

دور تنمية القادة الإداريين وصناعتهم في تميز منظمات الأعمال مع الإشارة إلى شركة جنرال إلكتريك الأمريكية

أ. صديق زكرياء، د. بن جيمة عمر، د. بوسهمين أحمد.

zakariaseddik45@gmail.com

جامعة طاهري محمد بشار - الجزائر -

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور تنمية القادة الإداريين وصناعتهم في تميز منظمات الأعمال، مع الإشارة إلى تجربة شركة جنرال إلكتريك الأمريكية. فأساس تفوق منظمات الأعمال في هذا العصر هو من خلال تطوير وصناعة قادة إداريين بكفاءات وقدرات عالية، وتعليمهم وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة، وإعدادهم بطريقة مثلى، حتى يصبحوا أكثر استعدادا للتميز في العمل وأكثر ملائمة للتغيرات الحاصلة، وأكثر تضحية لنجاح منظماتهم.

وقد توصلنا في الأخير إلى أن الوصول إلى قمة القيادة ليس بالأمر السهل، ويحتاج إلى الوقت للتطور والتأقلم، ولا بد للمرء من تملك واكتساب المقدار اللازم من الصفات المميزة والمهارات المؤهلة، للتأثير في المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق الأهداف المرجوة.

الكلمات المفتاحية: قيادة إدارية، تنمية القادة، ميزة تنافسية، منظمات الأعمال.

Résumé de l'étude:

Cette étude vise de montrer le grand rôle des responsables administratifs ainsi que leurs capacités dans la réalisation des organisations des travaux qui se développent grâce aux compétences et les performances de ces responsables. C'est le cas de la société du General Electric en Amérique.

On arrive a dire enfin, qu'il n'est plus facile d'être un géant, et pour réaliser ses objectifs, l'individu doit posséder certaines compétences et performances qui en y faciliter la tache.

Mots clés: *La responsabilité administrative, le développement des responsables, l'avantage compétitif, les organisations des travaux.*

تمهيد:

تعيش منظمات الأعمال اليوم تحولات عميقة تشهدها بيئتها بكل مكوناتها والتي تميزت بتغيرات كثيرة فرضت على هذه المنظمات أن تكون دائماً متميزة في أدائها ومنتفوقة بنجاح في عملها. وتحقيق هذا التميز من الأمور الصعبة في وقتنا الحالي، لأن أهم ميزة تنافسية تلائم واقع الاقتصاد المعاصر هي رأس المال البشري واستثماره بالشكل الصحيح، كما أن ما يتاح للإدارة المعاصرة من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لها، لذا لا بد من توفر العمل البشري "المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث التنفيذ والانجاز وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني. وبالتالي تسعى العديد من المنظمات إلى تطوير مواردها البشرية وتحويلها إلى قادة فعالين يسيرون بمؤسساتهم نحو القمة.

إشكالية الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى الإجابة على الإشكال التالي: ما هو أثر تنمية القادة في تحقيق التميز

لمنظمات الأعمال؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في التحسيس والإدراك بأهمية القيادة الإدارية لما لها القدرة على توجيه جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة، والتي تخلق تميزا ملموسا للمؤسسات من خلال تحقيق النجاحات على مستوى الأعمال.

أهداف الدراسة:

تسعى أهداف الدراسة إلى معرفة الدور الناجم عن صنع وتطوير القادة الإداريين بكفاءات ومهارات عالية من شأنه الوصول بالمؤسسة إلى أعلى القمم عن طريق تخطيطهم وتفكيرهم، إبداعاتهم، ابتكاراتهم ومعاملاتهم الجيدة مع مرؤوسيههم ومحاولة تنميتهم، تحفيزهم وتشجيعهم والتحلي بالحزم والإصرار لبلوغ الهدف مهما كانت الصعوبات والتغيرات الحاصلة.

منهج الدراسة:

أما بالنسبة لمنهج الدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في وصف خصائص القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز، ودراسة حالة شركة جنرال إلكتريك الأمريكية عن طريق بعض الإحصائيات والنتائج والوصول في الأخير الى بعض الاستنتاجات والتوصيات عن طريقها.

الدراسات السابقة:

أ. دراسة جفلولي يوسف: دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع بجامعة الجزائر سنة 2006، حاول الباحث من خلال دراسته طرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية التي تؤكد على الوعي المشترك بين جميع الأفراد بالعمل.

