

سنة ثانية ماستر ادارة الموارد البشرية **الفوج : 02 الطلبة : بن حمزة حسينة/ كبسي سهام**

المقال 1: دراسة واقع الثقافة التنظيمية في منظمات العمال دراسة حالة شركة Zappos

تحت اشراف: احلام خان

المبحث الأول: لمحة عن شركة Zappos

Zappos الشركة التي وضعت قوتها في قلب إستراتيجيتها، والتي لا تتبع التفكير التقليدي عندما يتعلق الأمر بريادة أعمال، وأنها لا توظف مثل الشركات العادية، والتي تتعامل مع ثقافة المنظمة مثل معظم الشركات التجارية، وتواصل تحقيق الأرباح، فقد قامت بالكثير من الأشياء الثورية التي يحبها العملاء وحققت الإنجاز المتمثل في التفوق على نظيراتها من حيث كونها أكثر شركة عبر الانترنت تتمحور حول العملاء. من خلال هذا المبحث سنتعرف أكثر على شركة Zappos.

المطلب الأول: تعريف ونشأة وتطور شركة Zappos

أولاً: تعريف شركة Zappos

تأسست Zappos في عام 1999، وهي الشركة الرائدة في البيع والتوزيع عبر الانترنت في الولايات المتحدة الأمريكية، متخصصة في بيع الأحذية والملابس، ما يميزها عن غيرها هي الطريقة التي تباع من خلالها، تحقق الشركة عائدات ما يزيد عن مليار دولار سنوياً، في عام 2009 استحوذت عليها أمازون مقابل مليون دولار، لكن رغم هذا الاستحواذ تعمل Zappos بشكل مستقل و منفصل، على العكس نجد Zappos تؤثر عليها أمازون، بل الأغرب إذا تصفحنا موقعها سنشعر أنها الشركة المنافسة لأمازون في الوقت الراهن. فازت بالعديد من الجوائز، ودخلت في قائمة أفضل 100 شركة للعمل بها في عام 2015 في مجلة Fortune ولم تترك القائمة منذ ذلك الحين.

ثانياً: فكرة إنشاء شركة Zappos:

شراء زوج من الأحذية ليس بالأمر الصعب للغاية أليس صحيح!! ولكن مرور Nick Swinmurn بمحل تلوى الآخر، ومركز تجاري بعد الآخر، لم يعثر على زوج الأحذية الذي يريده، رغم انه في منطقة سان فرانسيسكو الأمريكية، هنا خطر في باله السؤال: فما حجم المعاناة التي يواجهها الناس في المناطق الأخرى؟

في سنة 1999، كان هنالك فقط محلات صغيرة تقوم ببيع الأحذية عبر الانترنت، والتي لم تسهل من عملية تسويق الأحذية على الإطلاق وهنا كان بزوغ فكرة إنشاء مكان واحد لبيع الأحذية عبر الانترنت. في اعتقاده كانت الفكرة رائعة، ولكن تنفيذها ليس بتلك السهولة، إلا إذا استطاع اكتشاف طريقة لخلق شبكة بين كل محلات الأحذية المنفصلة فإن هذا يمثل حلا.

شرع Nick في العمل و قام بحجز موقع على الانترنت باسم Shoesite. com، وفي ظل وجود موقع الكتروني جاهز للانطلاق، كان بحاجة إلى شيء واحد هو السلع. فاتجه صوب محل الأحذية المحلي، والتقط صور لمخزونهم من الأحذية ووضع هذه الصور على الموقع الإلكتروني، وفي كل مرة يشتري شخص شيئا من الموقع، كان يذهب Swinmurn إلى المحل ويقوم بشحنها إلى العميل وهكذا كانت الانطلاقة في تنفيذ فكرة مشروع. بينما بدأت فكرة Nick تعرف رواجاً واسعاً وتقبلاً لدى الزبائن، من جهة أخرى بيع الأحذية عبر الانترنت لم تكن فكرة مرحباً بها لدى المستثمرين. لكن هذا لم يكبح من عزيمته ولم يمنعه من طرح عرضه على شركة الاستثمار Frogs Venture التي يمتلكها Hsieh Tony فعرض عليه الفكرة في ثلاث جمل "سوق الأحذية عبارة عن 40 مليار دولار في الولايات المتحدة، منها مبيعات الكتالوج تشكل 2 مليار دولار، ومن المحتمل أن تستمر التجارة الإلكترونية في النمو، وبشكل أكيد يستمر الناس في ارتداء الأحذية في المستقبل".

رأى Hsieh Tony الرؤية والإمكانات، واشترى الفكرة من خلال استثمار 500 مليون دولار، وسرعان ما أصبح المدير التنفيذي المشارك مع Nick.

تم إطلاق Zappos في البداية تحت اسم Shoesite com ولكن سرعان ما تم تغييره إلى شيء فريد من نوعه، تم اقتباس اسم الشركة من الكلمة الإسبانية "zapatos" التي تعني كلمة حذاء.

■ ثالثاً: تطور شركة Zappos من 1999 إلى 2016

20 عاما 20 إنجازا كيف نشأت Zappos من الأحذية فقط، كأى شركة مرت شركة Zappos بمراحل صعبة وتجاوزت عقبات كثيرة، حتى استطاعت رسم طريقها وكتابة عالمها التجارية باسم من ذهب.

● المرحلة الأولى من 1999 إلى ما بعد 2000:

في بداية عام 1999 قام swinmurn Nick بإنشاء موقع توزيع الأحذية عبر الانترنت ShoeSite.com، لكنه لا يزال يحتاج إلى مستثمر لضخ الأموال، فقام Nick بالالتقاء برجل الأعمال الناجح "توني هسيه"

ليقنعه في الأخير بالانضمام وتمويل المشروع. استثمر توني 500000 دولار في أعمال Swinmurn من خلال شركة شارك "توني" في تأسيسها مع ألفريد لين وأطلق عليها اسم Venture Frogs .

تحول موقع shoeshite.com. إلى zappos.com، بغرض توسيع نطاق العلامة التجارية بما يتجاوز مبيعات الأحذية.

يمكن القول ان عام 1999، كان عاما متواضعا ولكنه مشجع، حيث بلغت مبيعاته ما يقارب 200000 دولار، بعد ان بدأت بشراء السلع مباشرة من المتاجر وتخزينها، ومع وصول Mossler، بدأت الشركة في التحدث إلى العلامات التجارية مباشرة من اجل تزويد مخزنها بالأحذية لتنتقل في مستوى جديد وتزيد في هامش أرباحها.

وفي مطلع 2000 وجدت الشركة نفسها تعاني من أزمة مالية، وفشلت في إقناع المستثمرين الآخرين. هنا قرر "توني" مواصلة التمويل من تلقاء نفسه. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يخفف من ارتياح "نيك" أكثر فأكثر في العديد من القرارات، لاسيما فيما يتعلق بالجوانب الفنية ويصبح الرئيس التنفيذي المشارك. في نفس العام ضاعفت الشركة عمليا مبيعاتها بمقدار 10 % لتصل إلى 8.1 مليون دولار.

مع انفجار فقاعة الانترنت، لم تتمكن ZAPPOS من توفير دفعة الثانية من التمويل بعد العام الأول، بسبب نقص السيولة النقدية و من اجل البقاء على قيد الحياة، أرسل Tony بريد الكتروني إلى موظفيه مع خطة عمل مدتها 9 اشهر، في هاته الأثناء هنالك من قرر ان يستقيل، بينما عرض الآخرون تخفيض رواتبهم، كما أجبرت هذه الأزمة Tony على بيع ممتلكاته لإبقاء Zappos مفتوحة.

