بأنها من صنعنا )) لقد أخبرني أحد الزملاء.

### بالإجماع : نحتاج للجودة

في شهر أبريل ١٩٩٥ أظهرت الدراسات بأن موظفي جنرال الكتريك غير مقتنعين بالمعالجات التي تمت لمنتجات الشركة من حيث الجودة. العديد منهم يعلم بأن عدد من الشركات الأخرى أنجزت بصورة دراماتيكية مستويات عالية من الجودة من خلال نظام منهجي صارم.

في الأشهر القليلة الأخيرة ، عزز لاري بوسيري الرسالة . لقد كان بوسيري نائب الرئيس ، لكنه غادر في شهر يوليو ١٩٩١ ليصبح رئيس المجلس التنفيذي لإشارات التحالف. حيث أنه في العام ١٩٩٤ إستهل برنامج سيغما ستة. قال بوسيري لرؤوساء جنرال الكتريك ((جنرال الكتريك شركة عظيمة))

(( أعلم بأنني عملت بها ٣٤ عاماً ، لكن هنالك الكثير الذي يمكنكم القيام به لتصبح أعظم. إذا كانت جنرال الكتريك تريد أن تفعله، عليكم أن تكتبوا كتاباً عن الجودة)).

أنبهر ولش بالتقرير ، قرر هو وزملاؤه بأن جنرال الكتريك عليها أن تصنع برنامجاً جاداً. لكنهم أيضاً قرروا أن يصنعوه بطريقة خاصة.

علق نائب الرئيس الأسبق فولو فريسكوبا (( عندما تقرر الكهراء العامة أن تفعل شيئاً ن فإنها تمضي في تنفيذ أهدافها بقوة فريدة)).

في خلال سنوات قليلة. أصبحت سيغما ستة أكثر من برنامج لجنرال الكتريك لقد أصبحت الأزوجة الجديدة علي مستوي الشركة، صرخة المعركة ، بقدر مبادرة الجودة.

## قواعد ولش.

١. إستمر في معالجة الجودة . لا تعتمد علي مبادرات الشركات الأخرى أو إستراتيجياتها لمعالجة مشكلة الجودة. أنفذ إليها مباشرة.

٢. إبحث عن (( المصنع الخفي)) لا تجعل معايير الجودة المتدنية ضرورة لا تنقضي لتكرار العمل.

٣. إستخدم الجودة لتجعل منتجاتك هي الخيار الحقيقي الأقيم لعملائك ، فالجودة يمكن أن تكون بدرجة من

الأهمية كالسعر ، الخصائص وما شابه ذلك.

## سر القيادة رقم (٢٣)

### أجعل الجودة وظيفة كل موظف



#### من ملفات جاك ولش

(بحلول العام ٢٠٠٠ ، لا نريد أن تكون الأفضل فقط في الجودة ، لكن الشركة التي تبلغ أكثر من عشرة ألف ضعفاً عن منافسيها).

في شهر يناير من العام ١٩٩٦ في التجمع السنوي الأكبر ٥٠٠ مدير لجنرال الكتريك إستهل جاك ولش رسمياً مبادرة سيغما ستة لجنرال الكتريك تهدف لتكون المرحلة سيغما ستة بالشركة بحلول العام ٢٠٠٠ تنتج منتجات خالية من الأعطال مع تقديم الخدمات والمعالجات.

أعتبر جاك ولش أن سيغما ستة هي الهدف الأصعب الذي تم إتخاذه في التمدد علي الإطلاق ، لكن إذا كللت بالنجاح، فسوف يكون (( البرنامج هو الفرصة الأكبر للشركة في النمو، المقدره علي زيادة الأرباح وقناعة فردية للموظف في تاريخ شركتنا)).

#### الوصول لسيغما ستة

في طليعة سيغما ستة عالجت جنرال الكتريك حوالي ٣٥٠٠ عطل في كل مليون من منتجاتها أو ثلاثة فاصل خمسة في كل مرحلة . هدف جنرال الكتريك خلال سيغما ستة هو تقليل الأعطال إلي أربعة عوامل في كل مليون عملية من منتجاتها. للوصول لسغما ستة تحتاج جنرال الكتريك لتقليل نسبة أعطالها إلي ١٠/٠٠٠ ألف مرة . للوصول لهذا الهدف في عام ٢٠٠٠ ، ينبغي أن تقلل مستويات أعطالها إلي متوسط ٨٤% كل عام ، لكن ولش كان متفائلاً.