أهم نتائج الدراسة:

- ✓ التأكيد بأن القائد الناجح هو الذي يتماشى مع المتغيرات الجديدة بالبيئة.
- ✓ لا بد أن تعزز القيادة الإدارية نظام اتصالي يساهم في نجاح التغيير الثقافي داخل المؤسسة.

ب. دراسة سمية بروبي: دور الابداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي بسطيف، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لسنة 2011. حاولت الباحثة التعرف على مساهمة كل من الابداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وبالتالي ضمان قدرة هذه الأخيرة على المنافسة والبقاء والاستمرارية في نشاطها.

أهم نتائج الدراسة:

- ✓ إن نجاح المؤسسات في تبني وتنفيذ استراتيجية الابتكار يعتمد على قدرتها في توفير البيئة الملائمة لذلك.
 - ✓ يلعب كل من الابداع والابتكار دور هام بالمؤسسات، فالإبداع هو المصدر الأساسي للابتكار وهذا ما يجعل المؤسسات سريعة التفاعل مع المتغيرات البيئية الحاصلة.
- وللإجابة على الإشكال والتساؤل المطروح تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة محاور كانت عناوينها كالتالي:

- المحور الأول: مفاهيم حول القيادة الإدارية.
- المحور الثاني: أسرار الشخصية القيادية الفعالة.
- المحور الثالث: القيادة الفعالة في شركة جنرال إلكتريك.

I. مفاهيم حول القيادة الإدارية:

I . 1. عموميات ومفاهيم حول القيادة الإدارية

القيادة ظاهرة واكبت الانسان منذ نشأة المجتمعات الإنسانية الأولى، وعرفها منذ بدء الخليقة فلا شك أن الوجود الإنساني المشترك لشخصين أو أكثر يتطلب نوعاً من تنظيم العلاقات بينهم، فيتولى أحدهم القيادة ويكون الآخر أو الآخرين مقودين أو تابعين. ولقد قرر رسول الله صلى الله عليه وسلم هذا المبدأ

حين قرر وجود قادة للجماعة حتى ولو كانت صغيرة جدا، فقال عليه الصلاة والسلام "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم". رواه أبو داود¹.

وبالرغم من الاهتمام بالقيادة وظهور النظريات وتعدد الأبحاث والدراسات إلا أنه لم يتم توضيح كامل لمفهوم القيادة، فلقد حظي هذا المصطلح بتعاريف متعددة من بينها ما يلي:

- يعرفها هيومان: "بأنها عملية تفاعلية يقوم بها الفرد بالتأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين"²

- وعرفها أوردواي تيد (**Ordway Tead**): " بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"³

وتعد القيادة الإدارية من أهم المواضيع وأبرزها في مجال الإدارة كعملية، فهي من أهم الوظائف التي تتم ممارستها لنقل الخطة إلى حيز التنفيذ، وذلك بتوجيه الجماعة والتنسيق فيما بينها، وتعرف كما يلي:

- "هي قيام شخص بتوجيه الجماعة وتنسيق جهودهم والإشراف عليهم لإنجاز العمل"⁴

- هي إدارة الأفراد والمجموعات، الموارد والتنظيم، الإلمام بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة، ومهارات القيادة كالتوجيه والقدرة على الإقناع والتأثير، وبأساليب فعالة تحدث الالتزام والولاء للأفراد والمجموعات من أجل تحقيق أهداف التنظيم وبحيث تحقق أفضل النتائج⁵

I . 2 . الشخصية القيادية الفعالة:

➤ **القادة يصنعون ولا يولدون:** في القدم وفي القرون الأولى انتشرت عبارة: "القادة يولدون ولا يصنعون" ولكنها فقدت مصداقيتها، نظرا لظهور قادة غيروا مجرى الحياة بالرغم من أن نشأتهم كانت شديدة التواضع والبساطة، وبالتالي فقد تعلموا واستفادوا من مواهبهم القيادية حتى أصبحوا قادة فعالين وبكفاءات عالية. ويقول فينس لومباردي: " القادة يصنعون ولا يولدون: إنهم يصنعون من خلال الجهد الشاق، إنه الثمن المترتب علينا جميعا دفعه من أجل تحقيق أي هدف يستحق العناء"⁶. ويقول وارن جيه بينيس (**Warren J Benis**) أن: "أكثر أساطير القيادة خطورة هي أسطورة أن القادة يولدون، إن هناك

عاملا وراثيا للقيادة، وتؤكد الأسطورة أن الناس ببساطة إما يمتلكون وإما لا يمتلكون الصفات الكاريزمية للقيادة، وهذا غير صحيح، فاقادة يصنعون أكثر من كونهم يولدون⁷ ويؤيده في هذا الرأي كثيرون مثل بيتر داركر الذي كان يرى أن القيادة شيء ينبغي أن نتعلمه⁸

