

## إلى مالكي الأسهم وإلى موظفينا وعملائنا

- لقد كانت سنة ٢٠٠٠ سنة مميزة بالنسبة لجنرال الكتريك.
- ارتفعت الإيرادات بنسبة ١٦٪ فبلغت ١٢٩,٩ مليار دولار مسجلة بذلك رقماً قياسياً جديداً.
- ارتفعت صافي الأرباح بنسبة ١٩٪ مسجلة رقماً قياسياً بلغ ١٢,٧ مليار دولار، وأعلنت ١٥ شركة من شركات جنرال الكتريك العشرين الكبرى زيادات ثنائية الأرقام في الأرباح.
- سجلت أرباح السهم الواحد زيادة بلغت ١٩٪.
- سجلت العائدات النقدية التي تم تحقيقها من عملياتنا رقماً قياسياً بلغ ١٥,٤ مليار دولار أي بزيادة بلغت ٣١٪ أو بفارق ٣,٦ مليار دولار عن عام ١٩٩٩م.
- فقد كانت سنة تحطيم للأرقام القياسية من حيث الأداء؛ سنة شهدت عرض شراء ودمج شركات هنيويل؛ وسنة شهدت بدء انتقال القيادة إلى فريق جديد.
- ارتفعت الأرباح التشغيلية الجارية - والتي تعتبر مؤشراً هاماً بالنسبة للأداء - إلى ما يقارب ١٩٪، هذه النسبة تم تحقيقها بواسطة شركة كافحت لمدة ١١١ سنة لتصل إلى نسبة ١٠٪.
- نفذت الشركة أكثر من ١٠٠ عملية شراء جديدة للسنة الرابعة على التوالي، وتحركت بسرعة لشراء هنيويل التي تعتبر شركاتها جزءاً تكملياً متوافقاً بشكل تام مع جنرال الكتريك لمحركات الطائرات وجنرال الكتريك للأنظمة الصناعية وجنرال الكتريك للمنتجات البلاستيكية. وقد وافق مالكو أسهم هنيويل في شهر يناير على عملية الدمج، وتعمل جنرال الكتريك وهنيويل سوياً في الوقت الحاضر على إنهاء الإجراءات الرسمية لإتمام العملية في أسرع وقت ممكن في عام ٢٠٠١م. إننا نتوقع أن توفر لنا شركات هنيويل المشتراة أرباحاً ثنائية الأرقام لكل سهم اندماجي وأن تضيف خلال سنتين نقطة إلى نقطتين مئويتين إلى المعدل النهائي لنمو جنرال الكتريك.
- واصلت جنرال الكتريك في عام ٢٠٠٠م برنامجها لإعادة شراء الأسهم ورفعت أرباح السهم بنسبة ١٧٪، كما واصلت برنامج مضاعفة السهم على أساس ثلاثة أسهم مقابل سهماً واحداً.
- هبط سعر سهمنا بنسبة ٧٪، مع ذلك فقد تخطى أسعار مؤشر اس أند بي ٥٠٠ (S&P 500) الذي كان قد سجل هبوطاً بلغ ١٠٪. ليس هذا النوع من التفوق هو الذي كنا نفتخر بالإعلان عنه في السنوات الماضية - خصوصاً بعد الإعلان عن أفضل النتائج التشغيلية في تاريخ الشركة. مع ذلك فإن مالكي الأسهم الذين احتفظوا بأسهمنا لخمس سنين، بما في ذلك سنة ٢٠٠٠، قد كوفئوا بعائد سنوي إجمالي على استثمارهم بلغ في المتوسط ٣٤٪. أما الذين احتفظوا بها لعقد واحد من الزمن فقد كوفئوا بنسبة ٢٩٪، ولعقدين اثنين ٢٣٪.
- تم في عام ٢٠٠٠ إحراز تقدم جوهري في مجال توسيع دائرة التنوع في قيادة جنرال الكتريك. فإن ٢٦٪ من كبار المسؤولين التنفيذيين البالغ عددهم ٣٩٠٠ شخص هم الآن من النساء والأقليات، وأكثر من ٣٠ مليار دولار من عائداتنا في عام ٢٠٠٠م تم تحقيقها بواسطة عمليات تجارية يديرها مديرون تشغيليون هم من النساء والأقليات.
- واصلت جنرال الكتريك احتفاظها بلقب أكثر شركة جديرة بالتقدير - فقد منحتها مجلة فورتشن وللسنة الرابعة على التوالي لقب «أكثر شركة جديرة بالإعجاب» إضافة إلى فوزها للمرة الثالثة بلقب «أكثر شركة جديرة بالاحترام» في مجلة الفايانانشال تايمز.

إننا نسطر هذه الكلمات في سنة تشهد انتقالاً إلى فريق جديد، ونود أن ننتهز هذه المناسبة لتأمل في حقيقة جنرال الكترينك اليوم: لماذا تعمل، ما هي القيم والمعتقدات التي تركز عليها وكيف ستعمل هذه القيم والمعتقدات على السير بنا نحو أيام أفضل نعلم أنها تنتظر شركتنا هذه.

أولاً، وقبل كل شيء، فإن جنرال الكترينك هي شركة نمو، استطاعت في عام الفين وحده ايجاد «شركة» متعددة الأعمال تساوي في قيمتها ١٨ مليار دولار بأرباح بلغت ملياري دولار. في عام ٢٠٠٠م لم تقم الشركة فقط بالإعلان عن أعلى إيراداتها التي لم يسبق أن حققت مثلها من قبل، بل استطاعت أيضاً تميمتها بمعدل يعتبر واحداً من أعلى المعدلات في تاريخها.