لتنفيذ القليل جداً من متطلبات هذه الصناعة ، أتبعنا منهجية حثيثة لتلائم ثقافة الإنفتاح وأمددنا أتيامنا بكل مصدر يحتاجونه للنجاح.

وصلت موتريلا لسيغما ستة خلال عشرة أعوام . ولش يريد الوصول لهذه المرحلة خلال (٥) أعوام . هل هذا ممكناً؟ للمرة الثانية فقد كان متفائلاً.

موتريلا كانت رائدة البرنامج . جنرال الكتريك يمكن أن تستفيد من تجربتها كما أن لديها ثقافة إنعقاد الورش لتعزيز مبادرة الجودة.

لا توجد مطلقاً شركة في العالم تبنت مبادرة ضخمة كهذه وقامت بتحويلها كما حدث في هذه المبادرة. كل ثقافة تغيير قمنا بعملها في العقدين الأخيرين كانت دافعاً في تأهيلنا للقيام بهذا التحدي المحفز والمثير.

برنامج سيغما ستة يعتمد علي خلق بيئة من المحاربين في الشركة ، هذه المجموعة تتكون من موظفين، وسط وموظفين كبار ومدير للموظفين الكبار، يمكن إختياره من المدراء الذين خضعوا للتدريب الإحصائي المعقد لسيغما ستة والذي بإمكانه تنفيذ إجراءاتها.

بالرغم من حماس ولش. سيغما ستة كانت تعتبر أسلوب إدارة آخر جديد. لذا رفع ولش من التحمس لها.

في إجتماع مدراء جنرال الكتريك في شهر يناير من العام ١٩٩٧ طرق بدون تردد علي أهمية برنامج الجودة.

عليك أن تكون مخبولاً بهذا الموضوع.عليك أن تكون متعاطفاً ومخبولاً بقضية الجودة، عليك أن تكون علي أهبة الطلب، وأن تضغط وتدفع من أجل تنفيذها . وهذا ينبغي أن يكون محور كل شيء تقوم به يومياً.

حزر ولش من أن تكون عقلية الجودة فردية، ويمكن أن تتكشف في جنرال الكتريك.

في القرن التالي ، نتوقع أن يكون رؤساء هذه الشركة من الأشخاص المؤهلين ذوي المناصب الرفيعة.وهم من الطبيعي سوف يوظفون الأشخاص المؤهلين فقط. وسوف يكونون القادة الذين يصرون علي رؤية مثل هؤلاء الموظفين في الشركة.

شدد ولش أيضاً علي عباراته ، في شهر مارس ١٩٩٧ ، أرسل رسالة مباشرة لمدراء جنرال الكتريك حول العالم فيها فرص التطور سيغما ستة. في شهر يناير عام ١٩٩٨ كتب ولش يجب أن يبدأ تدريب موظفي الرتب الوسيطة والكبار بالموظف الأكبر للمرحلة الوسيطة أو في مرتبة الموظف الأكبر بالإدارة.في شهر يناير ١٩٩٩ جميع موظفي شركة جنرال الكتريك المحترفين وعددهم بين ٨٠/٠٠٠ و ٩٠/٠٠٠ ويشمل جميع الموظفين يجب أن يبدأوا تدريب للرتب الدنيا أو العليا. قيد ولش ٤٠% من نواب الرؤساء ١٢٠ بزيادة العلاوات بنتائج التطور للوصول للجودة ، وفي حالة لم يحدث ذلك لأي منهم فسوف يفقد وظيفته.

بعد رسالة ولش ، عدد الطلبات للتدريب علي برنامج سيغما ستة إزداد بسرعة.

## العودة لدراسة التنظيم

سأل صحفي ولش ماذا يعني برنامج الجودة بالنسبة لمتوسط موظفي جنرال الكتريك ؟  
أجاب ولش بأنه (( سر العمل )) . (( يعزز من القناعة )) . ولا يبدو الوقت في إعادة العمل . يدعم التطور .  
واصل ولش دون برنامج للجودة، موظف المصنع يمكن أن يغادر لأن برنامج الجودة يركز علي إيجاد  
الجزئية التي يريدها العملاء ، الموظف يمكنه أن يؤمن وظيفة طويلة الأمد.

هذا هو مفتاح المسألة: إعتقادات ولش أن الجودة في جوهرها هي تحقيق مطلب العميل. عندما يعتقد  
العملاء بأنهم سيحصلون علي قيمة كبيرة من منتجاتك وخدماتك ، سوف يظلون عملائك.