II. أسرار تميز الشخصية القيادية الفعالة:

وفي ما يلي مواهب إن توفرت في الشخص القيادي فيمكن القول أنه يتمتع بالشخصية القيادية الفعالة والتي من الضروري إكسابها وتوفيرها في ذوات القادة ومحاولة تطويرها وتنميتها بالشكل المطلوب للوصول بها إلى النحو التالي:

الجدول(01): أسرار الشخصية القيادية الفعالة

الصفة	تحليل الصفة القيادية
التخطيط	الأبحاث تؤكد أن القائد يمضي 80% من وقته في التخطيط بينما 20% في التنفيذ، ولا يترك أي شيء للصدفة
التنظيم	القائد يعمل في محيط منظم منضبط، وهو يمتاز بالتنظيم بدءا من وقته وأهدافه وأولوياته، إلى تنظيم مكتبه وأوراقه.
اتخاذ القرار	القيادة هي فن اتخاذ القرار، القائد يصنع الحدث ولا ينتظر ما يحدث
الذكاء الاجتماعي	ماهر في تواصله مع الآخر، يعرف كيف يتحدث ويوصل رسالته للآخر، كما أنه مستمع جيد ومحاور رائع.
التفويض	يعرف كيف يفوض ومتى يفوض، ويعطي المهام للأشخاص القادرين على إنجازها.
يملك رؤية ثابتة	يرى ما لا يراه الآخرون، يتقبل النقد الموجه إلى خيالاته، هو الذي يضع الخطط المبدعة الجديدة، ويغرس الحماسة لهذه الأفكار

الجديدة المبدعة في الآخرين.	
قادر على بث روح الحماسة والتحفيز في نفوس أتباعه، يؤمن بقوة التحفيز في استنفار قدرات رجاله.	التحفيز
غزير المعرفة، على درجة عالية من العلم، يطور من نفسه، ويرتقي بقدراته من خلال القراءة والدورات التدريبية والندوات.	الثقافة
لا يوجد قائد مزعزع الثقة، ثقة القائد في قدراته ومبادئه هي التي تعطيه القوة في السيطرة على المواقف والمشكلات.	الثقة
شديد الالتزام بالخطط التي يضعها، ويعرف أن الوصول للغاية يستلزم جهدا ووقتا، وأنه يجب الالتزام بالخطط حتى النهاية بلا يأس ولا استسلام.	الالتزام بالخطط
وتعد هذه الصفة أحد أهم وأقوى خصائص القائد الناجح، لا سيما في الرؤية الإسلامية، فالقائد لا يمكنه تحقيق مكاسب دينوية أو سريعة على حساب مبادئه وقيمه ومعتقداته. كما أن الدراسات الحديثة تؤكد أن الأتباع شديدي التفاعل مع الشخصية الملتزمة خلقيا، وتشعر بالأمان في التعامل معه.	الالتزام الخلقي
لا يشترط أن يكون القائد عبقريا، لكنه أن يتمتع بذكاء فوق المتوسط يؤهله للتعامل مع المعلومات المختلفة والمشكلات الطارئة والمواقف الصعبة.	الذكاء العقلي

المصدر: إبراهيم الفقي، سحر القيادة، كيف تصبح قائدا فعالا، الطبعة الأولى، مصر، المنصورة، دار اليقين للنشر والتوزيع، ص 2008، ص-ص، 15، 16، 17.

III. القيادة الفعالة في شركة جنرال إلكتريك:

III. 1. شركة جنرال إلكتريك: تأسست منظمة جنرال إلكتريك (**General Electric**) عام 1892 بنيويورك، ومنذ ذلك التاريخ لم تتوقف تلك المنظمة عن إبحار العالم بما تقدمه من منتجات وخدمات عالية الجودة من خلال الفروع التي تملكها في أكثر من 100 دولة، وبأيدي أكثر من 313000 عامل.

كما تمكنت جنرال إلكتريك في أوائل القرن العشرين من استكمال معظم اختراعات مؤسسها وملهمها الأول **توماس أديسون** البارزة في معمل البحوث الصناعية الخاصة بها، وحملت نظاما للإدارة المختلطة للاكتشاف العلمي، وعلى مدار الخمسين عاما التالية، امتلكت براءات اختراع أكثر من أي منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية⁹. ورغم تحقيقها لكل هذه الإنجازات إلا أنها لم تتوقف يوما عن التعلم والبحث عن الأفكار الجديدة لأنها تعرف أنه ما من ميزة تنافسية مستدامة أكثر من التعلم والإبداع والابتكار النابع من مواردها البشرية.