ثانياً، من خلال السعي الحثيث لتطبيق أربع مبادرات كبرى على مستوى الشركة بأكملها - العولمة، الخدمات، ٦ سيجما للجودة، والأعمال الإلكترونية - لم نستطع فقط تغيير البيئة التي نعمل فيها والأشياء التي نقوم ببيعها، بل استطعنا تغيير طريقة عملنا وتفكيرنا وتعاملنا مع زبائننا.

لقد استطاعت مبادرة **العولمة** تحويل شركة متركزة فقط داخل الولايات المتحدة الأمريكية إلى شركة يأتي ٤٠٪ من إيراداتها من خارج الولايات المتحدة. أهم من ذلك بكثير، استطاعت هذه المبادرة تحويلنا إلى شركة تفتش أنحاء العالم، لا لتبيع أو تبحت عن مصادر التوريد فقط، بل لتصل إلى الرصيد الفكري: أفضل المواهب وأعظم الأفكار في العالم.

كما استطاعت مبادرة التركيز على **الخدمات** تغيير جنرال الكترينك من شركة حققت ٨٥٪ من عائداتها عام ١٩٨٥م من بيع المنتجات إلى شركة يعتمد اليوم ٧٠٪ من إيراداتها على بيع الخدمات. وهذا بدوره يوسع طاقتنا السوقية ويزيد من قدرتنا على إضفاء مزيد من القيمة على عملائنا.

أما برنامج **٦ سيجما** للجودة فقد حول تركيز الشركة من الداخل إلى الخارج، وغير طريقة تفكيرنا وتدريبنا لمديري المستقبل لدينا، ونقلنا نحو التحول إلى مؤسسة ينصب تركيزها أولاً وأخيراً على العميل.

كما ذكرنا في خطابنا لعام ١٩٩٩، فإن الأعمال **الإلكترونية** أخذت في تحويل كل ما نعمل، وفي تنشيط كل زاوية في الشركة، وفي جعلنا أكثر سرعةً وخفةً وذكاءً حتى مع تعاضل حجمنا. في عام ٢٠٠٠، أخذت هذه الكلمات تتحول إلى أرقام، فقد قمنا ببيع سلع وخدمات عبر الانترنت بلغت قيمتها أكثر من ٧ مليارات دولار وقمنا بتنفيذ مزادات على الشبكة زادت قيمتها عن ٦ مليارات دولار. وسوف تحقق جهود الأعمال الإلكترونية عبر مختلف أقسام الشركة تحسناً في الأرباح التشغيلية في عام ٢٠٠١ تتجاوز ١,٥ مليار دولار.

تلعب هذه المبادرات دوراً بارزاً في تغيير جنرال الكترينك، لكن التغيير الأساسي الأهم في جنرال الكترينك هو التحول إلى شركة تسعى إلى التعلم. إن «كفائتنا الجوهرية» الحقيقية اليوم لا تتمثل في التصنيع أو الخدمات، بل في عملية التوظيف والرعاية على المستوى العالمي لأفضل الأشخاص في العالم، مع غرس روح التعلم في هؤلاء الأشخاص، وتنمية قدراتهم على التطور وتنفيذ الأعمال بشكل أفضل يومياً. من خلال الوصول إلى هؤلاء الأشخاص ووضعهم أمام التحديات ومكافأاتهم، ومن خلال تحريرهم من البيروقراطية بإعطائهم

كل الموارد التي يحتاجون إليها - وببساطة من خلال الابتعاد عن طريقهم - رأيناهم قد جعلونا أفضل وأفضل عاماً بعد عام.

إن لدينا شركة أكثر نشاطاً من الشركات الأخرى التي لا يصل حجمها إلى جزء ضئيل من حجم شركتنا، شركة تتميز بروح من المرح توفر للعاملين فيها حرية التخيل، وتشجعهم على التصرف والمخاطرة. في ثقافة يتصرف الأشخاص فيها كل يوم بهذه الطريقة، فإن «الحجم الكبير» لن يعني أبداً البطء.

كل هذا عن الأشخاص - «كلام لطيف». لكن القيم والسلوكيات هي ما يحقق أرقام الأداء تلك، وهي حجر الأساس الذي سنبنى عليه مستقبلنا.

أما الجزء المتبقي من خطابنا هذا فسوف يتناول هذه القيم والمعتقدات الثابتة لأنها تمثل القلب والروح بالنسبة لأي شيء نعمله، وما نسعى لتحقيقه، وما نصر عليه، وأهم من ذلك، إلى أين نحن ذاهبون.

## الأمانة

إنها أول قيمنا وأعظمها أهمية. إن الأمانة تعني الإلتزام الدائم بالقوانين، نصاً وروحاً. لكن الأمر لا يتعلق فقط بالقوانين، بل يتعلق بجوهر كل علاقة من علاقاتنا.

