

السنة الأولى

العدد الثاني والعشرون

نوفمبر

(تشرين ثاني)

١٩٩٣

إصدار الشركة

العربية للإعلام

العلمي (شعاع)

القاهرة

ع.م.ج

كتب المدير و رجل الأعمال

www.edara.com

# الإنسان أولاً:

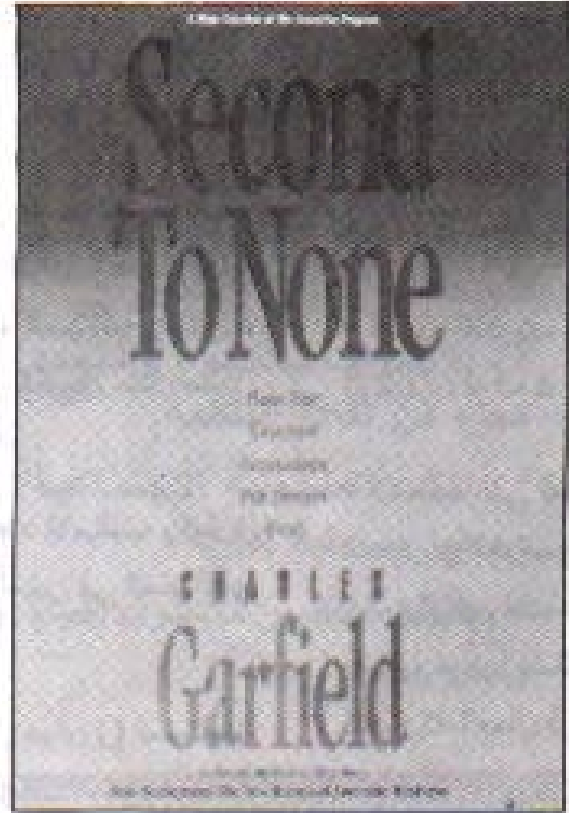
كيف تضع الشركات الواعية الموظف في المقام الأول  
تأليف: تشارلز جار فيلد

يمر عالمنا الآن بتغيرات جذرية، على المستوى السياسي والاقتصادي وأيضاً على المستوى التكنولوجي والتغير الاجتماعي . من ثم فإنه يجب على الشركات أن تتكيف مع هذه التغيرات. ولمواصلة التكيف مع التغيرات المستمرة لابد للشركات المتعلمة والهادفة إلي النجاح من التركيز علي الإنسان عموماً وعلي العاملين لها علي وجه الخصوص .

كما أن للقيادة دوراً هاماً وحيوياً في تنمية أفكار ومفاهيم جديدة للشركة، وذلك من حيث أهدافها وبنائها وعملياتها وعلاقاتها الداخلية والخارجية، ومن هنا تتبع فكرة "المشاركة" بمعناها الواسع والذي يشمل مشاركة الشركة مع العاملين والعملاء والموردين . بالإضافة إلى أن الشركة تتعامل مع تحديات كبيرة على المستوى الداخلي من حيث توظيف التكنولوجيا وتحقيق الأرباح، وعلى المستوى الخارجي من حيث المجتمع الواسع المحيط بها : المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي.

**لذا فإن النظرة الجديدة للتقدم والمنظمة الجديدة تنطلق من:**

-أن صنع القرارات يتم بشكل تلقائي من خلال العاملين أنفسهم.



• ارتفاع درجة المشاركة بها، وضعف الهرم والتسلسل الوظيفي هو النقطة المركزية للشركة الجديدة، فالشركة في ظل المشاركة تستطيع أن تبذل، والعلاقة بين الإبداع والمشاركة لازم ولاعني عنة.

• مرونة المنظمة أو الشركة، بمعنى القدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة، والقدرة على التواءم لإحداث التغيير المطلوب نحو الأفضل، ومع هذه السيوولة والمرونة التنظيمية، فإن الموظفين سيعملون كفريق عمل بشكل ذاتي، فريق قائم على الإبداع والابتكار.

• انتهاء أسلوب الطريق الواحد، فتعدد الأساليب والطرق للتوصل إلي حل لأي مشكلة هو الأساس في العقد الذي نحن فيه وفي القرن القادم.

• التوفيق بين المتناقضات، (فجنرال موتورز) استطاعت أن تطبق ذلك في منافساتها مع الشركات اليابانية، حيث استطاعت أن تجمع بين فريق العمل والرقابة مع تدعيم ثقافة المشاركة علي المستويين الداخلي والخارجي، مع عمالها وعمالئها وأيضاً مع بنيتها الاجتماعية الأوسع.