جنرال إلكتريك المعروفة بقوتها الصناعية والخدمية، المنظمة العملاقة في مجال التكنولوجيا لا تفتخر بأي من منتجاتها أو خدماتها أكثر مما تفتخر بموظفيها. وفيما يلي عرض لتجربة هذه المنظمة في الاستثمار في الموارد البشرية وصناعة القادة خلال الفترة الممتدة بين 1981 و 2001. كما كان ويلش ♦ يعرف جيدا كيف يختار الأفراد الذين يعملون معه وكيف ينميهم ويطور قدراتهم وإمكاناتهم ويجعلهم أساتذة أفراد آخرين في مستقبلهم.

III. 2. عوامل نجاح جاك ويلش في قيادة جنرال إلكتريك نحو القمة:

➤ **الثقة بالنفس:** كانت هذه هي الصفة التي كان يبحث عنها ويلش ويحاول بناءها في نفسه وفي نفس كل عضو تنفيذي يعمل معه، فالثقة في النفس تذكى فيك الشجاعة وتوسع آفاقك، وتجعلك تركب مخاطر أكبر وتحقق أكثر مما كنت تظنه ممكنا، أما بناء الثقة بالنفس عند الآخرين فيعد جزءا كبيرا من القيادة، وتنطلق عملية البناء هذه من إتاحة فرص وتحديات للناس، كي يقوموا بأمر لم يكونوا يتخيلوا أنهم قادرين على فعلها، ومكافأهم بعد كل نجاح بكل ما أمكن من طرق.¹⁰

➤ **المبادئ الأربعة الناجحة لجاك ويلش:** تم تأكيد فعالية نموذج قيادة المبادئ الأربعة عن طريق الاستشهاد بخبراء آخرين وهي آراء وأقوال مفكرين ورواد أمثال: بيتر داركر، بيتر سينج وجيم كولينز.¹¹ وقد ساعد نظام مبادئ القيادة الأربعة ويلش في العثور على القادة الذين ينسجمون مع ثقافة الشركة شديدة الديناميكية والفعالية والتي تركز على الأداء. وهؤلاء القادة كانوا هم الذين يساعدونه في الأساس على تحقيق هدفه المتمثل في بناء الشركة الأكثر تنافسية في العالم.¹² والسماة الأربع التي كان يشترك فيها هؤلاء القادة هي:¹³

- **الطاقة:** يقول ويلش إن الأشخاص الذين يتمتعون بالطاقة يجنون عبارة: "هيا، انطلق" إننا جميعا نعرف أناسا كهؤلاء، أولئك الذين يتمتعون بطاقة لا حدود لها.

- **التحفيز:** المحفزون يعرفون كيف يحثون الآخرين على الأداء. هؤلاء يوضحون الرؤية ويلهمون الموظفين للعمل وفقا لتلك الرؤية. ويعرفون كيف يلهبون مشاعر الإثارة لدى الآخرين بشأن فكرة أو عمل ما.

- **الحسم:** هؤلاء الأشخاص الحاسمون هم من النوع التنافسي، إنهم يعرفون كيف يتخذون القرارات الصعبة بحق، ولا يسمحون أبدا لدرجة الصعوبة باعتراض سبلهم أو إعاقه تقدمهم.

- **التنفيذ:** المبادئ الثلاثة الأولى مهمة، ولكن بدون نتائج ملموسة قابلة للقياس، فأفضل القادة هم الذين يعرفون كيف يحولون الطاقة والحسم إلى عمل ونتائج، إنهم يعرفون كيف يقومون بالتنفيذ.

➤ أيضا ما ذكره ويلش أنه تعلم كثيرا من الدروس الإدارية المفيدة في مجال القيادة خلال الفترة التي قضاها في جنرال إلكتريك وما تقارب ربع قرن، ما يلي:¹⁴

- **الأفراد:** لكل موظف أو عامل فرديته وشخصيته التي تؤدي في نهاية الأمر إلى تحفيزه أو تهميشه.

- **المنتجات:** وتتضمن تصميم وتحسين المنتجات وابتكارها وتسويقها.

- **التنظيمات:** وتشمل مجموعات العمل والأقسام والفروع ثم الشركة ككل. فلكل تنظيم سماته وروحه وقوانينه التي تحركه.