داخل الشركة، تسهم الأمانة في دعم الثقة التي تعتبر في غاية الأهمية بالنسبة للعلاقات البشرية التي تمد قيمنا بعنصر النجاح. بتلك الثقة يستطيع الموظفون المخاطرة ويستطيعون تصديقنا حين نقول بأن «ارتكاب الخطأ» لا يعني الفشل. فبالثقة يستطيع الموظفون وضع الأهداف الكبيرة للأداء ويستطيعون تصديقنا حين نعد بأن التقصير ليس جرمًا يستحق مرتكبه العقاب. تقع الأمانة والثقة في بؤرة مبدأ البعد عن الرسميات الذي نتمسك به وندعمه. ليس هناك حاجة لوجود شهود على الأحداث، وليس هناك حاجة لـ «إثباتها على الورق». لا يوجد أي من ذلك - فكلمتنا تكفي.

في تعاملاتنا الخارجية مع اتحاداتنا وحكوماتنا، لدينا الحرية في عرض مواقفنا بجرأة، بطريقة بناءة، في الموافقة أو عدم الموافقة على المسائل المطروحة، مدركين بأن أمانتنا ليست أبداً بالأمر القابل للنقاش.

إن فترة الانتقال هي فترة تغيير، وسوف يجري تعديل بعض قيمنا لكي نستطيع التلاؤم مع ما سيأتي به المستقبل. إحدى هذه القيم لن تتغير: إنها التزامنا بالأمانة، التي تعني علاوة على عمل كل كل شيء بشكل صحيح، عمل الشيء الصحيح دائماً.

## حب التغيير

لقد آمننا منذ أمد بعيد بأنه عندما يصبح معدل التغيير داخل مؤسسة ما أبطأ من معدل التغيير خارجها، فإن نهايتها تكون على مرأى العين. السؤال الوحيد هو متى.



رئيس مجلس الإدارة وكبير المسؤولين التنفيذيين جون اف ولش (جالس إلى اليمين)، رئيس الشركة ورئيس مجلس الإدارة المنتخب جفري إيملت (جالس إلى اليسار)، ونواب الرئيس والمسؤولين التنفيذيين دنيس دمبرمان (واقف إلى اليمين) وروبرت سي رايت (واقف إلى اليسار) يشكلون المكتب التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك.

**إننا نسطر هذه الكلمات في سنة تشهد انتقالاً إلى فريق جديد، ونود أن ننتهز هذه المناسبة لتتأمل في حقيقة جنرال إلكتريك اليوم: لماذا تعمل، ما هي القيم والمعتقدات التي تركز عليها وكيف ستعمل هذه القيم والمعتقدات على السير بنا نحو أيام أفضل نعلم أنها تنتظر شركتنا هذه.**

جنرال الكتريك... شركة تسعى إلى التعلم. إن «كفائتنا الجوهرية» الحقيقية اليوم لا تتمثل في التصنيع أو الخدمات، بل في عملية التوظيف والرعاية على المستوى العالمي لأفضل الأشخاص في العالم، مع غرس روح التعلم في هؤلاء الأشخاص، وتنمية قدراتهم على التطور وتنفيذ الأعمال بشكل أفضل يومياً.

أكملت جنرال الكتريك خلال السنة الماضية أكثر من ٢٠٠٠ مشروع ٦ سيجما للجودة «في مرافق العميل، ولمصلحة العميل». لقد قمنا هنا بأخذ موارد جنرال الكتريك وتطبيقها على أكبر احتياجات عملائنا، مستخدمين ٦ سيجما للجودة كأساس. وانصب التركيز بشكل كامل على عمليات عملائنا. وكانت الفوائد واضحة: رفع مستوى موثوقية القطارات، تقليص فترات الانتظار بالنسبة لأجهزة التصوير الطبقي الآلي، وتحسين عمليات الخطوط الجوية. ليس سبب ذلك أننا نعرف كل الإجابات، لكننا ملتزمون تماماً بالبحث عنها، كما أننا ملتزمون بإخراج جميع مبادراتنا لمصلحة العميل. على المدى البعيد، نعتقد بأن من شأن هذا أن يميز جنرال الكتريك عن غيرها في نظر العميل.

### الاستفادة من الحجم

إن أحد أكبر الأخطاء التي قد ترتكبها المؤسسات الكبيرة هي إطلاق العنان للقوة القسرية لـ «إدارة» حجمها. فهي تصبح معجبة بضخامة حجمها وفي الوقت ذاته تشعر بالقلق بشأن الحاجة لضبط هذا الحجم والسيطرة عليه. يؤدي هذا عادة إلى مزيد من المستويات الإدارية والبيروقراطية - كما يؤدي في نهاية المطاف إلى وجود أشخاص مكبوتين ومحبطين.

إننا ننظر إلى الحجم بطريقة مختلفة. فنحن نعرف تأثيراته الطبيعية - على السرعة وعلى وضوح الاتصالات، إلى جانب غيرها من الأمور - ونكافح يومياً من أجل تحقيق السرعة والخفة التي تتمتع بها الشركة الصغيرة. إلا أننا نقدر الميزة العظمى التي يوفرها الحجم الكبير: وهي القدرة على اتخاذ المبادرات والمخاطرات الكبرى، والعيش خارج غلاف التقنية، لنستطيع الصمود والبقاء في المستقبل. يتيح لنا الحجم الكبير استثمار مئات الملايين من الدولارات في برنامج في غاية الطموح كمحرك جي اي ٩٠ الذي يعتبر أقوى محركات الدفع النفاثة في العالم، وتوربين H المولد التوربيني الأعلى أداءً في العالم. يتيح لنا الحجم الكبير طرح منتج واحد جديد كل سنة على الأقل في كل قطاع من قطاعات التشخيص الطبي، أو إنفاق مئات الملايين من الدولارات في مرفق جديد للمنتجات البلاستيكية، أو الاستثمار في الشركة أثناء دورة هبوط، أو إنجاز أكثر من ١٠٠ عملية شراء في السنة، عاماً بعد عام.