## ٢- المشاركة الكاملة للعاملين بالشركة:

وهذه المشاركة تستدعي أولاً خلق ثقافة خاصة داخل الشركة، وهذه الثقافة تتطلب ما يلي :

• وجود قيم مشتركة ومهمة مشتركة بين العاملين، فهذا سيجعل لديهم لغة مشتركة يتحدثون بها، وهدفاً مشتركاً وهو نجاح الشركة. وهذا ما يعبر عنه رئيس إحدى الشركات بقوله : "عندما بدأت في تأسيس الشركة، لم يكن لدي أي فلسفة أو قيم محددة، ولكن يجب أن نعلم أنه من المهم جداً أن يكون لدي العمال قدرة كاملة على صياغة قيم الشركة".

• خلق المرونة اللازمة للمشاركة، مع خلق فرق عمل تدير نفسها بشكل ذاتي.

• التحفيز على المشاركة، بتحفيز العاملين مادياً بالنقود، ومعنوياً بتقديرهم، والاعتراف بهم، واحترامهم، والاتصال المفتوح معهم، ووضع جداول عمل مرنة، مع اعتماد التدريب والتنمية على مدي الحياة الوظيفية، وإعطائهم الفرصة للقيام بعمل يكون له تأثير إيجابي على العمل والشركة.

-المرونة التنظيمية

-التدفق السريع للمعلومات

-الإبداع، والذي يترتب علي الهيكل التنظيمي المرن.

## كما أن الشركة الجديدة في عقد التسعينات تؤمن بأن :

-التعاون هو أساس التنافس الفعال

-العمل الجماعي ضرورة حتمية لامناص منها

-المرونة التنظيمية أساس التنافس الفعال

-التسامح والحب جوهر روح الفريق

-القدرة علي التنبؤ أساس الريادة والتحقيق قصب السبق

ولكن تتحول الشركة إلى كيان عضوي متفاعل، ينبغي أن تتحول من نظام الإله والاهتمام بها والاعتماد عليها، إلى نظام إنساني يقوم على المشاركة والتفاهم والعمل بروح الفريق الواحد. لذا فإن شركة المستقبل أو الشركة الجديدة تتصف بالخصائص التالية :

## ١- من الآلة إلى الإنسان

حيث يجب وضع الإنسان دائماً في المقام الأول. وفي سبيل تحقيق ذلك، فإن على الشركة أن تنمو نحو التغيير، كما يجب أن تتوافر النية أولاً لأحداث هذا التغيير.

والتغيير يتطلب الإجابة على تساؤلات هامة منها:

• ما هي نظرة الشركة إلي المستقبل، وما هي القيم التي نحرکها نحوه؟

• ما هي أغراض الشركة ومهامها؟

وهناك عوامل تساهم في التحفيز نحو التغيير هي :

• القيم المشتركة بين العاملين بالمنظمة أو الشركة .

• موازنة الشركة لحاجتها للربح، والنمو، مع الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية، وسعادة الفرد والإنسان .

## الشركة في شكلها الجديد تقوم على :

والشركة الجديدة يجب أن توجد نوعاً من التكامل بين مصالح الفرد في العمل ، ومسئوليته العائلية والاجتماعية .

• ومن المؤكد أن هناك عقبات يمكن أن تواجه الشركة في مجال عملية المشاركة الكاملة للعاملين وهي:

- المدير المتردد، وهذا التردد ينتج من قلقه على أمانة الوظيفة ، أو أنه قد يكون من أنصار " الوضع القائم".

- التغلب على المقاومة الإدارية ، وهذا يتطلب إعطاء المدربين الفرصة كي يفهموا أن تفويض سلطاتهم ومسئولياتهم لمساعديهم وتابعيهم،

يعطيهم الفرصة كي يعيشون حياة بشكل أفضل ، وأسهل مع إقناعهم بوجوب المشاركة للعمال في اتخاذ القرارات ، وأن تكون المسؤولية جماعية.