هذه هي المجالات الثلاثة التي يتحتم على كل مدير عام أن يؤثر فيها ويقودها. فليست القيادة علما محكما بل هي أقرب إلى فن، ويكمن سرها في الجزء الغامض منها الذي لا يمكن شرحه أو تحليله.

➤ **تحديث معهد كروتونفيل:** يمثل كروتونفيل معهد التدريب الإداري التابع لجنرال إلكتريك والمقر الرئيسي الفعلي لعمليات التغيير التنظيمي التي قام بها ويلش. تأسس هذا المعهد الذي يقع على نهر هادسون شمال نيويورك سيتي عام 1956¹⁵، اشتهر كثيرا في عهد جاك ويلش بسبب ما كان يقدمه من تكوين وتطوير لقيادة جنرال إلكتريك. قام ويلش بتغيير حاله ليصبح ذلك المعهد الذي تخرج منه آلاف من قيادات الأعمال المتميزين في جنرال إلكتريك وخارجها فمثلا أفرزت الشركة عددا من كبار المديرين التنفيذيين حوالي 500 لشركات فورتشن يفوق أي شركة أخرى في التاريخ¹⁶.

➤ **محاورة البيروقراطية المؤسسية:** في عام 1980 كانت جنرال إلكتريك كغيرها من الشركات الكبرى مؤسسة هرمية متضخمة تتكون من حوالي 25 ألف صحرة إدارية (مدير) تنوء بحملها على مي يقع تحتها من الموظفين. فكان كل مدير يطلب من مرؤوسيه ما لا يقل عن سبعة تقارير دورية ليتمكن من متابعة أعمالهم، أطلق ويلش على هذا النوع من البيروقراطية (الذكاء المصطنع)، لأن هذا يدعي الإحاطة بكل شيء يجري في المؤسسة بغرض إدارته بذكاء، إلا أن كل ذلك يذهب أدراج الرياح دون أن تستفيد منه المؤسسة، بل يستفيد منه المديرون البيروقراطيون وحدهم، والذين تلتخص استفادتهم في إحساسهم الزائف بالسيطرة على الأمور لدرجة الاستمتاع بإعاقه التغيير كي يظلوا في مناصبهم، فلا يمر أمر دون إشارة منهم.

تمثلت بيروقراطية جنرال إلكتريك في تكوين لجنة قاصرة على نخبة من المديرين يطلق عليها رابطة (الفون) وهي محظورة على غير المديرين، كان لابد لجاك ويلش من فض هذه الرابطة وإحلال رابطة أخرى محلها، بحيث يشترك فيها جميع الموظفون من كافة المستويات الإدارية وكان الشرط الوحيد للاشتراك هو قدرة العضو على المناقشة وطرح أفكار جديدة. ولا يقتصر ذلك على نخبة من المديرين البيروقراطيين.

➤ **مكافأة الأفكار لا الأفراد:** وجد جاك ويلش المشكلة الأساسية التي تعطل انتشار الأفكار الجيدة. وتتلخص في أن الفكرة الجيدة تصدر عن شخص واحد، مما يجعلها ماثرا لتحفظات الآخرين فهم

يهاجمونها حتى لو كانت جيدة وذلك أنهم يتوقعون أن يحصل صاحبها وحده على المكافأة أو الربح والثناء، فالمسألة إذن تتعلق بالغيرة بين الزملاء.

عمل ويلش على إقصاء هذا النوع من الغيرة، بأن أمم الأفكار الجديدة، فكانت المكافآت تمنح للمشاركين في تنفيذ الأفكار بغض النظر عما إذا كانوا أصحابها أم لا. فالمهم للشركة أن تستمر الفكرة في توليد أرباح أو تقليص نفقات ولا يهم من هو صاحبها.¹⁷ وبهذه الطريقة كان يكافئ الأفكار وليس الأفراد، وتمكنت الأفكار من جذب فرق عمل لتنفيذها إيماناً منهم بفعاليتها، إضافة إلى تشجيع كل من لديه فكرة جديدة أو حتى قدرة على تنفيذ فكرة جديدة على المشاركة في تلك الفكرة حتى ولو كان ذلك في مشروع آخر أو فرع آخر لا ينتمي إليه من الناحية التنظيمية، على ألا يكون من حق من ينتمون إلى هذا المشروع أو الفرع أن يعترضوا على مشاركته. وهكذا توالدت الأفكار الجيدة في جنرال إلكتريك وتراص حولها الأفراد في شكل منظم وتطوعي لإنجاحها.