التوجه إلي الجودة ليس هو بعض توجه جنرال الكتريك. المطلب الوحيد من الجودة هو جعل عملائك  
أكثر تنافسية.

لست انت من تفعل ما تريد. لآكن هذه الأشياء تعمل بالطريقة التي يطلبها العميل. العميل هو من يدير  
مصنعك. ولش يصر بأن مبادرة الجودة كانت ببساطة الخطوة القادمة لدراسة التنظيم.

الجودة هي العمل التالي للإنتاجية ما تجنيه من الجودة هو تقادي إعادة تصنيع المنتج. سوف تجد أن  
وقت موظف المبيعات تحسن بصورة تلقائية . سوف لن يمكثوا ٣٠% من وقتهم لإصلاح الأخطاء في  
الفواتير.

الجودة هي الخطوة التالية في عملية الدراسة. التخلص من نظام الطبقات . التخلص من الترهل . يشمل  
كل فرد. كل هذا العمل للحصول علي المزيد من الأفكار . كل شيء هنا لخلق دراسة تنظيمية.

### قواعد ولش

- ١ . فكر في الجودة بصورة كلية. عندما تنفذ سيغما ستة من برنامج الجودة . أنظر إلي كل المنتجات  
والمعالجات.
- ٢ . إبدأ بتأهيل الفرد في الجودة . حدد ولش جوهر المجموعة . بالمؤهلات والخصائص الواضحة لقيادة  
مسئولية الجودة . ومن ثم قام بتوسيع القاعدة.
- ٣ . أربط المكافآت بمستوي الأداء في الجودة. كما أن إحتتمالات الترقفي يجب أن ترتبط سيغما  
سنة والمشاركة والتغيير الجزري.

## سر القيادة رقم (٢٤)

### تأكد بأن كل شخص يدرك كيفية عمل سيغما ستة



#### من مجلدات جاك ولس

( الجودة هي المرحلة التالية للإنتاجية).

الإقضاء بموتريلا يقود جنرال الكتريك لتصميم برنامج سيغما ستة ويشمل أربعة مراحل تطبيق علي كل عملية وصفقة.

١. المعيار. حدد المعبر الداخلي للعملية الذي يسيطر علي (( معضلات الجودة)) القضايا الحرجة والأعمال المرتبطة بها وحدد المعضلات التي تواجه الجودة. هنالك أعطال لايمكن التسامح فيها تأتي في نهاية هذه المرحلة عندما يقيس الموظفون الأكبر بنجاح تام الأعمال التي تنتج من العملية وتؤثر علي المعضلات التي تواجه الجودة.
٢. التحليل. الهدف من هذه المرحلة هو دراسة لماذا تزيد الأعطال. بالعرض الذهني، إحصائية الأدوات ومتابعة ذلك تستخدم تسليط الضوء علي التغييرات (٢×) التي تسبب الأعطال. حصيلة هذه المرحلة هي تحديد المتغيرات الأكثر قدراً لقيادة عملية التنوع.
٣. حسن. هدف هذه المرحلة هو تأثير الوصول للمتغيرات ومن ثم :
  - أ. تقدير أثر هذه التغييرات علي المعضلات التي تواجه الجودة.
  - ب. تحديد أعلي مستوي للوصول لهذه المتغيرات.
  - ج. تأكد بأن أنظمة القياس قادرة علي قياس التباين في الوصول للمتغيرات.
  - د. تحديد المعالجة للبقاء في المستويات المقبولة.
٤. التحكم. هدف هذه المرحلة للتأكيد بأن العملية المعدلة تمكن للوصول للمتغيرات (٢×) للبقاء في أعلي المستويات المقبولة.



## موظفي سيغما ستة

هذه هي المجموعات الأربع من الموظفين في جنرال الكتريك الذين يقع عليهم الجهد في سيغما ستة.

١. **الأبطال.** هؤلاء هم المدراء الأقدم رغم أنهم ليسوا في سيغما ستة كل الوقت ، يعرفونها يؤيدون

ويدعمون المشروعات ومسؤولون عن نجاح البرنامج برمته.معظم تقارير هؤلاء الأبطال تذهب مباشرة لرئيس العمل. عمل جنرال الكتريك يمكن أن يرتفع إلي عشرة أبطال ، كل واحد منهم يمكن أن يتلقى تدريباً كل أسبوع . و عدة مئات من الأبطال تم إختيارهم.

