

## الفصل الثاني: الابتكار في الإدارة

### "ثقافة الأسرة" تحقق القوة الناعمة للمؤسسة



إذا تحدثنا من زاوية إدارية بحثية، يمكن تقسيم الإدارة إلى ثلاث مراحل: المرحلة الأولى: هي إدارة أفراد لأفراد آخرين، وتعني أن الكل يتحرك وفقاً لأوامر القادة. المرحلة الثانية: هي الإدارة بواسطة لوائح وقوانين، أي بتنفيذ بعض اللوائح والقوانين الموضوعة.

المرحلة الثالثة: هي إدارة الأفراد عن طريق الثقافة. إن المؤسسات التي تطبق نظام الإدارة عن طريق الثقافة هي التي تحقق تنمية سريعة وصحيّة. بالنظر إلى القوة الناعمة لثقافة الشركات - سواء من زاوية تنافسية أو من زاوية الإدارة الداخلية - سنجد أن هذه الثقافة لا تأتي فارغة؛ لأنها تجلب معها إستراتيجيات تدخل حيز التنفيذ، ويكون لها فاعليّة واضحة.

تشمل ثقافة المؤسسات أربع حلقات متصلة، هي الثقافة المعنوية والثقافة السلوكية والثقافة المؤسسية والثقافة المادية، ومن بين هذه

الثقافات تعتبر الثقافة المعنوية هي جوهر المؤسسات؛ حيث إنها تشمل على روح المؤسسة وفلسفة الإدارة، فضلاً عن المفاهيم والقيم، التي تشكّل الأساس لتوجيه المؤسسة وتعزيز إدارتها. الحلقة الثانية: هي الثقافة السلوكية، وتشتمل على مشاركة العاملين في الأنشطة الثقافية والترفيهية، التي من شأنها تعزيز الإنتاج وكفاءة الإدارة، وذلك من خلال القراءة في المكتبات، أو التواصل بين الموظفين على مقاهي الشاي وغيرها. الحلقة الثالثة: هي الثقافة المؤسسية، وفيها تتشكّل الإدارة من خلال نظام متكامل في المقام الأول، وعلى المؤسسات أن تتخذ جميع الإجراءات والتدابير مهما كانت صغيرة؛ لضمان التشغيل العادل لكل حلقة من الحلقات الأربع، وأيضاً من أجل ضمان استمرار تحسين فعالية النظام، وينبغي أيضاً تعيين لجنة إدارية لتنسيق كل ما يتعلق بالنظام. والحلقة الأخيرة: هي الثقافة المادية، وتشمل الموارد المادية، التي تكون بمثابة ناقلات لمرافق الإنتاج، والمرافق التي تساعد على تحفيز الموظفين، وتسهيل عملهم.

بنى وانغ تشوان فو "ثقافة الأسرة" الفريدة من نوعها اعتماداً على النظرية النفسية التي وضعها العالم ماسلو لتدرج حاجات الإنسان الخمس. ففي الواقع إن هذا النموذج الثقافي يعتبر تفسيراً جديداً وترقية شاملة لثقافات الإدارة المذكورة أعلاه (الثقافة الروحية والثقافة السلوكية

والثقافة المؤسسية والثقافة المادية). والأهم من ذلك أن النتائج جاءت كما توقع وانغ تشوان فو، واستطاعت بي واي دي - في النهاية - أن تشكل نمط إدارة "الثلاثة في واحد" (الجيش - المدرسة - الأسرة)، انطلاقاً من الانضباط العسكري الصارم، الذي يُكسب المؤسسات صفات الاستجابة السريعة والتعاون على تحقيق الهدف الواحد. وعلى هذا الأساس يجب أن يتحلى العاملون بروح التعلّم؛ حتى ينموا مهنيّاً بشكل سريع، ويستمروا في العمل على تطور مؤسساتهم بشكل أسرع، وذلك من خلال التدريب والممارسة العملية. ولا شك أن العاملين يحتاجون إلى الرعاية والدفع من المؤسسة، كما هو الحال بين أفراد الأسرة، هذا سيجعلهم أكثر استعداداً لأن ينموا مع الشركة.

دمجت بي واي دي ثقافة الشركات والاحتياجات البشرية بشكل وثيق في ثقافة الأسرة، من خلال خمسة مستويات.

**المستوى الأول:** هو الاحتياجات الفسيولوجية، ويشمل تناول الطعام والسكن والراحة وغيرها. تقدم بي واي دي الإقامة المجانية لموظفيها، وتوفر لهم الفوائد والإعانات المناسبة لوجبات الغذاء في المطعم ومصاريف الاتصالات، وغيرها من النفقات اليومية. وتقدم بي واي دي هذا كله من أجل أن تضمن أساسيات الحياة لموظفيها.

**المستوى الثاني:** هو الاحتياج إلى الأمان، وتشمل السلامة الشخصية

والتأمين الصحي وسلامة الأسرة وغيرها. وتعطي بي واي دي مكافآت مادية لموظفيها، مثل جائزة التفوق، وجائزة أفضل موظف، وجائزة الخدمة الطويلة، وحوافز معنوية في مجال العمل، كالترقية والتناوب الوظيفي، وكذلك الدعم اللوجستي، كالحصول على مركبات ترفيهية، والتدريب في المدارس الفنية، ومدارس بي واي دي ... وكل هذا من شأنه تحفيز عاطفة الموظفين للعمل.