➤ **العمل مع الموظفين الأكفاء وتسريح الآخرين:** المنظمات الذكية هي التي تستطيع أن تصنع من نفسها كيانات جاذبة للمبدعين والمتميزين وطاردة لغيرهم¹⁸، كان هذا من منطلق ويلش إضافة إلى ضمان ربحية المؤسسة وإمكانية المؤسسة من دفع رواتب الموظفين. فقد كان ويلش يؤيد فكرة إما أن تكون أفضلًا في عملك وإما لن تستمر فيه لوقت طويل، ففصل أكثر من 100000 موظف من موظفيها،¹⁹ وكان قراره بإنهاء خدمات هذا العدد الكبير من الموظفين هو سعيه لتقليص النفقات وبيع المشروعات الخاسرة وتحصيل أثمانها لاستثمارها في تطوير المزيد من المشروعات الناجحة.

➤ **التنفيذ الناجح لإستراتيجية العمل:** كان جاك الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك يقوم بتحويل مسار الشركة الضخمة عن طريق الرؤية التي مفادها: إذا لم يكن المشروع هو صاحب المرتبة الأولى أو الثانية في السوق الخاصة به فيجب إغلاقه أو بيعه أو إصلاحه ودعمه،²⁰ كما يجب التأكيد على قيم الملكية، العمل الجماعي والمغامرة في كل ما تقوم به الشركة، ويجب الاعتماد على الممارسات الجيدة ونشرها أينما وجدت، وإزالة جميع الحواجز الداخلية التي تقف أمام العمل والتواصل، وبهذا تصبح الشركة مؤسسة لا تحدها حدود تقوم بنقل الموارد والخبرات إلى المواقع الأكثر احتياجاً لها.

وبهذه الفلسفة استطاع ويلش على مدار عشر سنوات تغيير شركة تتضاءل حصتها في السوق في جميع القطاعات التي كانت تنافس فيها، إلى مؤسسة عملاقة تحتل المركز الأول في قائمة مجلة "فوربز" لأفضل 500 شركة في الولايات المتحدة طوال السنوات الأولى من التسعينات.

➤ **تحسين المنتجات:** وقد ذكر ويلش أنه من الخطأ فصل المنتجات عن خطط تسويقها، على الأقل من الناحية التخطيطية إذا لم يكن من الناحية الفنية والتنفيذية. وتدور جهود تحسين المنتجات حول سؤالين اثنين:²¹

- ما الذي يمكن تقديمه من سمات ومزايا في السلعة الجديدة؟
- ماذا يريد العملاء من هذه السمات والمزايا؟

هذان العنصران يشبهان جناحي الطائرة فإذا أهمل أحدهما فشلت الجهود في تحسين المنتجات. كما قال ويلش: " لن أدعي أننا في جنرال إلكتريك اخترعنا أعظم المنتجات، فأعظم المنتجات لم تختراع بعد. لكننا نركز دائما على تطوير منتجاتنا وتحسينها". فالتحسين يبدأ بتفصيل سمات المنتجات ودراسة فوائدها وموقف العملاء من كل سمة من هذه السمات.

ولدى جنرال إلكتريك محوران لتطوير المنتجات هما²²:

- 1- **محور خصائص المنتجات:** وتنقسم إلى:
 - **خصائص أساسية:** يتحتم وجودها في المنتج وإلا تسرب العميل إلى المنافسين للبحث عليها.
 - **خصائص تمييزية:** تميز المنتج عن المنتجات المنافسة، مثل العلامة التجارية والشكل والتغليف، ولكنها تسمح للشركة بزيادة الأسعار، وهي خصائص لا يبحث عنها العميل لدى المنافسين.
 - **خصائص كمالية وإضافية:** وهي خصائص لا تلعب دورا أساسيا في وظيفة المنتج إلا أنها تحفز المستهلكين على اقتناء المنتج، أو أنها تزيد المستهلكين نفورا من المنتج.
- 2- **محور موقف العميل من كل خاصية بالمنتج:** وموقف العميل ينقسم إلى:
 - قبول إيجابي.
 - نفور سلبي.

● موقف محايد.

فإذا تم وضع تفصيلات كل منتج طبقاً لهذين المحورين داخل جدول واحد فإننا سنحصل على ما يلي:

الجدول (02): تفصيلات المنتج حسب محورين: نوع الخاصية وموقف العميل لشركة جنرال إلكتريك

نوع الخاصية موقف العميل	أساسية	تميزية	كمالية (إضافية)
قبول	أفضل من السلع المنافسة	تتفرد عن السلع البديلة	تزيد قبول العميل
محايد	تماثل ما لدى المنافسين	تماثل ما لدى المنافسين	تماثل ما لدى المنافسين
نفور	أسوأ من السلع المنافسة	تميزها سلبياً عن المنافسين	تزيد نفور العميل

المصدر: جاك ويلش، جون بيرن، جاك ويلش والإدارة الصريحة، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 14، القاهرة، جويلية 2003، ص 06.