• المرحلة الثانية من سنة 2001 الى 2003:

كافتحت Zappos في السنوات القليلة الأولى، حيث حققت مبيعات ولكن لم تكن تحقق أرباحا كافية. فتحطم فقاعة الدوت كوم أجبرت شركة Zappos على تسريح نصف موظفيها، لكن الشركة تعافت بحلولنهاية عام 2002، رغم أن مبيعات الشركة بلغت 32 مليون دولار لكنها مازالت غير مربحة. في عام 2003، اتخذت الشركة قرارا بتركيز عالمتها التجارية على تقديم أفضل خدمة للعملاء، كان عليها التحكم في سلسلة القيم بأكملها من الأمر الى التنفيذ الى التسليم، وبدأت في الاحتفاظ بالمخزون بأكمله.

• المرحلة الثالثة بين سنة 2004 الى 2007:

في سنة 2004 نقلت Zappos مقرها الرئيسي وعمليات مركز الاتصال إلى مدينة هند رسون، نيفادا. وفي نفس العام قامت "سيكويو كابيتال" بضخ مبلغ كبير من النقد في Zappos. كما افتتحت Zappos

أول متجر لها في كنتاكي، وتطور إجمالي المبيعات في Zappos إلى أكثر من الضعف بقيمة 184 مليون دولار.

في سنة 2005 قامت شركة Sequoia بزيادة استثماراتها في Zappos إلى ما مجموعه 35 مليون دولار. ثم انضم ألفريد لين، الشريك المؤسس لشركة Frogs Venture، إلى Zappos في منصب المدير المالي.

و حصلت Zappos على جائزة tailler-E للعام من قبل NewsFootwear. و تضاعف إجمالي مبيعات Zappos مرة أخرى إلى 370 مليون دولار وبحلول عام 2006 بدأت الشركة تحقق انتعاشا حقيقيا وأرباحا جيدة كانت قيمة التداول قريبة من 600 مليون دولار. شعر نيك سوينمورن بالملل بالشركة أصبح يديرها توني بشكل جيد للغاية فقرر Nick مغادرة Zappos والذهاب للبحث عن مغامرات جديدة ليجد متعة بدئ عمل تجاري من الصفر يظل مالك لجميع أسهمه.

• المرحلة الرابعة: ما بين عام 2007 الى 2012:

حتى عام 2007 نمت Zappos بوتيرة سريعة جدا، متجاوزة توقعات إيرادات الشركة التي حددتها لهذا العام، ومع ذلك فقد أدى ركود عام 2008 إلى تباطؤ النمو واضطر Hsieh إلى تسريح أكثر من 8% من القوة العاملة، وتجدر الإشارة إلى أنه قدم حزم تعويضات سخية للموظفين المتأثرين بتسريح العمال. كان المخططون الإستراتيجيون في Amazon يراقبون Zappos لبعض الوقت، كان الرئيس التنفيذي جيف بيزوس مقتنعا أن أمازون لم تكن المنصة المناسبة لبيع الأحذية بسبب التعقيد الذي ينطوي عليه الأمر.

كان بيزوس قد اتصل ب Zappos لأول مرة عام 2005، لكن Hsieh أرد أن تبقى Zappos مستقلة، بعد فشل العرض المبكر ل Zappos أطلق بيزوس "سوقا للأحذية على الأنترنت com.Endless قدم الموقع الجديد أسعار مخفضة لكنه لم ينجح في إعاقه نمو Zappos، في غضون ذلك واصلت أمازون مراقبة تقدم Zappos، بحثا عن حدوث تباطؤ في النمو، حدث ذلك خلال فترة الركود العظيم سنة 2009، حينها بدأت Zappos في البحث عن مستثمرين خارجيين. تواصلت أمازون مع Zappos مرة أخرى، وفي 22 جويلية 2009 أعلنت زابوس أن أمازون استحوذت عليها في صفقة شاملة لبيع جميع السهم قدرت ب 2,1 مليار دولار، لقد كانت صفقة مربحة لكال الطرفين، بحيث تلقت Zappos النقد الذي كانت بحاجة إليه، واحتفظت

بجميع موظفيها، وسمح بالحفاظ على ثقافتها من خلال العمل بشكل مستقل. بالنسبة لـ أمازون قال الرئيس التنفيذي جيف بيزوس "Zappos هي شركة تركز على العملاء، نحن نرى فرصا رائعة لكال شركتين للتعلم من بعضهما البعض وخلق تجارب رائعة لعملائنا، أشعر بالضعف عندما أرى شركة مهووسة بالعملاء مثل Zappos أنها تمتلك ثقافة فريدة تماما، لقد رأيت الكثير من الشركات، لكن لم أرى ابدا شركة مثل ثقافة Zappos، واعتقد ان هذا النوع الفريد من الثقافة ميزة مهمة للغاية"

• المرحلة الخامسة: من سنة 2013 الى 2016

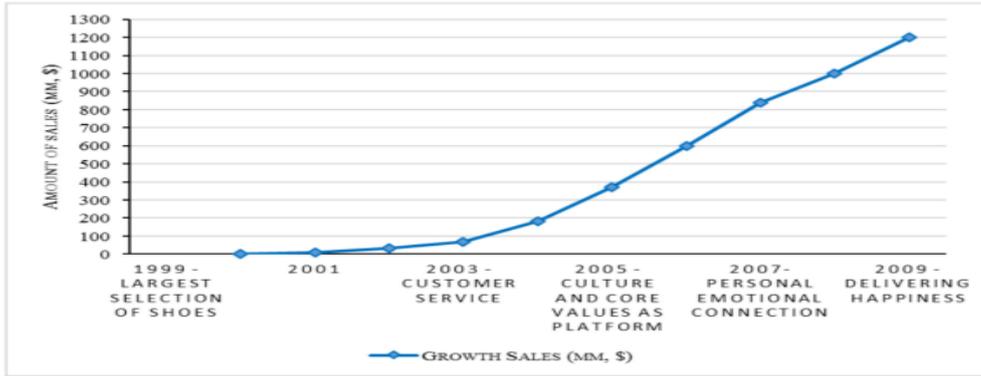
قامت الشركة بتشغيل تجريبي في عام 2013 مع 150 عامل لنظام الـ Holacracy، وفي سنة 2014

عقد الرئيس التنفيذي للشركة اجتماع ليعلم جميع موظفيه ان الهيكل التنظيمي للشركة تم دفعه لصالح Holacracy استمرت Zappos في النمو تحت مظلة أمازون وحققت أرباحا قدرها 5,54 مليون دولار سنة 2014، لا تزال Zappos اليوم تعمل كوحدة مستقلة عن أمازون وهي حرة في وضع هيكلها التنظيمي الخاص، بناء على الوثيقة التي تعترف فيها أمازون رسميا بتفرد ثقافة زابوس وواجب أمازون في حمايتها، ومع ذلك فقد أثرت أمازون على زابوس في بعض الجوانب، ففي عام 2012 تم تسليم اثنين من مستودعات التوزيع والتنفيذ لأمازون لتحسين الكفاءة التشغيلية.