٢. **مدراء الموظفين الكبار،** هؤلاء هم معلمون يعملون كل الوقت بمهارات مهولة بالإضافة إلي

### التعليم

والمقدرة القيادية يدرّبون المدراء الكبار ، يتدرب المدراء الكبار لفترة لا تقل عن أسبوعين في العام ٢٠٠٠ كان هنالك ٥٠٠ من المدراء الأقدم.

٣. **الموظفون الكبار.** هؤلاء هم تنفيذيين نوعيين يعملون كل الوقت وهم الذين يقودون الأتيام ويقدمون

التقارير للأبطال . في خريف العام ٢٠٠٠ ، كان هنالك عدد ٥٠٠٠ موظف كبير.

٤. **موظفي الوسط.** هؤلاء هم أعضاء أتيام مشروع الموظفين الأقدم الذين لا يعملون في المشاريع كل

الوقت ولديهم أعمال أخرى في الشركة. في خريف العام ٢٠٠٠ كان هنالك عدد ١٠٠٠٠٠ ألف من موظفي الوسط.

### عملية سيغما ستة

كل واحدة من المراحل الأربعة ، المعيار ، التحليل، التحسن والتحكم تستغرق شهر واحد.كل واحدة تبدأ بعد ثلاثة أيام من التدريب ، تتبعها ثلاثة أسابيع من العمل ويوم رسمي للمراجعة بواسطة الموظفين الكبار والأبطال.

المشروع الناتج هو الذي:

أ. تقلصت فيه الأعطال إلي ١٠ مرات إذا كانت العملية بدأت في أقل من ثلاثة مراحل (٦٦/٠٠٠) عطل

في كل مليون من العمليات)

ب. أو هنالك نسبة ٥٠% تقليص في حالة إذا كانت العملية بدأت أكبر من ثلاثة مراحل.

جنرال الكتريك عرفت المعايير الخمسة للشركة للمساعدة في تطوير منهجها بالنسبة لأعمالها في برنامج سيغما ستة

١. قناعة العميل . كل عمل يرتبط بدراسات العميل . يطلب من العملاء تصنيف جنرال الكتريك والتفضيل من التصنيف بالنسبة لقضايا الجودة من المستوي واحد إلي خمسة ، حيث خمسة هي الأفضل. العطل يعرف بأقل من الأفضل في التصنيف، أو إذا أفضل في التصنيف، يحرز ثلاثة أو أقل.
٢. تكلفة الجودة الضعيفة. هنالك ثلاث مكونات ، تقييم (التفتيش الخاص)، تكاليف داخلية (خرد ضخمة وإعادة تصنيع)، تكاليف خارجية (في الغالب ضمانات إختيارات و تنازلات).
٣. داعم الجودة. مسارات الأعطال في جنرال الكتريك حيث أن الجزء المعطل إما:  
أ. لديه إشكالية واحدة أو أكثر غير مسموح بها من ناحية الجودة ولذلك يجب أن يسترجع أو تتم إعادة إنتاجه.

ب. أو أن يتم إستلامه خارج الجدولة.

٤. المظهر الداخلي. تقيس جنرال الكتريك الأعطال المنتجة بمعالجاتها . المقياس هو مجموع كل الأعطال وعلاقته بمجموع فرص معضلات الجودة بالنسبة للأعطال.
٥. التصميم للقدرة الإنتاجية. الكهرباء العامة تقيس نسبة المخططات الراجعة لمعضلات الجودة ونسبة المعضلات المصممة سيغما ستة . معظم المنتجات الجديدة الآن تم تصميمها قياساً علي معضلات الجودة التي تم تجديدها. هذه خطوة مهمة لأن طريقة التصميم غالباً وسيلة لإدارة مستويات العطل.

## القرار

منذ أن بدأت سيغما ستة في يناير ١٩٩٦ ، النتائج فاقت بكثير توقعات ولس قام بتدوين هذا التطور في رسالته للمساهمين.

