

## الفصل الأول

### البحث

اتخذت أربعة مقاييس للأداء المالي لكل مكتب في هذه الدراسة وصولاً إلى رأي شامل.

- نسبة النمو في العائدات على مدى سنتين .
- نسبة نمو الربح على مدى سنتين .
- هامش الربح
- الربح لكل موظف

ثم جمعت هذه النسب في سجل أداء مالي واحد يعكس أداء كل مكتب في المقاييس الأربعة، معطياً وزناً مساوياً لكل منها وصغت ذلك ملحقاً للأداء المالي (الملحق 1). وقد أمكن الحصول على معلومات مالية كاملة عن 96 مكتباً، مقارنة بـ 139 مكتباً أكملت عملية مسح الموظفين.

كانت عملية مسح الموظفين سلسلة من 74 سؤالاً طلب

إليهم الإجابة عنها بموافق أو غير موافق. تجدون النتائج الكاملة في الملحق 2.

أربعة وسبعون سؤالاً يصعب أن تسأل دفعة واحدة. إلا أن هناك طريقة تعرف بتحليل العوامل تسمح لنا بأن نجمع أسئلة إفرادية في مجموعات مترابطة (إحصائياً) أو عوامل. هذه الطريقة ولدت تسع مجموعات أو عوامل (ملحق 3). العوامل التسعة لا تتضمن جميع الأسئلة، لكنها مفيدة كاختزال سريع للنظر إلى النتائج. العوامل التسعة (أو مجموعات الاسئلة) هي:

- 1 - النوعية وعلاقات الزبائن
- 2 - التدريب والتطوير
- 3 - التعليم
- 4 - الالتزام والحماسة والاحترام
- 5 - المستويات العالية
- 6 - التوجه البعيد المدى
- 7 - التفويض
- 8 - التعويض الجيد
- 9 - إرضاء الموظف

تظهر ردود الموظفين على كل عامل في الجدول 1 - 1، وفق المقياس التالي:

6 = موافق بقوة، 5 = موافق، 4 = موافق لحد ما،  
3 = لا يوافق بعض الشيء، 2 = لا يوافق، 1 = لا يوافق أبداً.

## الجدول 1 - 1: درجات كل عامل (مجموعة أسئلة)

العامل	معدل الاستجابة
النوعية وعلاقات الزبائن	4,7
التفويض	4,7
المستويات العالية	4,3
التعليم	4,2
إرضاء الموظفين	4,2
التوجه البعيد المدى	4,0
الالتزام والحماسة والاحترام	3,8
التعويض الجيد	3,7

الرسالة هنا واضحة. فقد رأى 5.589 مجيباً من 139 مكتباً أن /النوعية وعلاقات الزبائن/ تشكل مجال الأداء الذي يلقي العناية الأفضل حالياً في مكاتبهم (هذا طبعاً ما يقوله الموظفون وليس الزبائن. وهذه النتائج قد تعكس من الغرور أكثر مما تعكس من الحقيقة).

كما أعطوا علامات عالية للتفويض الذي يتمتعون به، أو الاستقلالية (وهذا ليس مفاجئاً في بيئة احترافية). ما يدفع إلى التفاؤل هو أنهم يعطون درجات أعلى من المتوسط للمستويات العليا والتعليم، بالرغم من أن هذه المعدلات ليست مرتفعة بالمفهوم المطلق (4.26 حيث 4 تعادل «موافق لحد ما») كما لم يحظ إرضاء الموظفين أكثر من اتفاق متواضع، بشكل إجمالي.

ولم تكن النتائج النهائية للعوامل الأربعة مشجعة جداً، سطحياً في الأقل، حيث احتل التدريب والتنمية المرتبة الأدنى بين الجميع. وما يظهر جلياً وبشكل فوري هو أن تلك الأشياء المتعلقة بالزبائن صنفت في أعلى الدرجات، بينما الأمور المتعلقة بالإداريين صنفت بإصرار بأنها الأسوأ أداءً في جميع المكاتب في مجالات مختلفة في العمل، عبر العالم.

ولا عجب أن السوية الإجمالية الأعلى لم تتجاوز 4,7 فحسب. وتذكروا ان هذا رقم وسطي بين 5,589 فرداً من 139 مكتباً. ولا بد من درجة ملفتة من الإجماع حول الإتقان الحقيقي ليكون وسطي هؤلاء الأشخاص أعلى بكثير. وعندما يتعلق الأمر بمجموعات العوامل، فإننا نأخذ الوسطي أيضاً من خلال الأسئلة، وبالتالي فإننا نفضل في لحظ بعض الارتفاعات والانخفاضات.

