

الفصل الخامس

الارتباط بالأداء المالي

في الفصل الثالث قارنا الأفضل بالبقية، المكاتب التي تحقق أكبر نجاح مادي ببقية قاعدة البيانات. وتأتي محدودية هذا الطرح من أنه لا يتوقف فترة كافية عند ما يحدث إذا لم تكن قد اكتسبت النجومية بعد ولكنها تسجل تحسناً من ضعيف إلى متوسط في الأمور المهمة. هل لذلك أي أثر، أم أنك لا بد أن تصل مستوى النجومية كي يشعر الآخرون بك؟

مفيد أن نعرف مثلاً فيما إذا كان التطور في جانب مثل «لدينا تصميم لا ينثني على التفوق في كل ما نفعل». مرتبط بتحسين الأداء المادي عبر كافة المجالات العليا والدنيا.

والجواب هو نعم، فالسعي إلى التفوق مرتبط بالتطور عبر السلسلة كلها! لدرجة أن 23 بالمئة في جميع أشكال الأداء المادي (في الجغرافية، وخطوط العمل، وحجم الشركة).

يمكن تفسيرها في ضوء إجابات الموظفين عن هذا السؤال بالذات. وذلك عال!

فكر في الموضوع بهذه الطريقة. إذا كان الشيء الوحيد الذي تعرفه حول المكتب هو الرد على هذا السؤال الواحد، دون أن تعرف أي شيء عن نوع العمل الذي يقوم به ذلك المكتب أو حجمه أو البلد الذي يعمل فيه، فإنك تعرف حوالي الربع، أو 23 بالمئة، من معالم الطريق التي تمكنك من فهم نتائجه المالية. وذلك طريق طويل!

تطرح الأسئلة من هذا النوع باستخدام حسابات إحصائية قياسية، معامل الارتباط، الذي يقيس مقدار تحرك متغيرين صعوداً وهبوطاً بشكل مترابط أي أن أي تغيير في أحد المتغيرين (سؤال بحث) يرتبط عادة بتغيير في الآخر (الأداء المالي).

تظهر معظم أسئلة البحث علاقة واضحة الأبعاد بالأداء المالي. فقد عكست 85 بالمئة من الأسئلة ارتباطاً إحصائياً مهماً (إيجابياً) بالأداء المالي للمكتب (تجد الإحصاءات المفصلة في الملحق رقم 6).

ندرج هنا عشرين سؤالاً وثيقة الصلة بالأداء المالي. تركز الأسئلة الثمانية الأولى على موضوع مماثل، توقفنا عنده في تحليلنا الأول والأكثر بساطة في الفصل الثالث. وكلها تدور حول تحقيق (وفرض) مستويات عالية:

1 - لدينا تصميم راسخ على تحقيق الكمال في كل ما نفعل.

- 2- لدينا التزام حقيقي بالعمل الرفيع المستوى، ولا نقبل ما هو دونه.
- 3- إننا نلتزم التزاماً حقيقياً بالمستويات العالية من خدمة العملاء، ولا نقبل ما هو دونها.
- 4- نوعية الخدمة التي نقدمها لمجموعتي للعملاء عالية باستمرار.
- 5- نوعية العمل الذي تؤديه مجموعتي للعملاء عالية دائماً.
- 6- في هذا المكتب نحدد ونفرض مستويات عالية جداً في الأداء.
- 7- الإدارة تحصل على أفضل عمل يمكن أن يؤديه كل شخص في المكتب.
- 8- نوعية الأخصائيين في مكتبنا تضاهي أي مستوى يمكن توقعه.

جميع الشركات تتحدث عن هذه الأمور. ولكن لا صدق لها على أرض الواقع. فالمعطيات تقول إذا وافق موظفوك على أنك تمارس فعلاً هذه السياسة، فإنك ستجني مزيداً من الأموال! أرباح حقيقية رائعة!

المجموعة الثانية من الأسئلة المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأداء المالي تتعلق جميعها بالعلاقات مع العملاء:

- 9- إننا نضع العملاء في صورة الأمور التي تؤثر في عملهم.
- 10- إننا نجعل عملاءنا يشعرون أنهم مهمون بالنسبة إلينا.
- 11- إرضاء العميل من أولى أولويات شركتنا.
- 12- إننا نحسن الاستماع لما يقوله العملاء.

لاحظ مدى ارتباط هذه الأمور بالتنوع والعلاقة مع

العملاء. وتذكر أن ما توصلنا إليه لا يفيد بأن إدارة العاملين هي وحدها المهمة. فكما قلنا في المقدمة إن من الحكمة القول إن خدمة العملاء الجيدة تأتي أكلها. (وقد رأينا للتو برهاناً على ذلك). إلا أننا أيضاً نرى (وسنرى المزيد) أن النوعية وإتقان خدمة العملاء هي بحد ذاتها نتاج أشياء أخرى (وهذه حقيقة ستعرض إليها بمزيد من التعمق في الفصل التاسع)

لنتابع استعراض الأشياء الوثيقة الارتباط بالأداء المالي عبر مختلف أنواع الأداء.

