

## الفصل الخامس عشر

### مستويات العمر

لعل من أروع ما توصل إليه التحليل الإحصائي هو التالي :  
ليس آراء العاملين الأصغر سناً وثيقة الارتباط بالنجاح المالي  
فحسب، وإنما هم يتكهنون به أفضل مما تفعل مواقف  
الموظفين الأكبر سناً!

لنأخذ كل مجموعة عمرية على حدة، ونلقي نظرة على  
علامات الاستبيان لكل منها وتنخفض إلى أي مدى تستطيع آراء  
تلك المجموعة العمرية بمفردها أن تتكهن بالأداء المالي  
الإجمالي للمكتب (استخدم أسلوب الانكفاء التدريجي، وهو  
الأسلوب نفسه الذي طبق في الفصل السابع).

كانت النتائج بالغة التأثير. فقد استطاعت آراء أبناء  
العشرين (التي أخذت بمعزل عن آراء الآخرين) أن تفسر 54  
بالمئة من التفاوتات في الأداء المالي للمكتب (بشكل مستقل

عن الجغرافية أو مجال العمل أو حجم المكتب). كما استطاعت آراء أبناء الثلاثين أن تفسر مقداراً مماثلاً، بلغ 57 بالمئة، من التفاوتات في الأداء المالي للمكتب. إلا أن آراء أبناء الأربعين فما فوق (دمجت المجموعتان العمريتان هنا لإعطاء عينة ذات حجم معقول) لم تفسر أكثر من 24 بالمئة من التفاوتات في أداء المكتب!

ماذا يعني هذا؟ ربما كان يعني أن ليس هناك ما يفيد في كون كبار الموظفين يعتقدون أن الأمور تسير سيراً حسناً فيما يتعلق بمواضيع مواقف الموظفين والأمور التراثية. فربما كانوا يميلون إلى الاعتقاد بأن الأمور جيدة في كل الأحوال. وآراؤهم لا تستشف الأرباح بشكل جيد.

### الجدول 15 - 1 الاختلافات في الردود بين المجموعات العمرية (الجزء الأول)

| 59 - 50 | 49 - 40 | 39 - 30 | 29 - 20 | المجموعة العمرية                                                           |
|---------|---------|---------|---------|----------------------------------------------------------------------------|
| 11+     | 6+      | 2 -     | 15 -    | بالنظر لما أقوم به، أعتقد أنني أتلقى مرتباً جيداً مقارنة بأخريين في المكتب |
| 12+     | 4+      | 4 -     | 12 -    | بالنظر إلى المكتب بشكل عام، يدار نظام التعويضات بشكل عادل ومنصف            |

في كل الأحوال إذا استطعت أن تقنع الموظفين الصغار باعتناق قيمك تجد أن شيئاً قد انطلق فعلاً. قد تكون عملية غسيل دماغ لفئة رئيسية، أو الأرجح ثقافة محرضة ذات قيم مؤثرة مفهومة جيداً. لكن إذا أعطى الموظفون الأصغر عمراً مكتبك درجات عالية في المواضيع التي كنا نناقشها، فإن فرصة الأداء المالي الأعلى تكون أكبر بكثير.

ندرج أدناه الأسئلة العشرين مع أكبر الفروقات (المهمة إحصائياً) بين المجموعات العمرية (تظهر جميع أسئلة البحث، ما عدا اثنين، اختلافاً مهماً في الإجابة حسب عمر الأشخاص الموجهة إليهم).

الأرقام المدرجة تمثل الفوارق بالنسب المئوية عن متوسط قاعدة البيانات بالنسبة لكل سؤال. وهكذا في الصف الأول من الجدول 15 - 1، يوافق أبناء العشرين بنسبة 15 بالمئة أقل من الموظف المتوسط على أنهم يتلقون أجوراً بنسبة 11 بالمئة أكثر من متوسط جميع الأعمار، هذا قد لا يدعو إلى التعجب، لكن مدى التفاوت في الآراء مدهش حقاً.