في 24 مارس من سنة 2015 قام Hsieh Tony بنشر إعلان رسمي يعلن فيه عن التحويل والانتقال الكامل والالتزام بهيكل تنظيمي جديد وهو الـ Holacracy للشركة بحلول نهاية الشهر التالي، وكان يعرض Tony Hsieh صفقة لجميع الموظفين الغير موافقين مع خيار الشركة (مبلغ مالي مقابل مغادرة الشركة مع إمكانية العودة لمدة 12 شهر. استمرت Holacracy في التطور في الشركة، و أنهت انتقالها الكامل في عام 2016 .

الشكل 5: الجدول الزمني لنمو المبيعات وتطور العلامة التجارية لشركة Zappos

الشكل 05: الجدول الزمني لنمو المبيعات وتطور العلامة التجارية لشركة Zappos



Source : Alexandra Eremina, **Comparison of organizational structures-case Zappos**, Master's thesis, International business management, University of Oulu, 2017, P 40.

المطلب الثاني: رسالة ورؤية الشركة

يصف بيان رسالة ورؤية Zappos كل ما يريده العميل من أي شركة إن التركيز على التجربة التي يمكن للشركة السماح لعملائها بالاستمتاع بها جعل بالتأكيد Zappos خياراً مفضلاً لمتجر الأحذية والملابس، العجب أن نمت الشركة لتصبح عالمة تجارية عالمية في غضون 20 عاماً فقط، وهو أمر فشلت العديد من الكيانات الأخرى في القيام به منذ عقود. وهذا يوضح مدى موقع Zappos الاستراتيجي مع رسالتها ورؤيتها الحالية التي تستغل أهم احتياجات العملاء "الجودة والخبرة".

أولاً: رسالة شركة Zappos

وهي بمثابة وصف للإجراءات التي ستنفذها الشركة لتحقيق الرؤية وهي: "تقديم أفضل خدمة عملاء ممكنة، من خلال تقديم خدمة Wow." من خلال رسالتها تؤكد Zappos على مدى أهمية مستوى الخدمة التي تقدمها الشركة لعالمها التجارية الشاملة، تضمن الرسالة بعض العوامل الأساسية مثل تحسين الحياة تدرك Zappos ان هناك العديد من الأبعاد للتأثير الإيجابي على الناس وأحد هذه الأبعاد منح العملاء جاذبية جمالية، فتعمل Zappos على تزويد عملائها بأي شيء يرغبون فيه في مجال الأحذية والملابس فال يوجد ما ينقص العميل في هذا النوع من الأعمال. وبقلم أحد الموظفين رسالة Zappos: رسالتنا هي ان نكون خبراء في التسويق و المبيعات وأن نكون قادة الرسالة، نحن نسعى جاهدين لتغيير اللامبالاة التي تمتص الحياة من عالم الأعمال من خلال الجرأة على استعمال العقل والهام روح الفريق".

ثانياً: رؤية شركة Zappos

إن بيان رؤية Zappos هو "تقديم السعادة للعملاء والموظفين والبائعين"، منذ بداياتها كانت Zappos شركة مهووسة بالعملاء وتركز على تقديم خدمة Wow كما تسميها، والذي برز في رؤيتها، قادت هذه الرؤية Zappos إلى تقديم السعادة من خلال أربعة عناصر هي: التجارة وخدمة العملاء وثقافة الشركة والمجتمع. ومع استمرار Zappos في التحول والتوسع، عملت على ضمان بقاء العناصر الأربعة في قمة اهتماماتها وأولويتها في عملياتها التجارية. تنبثق عن رؤية المنظمة خصائص مميزة مثل تحقيق السعادة فالعالمية التجارية التي أنشأتها Zappos تتمحور حول تلبية احتياجات كل فرد تتعامل معه الشركة.

الشكل 06 : شعار شركة Zappos

الشكل 6: شعار شركة Zappos



Source : <https://zapposnewsroom.imagerelay.com/16/06/2021 23:51:07>

¹ <https://mission-statement.com/zappos/#respond2021/07/09>

² <https://www.zappos.com/about/what-we-live-by> 07 JUIN 2021 19:18.

[35]

المطلب الثالث: تحليل SWOT لشركة Zappos

إن نجاح شركة Zappos يتعلق بقدرتها على استعمال إستراتيجيتها لتجاوز نقاط الضعف والتهديدات التي تواجهها سواء من محيطها الداخلي أو الخارجي، واكتشاف نقاط القوة التي تمثل ركائز للمنظمة التي يجب الحفاظ عليها وتقويتها، وكذا اكتشاف الفرص التي تسنح لها في محيط صناعتها، تحليل Swot للشركة يوفر رؤية للإجراءات الإستراتيجية اللازمة، ويمنحها سبقا استشرافيا لاقتناص الفرص الذهبية.

✓ أولا: نقاط القوة

تعد خدمة العملاء الممتازة نقطة القوة البارزة لشركة Zappos من خلال تفاني الشركة وموظفيها في تقديم أفضل تجربة ممكنة لعملائها، اكتسب Zappos سمعة طيبة كواحدة من أفضل بائعي التجزئة على الإنترنت، كما تعتبر خدمة العملاء هي القيمة المضافة التي تمنح الشركة التفوق والاستمرارية.

وإذا ما تحدثنا عن شركة Zappos فلا بد لنا من الإشارة إلى الثقافة الفريدة التي صنعتها والتي لها الفضل في صمود الشركة فهي من ترسم ملامح هوية عالمها التجارية وتمنح الموظفين والعملاء على حد سواء الثقة وطاقة إيجابية تدفع بهم للتمسك بها وتخلق الوفاء والإخلاص للشركة.

وبدأت الشركة مؤخرا في التركيز على القضايا البيئية مما يدل على انها شركة أخلاقية وواعية بيئيا وهذا شيء يبحث عنه المستهلكون عند اختيار عالمة تجارية.

✓ ثانيا: نقاط الضعف

هوامش الربح الضعيفة للشركة بالرغم من كونها قادرة على رفع نسبة الأرباح لكن سيتعين عليها حين إذن التنازل عن بعض قيمها الأساسية.ومن بين نقاط ضعفها الإعلانات فZappos تقوم بالكثير من الإعلانات وتختار بدال من ذلك الاعتماد على مواقع التواصل الاجتماعي، وفي آخر حملة إعلانية قامت بها "أكثر من حذاء" فشلت هاته الحملة فشلا ذريعا وقوبلت بنوع من الاستهجان من طرف الجمهور. كما يعد الأمان مشكلة رئيسية في التسوق عبر الإنترنت يهتم بها معظم المستهلكين.

✓ ثالثا: الفرص

بعد توسيع خطوط الإنتاج فرصة ثمينة لشركة Zappos، فقد عملت الشركة على التوسع في خطوط الإنتاج مثل السلع المنزلية والإكسسوارات، مع ذلك مبيعات الأحذية تحقق حوالي 80% من إجمالي المبيعات، سيؤدي التركيز على توسيع خطوط الإنتاج هذه الى تحقيق المزيد من الإيرادات.تتمركز Zappos حاليا في الولايات المتحدة، قد يكون السماح بالتسليم الدولي فرصة لها، حيث تتمتع الشركة بعدد كبير من المتابعين عبر الإنترنت لأنها شفافة ومنفتحة مع عملائها، وتستجيب لعملائها بشكل كبير، انها فرصة جيدة لـZappos لصالح بعض الأضرار التي ألحقتها بها الإعلانات الخيرة والمساهمة في الإعلان الناجح في المستقبل.