يتيح لنا حجمنا أن نفعل ذلك مدركين بأننا لسنا مطالبين بأن نبليغ حد الكمال، وبأننا نستطيع المضي قدماً في المخاطرات، مدركين بأنه لا يمكن تحقيق النجاح في كل شيء. السبب في ذلك أن حجمنا - علاوة على أنه أبعاد ما يكون عن الوقوف كعائق أمام الابتكار والإبداع، بحسب هذه المقولة التقليدية، فإنه يعطينا القدرة على تنفيذ المزيد من العمليات والصفقات الكبرى الجريئة. إننا لا نرتبط مع كل شخص، لكن حقيقة الأمر أن حجمنا يساعدنا على أن نفوّت القليل - دون تقويت فرص السبق الكبرى.

### القضاء على البيروقراطية

إننا نزرع كراهية البيروقراطية في شركتنا ولا نتردد ولو للحظة واحدة في

يعتبر تعلم حب التغيير أمراً غير طبيعي في أية مؤسسة يبلغ عمرها قرناً من الزمن، مع ذلك عندنا اليوم شركة تطبق هذا الأمر: فهي دائماً تنظر إلى التغيير باعتباره مصدراً للاثارة، باعتباره دائماً فرصة، وليس تهديداً أو أزمة. نحن لا ندعي علم الغيب أو أننا أفضل من غيرنا، إننا نواجه صعوبات في التنبؤ بالمسار الدقيق للتغيير. لكن لسنا بالضرورة ملزمين بالتنبؤ به. ما يجب علينا فعله هو ببساطة مواجهته والتعامل معه. إن تحركاتنا في أوروبا والمكسيك واليابان وبقية دول آسيا خلال التسعينيات كانت محفوفة بالمخاطر، وكانت حركات سريعة كبرى مجزية جداً مثلت تغييراً بالغ السرعة كما هو الحال بالنسبة لفضتنا نحو الرقمية، وحديتاً قرارنا الأخير بشراء شركة هنيويل. إننا نسعى يومياً وبشكل متواصل لجعل كل شخص في الشركة ينظر إلى التغيير على أنه ظاهرة مثيرة وباعثة للنشاط وبأنها موضع محبة الجميع، لأنها بمثابة الأكسجين اللازم لنموننا.

### العميل

يجب البيروقراطيون التركيز داخلياً. لا لأنهم يكرهون العملاء، بل لأنهم لا يرون أنهم على تلك الدرجة من الأهمية مثلهم. إن لدينا اليوم شركة تبذل قصارى جهدها للتركيز على العملاء وذلك من خلال تركيز ٦ سيجما على احتياجاتهم.

يستند هذا التركيز على مفهوم أساسي يعرف بـ «الفترة الزمنية»، وهي عبارة عن مقياس للموثوقية التشغيلية في تلبية طلبات العميل. إنها تمثل الإطار الزمني الذي يحكم «تاريخ التوريد بناءً على طلب العميل». تعكس الفترة الزمنية الطويلة قدرة ضعيفة على إصابة تاريخ محدد، وتعكس الفترة الزمنية القصيرة قدرة كبيرة، في حين تمثل الفترة الزمنية صفر الهدف المنشود.

بالفترة الزمنية، يكون المقياس مرتكزاً على اليوم الذي يريد فيه العميل تسلم المنتج. عند تلقي أمر الشراء، يصبح تاريخ التوريد المطلوب معروفاً للجميع، بدءاً بأول شخص في العملية يستلم المصنوبات أو لوحات الدائرة الكهربائية أو أية أجزاء أخرى من المورد، مروراً بكل الأشخاص الموزعين على طول الخط، وانتهاءً بمندوب الخدمات الذي يقف إلى جانب العميل حيث تم إخراج المنتج للمرة الأولى. يتم قياس كل عملية توريد بعينها لأي عميل بعينه على مرأى من كل شخص، ويدرك كل شخص من الذين اشتركوا في العملية، سواء كان رجلاً أو امرأة، بأنه يؤثر على مقياس الفترة الزمنية على مستوى الشركة بأكملها من خلال أي إجراء يتم اتخاذه.

يتمثل الهدف هنا في ضغط جانبي الفترة الزمنية لعملية التوريد، أياماً قبل وأياماً بعد، والاقتراب أكثر ما يكون من المركز: وهو بالتحديد اليوم الذي يرغب فيه العميل. استطاعت جنرال الكتريك للمنتجات البلاستيكية تقليص الفترة الزمنية من ٥٠ يوم إلى ٥ أيام، واستطاعت جنرال الكتريك لمحرك الطائرات تقليصها من ٨٠ يوم إلى ٥ أيام، وتمكنت جنرال الكتريك لخدمات التأمين على الرهونات العقارية (مورغيج انشورنس) من خفضها من ٥٤ يوماً إلى يوم واحد.

إن حجمنا - علاوة على أنه أبعد ما يكون عن الوقوف كعائق أمام الابتكار والإبداع، بحسب هذه المقولة التقليدية، فإنه يعطينا القدرة على تنفيذ المزيد من العمليات والصفقات الكبرى الجريئة. إننا لا نرتبط مع كل شخص، لكن حقيقة الأمر أن حجمنا يساعدنا على أن نضوّت القليل - دون تفويت فرص السبق الكبرى.