### ٣- الإبداع الواجب:

من خصائص الشركة الجديدة: الإبداع. وهذا يتطلب توافر المناخ اللازم والملائم لتنشيط عملية الإبداع ، وإعطائها دفعة أكبر، وهذا يتطلب بالتالي إعطاء العاملين الحرية الكاملة لإبراز قدراتهم وأفكارهم الابتكارية، والإبداع هنا يعني : إنتاج المعرفة الخاصة بحاجات المستهلكين واتجاهاتهم واتجاهات المنافسين واهتمامات الموزعين ، تغيير التكنولوجيا وتأثيرها على الشركة ، الإبداع يعني أيضاً: التفويض ، من حيث إعطاء الحكم الذاتي للعاملين ، كي يقرروا بأنفسهم ماذا يفعلون . مثل

هذا المناخ الإبداعي ظهر واضحاً في شركة Semco S/A حيث استطاع رئيس الشركة Ricardo Simler أن ينمي داخل الشركة مناخاً إبداعياً، من خلال التطبيق الحي لمزايا المشاركة وتوزيع الربح والمشاركة في المعلومات ، ومن ثم كان المناخ ملائماً لوجود فريق عمل تتسم بإدارة نفسها ذاتياً ، مع إعطاءها جزءاً من مسؤولية القرارات التي تختص بعمليات الإنتاج وكميتها. ومن ثم استطاعت هذه الفرق أن تكون نواة للإبداع، خاصة علي مستوى التكنولوجيا، وتميزت هذه الفرق بـ:

١- لم يكن لها رئيس فهم ليسوا تابعين لأحد.

٢- هم الذين يضعون أجورهم بأنفسهم.

٣- يقومون بتقييم الموقف سنوياً، ومن ثم، استطاعت هذه الفرق خلال عامين - أن تخلق ٧ تحالفات للشركة وإنشاء ٣ فروع جديدة وفتح ١٨ خطاً إنتاجياً جديداً.

• الفكرة الأساسية التي قامت عليها " سيمكو " هي " أن الإبداع يلزمه تربة خصبة للنمو، وقد كانت تربة ومناخ "سيمكو" مناسبة تماماً لنمو الإبداع".

فما لم يكن هناك مناخ ملائم، لن يكون هناك إبداع، فالإبداع لا يتم في شركة تعتمد علي التسلسل التنظيمي. وهذا ما اكتشفته (جنرال إليكتريك) بعد تجربتها لإنتاج آل ضغط. وكان بناؤها سبباً في فشل هذا المشروع ، وسرعان ما تداركت "جنرال اليكتريك" هذا الموقف، وبادرت إلي تعميق عملية الاتصال والمشاركة بين العمال ، من ثم كانت النجاحات حليفة الشركة.

### تفكير جديد

الإبداع يحتاج إلى طريقة

### سمات المنظمة الذكية

تتبع القصة الجديدة للتقدم والنجاح من الحكمة واستمرارية التغيير والتركيز على الجوانب الإنسانية للتكنولوجيا ومراعاة التكلفة الإنسانية والأعباء التي يتطلبها التقدم غير العشوائي للإنسان، لذا فإن المنظمة المتعلمة هي التي تتسم بالخصائص التالية:

- المشاركة الكاملة بين الشركة وأجزائها الداخلية والخارجية.
- تشجيع العملية الإبداعية والروح الابتكارية.
- بناء فرق عمل قوية.
- استيعاب العميل بصفته واحداً من أسرة الشركة.
- الاهتمام بالتدريب ووضع نظم فعالة للتعيين والتحفيز.
- الاعتراف بالتنوع والتعدد كجزء من ثقافة المنظمة.
- تتكبد المسؤولية الاجتماعية وجعلها مسؤولية إدارية.
- النظر للتغيير كأسلوب حياة وليس مجرد (موضة).

الكاملة والإدارة المرنة. كل هذا خلق بيئة عمل مناسبة.

### فما هي السمات الخاصة بالفريق الذكي:

- هو فريق عضوي، كل عضو له دور، مع تكامل الأدوار.
- يقوم على المشاركة بين كل أعضائه.
- يدار ذاتياً.
- مستقل عن المنظمة في اتخاذ القرارات.
- تابع للشركة في تحديد أهدافه واختيار قياداته وأعضاؤه، بحيث يكون مرتبطاً بفلسفة الشركة وخططها للنمو.

### مبادئ الفريق الذكي

١. الإدارة الذاتية، وهذه الإدارة الذاتية تقيّد الفرق في حالتين. في حالة الاستجابة السريعة لمتطلبات الإبداع. وفي حالة تدعيم العلاقات.

ويجب أن نلاحظ أن الفرق الجيدة - تركز ليس على تحقيق الإجماع، ولكن على التوفيق بين الآراء المتعارضة، وتعدد الآراء دائماً يشكل بيئة مناسبة لزيادة وتحسين العملية الإبداعية.