**المستوى الثالث:** هو الحاجة إلى الانتماء، وتشمل الصداقة والحب والمودة، وغيرها من الاحتياجات النفسية الأخرى. ولكي تستقر حياة الموظفين دون قلق، فكان وانغ تشوان فو يراعي - عند تشييد أي منطقة صناعية جديدة - وجود مناطق سكنية ومطاعم ومولات وأماكن ترفيهية ونوادٍ رياضية ومكتبات، ويراعي أيضًا وجود مراكز لإعطاء دورات تدريبية على الكمبيوتر، وغرف لغسيل الملابس .. وكل ذلك من أجل تسهيل حياة الموظفين. وفي الوقت نفسه، خصص صندوقًا خاصًا لتقديم كل أنواع الدورات اللازمة لاكتساب مهارات الحياة، وأعطى بنفسه للموظفين دورات تدريبية عن التقنيات المتقدمة دون أي تحفظ. وبفضل تشجيعه، أسس الموظفون جمعيات أدبية، وجمعيات لفنون الخط، وفرق فنية، وفصول لتعليم اللغة الإنجليزية، وهكذا أصبحت حياة العاملين وعملهم غنية وحافلة، حيث جعل الجميع ينغمسون في جو مليء

بالصدقة والألفة، وأدى هذا إلى تحسّن كبير في كفاءة العمل.

**المستوى الرابع:** هو الحاجة إلى التقدير، بما في ذلك الثقة والإنجاز واحترام الإنسان للآخرين واحترام الآخرين له. وبحلول أوائل عام 2001 بنى وانغ تشوان فو حياً راقياً عصرياً - قرية واي دي. وفي وقتنا الحاضر لا زال معظم مسؤولي الشركات من الطبقة العالية والمتوسطة يسكنون في هذا الحي، حيث يوجد بالداخل روضة أطفال وصلات ألعاب رياضية ومولات وحمامات سباحة مكشوفة. وفي عام 2003 تعاونت بي واي دي مع مدرسة شينجن للتعليم المتوسط<sup>(1)</sup> - أكبر مدرسة للتعليم المتوسط في مدينة شنجن - لتأسيس مدرسة واي دي وروضة أطفال واي دي؛ لكي توفّر لأبناء موظفي واي دي الخدمات لمراحل التعليم المختلفة من رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية إلى مرحلة التعليم المتوسط. بعد ثماني سنوات من التنمية أصبحت هذه المدرسة واحدة من أشهر المدارس الخاصة محلياً، وهناك يحصل أبناء موظفي بي واي دي على أفضل درجة من مستوى التعليم. وهناك مثال آخر - وهو ثقافة السيارات للموظفين - أدخلت بي واي دي سياستين تبعاً، وهما: سياسة الشراء دون دفعة أولى، وسياسة الدعم للسيارات الخاصة. ونتيجة لذلك كان من الضروري تمديد موقف سيارات بي واي

(1) التعليم المتوسط في الصين يقصد به مرحلتي الإعدادية والثانوية.

دي مرارًا وتكرارًا. وفي الوقت نفسه، كانت تنمية وإنجازات بي واي دي تجلب للموظفين الشئ والقيمة الاجتماعية العالية، وكان للتقدير الخارجي تأثير إيجابي على الموظفين؛ حيث جعلهم يشعرون بالقيمة وتحقيق الهوية الذاتية.

**المستوى الخامس:** هو الحاجة إلى تحقيق الذات. اتبعت بي واي دي ثقافة الإدارة الفردية، التي تتعامل مع كل شخص بمفرده؛ مما يعطي الفرصة لكل فرد أن يظهر قدراته الخاصة بالكامل. يقدر وانغ تشوان فو المواهب، وإعادة استخدام المواهب، ويمنح الخريجين الجدد مناصب إدارية مهمة في بي واي دي، وهذه هي إستراتيجية مهمة لمساعدة العاملين على تحقيق تطلعاتهم وطموحاتهم بالكامل. العديد من المديرين المبتدئين (حوالي 50٪) دخلوا شركة بي واي دي من خلال ملتقى التوظيف، الذي يقام في الحرم الجامعي سنويًا. يستطيع الشخص الأكثر تميزًا أن يحقق طموحاته قبل أن يصل لسن الثلاثين، ويصبح مسئولاً عن قسم من الأقسام المتميزة في الشركة. بالإضافة إلى ذلك كان وانغ تشوان فو يعطي فريق المديرين التنفيذيين جزءاً من الأسهم؛ وذلك لتحفيزهم على تحقيق أكبر قدر من طموحاتهم. بعد أن نزلت بي واي دي إلى السوق قام وانغ تشوان فو بتوزيع 15٪ من أسهمه على أكثر من 20 من المديرين والمهندسين، بمبدأ "نقاسم الثروة"؛ ليعطي لهم مساحة أكبر لتحقيق قدراتهم على أكمل وجه.