

الفصل الحادي عشر

الشركة أم المكتب؟ من الذي يمسك مقاليد الأمور؟

هل يقرر تراث المؤسسة على مستوى الشركة أم على مستوى المكتب؟ هذا السؤال البسيط يبرز الموضوع الأساسي الذي تطرقنا إليه قبل الآن، وهو دور المدير كفرد داخل الشركة.

ما من شك، في قاعدة البيانات هذه على الأقل، في أن أداء المكتب بمفرده أقوى بكثير من أي تأثير على مستوى الشركة. (سنرى أن هناك اختلافات على مستوى الشركة في بحثنا إلا أنها أقل شدة من تلك الموجودة في المكاتب الفردية).

لنأخذ مثلاً إحدى الشركات التي تضمناها دراستنا ولديها 14 مكتباً. يظهر الجدول 11 - 1 العلامات في العوامل التسعة للمكاتب الأفضل والأسوأ أداء في تلك الشركة، بالمقارنة بمعدلاتها على مستوى الشركة.

الجدول 11 - 1 كيف تقارن المكاتب الأسوأ والأفضل أداء في شركة واحدة مع المعدلات على مستوى الشركة.

العامل	النسبة التي سجلها المكتب الأسوأ أداء مقارنة بالمعدل على مستوى الشركة.	النسبة التي سجلها المكتب الأفضل أداء مقارنة بالمعدل على مستوى الشركة
الالتزام والحماسة والاحترام	21 -	13+
التدريب والتطور	19 -	11+
التعلم	18 -	11+
التوجه البعيد المدى	15 -	8+
التفويض	14 -	15+
ارضاء الموظفين	13 -	9+
التعويضات العادلة	11 -	17+
النوعية والعلاقة بالعملاء	9 -	5+
المستويات العالية	8 -	3+

هذه تفاوتات نسبية هائلة، مقارنة بتحسينات المتواضعة نسبياً التي لم تتجاوز 5 إلى 10 بالمئة التي رأيناها (في الفصل 3) تميز المكاتب الأكثر نجاحاً عن البقية. مقارنة بهذه الاختلافات «داخل الشركة»، تبدو التفاوتات بين الشركات في النتائج الإجمالية غير مهمة.

وقد اختبر هذا بالتمعن في المواضيع التي كانت المعدلات

«بين الشركات» كبيرة فيها بشكل يكفي لجعلها مهمة إحصائياً. وقد وجدنا بالفعل بعض الاختلافات الصغيرة، بالرغم من منهجيتها، بين الشركات.

وهاكم البنود العشرة التي أظهرت الاختلافات الأكثر أهمية من الناحية الإحصائية بين معدلات الشركة.

- 1 - لدينا فرص تدريب عالي النوعية لتحسين مهارتنا.
- 2 - الإدارة تتصرف بما يظهر أن تدريب الموظفين أمر مهم.
- 3 - لقد أتقن هذا المكان عملية تأمين التدريب الذي احتاجه لأداء عملي بشكل جيد.
- 4 - لدينا تراث قوي. إذا لم تنسجم معه فإنك لا تستطيع الاستمرار هنا.
- 5 - هذا العمل يتطلب منك جهداً مخلصاً.
- 6 - معظم العمل الذي أديته كان من النوع الذي يتحدى طاقاتي أكثر مما هو عمل روتيني يكرر نفسه.
- 7 - توجد فرص حقيقية هنا لاحتراف حقيقي وتطور مهني.
- 8 - نوعية الأخصائيين في مكتبنا عالية كأفضل ما يمكن أن نتوقع.
- 9 - إننا نتقن بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.
- 10 - لقد وضعنا وفرضنا مستويات عالية جداً من الأداء في هذا المكتب.

الملفت هو أن بعض هذه الاسئلة (حيث تختلف

الشركات، كشركات، أكثر ما تختلف) قد أدرجت في قائمتنا السابقة لمواطن الربح الأساسية. فالأسئلة 8 - 9 - 10 مواطن ربح أساسية، لكن تحليلنا في الفصول السابقة يعطي دوراً أقل للأسئلة من 1 - 7.

قارن تلك القائمة بالأسئلة العشرة مع أقل الاختلافات المهمة بين الشركات:

- 1 - بالنظر إلى العمل الذي أقوم به، أعتقد أنني ألتقى أجراً جيداً مقارنة بأشخاص آخرين في المكتب.
- 2 - بالنظر للمكتب ككل، يدار نظام التعويضات بشكل متكافئ وعادل.
- 3 - أنا راض تماماً عن عملي.
- 4 - عملي يشعرني بإحساس رائع بالإنجاز.
- 5 - الأداء الضعيف لا مكان له هنا.
- 6 - الاتصال بين إدارة المكتب والعاملين في المستوى الذي أعمل فيه جيد جداً.
- 7 - أنا عضو في فريق يتقن الأداء.
- 8 - إننا نتقن عملنا بالاعتماد على المستوى المناسب.
- 9 - أنا أعبر دائماً عن آرائي حول المواضيع التي تهمني، حتى عندما أعرف أن الآخرين لن يوافقوني الرأي.
- 10 - حجم العمل الموكل إلي يبقيني متحفزاً ولكنه لا يرهقني.

