

# البلد العاشر

## المنافسة متابرة





سلكت هواوي طريق التقدم لأكثر من 20 عامًا، فصار نموذجها في التطور والتوجه نحو العالمية رايةً يسترشد بها في عالم الشركات والمؤسسات الصينية. لكن بالنسبة لرن تشنغ في، فالأمر ليس كذلك؛ فهو يؤمن أن "البقاء هو المخرج"، وقد تمسك ولا زال يتمسك بذلك؛ فالرجل يتمتع بخبرة تزيد عن 20 عامًا؛ ومن ثم فهو يرى ويفهم الأمور بشكل أوضح وأكثر عمقًا من غيره.

عندما توضع تحديات الاستمرار في التطور على الطاولة، يظل منافس هواوي هو هواوي ذاتها. فاستمراريتها في التطور تتوقف على مدى تقبل الرجل الذي سيخلف رن تشنغ في في قيادتها لقيمها الأساسية، وهل بمقدوره انتقادها وتكميلها أم لا. فمن سيتسلم بعده والأسهم والتدويل... إلخ؟ كلها قضايا ستسبب ألمًا شديدًا لهواوي في عهد ما بعد رن تشنغ في.

\*\*\*

## الفصل الأول

### إلغاء ثقافة التسلسل الوظيفي هز العالم



أقدمت هواوي في أكتوبر 2007 على خطوة، أثارت نقاشًا وجدلاً واسعاً؛ فحتى أولئك الذين لم يسبق لهم أن سمعوا عن هواوي، بدأوا يتابعون هذا الأمر. السبب في إثارة هذا الجدل الواسع يرجع إلى قيامها بما عرف بـ "الهيكلية الداخلية"، مضمونها أن كل الموظفين الذين عملوا في هواوي لثماني سنوات كاملة، عليهم أن يبادروا بإجراءات تقديم استقالاتهم، بما في ذلك رن تشنغ في نفسه، ثم بعد ذلك يتقدموا للحصول على وظيفة من جديد، ويوقعوا عقود عمل، تتراوح مدتها من 1 - 3 سنوات، مع إلغاء نظام التسلسل الوظيفي السابق، وتم إعادة صياغة التسلسل الوظيفي لكل الموظفين من جديد. وفي الوقت ذاته، تقدم الشركة تعويضات لكل من يقدم استقالته. وفي 29 أكتوبر من العام 2007، كان كل من تنطبق عليهم الشروط قد شاركوا في إعادة الهيكلية، وتحددت مواقعهم الوظيفية ورواتبهم.

أقلقت هذه الخطوة وزارة الضمانات الاجتماعية للعمل في الصين؛ لذلك فتحت مصلحة العمال في شنتشن ملف التحري، ولكن ما فاق كل التوقعات أن هذه الخطوة لم تتسبب في إحداث أي خلافات داخل هواوي، ولم تتلقَّ مصلحة العمال في شنتشن أي شكاوى من العاملين في هواوي؛ ولذلك أغلق هذا الملف. إلا أنه يجب الاعتراف بأن حالةً من القلق وعدم السكينة، قد سادت واستمرت في هواوي لفترة ليست بالقصيرة. فنظام "التسلسل الوظيفي" يحدد مكانة الموظفين داخلها، وبالتالي يمكن للبعض التمتع براتب مرتفع - بحكم منصبه - دون بذل أي جهد يذكر، ولا يعتبر ذلك تقصيرًا في عمله، وكان ذلك من أصعب المشكلات التي واجهت هواوي.