✓ رابعا: التهديدات

لقد واجهت شركة Zappos وستستمر في مواجهة التهديدات التي تفرضها التغيرات في البيئة التي تنشط فيها، فقد يؤدي الانهيار الاقتصادي المحتمل مثل الركود الاقتصادي في عام 2009 الى انخفاض كبير في مبيعات الأحذية.زيادة واشتداد حدة المنافسة في ظل عولمة الاقتصاد، فقد بدأت الشركات الأخرى في ملاحظة فائدة نموذج أعمال الموجه لخدمة العملاء الذي تنتهجه Zappos وسعيهم لتقليده والتركيز أكثر على القيمة المضافة قد يشكل عائقا للشركة في المستقبل.الارتفاع المحسوس في الجرائم الإلكترونية يعد تهديدا بارزا لنشاط التجارة الإلكترونية، فيجب اتخاذ التدابير الوقائية وجعل الأمان أولوية قصوى للشركة.

الشكل 3: تحليل Swot لشركة Zappos

نموذج تحليل Swot لشركة Zappos



المبحث الثاني: تشخيص الثقافة التنظيمية لشركة Zappos

كان Hsieh Tony الرئيس التنفيذي لشركة Zappos، مصمما على بناء الشركة مع الاعتقاد بأنه إذا ما اتبعوا الثقافة الصحيحة فإن العديد من الأشياء ستنتج كتحصيل حاصل كبناء عالمة تجارية عظيمة على المدى الطويل، الثقافة التي بناها طوني فريدة من نوعها، ميزت الشركة عن مثيلاتها ومنحتها هوية تجارية بارزة، سنحاول في هذا المبحث تشخيص أهم نقاط الثقافة التنظيمية لشركة Zappos وما يميزها عن غيرها من الثقافات.

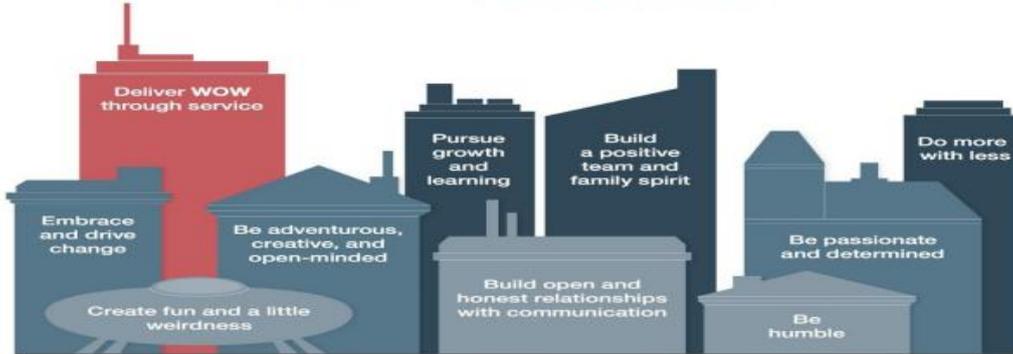
المطلب الأول: القيم العشر الأساسية

تعد القيم العشر الأساسية لشركة Zappos مصدرا هاما تنبثق منه ثقافة الشركة، وعالمتها التجارية، وإستراتيجيتها في العمل، وأكثر من ذلك فهو أسلوب حياتكما ورد على توني الذي أراد ان تصبح شركة Zappos كمدينة دافنة تقوم على القيم العشر لها.

الشكل 8: يمثل القيم العشر الأساسية لشركة Zappos

الشكل 8: يمثل القيم العشر الأساسية لشركة Zappos

Zappos strives to be like a city,
where decentralized decision makers
are united by **common values**.



Source: safe enough to try: an interview with Zappos CEO Tony Hsieh, Mckinsey& company, 19 October 2017.

ا. ابهار العملاء من خلال الخدمة Dilever service through Wow:

في شركة Zappos أي شيء يستحق القيام به بشكل مبهر، ان كلمة "ابهار" هي كلمة قصيرة بسيطة ولكنها تحمل العديد من المعاني خاصة بالنسبة للشركة، فلكي تبهر الآخرين، يجب ان تجعل نفسك مختلفا عن نظائرك، الأمر الذي يعني فعل شيء مبتكر غير عادي. يجب على الموظفين في زابوس أن يفعلوا أشياء تتخطى ما هو متوقع، فالشركة تتوقع من كل موظف لديها ان يبهر العميل.

فلسفة Zappos ان تبهر العميل من خلال الخدمة والخبرة، وقررت الشركة ان عالمها التجارية لا تتعلق فقط بالأحذية والملابس، أو حتى بالبيع بالتجزئة عبر الإنترنت، بل أرادت بناء عالمة تجارية كأفضل خدمة للعملاء وأفضل تجربة للعميل فهي تؤمن ان خدمة العملاء لا ينبغي ان تكون مجرد يجب ان تكون أولوية الشركة بأكملها. تقوم الشركة باستقطاع معظم الأموال الموجهة للإعلانات المدفوعة واستثمارها بدال من ذلك في خدمة العملاء، وتحسين تجربة العميل، تقدم شركة Zappos خدمات شحن مجانية ذهابا وإيابا لجعل المعاملة التجارية سهلة قدر الإمكان، مع عدم تعريض العملاء إلى مخاطرة، حيث ان الكثير من العملاء يطلب الحصول على أزواج مختلفة من الأحذية لاختيار بينها فيجربها بكل راحة في منزله ويختار ما يعجبه ثم يرسل ما لم يعجبه مرة أخرى مجانا.

ii. اعتناق التغيير والسعي لإحداثه Embrace and Drive change

إن العمل في شركة Zappos يعتمد على الإيمان بان التغيير أمر دائم، يجب اعتناقه بحماس والتشجيع والسعي لإحداثه، الا تكون راضيا أبدا عن وضعك الحالي، فعلى م ر التاريخ نجد ان الشركات التي تعثرت في

طريقها هي تلك التي لم تستطع التكيف مع التغيير والاستجابة له بسرعة كافية. فمثال نجد Zappos كانت تبيع الأحذية ولكن للبقاء على قيد الحياة كان عليها تعديل هوية عالمتها التجارية وتحويلها الى بائع تجزئة للملابس والإكسسوارات للرجال والنساء.

بعد التكيف مع متطلبات السوق اليوم جزءا طبيعيا من الأعمال واحتضان التغيير أمر ضروري للغاية. أصبحت Zappos تنظر إلى التغيير الدائم كجزء لا يتجزأ من ثقافتها. فقيم الشركة تحث الموظفين على القيام بتحسينات يومية ال يجب ان تكون هذه التحسينات هائلة لكن إذا ما تم التحسين فقط 1 % بمعدل يومي والبناء عليه كل يوم فإن فعل ذلك سيعود على الموظفين والشركة بتأثير كبير.