على اتخاذ القرارات الصعبة باستخدام كلمتي «نعم» و«لا» - وعدم استخدام كلمة «ربما» إلا ما ندر. والقدرة على التنفيذ، وهي التقليد القديم في جنرال إلكتريك الذي يؤكد على الالتزام بالتنفيذ بصورة دائمة وعلى عدم تخييب الأمل.

كما أنها تتعلق بـ «الأصناف» الأربعة التي تعكس الطريقة التي نتبعها في التقييم والتعامل مع قادتنا الحاليين. الصنف الأول: يشاركنا قيمنا، ويحققون الأرقام - يبلغون أعلى الحدود. الصنف الثاني: لا يشاركنا القيم، ولا يحققون الأرقام - لم يعد لهم وجود بيننا. الصنف الثالث: يشارك في القيم، ويخفق في تحقيق الأرقام - أمامهم في العادة، فرصة أخرى أو فرصتين.

ليس في التعامل مع أي من هذه الأصناف الثلاثة صعوبة تذكر. أما الصنف الرابع فهو أشدها صعوبة على الإطلاق: إنه المدير الذي لا يشاركنا القيم لكنه يحقق الأرقام: إنه المدير الذي يؤمن بمبدأ «إذهب للجهة الفلانية». إنه المطرقة التي تدق شرائح اللحم جيداً لكنها تفعل ذلك على ظهور الناس، دائماً يُقبل من الأعلى ويرفض من الأسفل. هذا الصنف هو أصعب الأصناف التي يمكن التخلي عنها لأن الشركات دائماً تريد أن تحقق الأرقام وتكسب - وهذه رغبة تسري في العروق - كما أن القبول بفقدان شخص قادر على تنفيذ العمل أمر غير طبيعي. مع ذلك علينا أن نتخلص من هذا الصنف الرابع لأن لديه القدرة الذاتية على تحطيم ثقافة الانفتاح والبعد عن الرسميات وترسيخ الثقة التي نحتاج إليها حاضراً ومستقبلاً.

لقد حققنا قفزتنا إلى الأمام عندما بدأنا بالتخلص من مديرينا من الصنف الرابع وأوضحنا لكافة العاملين في الشركة لماذا طلبنا منهم المغادرة - لا «لأسباب شخصية» اعتيادية أو «للاستفادة من فرص عمل أخرى»، بل لأنهم لم يشاركنا قيمنا. ما لم يكن لدى أية مؤسسة الشجاعة للقيام بذلك، فلن يكون لدى الأشخاص الثقة التامة بأن هذه القيم العالية هي قيم حقيقية بالفعل. لا شك أنه لا يزال بيننا بعض الأشخاص من الصنف الرابع، وهؤلاء لا بد من كشفهم والتخلص منهم، لأن سلوكهم يضعف ثقة أكثر من ٣٠٠,٠٠٠ شخص في إدارة الشركة.

## التدريب

لقد دأبت جنرال إلكتريك على تقديم برامج تدريبية إدارية متقدمة. كما دأبت على تقديم برامج متميزة لمبتدئي المهن في الإدارة المالية والهندسة والتصنيع والتدقيق وغيرها. لكن بسبب تنوع أنشطة الشركة لم يكن لدينا أبداً برنامج حقيقي شامل لمبتدئي المهن من شأنه أن يطور القادة اللازمين لمختلف الوظائف. وأوصلتنا كل مبادراتنا الكبرى التي أطلقناها على مستوى الشركة بأكملها إلى مسارات يكتنفها عنصر المصادفة، حتى برنامج ٦ سيغما للجوذة لم يشذ عن هذه القاعدة. لقد أصبح هذا البرنامج الآن، إضافة إلى مزاياه الأخرى، لغة القيادة. إنه افتراض معقول أن يكون رئيس المسؤولين التنفيذيين القادم لجنرال إلكتريك، بخدمة في الشركة تمتد إلى عقود من الزمن، هو شخص يحمل لقب «الحزام الأسود» أو «الحزام الأسود الرئيسي»

استخدام هذه الكلمة النابية، كلمة «كراهية». فالبيروقراطيون يجب الاستهزاء بهم والتخلص منهم. فهم يتكاثرون داخل المستويات التنظيمية وخلف الجدران الوظيفية - وهذا يعني أنه يجب استغلال كل يوم لمحاربة وهدم هذه البنية وإبقاء الشركة مفتوحة جيدة التهوية ونظيفة منهم. مع ذلك، حتى لو تم إزالة البيروقراطية بشكل كامل، كما هو الحال في جنرال إلكتريك، فعلى العاملين أن يبقوا يقظين - أو حتى شديدي الارتياح - لأن إغراء البيروقراطية جزء من طبيعة الإنسان ويصعب مقاومتها، وتستطيع العودة في أقل من لمح البصر. إن البيروقراطية تحبب الأشخاص وتخلط أولوياتهم وتضييق طموحاتهم وتدير وجه الشركة بأكملها إلى الداخل.

في عالم رقمي تصبح كافة أعمال الشركات مكشوفة أمام أعين العالم بأسره، ويظهر البيروقراطيون على حقيقتهم: أشخاص بطيئون، أنانيون، لا يعيئون بالعميل - أو حتى سخيفون.