من خلال هذه التفصيلات الموضحة في هذا الجدول فإنه يمكن تحديد الخصائص التي تستدعي التطوير والخصائص التي تستحق الاستئصال والأخرى التي يجب أن تبقى دون تغيير.

ومن دراسة الجدول أيضاً يمكن أن نستنتج أن التحسين يتجه دائماً من العمود رقم 3 إلى العمود رقم 1 أي من الأسفل نحو الأعلى.

وهكذا أخذت مؤسسة جنرال إلكتريك سميتها من رئيسها ويلش الذي كان يقول لقادة الأعمال في الشركة أن قوتهم الشخصية هي التي تحدد قوة شركتهم، ويجب أن تحاكي جهودهم المضنية، والرئيس التنفيذي هو الذي يرسم الصورة التي يرغبها لشركته. وفي كل مرة كان جاك ويلش يزور قادة إتحاد العمال ليفهم همومهم ومشاكلهم ويحاول حلها بكل الطرق والوسائل التي ترضيهم وتجعله محبوباً بينهم، فقد كان أقصى همه هو أن يعرفه كل من يعمل في شركته ويتقرب منه أكثر فأكثر.

كما أن وضع عاملين مناسبين في المواقع المناسبة من العمل يعد أهم بكثير من وضع استراتيجية، فقد جلس ويلش سنوات ينظر إلى استراتيجيات واعدة وخطط عظيمة لم تسفر عن شيء، لكنها لم تنجز حتى تم الحصول على الشخص المناسب. فوضع القادة في الأماكن المناسبة يسهل بكثير التعامل بحزم وجدية مع العاملين.

وقد قال ويلش: "لقد تعلمنا السبيل الصعب الذي يمكننا من الحصول على أعظم الاستراتيجيات في العالم، ولكن بدون القادة المناسبين الذين يطورونها ويمتلكونها، فإننا نحصل على عروض جميلة ونتائج متوسطة"²³، وكان يقول دائماً إلى قادة الأعمال: "أنتم تملكون العمل، وأنتم تستأجرون عاملين فيه." فقد كان مسؤولاً عن 750 مديراً أعلى، كان يراعي تطورهم ومكافأهم، وكان يدير مصنع عاملين لبناء قادة عظام، وكان يجري عمليات التقييم باستمرار فقد كان يريد دائماً أن يعرف كل عامل أين يقف.

وفي الأخير استطاع جاك ويلش أن يسلم قيادة شركة جنرال إلكتريك إلى جيف إيميليت في عام 2001 م وهي تحقق 130 بليون دولار إيرادات سنوية أكثر مما كانت تحققه في السنوات الأولى من تسلمه للشركة وبأضعاف مضاعفة، ويرجع الفضل الكبير للقادة العظماء الذين عمل على تكوينهم وتطويرهم بالشكل اللازم والمطلوب لمواكبة كامل التغيرات الحاصلة والسيطرة عليها...

خاتمة

وفي الختام وبعد التطرق إلى تجربة جنرال إلكتريك في صناعة القادة، نجد أن هذه المنظمة كان اهتمامها منصب وبشكل كبير حول تكوين وإعداد قادة متميزين، قادرين على التأقلم مع التغيرات الحاصلة، ويعملون ضمن فرق عمل منسجمة للوصول بأفكارهم وإبداعاتهم إلى أهدافهم بكافة الوسائل والطرق وبالشكل المطلوب.

وفي الأخير وعلى ضوء ما سبق تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كانت كالتالي:

- إن تطوير القادة يمثل نصف الطريق نحو المجد والنجاح.

- لا بد لكل منظمة أن يكون لها مركز تدريب العاملين وتنميتهم كمعهد كروتونفيل الذي تخرج منه العديد من كبار القادة المتميزين.
- ضرورة تدريب الموظفين الذين ينتمون لفرق القيادة بالمنظمات، فجنرال إلكتريك كانت واحدة من هذه المنظمات والتي كان هدفها الأول هو صناعة القادة للحصول على قادة متميزين وهم بالضرورة يتعاملون مع الأفكار والخطط ويطورونها بما يؤدي إلى النجاح والتقدم.
- الاهتمام باستثمار رأس المال البشري وتطويره خطوة عظيمة نحو اكتساب مزايا تنافسية عديدة ومتميزة.