III. خلق متعة وقليل من الغرابة: Create Fun and a little Weirdness

من الأشياء التي جعلت Zappos مختلفة عن كل الشركات كونها تقدر المرح والتلطي بقليل من الغرابة، لطالما أرادت Zappos الخروج عن نص الشركات النظامية المملة لقد كانت تبحث عن بيئة عمل مرحة وممتعة تسودها روح الفكاهة، فبالنسبة للشركة التشجيع على الغرابة هي تشجيع الموظفين على التفكير بعيدا عن المألوف وأن يصبحوا، فعندما تمزج القليل من الغرابة مع التأكد ان الجميع يمرحون في عملهم، فسيصبح العمل مربحا لجميع الأطراف، وسيصبح الموظفون منخرطين أكثر في العمل الذي يقومون به، وستصبح الشركة ككل أكثر إبداعا. فيتمتع الموظفون في الشركة بهاته القيمة فتجدهم عفويين في التعامل داخل الشركة، المكاتب مزينة كل على حسب ذوقه لا وجود للنقيدات، الموظفون ليسوا مقيدين أيضا ببدلات عمل رسمية، هذا ما خلق فعال طابعا غريبا ومميزا لشركة Zappos .

IV. المغامرة والإبداع وتفتح العقل Be Adventurous, Creative, and Open-Minded

تعتمد شركة Zappos انه من المهم بالنسبة للموظفين والشركة كلها ان تتحلى بالجرأة والجسارة وليس الطيش (فتريد الشركة من الجميع ألا يخافوا من المجازفة وألا يخافوا من ارتكاب أخطاء، لن إذا لم يرتكب الأفراد أخطاء، فلن يتطوروا ولن يحسنوا من أدائهم.

لقد وضعت Zappos خطة على المدى الطويل تهدف لتطوير مهارات موظفيها في اتخاذ القرار وتحسينها، عن طريق تشجيع الموظفين على ارتكاب أخطاء، طالما انهم يتعلمون منها فهي لا تريد لموظفيها ان يشعروا بالرضا عن الذات وتقبل الوضع الراهن لمجرد ان هذه هي الطريقة التي تتم بها الأمور دائما، اذ يتوجب على الموظفين داخل Zappos أن يبحثوا دائما عن المغامرة والاستمتاع باكتشاف إمكانات جديدة، من خلال التمتع بحرية الإبداع في الحلول ، كل هاته الممارسات تنتهي بالحصول على موظفين يجيدون

التعامل مع المواقف بعقل متفتح يدفع بهم نحو المغامرة والإبداع في إيجاد حلول إبداعية غير تقليدية أو بالأحرى التفكير خارج الصندوق.

V. السعي للنمو والتعلم Pursue Growth and Learning

في شركة Zappos يعتبر النمو على المستويين الشخصي والمهني من الأمور المهمة بالنسبة لموظفيها، فمن المهم ان يتحدى المرء نفسه وان يحرر نفسه، وألا يكون في مكان او وضع ال يشعر فيه انه يتعلم، فهي تؤمن انه داخل كل موظف إمكانيات أكثر حتى من تلك التي يعتقد انه يمتلكها، وهدفها هو مساعدة موظفيها على تحرير هذه الإمكانيات. ويتم هذا من خلال عمل مشترك فعلى الموظف ذاته ان يرغب في التحدي وتوسيع إمكانياته حتى يحدث ذلك.

فتقدم شركة Zappos لموظفيها أكثر من 30 دورة تدريبية في أساسيات القيادة، وعلم السعادة وغيرها من الدورات التي ترفع و تنمي قدرات الموظفين وتحسن من أدائهم.

VI. بناء علاقات صادقة من خلال التواصل communication Build open and honest Relationship wit

إنها أحد أهم القيم التي تقوم عليها الثقافة فهي تؤمن بان الصراحة والتفتح يؤسسان العلاقة القوية، وانهما يؤديان الى الثقة والإيمان ان العلاقات القوية الإيجابية الصادقة والمتفتحة تُعد سببا مهما في تميز Zappos عن بقية الشركات الأخرى فقد أنتجت هاته العلاقات ثقافة مبنية على الثقة المتبادلة بين أعضاء فرق العمل نتيجة التواصل السهل والسلس الذي تشجع عليه الشركة، فقد أصبح الموظفون يعتقدون التنوع في الأفكار، والآراء، والثقافات. فكلما كانت علاقاتك أكثر تنوعا وانتشارا، زاد التأثير الإيجابي الذي يمكنك تقديمه للشركة، ومن الأمور المهمة لبناء العالقات ان تكون قادرا على إجراء تواصل فعال وصادق ومتفتح لنمو الشركة، زادت أهمية التواصل بشكل كبير، لن الجميع أصبحوا في حاجة لفهم دور فريق عملهم بالنسبة للهدف الكبير الذي تسعى الشركة لتحقيقه. فقامت Zappos بجعل موظفيها يسيرون عبر منطقة استقبال مركزية عند دخولهم وخروجهم من مبنى الشركة على الرغم من وجود الكثير من الأبواب المريحة الموجودة في المبنى كمخارج، وقررت الشركة جعلها مخارج للطوارئ فقط، كل هذا فقط من اجل خلق فرص أكثر للتفاعل العرضي بين الموظفين، كما نجد في نموذج الدورات التدريبية التي تقدمها الشركة دورات على مهارات التواصل.

VII. تكوين فريق عمل ايجابي وروح أسرية Build a positive team and family spirit

بيئة العمل هي العمود الفقري لثقافة Zappos، فقد كان جل تركيزها في خلق بيئة عمل ودودة، ودافئة، وهذا ما سارت عليه الأمور دائما ففي الشركة نجد القادة أولئك الذين يمثلون قدوة، القادة الخادمون، الذين يعملون على خلق جو من التعاون والمشاركة بين أعضاء الفريق ويقدمون النصح والإرشادات لهم دون توجيه الأوامر، وبهذا تشكلت في الشركة فرق عمل إيجابية يتخذون المبادرة عندما يلاحظون وجود مشاكل حتى يمكننا فريق عملهم والشركة من النجاح. والملاحظ ان معظم موظفي الشركة ليسوا فقط زملاء عمل بل تجد أكثرهم أصدقاء خارج الشركة يلتقون بصفة دائمة، هذه كانت البصمة الواضحة للروح السرية وبيئة العمل الدافئة للشركة التي خلقت روابط حقيقية بين أعضاء فرق العمل.

في معظم الشركات، يتطلب الدخول إلى نظام الكمبيوتر الحصول على كلمة مرور سرية، أما في Zappos، يتطلب الأمر خطوة إضافية أخرى، يتم عرض صورة لموظف يتم اختيارها عشوائيا، ويتم منح مستخدم الجهاز ثلاثة أسماء ليختار منها الاسم الصحيح لصاحب هذه الصورة، وبعد ذلك يتم عرض الملف والسيرة الذاتية لهذا الموظف، حتى يعرف الجميع المزيد عن بعضهم البعض.

VIII. فعل الكثير بالقليل Do more with less

دائما ما كانت شركة Zappos مثالا حيا على القدرة على فعل الكثير بالقليل، فبدايتها كانت مجرد فكرة عابرة في خيال مؤسسها الذي مل وتعب في البحث عن زوج من الأحذية، ومن هاته المشكلة البسيطة نمت وتطورت شركة أصبحت تكتسح سوق البيع بالتجزئة على الإنترنت، فدائما ما ركزت الشركة على عملياتها التجارية، فهي تؤمن بالعمل الشاق وبذل المزيد من الجهد لإتمام المهام، والعمل على التحسين المستمر ولاكتشاف أفضل الطرق التي تؤدي بها المهام على أكمل وجه.

IX. الحماس والاصرار Be passionate and determined

الشغف هو الوقود اليومي الذي يجعل كل شيء يعمل في Zappos جنبا الى جنب مع المثابرة والتصميم، تخلق هذه القيم معا موقفا إيجابيا من التفاؤل والواقعية التي تلهم الأفراد دائما للبحث عن فرص جديدة.