## الثقة بالنفس والبساطة والسرعة

الواحدة تقود إلى الأخرى. فالثقة بالنفس صفة قيادية لا يمكن الاستغناء عنها. قد تأتي من تجربة الشخص المبكرة في أسرته، أو من الرياضة، أو من نجاحه في المدرسة، أو ربما يتم اكتسابها من خلال الفرص التي تتاح للشخص لتولي القيادة والمخاطرة في الأعمال ومواجهة التحديات وتحقيق النجاح. إنها التزام كل قيادي بإعطاء كل شخص التحديات العملية التي تهيء الفرص لتنمية الثقة بالنفس. إننا نشاهد، يوماً بعد يوم، حياة الأشخاص - ليس حياتهم العملية فقط - قد تغيرت بشكل كامل بفضل الثقة بالنفس التي اكتسبوها بسبب نجاحهم في مواجهة التحديات الكبرى.

إن ثقة الشخص بنفسه تساعده على الاتصال بالآخرين ببساطة ووضوح - دون اللجوء إلى التعبيرات المصطنعة أو الجداول المحشوة أو التعاميم المعقدة أو العروض المبهمة التي يستخدمها المديرون الذين لا يشعرون بالأمان للتغطية على ريبتهم الذاتية. يستخدم المديرون الذين يفتقرون للثقة بالنفس ذكائهم لجعل الأشياء أكثر تعقيداً. أما الأشخاص ذوي الثقة القوية بالنفس فيستخدمونه لجعل الأشياء أكثر بساطة.

البساطة يصبح الاتصال أكثر وضوحاً، وبالبساطة تزيد فرصة تلقي كل شخص في المؤسسة نفس الرسالة. هذه الرسائل الواضحة البسيطة من شأنها أن تشحن الأشخاص وتحفزهم للعمل، من هنا فإن البساطة تؤدي إلى السرعة التي تعتبر أحد أهم عناصر النجاح والتفوق.

## القيادة

وهي تتعلق بالقدرات الأربعة التي استخدمناها لسنوات عديدة «كمصفاة» نستطيع بواسطتها التقاط قادتنا. «الطاقة»: التي يستطيعون من خلالها قبول المتغيرات المتسارعة والتعامل معها. القدرة على حفز وتشجيع الآخرين، وعلى نفخ روح الإثارة في الشركة ودفعها للعمل. والثقة بالنفس التي تمنحهم القدرة

## البعد عن الشكليات

لا ينظر إلى البعد عن الشكليات على أنها صفة أساسية مميزة لدى غالبية المؤسسات الكبرى. لكننا ننظر إليها في شركتنا على أنها كذلك. فالبعد عن الشكليات هو أكثر من مجرد تمتع الشركة باسم كبير، كما أنه ليس مجرد اختفاء المديرين الذين يتجولون في أنحاء المصنع ببدلاتهم الأنيقة، أو اختفاء مواقف السيارات المحجوزة أو غيرها من المظاهر التي تشير إلى أصحاب المقامات الرفيعة. إنها أعمق من ذلك. في جنرال إلكتريك هي عبارة عن محيط يستطيع كل شخص فيه أن يطرح آرائه وأفكاره على أي شخص آخر، وأن يصغى إليه باحترام وتقدير بصرف النظر عن مكانة أو منصب الطرف الآخر. يجب على القياديين اليوم أن لا يشعروا بالخرج من إجراء مكالمات خاصة بالمبيعات أو الجلوس في غرفة مخصصة لأعضاء مجلس الإدارة - فالبعد عن الشكليات هو فلسفة تشغيلية كما أنه خاصية ثقافية.

يتمثل أحد أهم المعتقدات الإدارية الدائمة في جنرال إلكتريك في الاقتناع بأن شركات جنرال إلكتريك يجب أن تكون، أو تصبح، رقم واحد أو رقم اثنين في الأسواق التي تتبع لها. لقد استطلعنا من خلال هذا المعتقد تحقيق ذلك لسنوات عديدة، واستمتعنا بالنجاح الذي تحقق مع الوقت من خلال تطبيق هذا المعتقد. لكن مرة أخرى زحفت البيروقراطية الماكرة إلى نظام تحديد الشركة التي تحتل رقم واحد أو رقم اثنين في السوق، وبدأت تحث فرق الإدارة على تحديد أسواقها بشكل أضيق وأضيق للتأكد من أن نشاطهم سيجد له مكاناً مناسباً ضمن نظام تحديد رقم واحد أو اثنين.

لقد بلغ الأمر بفصل تدريبي إداري من المستوى المتوسط بالشركة في ربيع عام ١٩٩٥م إلى رفع تقرير يوضح لنا، بدون حرج أو مجاملة، أن معتقدنا الإداري الموقر قد تم إيصاله إلى مستويات تافهة. لقد أبلغونا أننا نضيع الفرص ونضيق آفاق نمو الشركة من خلال تضيق تحديدنا لـ«السوق» من أجل تحقيق مطلب الفوز برقم واحد أو اثنين.

لقد صدمنا بذلك الرأي الصريح، وقمنا بدورنا بإحداث صدمة في النظام. ففي جلسة المراجعة الخاصة ببرنامج التخطيط لثلاث سنين التي عقدت في شهر يولييه في ذلك العام، طلب من المديرين تحديد أسواقهم بطريقة تكون فيها حصة شركاتهم في السوق ١٠٪ أو أقل. وبدلاً من فرص السوق التي أصبحت محدودة أكثر فأكثر بسبب نظام التحديد برقم واحد أو اثنين الذي استفدنا منه جيداً في وقت من الأوقات، فقد صارت عيوننا الآن مفتوحة أكثر على الفرص الهائلة التي تنتظر عروضنا من المنتجات والخدمات. هذا التغيير البسيط لكن الكبير جداً، هذه الخطوة الجريئة، وهذا الاستعداد من طرفنا للنظر إليه على أنه «الفكرة الأفضل» كان عاملاً حاسماً في تسارعنا في النصف الأخير من التسعينيات لتحقيق معدلات نمو في الإيرادات ثنائية الأرقام.