بالمقابل، عندما يكون الوسطي منخفضاً لدرجة 3,5 على مقياس مؤلف من 6 درجات (في موضع متوسط بين عدم موافق بعض الشيء وموافق بعض الشيء)، كما هو الأمر بالنسبة للتدريب والتطوير، بإمكانك أن تتأكد بأن القلة التي تتضمن الأداء هنا تكتسحها الكثرة التي لا تفعل.

لتفعيل هذه الإجابات طرحت سؤالاً إضافياً في البحث، يعطي الأشخاص عشرة أهداف (تقليدية) لأية شركة، وطلبت منهم تقييم سوية أداء مكاتبهم المنفصلة حول كل هدف.

وتراوحت العلامات بين 6 (نحن بارزون في هذا المجال) و1 (إننا نعاني من ضعف شديد في هذا المجال) تجدون النتائج في الجدول 1 - 2.

الجدول 1 - 2: علامات للأهداف العشرة

معدل الأداء	الهدف
4,9	خدمة الزبون النوعية
4,8	نوعية العمل
4,7	السمعة في السوق
4,7	العلاقات بالزبائن في المدى البعيد
4,5	الربحية
4,3	النمو
4,0	مكان عمل ممتاز
4,0	التجديد والإبداع
3,9	التعاون والعمل الجماعي
3,1	المهارة والتنمية المهنية

الدرس المستخلص هو نفسه. فالأهداف المتعلقة بالزبائن تحتل المرتبة الأعلى، بينما يتراجع كل ما يتعلق بالإداريين إلى أخفض المراتب.

المحير هو أن الموظفين يضعون الربح والنمو في منتصف السلم. ومعظم هذه الشركات رابحة جداً، وهي من الأعلى في مجالها الصناعي، وتنمو بسرعة كبيرة. فما الذي يجعل العاملين فيها يعتقدون أن مكاتبهم لا تنصفهم إلا قليلاً؟

هناك نظرية تقول إن الإدارة ترغب دائماً «بالمزيد والمزيد والمزيد» من المردود المادي للعمل. وأي إنجاز مالي يعتبر فوراً الحد الأدنى، مما يترك لدى الناس انطباعاً بأن ما حققوه على الصعيد المادي غير كاف. ولهذا فإنهم يشعرون بأن أداءهم لم يحسن الا قليلاً في الشؤون المالية، وبالتالي فإنهم يقدمون ترتيباً متوسطاً.

هل فوجئت بكل هذه النتائج؟ أنا لم أفاجأ وفي حين تعترف جميع الشركات (في جميع أنواع الصناعة) بالتزاماتها حيال مكوناتها الثلاثة من زبائن، وحملة أسهم وموظفين، فإن الموظفين غالباً يحتلون الدرجة الثانية في هذه القائمة.

لقد عملت بشكل واسع في الصناعات التي يغطيها هذا البحث، إلى جانب المهن بشكل عام، وهذه النتائج مألوفة جداً. وعندما يتعلق الأمر بتلبية الأهداف التي حددتها هذه المكاتب الـ 139 لموظفيها فإنها، في ضوء خبرتي، ليست أسوأ من منافسيها (وربما لم تكن أفضل) وهنا، طبعاً، مفارقة مريبة. فكثير من مجالات العمل، ومن ضمنها الشركات الاحترافية ليس لديها ما تروجه سوى موظفيها. وما من شك في أن المنطق البسيط (أو الحفاظ على الذات) يقضي بأن تتفوق تلك الشركات في حث موظفيها! لكنها، بالطبع، لا تفعل.

ربما كان ذلك لأن كثيراً من الشركات تفترض أن الناس يتمتعون بتحريك ذاتي وأن لديهم تحريض ذاتي دفين. ولذلك

فإنهم لا يبذلون جهداً كبيراً، أو أي جهد، في إدارتهم. إذا كانت الإدارة تعني تفعيل وتحدي وحض الأفراد وإثارة حماسهم على أساس الزمن الحقيقي Real time فإن الإدارة البسيطة تأخذ مجراها داخل معظم الشركات.