٢. التجديد الذاتي: لفريق العمل مثل النهر يجدد نفسه بنفسه، وهذا ما حدث في شركة سيمكو، حيث يترك الفريق يتفاعل كيفما شاء لا توجد آراء جامدة، ولكن هناك تفكير حر.

٣. التفوق الذاتي، بالفريق عليه أن ينمي نفسه، وأن يتعلم الجديد دائماً وأن يتطور بشكل مستمر.

وهناك عقبات تحول دون تطبيق "أسلوب فريق العمل" بشكل فعال، واهم التحديات هي:

١. القيادة الفردية المترددة المتمسكة بالقديم.
٢. البيروقراطية الشديدة.
٣. الرقابة الشديدة.

٤. تردد بعض أعضاء فريق العمل في المشاركة، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه "مقاومة التغيير".

للتغلب على هذه العقبات، يجب خلق الثقافة التي تعزز وجود "فرق العمل" داخل الشركة، وخلق

جديدة للتفكير، تركز أساساً على التوقع المستقبلي، والتنبؤ، فالعملية الإبداعية غير مؤكدة، بل تعتمد على الحدس والفكرة والإبداع أيضاً يحتاج إلي "الابتكار"، إلى "التفكير المنظم".

### أن صياغة العملية الإبداعية تقوم على:

- توفير الفرص التي تتيح الإبداع.
- ابتغاء الفوز بصفة دائمة.
- المرونة البنائية والتنظيمية وإزالة الحواجز.
- تنسيق جهود الأفراد وتكريس هذه الجهود.
- الإدارة المرنة والمتفهمة للإبداع، بحيث تكون الشركة قادرة على التعلم دائماً، وعلى إدارة الإبداع.

### ٤- فرق العمل : الإدارة الذاتية في الممارسة :

تعتبر فرق العمل من أهم المتطلبات الأساسية للمنافسة في عقد التسعينيات، وهذا ما فعلته شركة Semco، حيث استطاعت أن تعتمد على الفريق في كل شيء في صنع القرارات وتحديد كمية الإنتاج..... الخ، وهذا يتطلب اتصالات ثابتة ومشاركة في الأفكار وتنسيق الأنشطة وعلاقات مرتبطة بين العمال.

وفريق العمل يأخذ أشكالاً كثيرة، وهو عادة يتكون من ٥-٣٠ فرداً يعملون بشكل مترابط، كي يحققوا أهداف الفريق، وهناك فرق ترتبط بمهمة محددة، تنتهي بتحقيق المهمة. وهناك أيضاً فرق دائمة لا تنتهي، بل يستمر عملها حتى النهاية، ويمكن أن يدار الفريق بواسطة مدير، وقد يدير نفسه ذاتياً.

\* فرق العمل هي السمة الأساسية للشركة التي تعتمد على المشاركة، وهي سمة أساسية من سمات المنظمة الجديدة، حيث الإدارة الذاتية، والوظائف المشتركة التي يمكن أن تمارس بمرونة وفعالية لإنتاج الإبداع.

لقد استطاعت شركة فولفو أن تعمق فكرة فريق العمل، حيث قام نظام العمل في فولفو، على تدفق المعلومات داخل المصنع، والتأكد على فهم الاستراتيجيات الخاصة بالشركة، والتدريب يلعب دوراً هاماً في، "فولفو" مع وضع الإنسان في المقام الأول، ودعم عملية "الإثراء الوظيفي، والمشاركة

جديد، وتنمية علاقات مشاركة معهم، وقد نجحت شركة (وول ماري) في ذلك، لأنها تعاطفت مع عمالها، ومن ثم استطاع العمال التعاطف مع العميل وتقديم الخدمة له بشكل مميز.

كما أن الخدمة الضعيفة تكلف الشركة غالباً.

فإهمال الشركة لخطابات وشكاوي العميل، يعرض الشركة للخسارة، واستعمال شعارات تشجيع، خدمة العميل، وإعطاؤه الأولوية تحقق مكاسب كبيرة للشركة.

ويلاحظ أن للقيادة دوراً هاماً في الخدمة وتعميقها، كما أن للتكنولوجيا دوراً هاماً في خدمة الناس، ويجب أن تستخدمها القيادة لتحسين الخدمة، وخبرة شركة (أنيس) للمساعد تعطي مثلاً حياً عن كيفية استخدام التكنولوجيا لتحسين الخدمة.

فقد استطاعت هذه الشركة أن تطور نظاماً للمعلومات يسمح لعملائها وزبائنهم أن يتعاملوا مع الشركة لمدة ٢٤ ساعة في اليوم. بالإضافة إلى إنشاء قاعدة بيانات تسمح بتقديم خدمات فردية لكثير من العملاء.