في الجدول 15 - 2، نرى أن معظم العوامل التي تحدد رضا الموظفين تظهر أيضاً اختلافاً ملحوظاً بين المجموعات العمرية.

إذا كانت الأجور ورضا الموظفين أخفض بشكل ملحوظ بين الموظفين الصغار، فكذلك إدراكهم لتوجه الإدارة البعيدة

المدى (خاصة إذا كنت تهتم بأبناء الثلاثينات أكثر من اهتمامك بأبناء العشرينات).

الجدول 15 - 2: تفاوتات في الإجابة بين المجموعات العمرية (الجزء الثاني).

| 59 - 50 | 49 - 40 | 39 - 30 | 29 - 20 | المجموعة العمرية                                       |
|---------|---------|---------|---------|--------------------------------------------------------|
| 7+      | 2+      | 2 -     | 7 -     | عملي يعطيني إحساساً عظيماً بالإنجاز                    |
| 6+      | 4+      | 1 -     | 9 -     | معظم العمل الذي يوكل إلي يتحدى طاقاتي أكثر مما هو تكرر |
| 9+      | 2+      | 3 -     | 8 -     | أنا راض تماماً عن عملي                                 |
| 8+      | 2+      | 3 -     | 7 -     | أنا ملتزم بهذه الشركة كفرصة لعمل راسخ محترف            |
| 7+      | 0       | 7 -     | 0       | الحماسة والمعنويات هنا لم تكن أعلى مما هي عليه         |

النموذج نفسه ينطبق على التدريب (الجدول 15 - 4).

البنود الثلاثة الأخيرة من البنود العشرين الأولى تجمع الاختلافات الأكثر أهمية بين المجموعات العمرية في حقيقة مختلطة، لكنها بذلك ليست أقل أهمية (الجدول 15 - 5)

الجدول 15 - 3: الاختلافات في الإجابة بين المجموعات العمرية  
(الجزء الثالث)

| 59 - 50 | 49 - 40 | 39 - 30 | 29 - 20 | المجموعة العمرية                                                                      |
|---------|---------|---------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 5+      | 3 -     | 5 -     | 2+      | إننا نوازن بين الأهداف القريبة الأمد وتلك البعيدة الأمد                               |
| 1+      | 1 -     | 4 -     | 4+      | إننا نناقش بشكل منتظم التقدم نحو أهدافنا الاستراتيجية، ولا نكتفي بالأهداف المالية فقط |
| 8+      | 1+      | 5 -     | 5 -     | أعرف تماماً ما يحاول مكنتي تحقيقه استراتيجياً                                         |
| 3+      | 2 -     | 5 -     | 3+      | إننا نخصص قدراً مهماً من الوقت لأشياء تأتي أكلها في المستقبل                          |
| 5+      | 2 -     | 5 -     | 2+      | تصرفات شركتنا تنسجم مع أهدافنا الاستراتيجية وبيان المهمة                              |

أحد الأمور المثيرة للاهتمام في طريقة التصنيف هذه هي غياب الأسئلة المتعلقة بالنوعية والعلاقات بالعملاء والأسئلة المتعلقة بالمستويات العليا. يبدو أن هناك مزيداً من الاتفاق النسبي حول هذه المواد بين المجموعات العمرية. وهذا شيء مطمئن. إلا أن الاختلافات في المفاهيم حول الأجور والتوجه البعيد المدى والتدريب قد تكون مقلقة!