تلك هي قيمة ثقافة البعد عن الرسميات في جنرال إلكتريك - ثقافة تولد بحثاً متواصلًا عن الأفكار التي تصمد أو تسقط تبعاً لقيمتها لا تبعاً لمنزلة أو مكانة الشخص الذي أوجدها، ثقافة تحرص على إشراك كل عقل في العملية.

موجود في مكان ما في جنرال إلكتريك الآن، أو على وشك - كما هو الحال بالنسبة لكل مبتدئي المهنة لدينا (٣-٥ سنوات) من فئة العشرين بالمائة المتفوقين - أن يسند إليه مشروع حزام أسود تتراوح مدته من سنتين إلى ثلاث سنوات. إن الطبيعة الشاملة لمشروع الحزام الأسود، إلى جانب تميزها بالضبط الصارم للعمليات والتركيز الشديد على العميل، تجعل ٦ سيجما للجودة برنامج التدريب الأمثل للقيادة الناشئة لجنرال إلكتريك القرن الحادي والعشرين.

## الأشخاص

لا يكفي ما لدينا من تقنية ومن شركات كبرى، وما تتمتع به من امتداد عالمي وموارد هائلة لجعلنا أفضل شركة على مستوى العالم ما لم يكن لدينا دائماً أفضل الأشخاص - أشخاص يسعون دائماً إلى التطور ليصبحوا أكثر تميزاً وتفوقاً. وهذا يتطلب نظاماً صارماً في التقييم، وصراحة تامة في التعامل مع كل شخص في الشركة.

في كل نظام من أنظمة التقييم والمكافأة، نقسم العاملين لدينا إلى ثلاث فئات: فئة الـ ٢٠٪ العليا، فئة الـ ٧٠٪ المتوسطة من ذوي الأداء العالي، وفئة الـ ١٠٪ السفلى.

فئة الـ ٢٠٪ العليا يجب أن تحظى بالحب والرعاية والمكافأة معنوياً ومالياً لأنها تمثل الأشخاص الذين يحولون الخيال إلى حقيقة واقعة. إن فقدان واحد من هؤلاء يجب أن ينظر إليه كخطيئة ترتكبها الإدارة العليا - كفشل حقيقي.

لا تمثل فئة الـ ٢٠٪ العليا وفئة الـ ٧٠٪ المتوسطة تصنيفاً ثابتاً. فالأشخاص يتنقلون بينهما طيلة الوقت. أما فئة الـ ١٠٪ السفلى، حسب خبرتنا، فإنها تميل إلى البقاء كما هي. والشركة التي يعتمد مستقبلها على موظفيها يجب أن تتخلص من فئة الـ ١٠٪ السفلى هذه، وأن تستمر في التخلص منها سنة بعد سنة - أخذة بعين الاعتبار وبشكل دائم رفع مستوى الأداء والكفاءة لدى عناصرها القيادية.

أما عدم إزالة فئة الـ ١٠٪ السفلى تلك في وقت مبكر من التحاقهم بالعمل فهو لا يعتبر فشلاً إدارياً فحسب، بل هو أيضاً لطف زائف - أو شكل من أشكال القسوة - لأنه حتماً سيأتي مدير جديد في تلك الشركة ويتخلص من تلك الفئة من الموظفين في الحال، تاركاً إياهم - أحياناً في منتصف الطريق من المهنة - مقطوعين ومضطربين للبدء من جديد في مكان آخر. إن التخلص من العاملين ذوي المستوى المتدني من الأداء في وقت مبكر من المهنة هو أفضل شيء بالنسبة لهم، أما تركهم في مكانهم ليستقروا في مهنة سيتم حتماً الغاؤها فليس كذلك. يجب على أصحاب المناصب الإدارية العليا في جنرال إلكتريك عدم الاقتصار على إدراك أهمية تشجيع وحث ومكافأة فئة الـ ٢٠٪ العليا تلك، والتأكد من أن فئة الـ ٧٠٪ من ذوي الأداء العالي تحظى بفرص التشجيع والدعم ولتتحسن وترتفع إلى الأعلى، بل يجب أن يحرصوا، دائماً بطريقة إنسانية، على تعزيز التصميم على التخلص كل سنة من فئة الـ ١٠٪ السفلى تلك. هذه هي الطريقة التي تؤدي إلى نشوء وازدهار الأنظمة الحقيقية القائمة على الجدارة والأهلية.

تلك هي قيمة ثقافة البعد عن الرسميات في جنرال إلكتريك - ثقافة تولد بحثاً متواصلًا عن الأفكار التي تصمد أو تسقط تبعاً لقيمتها لا تبعاً لمنزلة أو مكانة الشخص الذي أوجدها، ثقافة تحرص على إشراك كل عقل في العملية.

الذي ننظر به نحو المستقبل، وللاقتناع بأن الأيام القادمة ستكون أعظم أيامنا.