وتلعب التكنولوجيا دوراً هاماً في تغيير علاقات وقيم واتجاهات الناس ومن ثم تصبح التكنولوجيا وسيلة لتعميق الخدمة.

كما أن الخدمة المتميزة تتم بدون حدود، والشركة الجديدة تنظر للخدمة كطريقة للحياة، أكثر من كونها طريقة للعمل.

## ٦- التدريب والتعيين والحوافز:

تتبنى شركة موتورولا فكرة التحسين المستمر في المنتج والخدمة والتنمية الذاتية للعاملين وعن طريق البرامج التدريبية المكثفة التي تعدها الشركة، أمكن للعاملين أن يتعرفوا على أهداف الشركة.

ويمكن القول أنه أصبح لديهم فكرة كبيرة عن

البيئة الإبداعية اللازمة لذلك، مع تشجيع المشاركة، والدعم المستمر من جانب القيادات، وإدراك أن هذه عملية طويلة، وشاقة، وأنها تمثل فكرة أساسية هي فكرة الانتقال من العضلات إلى المخ".

## ٥- العميل جزء من الشركة :

استطاعت شركة Manco أن تجعل العميل أحد شركائها. وكما قال رئيسها: "تشاركنا مع العميل في كل شيء، وأصبح لدينا فهم عام من القاع إلى القمة يقوم على أساس "أن العميل هو المدير".

والطريقة الوحيدة لجذب العميل هي "أن نعنتي به دائماً" ففي عقد التسعينيات، والعقود التي ستلي ذلك، فإن معيار الجودة بالنسبة للشركات سيصبح هو جودة الخدمة، فالخدمة أصبحت هي الطريق الوحيد للتميز في كل الحالات. إن جعل "العميل عضواً في الشركة" هو الطريق للنجاح، وذلك بداية من تصميم المنتج، إلى وضع معايير الخدمة، إلى مراقبة وتحسين الجودة.

## الخدمة أولاً

الخدمة تبدأ دائماً من أعلي، فهي تتم من خلال القدوة والقدوة تأتي من أعلي، فعندما يهتم المدير بالعميل فإن هذا سينقل إلى مساعديه، وإلى عمالة بشكل بسيط وسهل.

إنها عملية معقدة، تنتقل بسرعة بين أنحاء الشركة، والمهم أن تبدأ من أعلي حيث القدوة والمثل الأعلى.

إن وضع العامل في المقام الأول، ومعاملته بشكل أفضل، ينعكس على معاملته العامل للعميل. وإنه لمن المفيد أن نفكر في الشركة كأجزاء، كل جزء مرتبط بالآخر، بشكل عضوي، فهي كالجسم، وكل شيء يجري داخل المنظمة ينعكس على العميل.

ومما ينمي ثقافة الخدمة لدى العاملين، الاستماع إليهم، وتدريبهم، ومعاملتهم بشكل

## سمات الفريق الذكي

الفريق الذكي هو الذي يدير نفسه ويتجدد تلقائياً ويتفوق على نفسه. والمعروف أن معدل ذكاء الفريق المتعاون يفوق كثيراً مستوى ذكاء كل فرد من أفرادهِ. والفريق يشعر - دائماً - أن مهمته أو أهدافه إجبارية ولا بد من تحقيقها، كما يزيد انتماؤه للشركة التي تصبح بمثابة أسرته. لذا فإن سمات الفريق الذكي تتحدد في:

- العضوية والتماسك.
- المشاركة الوجدانية والإنتاجية.
- الإدارة الذاتية واستقلالية القرار.
- انطلاق أهدافه من أهداف المنظمة وخططها وفلسفتها.

المدرسين جيداً، ولكنها تعين عمالاً لديهم القدرة والإدارة على أن يتعلموا مع الشركة. والارتباط بالشركة في المنظمة الجديدة هام جداً، خاصة في المنظمات المتعلمة، التي تركز على فريق العمل.

وعند التعيين يجب أن يكون العامل ملائماً للوظيفة، من حيث الخلفية والمهارات والخبرة والطموح ومع إيمانه بفلسفة الشركة، وقيمتها، وبيئة العمل.

وعند التعيين يجب اختيار الموظف الطموح والمرن. والمرونة شرط أساسي لكي يتكيف بسرعة مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

ومن الخطأ تعيين موظفين لديهم خبرة وقدرة فنية عالية جداً، لكنهم لا يمتلكون المهارات الشخصية، ولا المرونة اللازمة للعمل مع الفريق.