مبادرة سيغما ستة في عامها الخامس. رحلتها الخامسة خلال نظام التشغيل . منذ بدايتها في العام ١٩٩٦ من غير عائد مالي للشركة لدرجة أن منتجاتها بلغت (٣) مليون دولار في العام ١٩٩٩ ، مع توقع

بلوغ عائدات أكثر إنسجاماً من خلال هذه المرحلة التي تشهد زيادة في الإنتاجية ، يشدد ولش بأن العقلية التي تتمتع بالجودة كانت هي المعضلة التي نجحنا فيها وبواسطة جنرال الكتريك، وفي القرن التالي ، سوف لن نقبل أو نحتفظ بأي شخص لا يتمتع بالجودة، التركيز علي الجودة ، من الملاحظ بأننا فقط قليلي القرارات في هذا الموضوع وذلك تعليق منصف بأننا كذلك.

## قوانين ولش

١. تفهم مكونات سيغما ستة من الجودة، القياس ، التحليل، التحسن والتحكم لإنجاز نظام جديد في شركتك.
٢. ليس هنالك شيء أكثر أهمية من المتابعة. فإنك تحتاج للتأكد من أن الجودة لن تتلاشي في المستقبل.
٣. عملائك يعرفون الجودة. ضع اعتبار لاستبيانات عميلك لتقييم مجهودك في الجودة.

## سر القيادة رقم (٢٥)

### تأكد بأن العميل يتلمس الجودة



#### من ملفات جاك ولش

(حقيقة تم الانتقال من برنامج الجودة إلي برنامج الإنتاجية إلي برنامج قناعة العميل إلي تغيير الحمض الجيني للشركة).

في رسالته للمساهمين في العام ١٩٩٩ وضح جاك ولش بفخر أثر برنامجه علي الشركة.

خلال العامين الأولين، دون بأن جنرال الكتريك استثمرت ٥٠٠ مليون دولار في تدريب قوتها العاملة ، أيضاً خصصت فعلياً آلاف من موظفيها الموهوبين طيلة الوقت لمشاريع سيغما ستة.

تقريباً كل عام بالتدريب عامل محترف في الكهرباء العامة أصبح من موظفي الوسط خلال (٣) أسابيع من التدريب كما أنه أصبح يدير أحد مشاريع سيغما ستة.

هنالك أيضاً من يعملون كل الوقت وهم الموظفين الأقدم ومدراء الموظفين الأقدم الذين بدأوا وأشرفوا علي مشاريع سيغما ستة . عدد من الموظفين الأقدم ومدرائهم تمت ترقيتهم للقيام بقيادة وظائف.

فيما يتعلق بالعائدات المالية للمرحلة السادسة ، كانت أحسن من المتوقع . في العام ١٩٩٨ بفضل مشاريع سيغما ستة بلغت المدخرات ٧٥٠ مليون دولار . أعلي وأكبر من استثمار الكهرباء العامة ، بليونيات أكثر يمكن توفيرها بمقتضي زيادة الكمية وحصص السوق الفعلية.

في العام ١٩٩٨ قدمت الكهرباء العامة أول منتجاتها الكبرى التي تم تصميمها في المرسيغما ستة . هذه المنتجات صممت بواسطة العملاء وأدمجت كل صفة يعتقد العميل بأنها كانت إحدى إشكاليات تحقيق الجودة . أولي هذه الإنتاجات كان هو سرعة الضوء، بحث الأجهزة الذي أحدث ثورة في التشخيصات الطبية . الشكر لمنهج سرعة الضوء . فحص الصدر الذي كان يستغرق ٣ دقائق الآن يستغرق فقط ١٧ ثانية.

#### دخول سيغما ستة حيز التنفيذ

هذه أمثلة عن كيفية عمل سيغما ستة في جنرال الكتريك:

## المثال (١)

عمل الإضاءة في جنرال الكتريك لديه نظام برامجي لا يتسق إلكترونياً مع نظام المبيعات لوول مارت وهو أحد أهم عملاء جنرال الكتريك، وهذا أحدث خلل وتأخير في الدفعيات ،وبدد الوقت بالنسبة لوول مارت. فرقة الموظفين الأكبر لجنرال الكتريك أمنت ميزانية تبلغ ٣٠/٠٠٠ دولار للعمل. خلال أربعة أشهر ، الأعطال تقلصت بنسبة ٩٨%.