لم يسبق لهواوي أن واجهت فرصًا وتحديات كتلك التي واجهتها عام 2007؛ حيث تزايدت أعداد موظفيها بسرعة فائقة، وفقًا للإحصائيات: تزايد عدد العاملين في مختلف خطوط الإنتاج بعد عام 2005 بنسبة تتجاوز 50٪، بل وصلت في بعض خطوط الإنتاج إلى 70٪. المشكلة أن عدد العمال قد زاد، ولكن الإنتاجية والفعالية انخفضت. وكانت حقيقة الأمور في تلك الفترة كالتالي: تراجع عدد من يتمتع بروح العطاء والنضال، وتزايد عدد من يتحدثون عن المرتبات وظروف العمل ويميلون شروطهم. كما تسارع الكثير من المدراء إلى المناصب العليا، وتم إهمال إعداد وتدريب الكوادر في المستويات الدنيا .. سادت حالة من

البرود وسط هواوي، وتلاشت الخبرات والثقافة الإيجابية التي كانت سائدة من قبل. جدير بالذكر أن مؤسسة مثل هواوي تتمتع بتفوق نسبي على الصعيد التقني ومكانة رائدة، وبحاجة إلى تراكم الخبرات من ناحية، ومن ناحية أخرى بحاجة إلى توسيع آفاق معرفة جديدة؛ لكي تعوض النقص في هيكل المعرفة القائم .. مؤسسة مثل هذه بحاجة إلى خبرات المقاتلين المخضرمين (كبار الموظفين)، كما أنها بحاجة كذلك إلى عنفوان شباب المقاتلين (الموظفين الشباب). كانت تلك المشكلة الخطيرة التي واجهتها هواوي، وهي على أعتاب مرحلة جديدة من التطور.

أظهرت بيانات هواوي المعلنة أن حركة الاستقالات قد شملت 6687 موظفًا في مختلف مستويات الشركة. وكانت النتيجة أن 6581 موظفًا قرروا العودة إلى وظائفهم مرة ثانية، وقدم 38 موظفًا استقالتهم إما لبلوغ سن التقاعد أو لسوء حالتهم الصحية، كما غادر 52 موظفًا الشركة من تلقاء أنفسهم للبحث عن فرصة أخرى في مكان آخر، ولأن أداء 16 من الموظفين ليس على المستوى المطلوب، أو لأسباب أخرى، فقد غادروا الشركة كذلك.

تتمتع هواوي بنظام تعويضات خاص بها، فلم تكتفِ بدفع التعويضات بناء على عدد السنوات التي قضها الموظف في الشركة فحسب، بل دفعت مرتب شهر إضافي، كذلك لم تكتفِ بدفع متوسط

الراتب على مدار السنة التي سبقت إلغاء العقد، بل دفعت كذلك قيمة المكافأة التي تدفع في منتصف العام القادم. وأهم من كل ذلك، أن الموظف الذي قدم استقالته يمكن أن ينافس على وظيفة من جديد، كما يحصل كذلك على إجازة بمرتب خلال فترة (التقدم للوظيفة) حتى يتم تعيينه، والتي تستمر من 5 أيام إلى شهر، كما يحتفظ الموظف بحصته في الشركة، كل هذا يدل على أن نظام توزيع الأرباح هذا مغرٍ جدًا.

وقد بلغت قيمة التعويضات - وفقًا للإحصائيات - مليار يوان، وهذا مبلغ تستطيع هواوي بقوتها ونفوذها أن تتحمله. وعلى جانب آخر، فقد فسر البعض - خارج هواوي - هذه الخطوة على أنها محاولة من قبل رن تشنغ في للقضاء على نفوذ البعض الذي تسبب فيه نظام التسلسل الوظيفي القديم؛ لذلك تم إلغاؤه، ووضع نظام جديد؛ لتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية في هواوي.

وقد تم التغلب على مشكلة "العمالة الزائدة"، من خلال هذا الأسلوب "إعادة الهيكلة"، أما رن تشنغ في فقد قدم استقالته كمدير تنفيذي لهواوي إلى مجلس إدارة الشركة. وعاد في 14 ديسمبر 2007 إلى منصبه كسابق عهده، لا يجب إظهار الذات، ويرفض الدخول في أي جدل؛ ليستمر في تنفيذ الخطوط التي رسمها لذاته.