ستبني جنرال إلكتريك المستقبل قاعدتها الصلبة على القيم الخلاقة التي تحرك مسيرتنا اليوم: الثقة المتبادلة والتعطش الدائم وغير المحدود لأفضل الأفكار وأفضل الأشخاص في العالم. لكن جنرال إلكتريك المستقبل ستكون أكثر سرعة وأكثر جرأة، وأعمالها، إذا ما قورنت مع أعمال جنرال إلكتريك الحالية، سوف تُظهر شركتنا الحالية شركة بطيئة ومتردة. ستكون جنرال إلكتريك المستقبل هي الشركة التي يدرك فيها كل موظف أن النجاح لا يمكن أن يتحقق إلا من بالافتتان التام بنجاح عملائنا.

كما أنها ستكون جنرال إلكتريك التي ستبقى دائماً، كما هي اليوم، مقدرة وشاكرة لدعمكم المتواصل.



جفري إيملت  
رئيس الشركة ورئيس مجلس الإدارة المنتخب



جون اف ولش - رئيس مجلس الإدارة  
وكبير المسؤولين التنفيذيين



روبرت رايت - نائب رئيس مجلس الإدارة  
ومسؤول تنفيذي



دنيس ديميرمان - نائب رئيس مجلس الإدارة  
ومسؤول تنفيذي

٩ فبراير ٢٠٠١

إن شركة جنرال إلكتريك، كشركة عالمية تحرص على التعلم، هي نتاج للقيم والسلوكيات التي أشرنا إليها آنفاً. فكل العبقريات وأفضل الأفكار في العالم بأسره هي لنا لأننا «لا حدوديون». إننا لا نقتصر على تلقي هذه الأفكار، بل نقضي الكثير من أيامنا بحثاً عنها. لقد علمتنا شركة تويوتا قبل عدة سنين إدارة الأصول. وعرفتنا شركة وال\*مارت على أسلوب التقصي السريع لأخبار السوق. وساعدتنا شركتي الايد سيجنال وموتورولا على البدء بمبادرتنا الكبرى آسيجما للجودة. وحديثاً ساعدتنا كل من شركة تريلوجي وسيسكو وأوراكل على البدء بنقل جنرال إلكتريك إلى عصر الرقمية.

إن السلوك الذي يستحق المكافأة في جنرال إلكتريك اليوم، قد تغير من مجرد أن الموظف هو الذي تقرد بطرح الفكرة كوسيلة للبروز بين زملائه في العمل، إلى ما هو أهم من ذلك، وهو إيجاد فكرة أفضل والسعي بحماس إلى إشراك الجميع بها سواء في القسم الذي يعمل به أو على مستوى الشركة بأكملها، فاصداً بذلك رفع مستوى الأداء في الشركة بأكملها.

إن الإبداع والابتكار الذي يسهم في إبقاء كل واحدة من شركاتنا - بدءاً بجنرال إلكتريك لمحركات الطائرات إلى جنرال إلكتريك للأجهزة الطبية - في مركز الصدارة في مجال عملها، يتحقق بشكل أكثر تسارعاً بفضل التقنية المتدفقة جيئةً وذهاباً في مسارات لا تحصى عبر شركتنا: علم المعادن من جنرال إلكتريك لمحركات الطائرات إلى جنرال إلكتريك لأنظمة الطاقة، الرقمية من جنرال إلكتريك للأجهزة الطبية إلى جنرال إلكتريك لأنظمة الصناعية إلى جنرال إلكتريك لخدمات التمويل، مسهمةً بذلك في امتداد النجاح من جنرال إلكتريك للمنتجات البلاستيكية إلى جنرال إلكتريك لخدمات التأمين على الهونات العقارية (مورغيج انشورنس) وإلى كافة شركات جنرال إلكتريك الأخرى.

ليس النظام التشغيلي لجنرال إلكتريك، الذي قمنا بإيضاحه في الصفحات التي تلي خطابنا هذا، سلسلة بيروقراطية من المراجعات وتمارين الميزانيات والتقارير والبيانات الاستعراضية، بل هو سلسلة منتظمة من الجلسات التي كرسنا لتعلم وتبادل أفضل الأفكار والممارسات من شتى أنحاء الشركة ومن مختلف أنحاء العالم.

إن استيعاب كيفية إسهام ثقافة التعلم هذه، وهذا التعطش الشديد للأفكار الجديدة في تغذية هذا النظام التشغيلي، وبأنها تمثل برنامجاً المركزي، يفسر كيف تستطيع الشركات على اختلاف وتنوع أنشطتها كجنرال إلكتريك للمنتجات البلاستيكية أو لمحركات الطائرات أو محطة ان بي سي، أن تنمو بشكل أسرع وتحقق نتائج أفضل كجزء من هذا النظام، مما لو لم تكن كذلك. هذا النظام التشغيلي هو الذي يعطي جنرال إلكتريك القدرة على البقاء والنمو، ويمثل البناء الذي تقوم عليه ثقافة التعلم. من الصعب إبراز مثل هذه الآلية التشغيلية حية على الورق أو في الجداول، لكنها تظهر واضحة جلية عندما يلاحظ المرء روح الإثارة وتبادل الأفكار التي توجد في ثنايا ما قد يبدو وكأنه، بناءً على جدول الأعمال، مجرد سلسلة أخرى من الاجتماعات المملة.

إنها تلك الرغبة في التعلم والمشاركة التي تشكل الأساس للتعاون الدائم