## المثال (٢)

موظفي جنرال الكتريك في هيئة الرهن العقاري الكبرى أستقبلوا ٣٠٠٠٠٠٠ مكالمة سنوياً من العملاء . عند الضرورة كانوا يجتمعون علي البريد الصوتي. بالرغم من أن طاقم العاملين كان يرد علي هذه المكالمات وأحيانا كان يحدث تأخير كبير ، لذا بالطبع كان العملاء يحولون عملهم إلي شركات أخري. مجموعة من الموظفين الأكبر بقيادة مدير حصلت علي مشاركة. أكتشفت بأن أحد أفرع الشركة (٤٢) كان قادراً علي الرد علي مكالمته التلفونية من أول دورة رنين. هذا الفريق عدد ونشر هذا الأمر إلي ال (٤٢) فرع الأخريات، هذا الأمر قاد لكسب الملايين من الدولارات نتيجة للأعمال الإضافية.

## العملاء يشعرون بالإختلاف

لكن ، بحلول العام ١٩٩٩ ، ولش وزملاءه الأقدم كانوا مدركين للمشكلة الكبرى بالرغم من أن الشركة وفرت مبالغ معتبرة خلال سيغما ستة، العملاء لا يحسون بهذه التحسينات . لماذا؟ الإجابة تكمن في فكرة ما يسمي بالإختلاف.

خذ بعين الإعتبار المثال المعروض علي المخطط في صفحة (١١٣) كان من الواضح أن هنالك تحسن كبير في خدمة العميل . متوسط وقت التسليم تقلص من ١٧ إلي ١٢ يوم . ولكن توجد إختلافات شاسعة في أوقات التسليم . نعم العملاء أحياناً يتلقون المنتج خلال (٤) أيام ولكن في أوقات أخري لا يتلقونها لمدة ٢٠ يوماً. وبالرغم من أن الشكل المتوسط قد تحسن ، إلا أن عدد من البضائع تسليمها يستغرق عشرون يوماً.

كان ولش يركز علي هؤلاء العملاء الذين مازالوا محبطين.

هؤلاء العملاء يسمعون أصوات الإحتفالات تأتي من مباني جنرال الكتريك ويسألون (( ماهو الحدث

الأكبر؟ ماذا تعتقد)) العميل هو الوحيد الذي يشعر بالإختلاف. الذي لم نقم بإزالته بعد.

التحدي الذي وضعه أمام المدراء الأكبر هو تغيير مظهر الشركة . وهذا يعني شيان:

١. قياس خصائص إحتياجات العميل والمعالجات المطلوبة.

٢. الوصول للجودة الكاملة.

وضع هذه الأولوية في التقرير السنوي للعام ١٩٩٩.

لوحة العميل: العميل XXZ

قرص اللوحة: أمر زمن التوصيل

أمر لأمر زمن التوصيل

بداية المرحلة	ما بعد المشروع	
٢٨ يوم	٢٩ يوم	
متوسط الهيئة		
١٨	٦	تغيير كبير
٦	١٠	
١٣	١٣	
٥	١٠	
٨	١٠	
١٦	١٣	
إختلاف الهيئة		
١٩	١٠	لا تغيير
٣٣	٢٠	
١١	١٣	
متوسط الأداء		
١٧ يوم	١٢ يوم	

اليوم ، سيغما ستة حقيقة تركز أين يجب أن نكون لمساعدة عملائنا علي الكسب، الهدف ليس هو تقديم منتجات وخدمات بدون عيوب نعتقد بأنها مطلوبات العميل عندما نعدهم بذلك. لكن بالأحرى

هو ما يريده العملاء عندما يطلبونه. وبعد عام آخر ، عرض تقرير لحالة أخري من سيغما ستة علي المساهمين من جنرال الكتريك ، هذه المرة كان في مواجهة ما يجري وراء الأعمال الالكترونية.

لدينا الجانب الأصعب، مئات المصانع والمستودعات ، والتكنولوجيا والمنتجات التي تقود العالم. ولدينا هوية علامة تجارية قديمة وسمعة معروفة ومحترمة في كل العالم علي مدي قرن. كل المميزات التي لا أمل للأعمال الالكترونية الجديدة المنافسة في الحصول عليها، ولدينا ميزة أخري كبري وهي جودة سيغما ستة ، أكبر إنجاز لمحرك تم إبتكاره علي الإطلاق.

### قواعد وئش

١. يجب إشراك العملاء في المعالجة . تأكد بأن عملائك يحسون ببرنامج الجودة بأسرع ما يمكن.
٢. لا تغتر من أن العميل سعيد مثلك . راقب رد فعل العميل للمبادرة علي أساس مستمر.
٣. حافظ بالتركيز علي العميل بشكل أساسي . تأكد بأن موظفيك مدركين بأن الهدف هو إقناع

العملاء.