## ٧- التعدد داخل المنظمة :

يمكن للشركة أن تستفيد من التنوع الثقافي والإثني داخل بيئة العمل. والتنوع يشمل تعدد الأجناس والأعراق الثقافي والخلفية، والاختلافات بين العمال الجدد والقدامى، وبين العمال المبدعين والنشيطين، والعمال غير المنتجين.

لكن المسألة تحتاج إلى فهم واضح وتقدير تام للحاجات والخلفيات، وتطوير نظم فعالة للاتصال تذيب الحواجز بين العقليات المختلفة. والحقيقة أن هناك علاقة واضحة بين التنوع والإبداع. ويمكن لهذا التنوع أن يشمل كل المستويات، بما في ذلك إعطاء المرأة دورها القيادي المناسب، مع الأخذ بالاعتبار الظروف الاجتماعية المحيطة.

ومن المهم إدراك الفرق بين التنوع والفردية. إذ يجب أن لا يقضي التنوع على الفروق الفردية بين فئات العاملين. وهذا أمر جدير بالاعتبار عند بناء شبكات العاملين أو فرق العمل. ونظام الشبكات يحتاج إلى مشاركة كاملة وعلاقات فردية قوية وحوار بناء. وهذه سلوكيات تقضي على التعصب والانحياز وتزيد الإنتاجية. وتتمين التنوع والإيمان به، من أهم سمات المنظمة الجديدة.

## ٨- الشركة ودورها الأخلاقي والبيئي

### والتربوي :

المدير الجديد هو إنسان جديد ذو رؤية مستقبلية. وهو الذي ينظر للشركة من خلال المجتمع، ويهتم

أهداف الشركة، على مدى خمس سنوات قادمة. بالإضافة إلى فهمهم للدوار التي يجب أن يقومون بها لتحقيق هذه الأهداف.

أن هدف الشركة الأساسي كما يعبر عنه رئيس الشركة -

يتمثل في: "تقديم التدريب المناسب للرجل المناسب في الوقت المناسب، وعودته للعمل في البيئة المناسبة".

لقد استطاعت "موتورولا" أن تساهم مالياً بشكل كبير في عملية التعليم والتدريب.

لقد اقتنع القائمون على الشركة بأن النجاح يحتاج إلى التركيز، ليس على العلوم والرياضة ولكن أيضاً على الناس، أيضاً اقتنعوا بأنه لكي يتم تحقيق مستوى عال من الجودة في المنتجات، فإن الشركة تحتاج إلى قوة عاملة ذات مستوى عال أيضاً، وهذا ما فعلته الشركة، حيث اهتمت بالناس، وتقديم الأدوات والتدريب اللازم، لكي يشارك العاملون بها بفاعلية في الجهود التي تعني بتحسين الجودة.

التدريب الفعال لا يكون نمطياً بل يستجيب بفاعلية لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة فضلاً عن التفاعل الحي معها.

أن الاتجاه الجديد نحو التدريب، يؤكد على التفكير الابتكاري، الذي لا يعتمد على الذاكرة، ولكن على الإبداع وتصبح وظيفة العمال في المنظمة الجديدة ليس فقط تقديم إجابات صحيحة، ولكن إثارة أسئلة صحيحة. وإنتاج أفكار جديدة دائماً. أنة انتقال من التركيز على تعليم الفرد إلى التأكيد على تعليم الجماعة، وتنمية "حوار" وتفاعل مستمر مع العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة.

إن التدريب والتربية في المنظمة الجديدة هو التعليم الذي يعتمد على روح الفريق، على بناء علاقات، وتنمية عمليات، فضلاً عن تذكر الحقائق، ووضع إجراءات التعلم.

وقد وعت "موتورولا" ذلك، ومن ثم أصبح المفتاح الأساسي لحل المشاكل العلمية هو التركيز على العلاقات، فضلاً عن المهارات الفنية.

### التعنين في المنظمة المتعلمة

يجب تعيين العاملين الراغبين في التعلم والقادرين عليه، شركة "موتورولا" لا تعين فقط العاملين

بسعادة الإنسان ويجعل من نفسه صديقاً محترماً للبيئة. وهذا هو ما فعلته شركة "بودي شوب" التي نهضت بمسئولياتها الإنسانية والاجتماعية والبيئية والتربوية على أكمل وجه.