X. التواضع Be humble

التواضع قيمة تعلمتها الشركة أثناء مضيها قدما وتطورها، فبغض النظر عن المكانة التي وصلت اليها او ما حققته يجب احترام الآخرين وان لا نستعلي عليهم.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية لشركة Zappos

بالإضافة الى القيم العشر المميزة للثقافة التنظيمية لشركة Zappos نجد أيضا مجموعة من المعتقدات والافتراضات التي يؤمن بها أفراد المنظمة وينشرونها ويتمسكون بها، وهي من أهم المكونات التي أعطت لثقافة الشركة الهوية والشخصية التي هي عليها.

✓ أولا: المعتقدات التنظيمية

أهم معتقدات شركة Zappos هي بناء علامة تجارية تدور حول كونها الأفضل في خدمة العملاء. بدأ الاهتمام بخدمة العملاء أولا في إيجاد موظفين مناسبين لتوظيف في مركز الاتصالات في الشركة ، قد يعتقد الكثير من الناس انه من الغريب ان تركز شركة الإنترنت بشكل كبير على الهاتف بحيث ان حوالي 5% فقط من المبيعات تتم عبر الهاتف لكن في المتوسط يقوم العملاء بالاتصال مرة واحدة على الأقل في وقت ما، و تم التعامل مع المكالمات بشكل جيد، فتصبح فرصة لخلق تأثير عاطفي وذاكرة دائمة، فبهذا تتلقى الشركة الآلف من المكالمات الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني كل يوم، وتتنظر الشركة الى كل واحدة من هذه الاتصالات فرصة لبناء عالمة Zappos التجارية لتكون أفضل خدمة عملاء.ومن أهم المعتقدات السائدة بالشركة نجد اعتقادهم كون الشركة عبارة عن مدينة يتفاعل فيها الأفراد ويتعايشون في جو تسوده الروح الأسرية العالية، وروح المرح والدعابة.

إنها شركة تؤمن بأن أفضل طريقة لبناء عالمة تجارية على المدى الطويل هي في "الثقافة Zappos". هي شركة تؤمن أنها إذا فهمت الثقافة بشكل صحيح ، فإن معظم الأشياء الأخرى ، مثل خدمة العملاء الرائعة، أو بناء علامة تجارية رائعة طويلة الأجل ، أو موظفين متحمسين، والعملاء سيحدثون بشكل طبيعي بمفردهم

✓ ثانيا: التوقعات التنظيمية

توقعات القيادة من الموظفين نجد فلسفة شركة Zappos تركز على الأفراد كأصول، ورؤية الشركة بالنسبة لجميع الموظفين هي البدء من مستوى القبول، حيث ان الشركة تقدم التدريب والتوجيه اللازم، ومن جهة أخرى تؤمن الشركة أنه بداخل كل موظف إمكانيات أكثر حتى من تلك التي يعتقد أنه يمتلكها، كما ان الشركة تتوقع من موظفيها زيادة مستويات الإبداع والابتكار والمبادرة، و تحقيق استجابة أفضل للقرارات المتخذة، تحقيق مرونة تنظيمية كبيرة، والوصول الى مستوى مشاركة و دافعية كبيرة. وأهم التوقعات التي تسعى الشركة لها هي التناسق التام بين الموظفين والعملاء، هذا التفاعل المباشر هو أساس خلق العالقات بين العملاء والمنظمة.

أما توقعات الموظفين من القادة ان يتعامل القادة مع الموظفين بكل احترام والإيمان بقدر ائهم، وان يقوم القادة بمعالجة العوائق وتمكين فرق العمل من النجاح ومن جهة أخرى يجب العمل على إزالة جميع الحواجز الهيكلية بهدف الوصول الى مستوى مشاركة ودافعية كبيرة من طرف الموظفين، ويمنح القادة العاملين السلطة التي يحتاجونها من اجل انجاز مهامهم.بالإضافة الى تمكين موظفي خدمة العملاء والوثوق بأنهم يقدمون خدمة ناجحة.

✓ ثالثاً: الطقوس والأعياد التنظيمية

يهدف تدريب التوظيف الجديد إلى تعليم القادمين إلى شركتنا حول ثقافة Zappos والقيم الأساسية. هذه الأشياء هي الأساس لما نحن وكل ما نقوم به.هناك برنامج صارم ومدته خمسة أسابيع مليء بدروس خدمة العملاء والاختبارات وردود الفعل المستمرة. تقدم أيضا الشركة مساعدة لطيفة لنشطة بناء الفريق وحفلات الرقص العشوائية. بعد كل هذا العمل الشاق، نعتقد أن الفصل يستحق حفل تخرج ملحمي للغاية، ونحاول أن نفعل ذلك بالضبط. الأوتار السخيفة، والأبواق الهوائية شائعة في جميع حفلات التخرج لدينا..هي بمثابة الطقوس فمثال نجد قيمتان من القيم الأساسية العشر لـ Zappos هما "بناء فريق إيجابي وروح ان القيم الأساسية في شركة Zappos . هي بمثابة الطقوس فمثال نجد قيمتان من القيم الأساسية العشر لـ Zappos هما "بناء فريق إيجابي وروح عائلية" و "القيام بالمزيد بأقل". تؤديان الى بدء برنامج Helper Holiday بدأ البرنامج في 2005 وكان مستوحى من Service Parcel United التي فعلت شيئاً مشابهاً خلال فترة العطلة.

✓ رابعاً: القصص والأساطير

من أهم القصص الراسخة في شركة Zappos هي قصة النشأة، التي جاءت على لسان المؤسس نيك أتذكر أنني كنت اعتقد ان شراء زوج من الأحذية ليس بالأمر الصعب للغاية، ولكن بعد المرور بمحل تلوى الآخر، ومركز تجاري بعد الآخر، لم أستطع العثور على زوج الأحذية الذي أريده، وذلك رغم أنني لم أكن أعيش في مدينة صغيرة بالولايات المتحدة.فإذا كنت ال أستطيع العثور على زوج أحذية جيد في منطقة خليج سان فرانسيسكو، فما حجم المعاناة التي يواجهها الناس في مناطق أخرى؟

في ذلك الوقت كان هناك فقط مجموعة محلات صغيرة تقوم ببيع الأحذية، فلذا فكرت: لم لا أنشئ مكانا واحد البيع الأحذية عبر الإنترنت.

✓ خامساً: الأبطال

"توني هسيه"، الرئيس التنفيذي السابق لشركة Zappos الذي توفي عن عمر 46 ، لميترك إرث Zappos فقط، ولكن حول كيفية رؤية أصحاب العمل لثقافة مكان العمل بشكل عام. خلال فترة عمله التي

استمرت 20 عاما على أرس متجر التجزئة عبر الإنترنت، عزز هسيه جهوده في مجال ثقافة المكتب، وتبنى امتيازات نادرة للموظفين وصاغ سياسات غير تقليدية لتعزيز الابتكار والإنتاجية. جعلت جهود 'ثقافة المكتب' جزءا من مفردات الأعمال وألهمت عددا لا يحصى من الشركات الأخرى لتبني إستراتيجيات مماثلة حول مشاركة الموظفين.