لكن، تلجأ الإدارة إلى نظام من الضوابط المالية الصارمة، تدعمه اجتماعات عامة منتظمة للاستماع إلى آخر التوجيهات ورفع شعار مرحلي يحدد أهدافاً معينة. وهذا يقدم مزيجاً من الإدارة الصارمة والمحاولات الضعيفة للقيادة الحاملة. وحتى في حال الاداء الجيد فإن أياً من الوجهين ليس إدارة.

وعندما يتعلق الأمر بالأشخاص فحسب، كما في الشركات الاحترافية، فإن المهارات الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص، والتفاعل الاجتماعي، والقرينة العاطفية والسيكولوجية الشخصية تلعب جميعها أدواراً بالغة الأهمية. وكما يشير تشارلي غرين الذي ألف معي كتاب المستشار الموثوق The trusted Advisor، فإن الناس ليسوا أدمغة الشركات الاحترافية فحسب، وإنما هم العقل والروح والذخيرة، وكل ما تبقى من التركيب البيوي.

ما أدهشني، وما زال يدهشني، هو عدد الأشخاص الذين ألقبهم ويجدون في هذا حاجة غير مريحة، وأحياناً مربكة. كثير من المدراء يشعرون بالراحة الكبرى ضمن الحدود المالية، أو الثقافية، أو المنطقية أو الفنية للمجال الذي يعملون فيه. أما مجال التعامل مع الناس (أف!) والمشاعر البشرية (يا لطيف!)

فهي أشياء ليسوا مستعدين لها ويميلون إلى تفاديها حيث يستطيعون .

أعترف أنني أيضاً أشعر بشيء من هذا القبيل . أليس جميلاً أن نستطيع، بين وقت وآخر، أن نكون منطقيين وتحليليين فقط دون أن نضطر إلى أخذ العواطف المفرطة والفوضوية التي يتطلبها التفاعل مع الكائنات البشرية بالاعتبار؟ أجل، ذلك عظيم، لكنه ليس خياراً متاحاً لمعظمنا! خاصة أولئك الذين يحملون أعباء مسؤوليات إدارية .

وعند اختيار المدراء تميل الشركات إلى التركيز على «المهارات المرتبطة بالعمل» (مثل تنمية العمل أو الإدارة المالية) أكثر من المهارات المتعلقة بالشخصية . فالقدرة على شحن الآخرين (أو إدارتهم) قلما تكون مبدأ أساسياً في اختيار المدراء .

قد تكون الأسئلة الأكثر أهمية التي تلي ذلك هي تلك التي يكرس لها هذا الكتاب . هل يهم كل هذا في شيء؟ هل هناك أية تبعات تترتب على كون الأسئلة المتعلقة بالأشخاص قد صنفت في المرتبة الدنيا؟ وهل تهتم إذا أعطى موظفو مكتبك علامات منخفضة لمستوى الالتزام والحماسة والاحترام؟ سيريك هذا الكتاب أن الإجابة عن كل هذه الأسئلة هي : أجل، إن كل هذا مهم جداً! ولمجرد أن تعرف ما هو قادم، إليك نظرة على التحليل النوعي، الذي أطره في خطوات من الدقة الإحصائية المتنامية .

- في الفصل 3، نلقي نظرة على المكاتب الأكثر نجاحاً على الصعيد المادي، ونرى كيف تختلف علاماتها في الاجابة عن الأسئلة عن المكاتب الأخرى.
- في الفصل 5، نتفحص «درجة ارتباط» كل سؤال بملحق الأداء المالي، ونبحث أيضاً من مواقف الموظفين يرتفع وينخفض متناغماً مع الملحق المالي عبر المجموعة الكاملة من المكاتب.
- في الفصل 7 نلقي نظرة على جميع الأسئلة في آن واحداً ونحلل أية مجموعة من الأسئلة تتنبأ بالشكل الأمثل للأداء المالي.
- أخيراً، في الفصل 9، سنستخدم تكتيكاً متقدماً لنحدد السؤال (أو مجموعة الأسئلة) التي يمكن القول إنها تسبب الأداء المالي.
- الفصول النوعية الأخيرة ستكتشف تأثير حجم المكتب وعمره ومجال عمله على النتائج.

ينتشر بين الفصول النوعية دراسات حالات عن المكاتب الأفضل أداء، سواء من الناحية المالية أم من ناحية مواقف الموظفين. والآن نلتفت إلى أول دراسة حالة، حالة مكتب هو الأنجح مالياً بين جميع المكاتب في قاعدة البيانات.