إن الاهتمام بالطفولة ومحاربة التلوث والسعي نحو سعادة الإنسانية لم يكن نشاطاً إعلامياً مجرداً بل أن المسؤولية الاجتماعية كانت ضمن النظام الأساسي للشركة. وهي مسؤولية جرى تلقينها للعاملين على جميع مستوياتهم. للمسؤولية الاجتماعية ألقه ثلاثة أبعاد تشمل:

### ١- الأخلاقيات

وهي المبادئ المكتوبة وغير المكتوبة التي تحدد المستوى المعنوي للشركة. أخلاقيات الشركة تظهر في كيفية تعاملاتها لموظفيها، وعملائها ومورديها، وتنمية المنتج والعمليات، والمشاركة على المستوى الأشمل، في تنمية المجتمع الكبير.

السلوك الأخلاقي يعني فعل ما تراه صحيحاً، فالمحافظة على البيئة قد تكون عملاً قانونياً بينما قد لا تكون "عملاً أخلاقياً". إن الأخلاقيات هي الجانب الروحي والمعنوي في حياتنا، وأخلاقيات الشركة تحدد مواصفاتها، وصحتها ونجاحها، وهي القيم والمعتقدات، وهي ضرورية للنجاح، "فالقيم تقود الشركة للنجاح أو الفشل".

### ٢- البيئة

يمكن القول أن بعض منتجاتنا تخلق، التلوث والوضاء.

ولكن شركة فولفو استطاعت أن تضطلع بمسئوليتها الاجتماعية فيما يخص قضية البيئة، وفي هذا الصدد وضعت هذه الشركة سياسة بيئية خاصة بها. ودربت موظفيها على مقاومة تلوث البيئة من خلال ترشيد استخدام الماء والطاقة، وأنشأت إدارة خاصة بالبيئة.

ويمكن لأي شركة أن تحذو حذو ( فولفو) من خلال:

١- وضع سياسة بيئية

٢- ربط الحوافز بالمسؤولية البيئية

٣- ترشيد الطاقة وتقليل الهدر

٤- التخلص من النفايات ضمن الشروط القانونية  
الموضوعة

٥- تشجيع الاقتراحات والأفكار الخاصة بالمحافظة على البيئة

٦- دعم جمعيات المحافظة على البيئة

٧- زرع الأشجار والنباتات ورفع شعار "الشركة الخضراء".

### ٣- التربية

التربية مثل البيئة، مجال حيوي لنجاح الشركة. ومن خلال التربية تؤسس الشركة نطاقاً واسعاً للاتصال بالمجتمع المحيط بها. بعض الشركات تقيم المدارس لتعليم عائلات موظفيها، وبعضها الآخر ينفذ برامج طموحة لمحو الأمية، وهناك شركات تدعم المدارس والجامعات بالأموال والأجهزة والبعثات والمنح وفرص التدريب الجاد.

### ويمكن للشركة الجديدة الالتحام ببيئتها من خلال :

١. تقديم المنح للطلاب لمواصلة لتعليمهم

٢. توفير فرص العمل الموسمية

٣. توفير الأجهزة والبرامج والكتب وتطوير المناهج

٤. إنشاء المدارس والكليات والجامعات الخاصة

٥. دعم البحوث الموجهة لخدمة التربية والتعليم والتطوير الصناعي والمحافظة على البيئة

٦. تدريب الموظفين وذويهم على حد سواء

٧. المشاركة في البرامج والمهرجانات والمناسبات الموسمية

٨. دعم البرامج العلمية لمكافحة الأمراض ومحو الأمية.

٩. دعم الفنون والهوايات والألعاب الرياضية المختلفة

وهذا يعني أن المنظمة الجديدة تعيش ملتصقة بالمجتمع الذي توجد فيه، وتستجيب لقضاياه وتعزز قيمة وتحترم ثقافته الحضارية وماضية التليد. فهي تؤمن أنها إذا أرادت أن تعيش للغد، فإن عليها أن تعي الماضي جيداً. لذلك تعتبر شركة "بودي شوب" شركة نموذجية وعالمية ومثالية ومحلية ووطنية بكل هذه المقاييس. لماذا؟ لأنها دأبت على تنمية موظفيها، واحترام عملائها وحب مجتمعها والمحافظة على بيئتها.

فالشركة الجديدة هي التي تعتبر نفسها مشروعاً اقتصادياً ومشروعاً إنسانياً في نفس الوقت.