المطلب الثالث: نوع الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي المطبقة في Zappos

يتحدد نوع الثقافة السائدة في الشركة بناء على نظام الاتصالات المعمول به و مدى تبني الأفراد للعمل الجماعي، وطبيعة الهيكل التنظيمي السائد في المنظمة الذي بدوره يحدد طبيعة عملية صنع القرار.

◆ أولا: الثقافة الإبداعية في شركة Zappos

إن تطبيق القيم الأساسية العشر لشركة Zappos يمنحها في النتيجة بيئة عمل وثقافة إبداعية متشعبة بالمرونة و التغيير والانفتاح، حيث يعتقد الرئيس التنفيذي Hsieh Tony أن هذه القيم توضح ثقافة الشركة المبتكرة، التي تشجع بشكل صريح على تبني التغيير وقيادته والتخلي بالمخاطرة والإبداع والتفتح. في Zappos نمحك الحرية الإبداعية والاستقلالية لتتبع شغفك بالطريقة التي تناسبك" اذا ما قمت بزيارة الموقع الإلكتروني للشركة، ستجد هذه العبارة التي بها كمية وفيرة لشحن همة الموظفين وحثهم على إطلاق العنان لقدراتهم دون خوف او تردد من ارتكاب الأخطاء، ففلسفة الشركة قائمة على القيام بما هو غير معتاد فعال لقد أوجد Hsieh بيئة توفر الفرصة للأفراد لتحقيق ذواتهم وتنمية قدراتهم و المخاطرة و المجازفة بإحداث التغيير المستمر، انها بيئة تقدر التواصل المفتوح بين الأفراد وتعزز روح الفريق والعمل الجماعي، بيئة تقدم التمكين للموظفين، انها كما قال عنها المدير التنفيذي ل Amazon ثقافة مبتكرة مميزة لم ار مثيلا لها.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة Zappos

طوال فترة نمو الشركة، ظلت Zappos تعتمد الهيكل التنظيمي الهرمي حتى عام 2014، كانت مناصب الإدارة العليا هي نفسها خلال الأربعة عشر عاما الأولى من وجود الشركة، في حين تمت الإضافة في المستويات الدنيا من التنظيم نتيجة لتطور Zappos، على الرغم من اعتمادها مبدئيا التسلسل الهرمي، دائما ما كانت Zappos تعتبر أن لديها نظاما تنظيميا مسطحا يبسط عملية اتخاذ القرار. ولكنه لا يزال غير قادر على تحقيق الرضا في مكان العمل، يعتقد Tony أن الهيكل المسطح ال يوفر الحرية الكافية للموظفين)... خاصة وأن Zappos كانت تتوقع ان تنمو بشكل مستمر، والهيكل التنظيمي الحالي لن يلبي احتياجات وتوقعات العملاء بالخدمة الغير عادية، حينها انجذب Hsieh الى قدرة Holacracy على تحويل الشركة لتصبح أكثر مرونة وابتكارا.

تعد ال Holacracy ممارسة شاملة تتضمن دارة المنظمة، حيث تحل محل نموذج الإدارة هيكلية والحالي المرتكز على التنبؤ والرقابة والإدارة من الأعلى الى الأسفل، وذلك من خلال طريقة جديدة لتحقيق السيطرة عن طريق توزيع السلطة في جميع أنحاء الشركة، مما يمنح الأفراد والفرق مزيدا من الحرية لإدارة أنفسهم ذاتيا أبحرية اتخاذ القرار، التغيير، الإبداع الابتكار، مع الحفاظ على مواكبتهم لأهداف المنظمة.

وفي إطار الحفاظ على ثقافة الشركة، وفي خطوة تهدف الى زيادة تمكين الموظفين وتشجيع الابتكار، أرسل Tony بريدا الكترونيا لكل أفراد المنظمة قرار يحمل في طي التحول الى نظام الإدارة الذاتية بعد تجربته لمدة عام في الشركة " ان نظام ال Holacracy هو نظامنا الحالي المعمول به للمساعدة في انتقالنا الى التنظيم الذاتي)... (هدفنا جعل Zappos منظمة ذاتية التنظيم بالكامل، وذاتية الإدارة من خلال الجمع بين مجموعة متنوعة من الأدوات والعمليات المختلفة". هذه خطوة جديدة ومثيرة وجريئة لـ Zappos ، مثل كل الخطوات الجريئة التي قامت بها في الماضي، يقول Hsieh إنه أمر تجرؤ فقط Zappos على تجربته، نظرا لقيمنا الأساسية وثقافتنا كأساس لما نقوم به، فأنا شخصيا متحمس لكل الإبداع المحتمل وطاقة موظفينا لإطلاق العنان لهما.

على الرغم من صعوبة التكيف مع هيكل الاجتماعات الجديد، فإن الفوائد المحققة بسبب Holacracy عديدة، فقد دفع هذا النظام الأفراد في الخطوط الأمامية لان يصبحوا مسؤولين عن انجاز مهمة ما، مع حرية تقرير كيفية القيام بذلك، هذا الشرط خلق مشاركة أكثر نشاطا من السابق، والتزاما جادا بالقيام بالمهام الموكلة الى الموظفين.

المبحث الثالث: الركائز الأساسية لثقافة شركة Zappos

تشير تجربة Zappos الى أنه لبناء ثقافة توفر مكانا رائعا للعمل، وخدمة عملاء استثنائية، يتطلب الأمر أداء تنظيميا محكما، يركز بدوره على 5 ركائز رئيسية كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل 9: المحركات الخمس لثقافة شركة Zappos

الشكل 9: المحركات الخمس لثقافة شركة Zappos



Source : D.D. Warrick, John F. Milliman, Jeffery M. Ferguson, **building high performance cultures**, organizational Dynamics, Volume 45, Issue 1, 2016, P2.

المطلب الأول: القيادة الملتزمة

أهم مفتاح لبناء ثقافة قوية في Zappos هو ان يكون لديك الرئيس التنفيذي والقادة في جميع أنحاء المنظمة ملتزمين بخلق الثقافة الصحيحة، إذ يتم تدريب القادة في Zappos على أهمية الثقافة ومشاركتها، ويتم حثهم على تمكين الموظفين اتخاذ القرارات المهمة والإبداع في حل المشاكل التي قد تواجههم، كما أن النظام المطبق في الشركة أدى إلى التقليل من سلطة المديرين وزاد من تمكين الموظفين لتقديم أفكارهم ووجهات نظرهم.

أن القادة في شركة Zappos يعملون جنباً إلى جنب مع الموظفين ويقودونهم من الخلف، أنهم قدوة عظيمة لثقافة Zappos والقيم الأساسية، فأن تكون قائداً في شركة Zappos يتطلب الأمر أن تكون أكثر انفتاحاً، وان تتحلّى بالمرونة والسلاسة في اتخاذ القرارات المناسبة والتحلّي بالشفافية والتفاؤل. يجب على القادة التواصل، فطالما كان الاتصال مهماً لكنه أكثر أهمية في ثقافة عمل Zappos، كما يتوجب على القادة في الشركة خلق مساحات آمنة تمكن فرق عملهم من اغتنام فرص النجاح.

والذي لعبه القائد التحويلي و لا يخفى علينا الدور الفرع Hsieh Tony في تحويل شركة Zappos الى شركة صديقة للعملاء والموظفين، فقد عزز Tony بيئة من الاسترخاء والمتعة والشعور بأن زملائه في العمل هم أفراد الأسرة الممتدة، فقد سار وفقاً لرؤية Schien على أن الثقافة والقيادة وجهان لعملة واحدة لا يمكن فهم أحدهما دون الآخر، فقد بنفسه الشركة للالتزام بالقيم الأساسية التي تم وضعها بناء على استطلاع آراء الموظفين، ونقل رؤيته الواضحة عن مدى أهمية الثقافة والعمل عليها الى الموظفين.