خلاف القائمة السابقة، معظم الأسئلة هي فعلاً في مجال

تيسير الربح (باستثناء السؤال 6 حول الاتصال). الشركات تختلف فعلاً على مستوى الشركة، لكن الاختلاف ليس دائماً حول الأمور الأكثر أهمية.

أربعون بالمئة من أسئلة البحث تعكس تفاوتاً بين الشركات مهماً من الناحية الإحصائية. أما البقية فلم يكن لها هذا الأثر بل كشفت أن الاختلافات في التراث وممارسات الإدارة وقيمها تبقى غالباً عند مستوى المكتب القائم بذاته وليس الشركة.

وبمراجعة العوامل التسعة وجدنا أن العامل الأكثر أهمية (كما رأينا في نموذجنا السببي في الفصل 9)، النوعية والعلاقات بالعملاء، يظهر خلافاً لا تكاد تكون مهمة بين الشركات. كما أن ارضاء الموظفين، والتعويضات الجيدة، والتفويض، والالتزام والحماسة والاحترام ليست مختلفة اختلافاً ملفتاً على مستوى الشركة.

ولابد من التأكيد على أن التأثيرات على مستوى الشركة ممكنة، إذا كان هناك مجموعة من القيم التي يترتب على جميع مكاتب الشركة (وكل من في تلك المكاتب)، الالتزام بها، عندها نلاحظ أنماطاً واحدة من التصرف (وننتج متماثلة للبحث) في جميع مواقع الشركة.

إلا أن ما نلمسه ليس كذلك. فكثير من الشركات (ومن ضمنها عدد من الشركات في قاعدة البيانات هذه) لديها قيم

موظفة توظيفاً جيداً (ومعقولة جداً) ومبادئ وفلسفات إدارية على مستوى الشركة.

وما تفتقده تلك الشركات حسب بياناتنا، هو الآلية التي تضمن أن هذه القيم والمبادئ عملية ومطبقة باستمرار في جميع أنحاء الشركة. إنهم يفتقدون فرض ما يقولون إنهم يؤمنون به.

وما من شك في أن مديري المكاتب القائمة بذاتها لديهم من القوة ما يخولهم بناء البيئة التي يرغبونها في المكتب. ومهما كان القصد من وراء الإدارة على مستوى الشركة فإن المدير المحلي المستقل له أثر لا يتناسب مع موقعه في بناء تراث محلي.

ماذا يعني هذا؟ إذا كنت تعتقد أن التصرف في الشركات يفسر في ضوء حقيقة أن الشركات قوامها بشر، وأنواع محددة من البشر، بما يجعل الارتباطات الشخصية غاية في الأهمية. وسواء كانت ارتباطات فردية بالعميل أو ارتباطات شريفة فردية، فالولاء نادراً ما يكون ولاء للشركة. وإنما هو ولاء لأشخاص محددين.

النفوذ الإداري لا يتحقق بالأفكار أو الأوامر أو التوجيهات أو حتى الرؤى. إنه يتحقق، إذا كان له أن يفعل، بالأشخاص كأفراد. من هنا كان نجاح هذه المواصفات على مستوى المكتب، وليس على مستوى الشركة، أمراً معقولاً تماماً.

إن نجاح أي عمل يعتمد على اختيار المديرين المناسبين،

أكثر مما يعتمد على تحديد سياسات مشتركة صحيحة. ما أطول الوقت الذي ينفق في القلق حول تطوير استراتيجيات مشتركة، ومهمات، وسياسات وممارسات، وما أقصر الوقت الذي يمضي في انتقاء المديرين الأفضل وتعيينهم. ربما أن الأوان كي تحول الشركات اهتمامها إلى ما هو مهم فعلاً.

هذا لا يعني أن ليس هناك دور لمهمات وقيم ومبادئ ومستويات على مستوى الشركة. وإنما يعني أن تلك الشركات بحاجة إلى آليات تضمن تطبيق هذه الأمور في كل مكان. وهذا يعني بالتالي أن المديرين (أو وحدات العمل) المحليين المنتقين على استعداد لأن يجسدوا تلك القيم. وبدل انتقائهم لمهاراتهم في تطوير العمل أو فطنتهم المالية أو تفوقهم التقني، تحتاج الشركات انتقاء مديرين يتقنون فعلاً فن الإدارة!