## فهرس الخلاصة

- لذا فإن النظرة الجديدة للتقدم وللمنظمة الجديدة  
تطلق من: ..... ١
- كما أن الشركة الجديدة في عقد التسعينات تؤمن  
بأن: ..... ٢
- ١- من الآلة إلى الإنسان ..... ٢
- الشركة في شكلها الجديد تقوم على: ..... ٢
- ٢- المشاركة الكاملة للعاملين بالشركة: ... ٢
- ٣- الإبداع الواجب: ..... ٣
- تفكير جديد ..... ٣
- أن صياغة العملية الإبداعية تقوم على: ..... ٤
- ٤- فرق العمل: الإدارة الذاتية في الممارسة  
..... ٤
- فما هي السمات الخاصة بالفريق الذكي: ..... ٤
- مبادئ الفريق الذكي ..... ٤
- ٥- العميل جزء من الشركة: ..... ٥
- الخدمة أولاً ..... ٥
- ٦- التدريب والتعيين والحوافز: ..... ٥
- التعيين في المنظمة المتعلمة ..... ٦
- ٧- التعدد داخل المنظمة: ..... ٦
- ٨- الشركة ودورها الأخلاقي والبيئي  
والتربوي: ..... ٦
- ١- الأخلاقيات ..... ٧
- ٢- البيئة ..... ٧
- ٣- التربية ..... ٧
- ويمكن للشركة الجديدة الالتحام ببيئتها من  
خلال: ..... ٧

## فهرس الخلاصة

Title: Second to None  
Author: Charles Garfield  
Publisher: Business One Irwin  
Pages: 454  
Date: 1992  
ISBN: 0-831-712406

## خلاصة الخلاصة

\*المنظمة الجديدة أو المنظمة القرن الحادي والعشرين هي التي تستجيب للتغيرات الكبيرة التي تحدث في عام اليوم، وتتكيف معها. وهي التي تتمتع بالخصائص التالية:

-التحول من الاهتمام بالآلة، إلى الاهتمام بالإنسان، ووضعه في المرتبة الأولى، وهذا يتطلب من الشركة الجديدة أن تتميز بالحرية والمرونة والاعتماد على فرق العمل كأساس لحل المشاكل ووضع الأهداف، وتحسين الإنتاج.

-خلق البيئة المناسبة للمشاركة الكاملة للعاملين في الشركة، وذلك عن طريق وضع قيم ومهام مشتركة للشركة يفهمها كل العاملین وهذا يتطلب بالضرورة خلق المرونة اللازمة لتعميق هذه المشاركة، أي التركيز على البناء المرن للمنظمة، دون البناء الهرمي.

-الإبداع، فالشركة الجديدة هي شركة مبدعة تركز على إعطاء عمالها الفرصة كاملة لتنمية أفكارها وإبداعاتهم، والمشاركة تولد الإبداع.

تدعيم فرق العمل داخل الشركة، تلك الفرق التي تتميز:  
بالإدارة الذاتية

والتجديد الذاتي

والتفوق على الذاتي

فهي فرق لها الاستقلالية الكاملة في اتخاذ القرارات وفي الإدارة، ويتطلب وجود فرق العمل تنمية روح الفريق في كافة مناحي العمل.

-العميل جزء من الشركة، فالشركة الجديدة هي الشركة التي تستطيع التعرف على رغبات العميل وحاجاته، وتحاول تحقيقها.

إنها تعتبر العميل واحداً من الشركة، العميل شريكاً فيها، ومن ثم نقدم الخدمة له بشكل أفضل.

-وضع الإنسان أولاً عند تدريبه وتعليمه، وإعطائه الحوافز والمنح التي تشجعه على المشاركة في نشاطات الشركة بشكل كامل، ومن ثم يمكن القول أن على الشركة أن تتحول من شركة إنتاجية إلى جامعة تعلم وتتعلم.

-الاعتراف بالتعدد والتنوع الثقافي داخل الشركة، فهذا التعدد سيساعد على تحقيق إبداعات، وتنمية أفكار تبدو متناقضة.

-هناك مسؤولية اجتماعية للشركة في خدمة قضايا مجتمعها:

الأخلاقية والتربوية والبيئية، فالشركة الجديدة هي شركة تعيش في التحام دائم مع المجتمع، والاستجابة لكل قضاياها، والشركة يجب أن تجعل من نفسها، بالإضافة إلى كونها مشروعاً اقتصادياً مشروعاً إنسانياً لدية مسؤولية اجتماعية كاملة.

-الشركة الجديدة هي الشركة القادرة على مساعدة الناس والتي تتعلم من أخطائها وتتكيف مع الاختلافات وتعترف بها بل وتستفيد منها.