المطلب الثاني: استراتيجيات شركة Zappos لتعزيز ثقافتها

تميزت إستراتيجية Zappos بالتركيز على العملاء بصفة هستيرية فقد كان كل تركيزها على تحقيق سعادة العملاء وهي الرؤية التي تتبناها المؤسسة، ومن جهة أخرى فإن إستراتيجية التمكك بقيمها الأساسية أمر ناتج عن إيمان أفراد المنظمة بهاته القيم وإدراكهم مدى أهميتها، لقد ساهم هذا بالتأكد في رسم توجهات الشركة الأساسية وتعزيز ثقافتها.

✿ أولاً: ممارسة القيم الجوهرية لشركة Zappos

يتم التعبير عن ثقافة Zappos وتعريفها من خلال القيم العشر الأساسية التي تطرقنا لها في المبحث السابق، هاته القيم تم تطويرها وتنقيحها بمشاركة نشطة من القادة والموظفين على مدى عدد من السنوات وتم تدوينها عام 2010. في Zappos يتم اخذ القيم الأساسية على محمل الجد من قبل القادة والموظفين على حد سواء، تمتلك معظم الشركات قيما أساسية، لكنها لا تلتزم بها في الحقيقة، فربما تتعلم منها التوجيه في اليوم الأول، لكن مع مرور الوقت تصبح هاته القيم مجرد لوحات وملصقات معلقة على جدران الشركة. على عكسها نجد ان القيم الأساسية لشركة Zappos تختلف عن غيرها من الشركات من ناحيتين، كونها قيم غير تقليدية، وكون هاته القيم الأساسية تخلق إطارا الإستراتيجية الشركة، ويتجلى ذلك في رفاهية ورضا عملائها وموظفيها.

✿ ثانياً: إستراتيجية التركيز على العملاء

ما الذي يجعل الشركة تمتلك خدمة جيدة وعالمة تجارية موثوق بها، وعملاء مخلصين باستمرار؟

بالنسبة الى Zappos الأمر برّمته يتعلق بتجربة العميل، لقد بنت Zappos عالمة تجارية مليئة بالعملاء المخلصين الذين تحولوا الى معجبين، في الواقع تأتي 75% من المبيعات من العملاء العائدين، الامر يقتصر على الولاء لشركة Zappos ومروجون للعلامة التجارية Zappos، فتشير الإحصاءات الى ان 44% من العملاء الجدد سمعوا عن "زابوس" عبر كلمات نقلها عملاء، لان خدمة العملاء تتحدث عن نفسها، فالقوة التجارية الكامنة في فريق وكلاء Zappos الذين يقدمون خدمة مذهلة للعملاء، حيث يزدهر هؤلاء الوكلاء في ثقافة كالتي تملكها Zappos، ثقافة تشجع على التمكين، حيث تشجعهم على القيام باتصالات مستمرة مع الأشخاص الذين يتواصلون معهم كل يوم يتم تقديم خدمة العملاء الرائعة من قبل فريق ولاء العملاء (CLT) (على الخطوط الأمامية، حيث يتواصل الفريق بصدق مع العملاء عبر الهاتف والدردشة والبريد الإلكتروني، يشار الى هذه القاعدة في إحدى قيم الشركة الرئيسية "إبهار العملاء".

المطلب الثالث: تأثير ممارسات شركة Zappos على الثقافة التنظيمية

تقوم شركة Zappos بحزمة من الممارسات والإجراءات التي تخدم وتساهم في تبني ثقافة المنظمة، وتساهم في تعزيز فهم وإدراك الموظفين للقيم التي تقوم عليها المؤسسة.

● أولاً: ملاءمة الممارسات الموجهة للموارد البشرية في Zappos مع ثقافتها

الموظفون الأكثر سعادة يقودون الى عالقات قوية والى أعمال تجارية أكثر ربحية لطالما كانت هذه رؤية وفلسفة الرئيس التنفيذي Hsieh Tony، لقد تم تصميم جميع القيم الأساسية لشركة Zappos لمنح الموظفين حرية ومساحة أكثر وقدرة على اتخاذ القرار "أن يكونوا مغامرين ومنفتحين" "أن يكونوا شغوفين مصممي العزم ومتواضعين" "أن يعتنقوا التغيير ويصنعوه" "أن يبنوا روح العائلة"، بالإضافة الى هذا كان يتم تشجيع القادة على قضاء 10 الى 20% من وقتهم في التواصل مع الموظفين خارج العمل، ان فتح قنوات الاتصال مع الموظفين مكون مهم لثقافة شركة Zappos، فالشركة تقوم بنشرات إخبارية شهرية عبر إيميل الشركة تدعوا فيه الموظفين لطرح انشغال اتهم وتساؤلاتهم مهما كانت، ثم يتم تجميعها والإجابة عليها ومن ثم إرسالها بحيث يطلع كل الموظفين عليها، ومن حين لآخر توزع استبانات على الموظفين لقياس مدى رضاهم.

فيما يخص تطوير وتنمية قدرات الموظفين فلدى Zappos رؤية طويلة المدى لتوفير برامج التدريب والإرشاد الإلزاميين للموظفين، هاته الدورات تسمح للموظف المبتدئ بتحقيق منصب قيادي في غضون خمسة الى سبعة سنوات، تقدم Zappos لموظفيها أكثر من 30 دورة تدريبية في أساسيات القيادة وعلم السعادة وغيرها. كما توفر الشركة لموظفيها تأميناً صحياً وتشارك أرباح الشركة معهم من حين لآخر. من أكثر الممارسات التي يشيد بها العاملون داخل Zappos هي تشجيعهم على الاستمتاع بالعمل تجسيد القيم الشركة "أخلق المتعة والغرابية" "كن مغامراً ومبتكراً".

وتشمل ممارسات التوظيف في Zappos طرح أسئلة مقابلة مثل: إذا كان لديك قوى خارقة ماذا ستكون؟ تسعى الشركة الى توظيف أفراد سيستمعون بالخروج مع زملائهم في العمل، هذه الأساليب غير التقليدية في التوظيف تساعد في تحقيق هدفين مزدوجين تناسب الموظفين في وظائفهم وفي الوقت نفسه مع وظائف الشركة.

● ثانياً: ممارسات إدارة الشركة لدعم الثقافة

ان الثقافة تحتاج الى التعريف بها وموائمتها مع الإستراتيجية الممارسة في الشركة، فيجب تحديد ورسم القيم الثقافية وإستراتيجية المنظمة لتكون متوافقة وداعمة لبعضها البعض، فيجب ان تكون القيم الثقافية منتشرة في الشركة بحيث يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات ومعرفة طرق انجاز المهام.

تستخدم Zappos نطاقا واسعا من الممارسات الإدارية المصممة لدفع ثقافتها وتعزيز قيمها على سبيل المثال: تنقي الشركة العمل ممتعا وجذابا من خلال العديد من الأنشطة الترفيهية التي قد تبدو وكأنها مشتتات مكلفة، ولكنها في الواقع ممارسات منخفضة التكلفة مصممة لتنشيط الموظفين والتقليل من ضغوط العمل.