نتوقف الآن عند أهمية مخطط الأجور:

13 - الأشخاص الأكثر إسهاماً في النجاح الإجمالي للمكتب يتلقون أكبر المكافآت.

لاحظ أن هذا لا يعطي أية فكرة عما يجب أن يكون عليه مخطط الأجور. العامل الحاسم هو إذا كان الأشخاص يعتقدون أن الأكفاء هم الذين يتلقون المكافآت. (وهذا مثال آخر عن ممارسة ما تتحدث عنه. إنه يقول إن الدولارات تتدفق وفقاً لقاعدة أداء يفهما الجميع. وليس هناك أية مفاجآت أو فصل.

ثم يأتي عامل آخر استعرضناه قبل الآن وهو: أهمية التوجه البعيد الأمد.

14 - نحن نحافظ على توازن بين أهدافنا في المدى القريب والبعيد.

15 - يركز مكتبنا على النجاح في المدى البعيد، أكثر مما يهتم بالنتائج في المدى القريب.

- 16 - إننا نستثمر كمّاً كبيراً من الوقت في أشياء ستأتي أكلها في المستقبل .
- 17 - نتصرف شركتنا بما ينسجم مع أهدافنا الاستراتيجية والمهام التي نقوم بها .

أخيراً نبرز أهمية البنود التالية:

- 18 - إن فريق العاملين له أثر كبير في تحقيق نتائجنا المرجوة .
- 19 - أنا ملتزم بهذه الشركة لأنها فرصة مهنية .
- 20 - هناك فرص حقيقية هنا للتطور الحقيقي مهنيّاً وحرفيّاً .

المواضيع المذكورة واضحة لا لبس فيها ففرض مستويات عالية، تتضمن النوعية والتصلب في خدمة العملاء تبدو وثيقة الصلة بالأداء المالي العام للمكتب . فليس هناك ما يعود بالربح أكثر من توشي النوعية في العمل والخدمة .

لكن الأمر ليس بسيطاً هكذا . وهناك أمور أخرى يجب أن نتوقف عندها كأن نسأل ما الذي تفعله المكاتب الناجحة (وإدارتها) كي تنتج تلك النوعية العالية من العمل والخدمة . لقد وضعنا يدنا على بعض المفاتيح . وسنكتشف المزيد في الفصول القادمة .

تحليل العوامل

من الأهمية بمكان أن نركز على حقيقة (نوّهنا إليها قبل الآن) أن 85 بالمئة من الأسئلة (أي حوالي كل شيء في بحثنا) مترابطة بشكل مدروس بالنجاح المالي للمكتب في المدى

البعيد. دعونا نتفحص عواملنا التسعة علنا نحقق بعض
الوضوح.

عواملنا التسعة التي خرجنا بها بتجميع الأسئلة المتشابهة،
تثبت بما لا يترك مجالاً للشك أن الأداء المالي لأي مكتب لا
يعود إلى عامل ثقافي واحد دون سواه.

يظهر الجدول 5 - 1 أن لجميع العوامل علاقة مهمة
إحصائياً بالأداء المالي. وهنا ستة عوامل يمكن لكل منها أن
يفسر أكثر من 10 بالمئة من التفاوت الإجمالي في الأداء
المالي.

الجدول 5 - 1: ارتباط العوامل بالأداء المالي

العامل	النسبة المئوية لتفاوت الأداء المالي العائدة لكل عامل
التوعية والعلاقات بالعملاء	24%
التعويضات الجيدة	15%
التوجه البعيد المدى	15%
رضا الموظفين	13%
التدريب / التعلم	12%
الالتزام والحماسة والاحترام	11%
المقاييس العليا	9%
التدريب والتطوير	6%
السلطة	4%

ما نلاحظه هنا هو أنه إلى جانب بعض العوامل (مثل النوعية والعلاقات مع العملاء) التي لها علاقة رئيسية بالأداء المالي، توجد عوامل أخرى لها أيضاً بعض الأثر الذي يمكن قياسه. إلا أن التركيز على سوق العملاء بمفرده (على أهميته) لا يكفي لتحقيق النجاح. فهناك مقومات أخرى لا بد منها للحصول على نتائج مرضية.

في ضوء ما لمسناه حتى الآن نستطيع أن نكون رأياً حول الأسس الضرورية الأساسية. في الفصول القادمة سنلقي نظرة على المقومات مجتمعة، بشكل يمكننا من الحكم في ما تدعو إليه الحاجة من مقومات ونسب.