قائمة الهوامش

- ¹ أحمد رشوان حسين عبد الحميد ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2010، ص 03.
- ² يوسف مظهر الدهمسي، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2011، ص 6.
- ³ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2011، ص 10.
- ⁴ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مصر، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2005، ص 226.
- ⁵ يوسف مظهر الدهمسي، مرجع سبق ذكره، ص 10.
- ⁶ إبراهيم الفقي، سحر القيادة، كيف تصبح قائداً فعالاً، الطبعة الأولى، مصر، المنصورة، دار اليقين للنشر والتوزيع، 2008، ص 09.

- ⁷ جون إتش، زينجر وجوزيف فولكمان، كتاب القادة: 24 درساً من أجل قيادة استثنائية رائعة: دليل الموظفين لتحسين أداء الشركة، الرياض، السعودية، مكتبة جرير، ص 05.
- ⁸ جيمس سي هانتز، مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم: كيف تصبح قائداً خادماً؟، الطبعة الأولى، الرياض: السعودية، مكتبة جرير، 2006 ص 42.
- ⁹ محمد براق، مسعودة شريف، صناعة القادة أساس تميز منظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع: رؤية مستقبلية للاقتصاد الجزائري – على ضوء خمسين سنة من التنمية- جامعة يومي: 04 و 05 مارس 2014، طاهري محمد، بشار، ص، ص: 2، 3.
- تم اختيار هذه الفترة بالذات، لأن جنرال إلكتريك شهدت أكبر تغيير خلالها على يد رئيسها التنفيذي جاك ويلش، وحملت هذه الفترة أفكار حول التعامل مع الموارد البشرية وكيفية تنميتهم وتطويرهم، كما أن نتائج هذه الفترة مازالت تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة بسبب ما رسخته من مبادئ تساهم في النجاح والتميز.
- ♦ ولد جون فرانسيس ويلش المعروف بجاك ويلش، في 19 نوفمبر عام 1935 في مدينة سالم (Salem) بولاية ماساشوستس الأمريكية، في حي من الطبقة الوسطى، والده جون كان عاملاً في سكة الحديد في محطة بوسطن، ووالدته غريس كانت ربة بيت.
- ¹⁰ جاك ويلش، جون بيرن، من القلب مباشرة، نقله إلى العربية: ابراهيم يحيى الشهابي، الطبعة العربية الأولى، المملكة العربية السعودية، الناشر العبيكان للنشر، 2008، ص 27.
- ¹¹ جيفري أيه، كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة، كيف تستفيد من مبادئ القيادة في شركة جنرال إلكتريك في شركتك، الطبعة الأولى، منشور بدون بلد النشر، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، 2007، ص 02.
- ¹² جيفري أيه، كرامز، نفس المرجع السابق، ص 03.
- ¹³ جيفري أيه، كرامز، نفس المرجع السابق، ص 03.
- ¹⁴ جاك ويلش، جون بيرن، جاك ويلش والإدارة الصريحة، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 14، القاهرة، جويلية 2003، ص 01.
- ¹⁵ محمد براق، مسعودة شريف، مرجع سبق ذكره ص 03.
- ¹⁶ جيفري أيه، كرامز، مرجع سبق ذكره، ص 02.

- ¹⁷ جاك ويلش، جون بيرن، جاك ويلش والإدارة الصريحة، مرجع سبق ذكره، ص 05.
- ¹⁸ محمد جاسم بوحجي، مفاهيم ومحاولات لبناء مجتمع ومؤسسات ذات تنافسية تحقق مفهوم التميز، ورقة عمل مقدمة في الملتقى السعودي الثالث للجودة، من 2 إلى 4 أكتوبر 2011، الدمام: السعودية، ص 03.
- ¹⁹ جيفري أيه، كرامز، مرجع سبق ذكره، ص 06.
- ²⁰ ميشيل سايريت، التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل: كيف تحافظ على سير أهدافك التجارية وفقا للخطة الموضوعية لها، ترجمة: محمد إبراهيم الجندي، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية، الناشر كلمات عربية للترجمة والنشر، 2011، ص 12.
- ²¹ جاك ويلش، جون بيرن، جاك ويلش والإدارة الصريحة، مرجع سبق ذكره، ص 7.
- ²² جاك ويلش، جون بيرن، نفس المرجع السابق، ص 07.
- ²³ جاك ويلش، جون بيرن، من القلب مباشرة، مرجع سبق ذكره، ص 488.