الجدول 15 - 4: الاختلافات في الإجابة بين المجموعات العمرية  
(الجزء الرابع)

| المجموعة العمرية                                                         | 29 - 20 | 39 - 30 | 49 - 40 | 59 - 50 |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| أتلقي مساعدة عملية في تطوري الشخصي                                       | 4+      | 4 -     | 4 -     | 4+      |
| هذا المكان قام بعمل جيد في تقديم التدريب الذي أحতاجه لأداء عملي بشكل جيد | 4+      | 4 -     | 4 -     | 4+      |
| الإدارة تتصرف بما يظهر أن تدريب الموظفين أمر مهم                         | 1 -     | 6 -     | 1 -     | 8+      |
| لدينا فرص تدريب عالية النوعية لتحسين مهارتنا                             | 0       | 6 -     | 3 -     | 9+      |
| أنت هنا مطالب بالتعلم وتطوير مهارات جديدة لا تلقى التشجيع على ذلك فحسب   | 3+      | 5 -     | 3 -     | 5+      |

### درجات العامل

لمزيد من اكتشاف الاختلافات العمرية دعونا نلقي نظرة على معدل الدرجات التي أعطتها كل مجموعة عمرية للعوامل التسعة. (هذه المرة أجمالنا جميع من هم فوق سن الأربعين في مجموعة واحدة لاسباب تتعلق بالدقة الإحصائية).

ثلاثة عوامل أظهرت اختلافات مهمة بين المجموعات

العمرية (الجدول 15 - 6). الأرقام المدرجة في الجدول تستخدم مقياس 6 نقاط بين موافق/ غير موافق).

الجدول 15 - 5: الاختلاف في الإجابة بين المجموعات العمرية (الجزء الخامس)

| 59 - 50 | 49 - 40 | 39 - 30 | 29 - 20 | المجموعة العمرية                                                                              |
|---------|---------|---------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4+      | 0       | 2 -     | 2 -     | نسعى باستمرار للتوصل إلى حلول مبتكرة لمشاكل الزبائن                                           |
| 8+      | 2 -     | 4 -     | 2 -     | الإدارة هنا موضع ثقة                                                                          |
| 4+      | 2+      | 1 -     | 5 -     | كثيراً ما أعبر عن آرائي حول مواضيع مهمة بالنسبة إلي حتى عندما أعرف أن الآخرين سيخالفوني الرأي |

الجدول 15 - 6: آثار العمر على درجات العامل (1)

| 40 فما فوق | 39 - 30 | دون 30 |               |
|------------|---------|--------|---------------|
| 4,17       | 3,83    | 3,48   | التعويض الجيد |
| 4,46       | 4,21    | 3,93   | رضا الموظفين  |
| 4,83       | 4,70    | 4,56   | التفويض       |

هناك ثلاثة عوامل أخرى مهمة إحصائياً، ولكن ليس لها أهمية رئيسية (الجدول 15 - 7)؟

الجدول 15 - 7: تأثيرات العمر على درجات العامل (2)

| 40 فما فوق | 30 - 39 | دون 30 |                             |
|------------|---------|--------|-----------------------------|
| 4,06       | 3,87    | 4,01   | التوجه البعيد المدى         |
| 4,40       | 4,25    | 4,23   | المستويات العالية           |
| 3,91       | 3,74    | 3,71   | الالتزام والحماسة والاحترام |

العوامل الثلاثة الأخيرة لا تعكس اختلافات مهمة إحصائياً  
(الجدول 15 - 8).

لا شك أنه قد اتضح الآن المواضع التي تظهر ما للعمر  
من آثار وأين يكون تأثيرها مهماً.

الجدول 15 - 8: تأثيرات العمر على درجات العامل (3)

| 40 فما فوق | 30 - 39 | دون 30 |                              |
|------------|---------|--------|------------------------------|
| 3,67       | 3,55    | 3,56   | التدريب والتطور              |
| 4,24       | 4,15    | 4,20   | التعلم                       |
| 4,75       | 4,64    | 4,70   | النوعية والتركيز على العملاء |

وتذكر، إذا أردت أن تعرف قواعد ومستويات قيمك  
الثقافية أن تسأل أبناء العشرين والثلاثين فما يقولونه له أثر نوعي  
وإحصائي محسوس على أدائك المالي.