

الفصل الرابع



مقياس النجاح في عين قابيل

نستخدم عبارة قابيل وهابيل مجازاً للإشارة إلى أن المكر يتغلب في كثير من الأحيان على الكفاءة في دائرة العمل. ولكن كيف ينظر قابيل إلى هذه المنافسة بين الكفاءة والمكر. ربما كان قابيل يخدع نفسه في الكثير الكثير من الأمور، فليس مستغرباً أن يتوهم أن مكره هو دليل على كفاءته ومقدرته.

يعتبر قابيل أن أهم القيم هو الفوز أولاً وأخيراً. لذلك يرى البعض أن الوسائل التي يستخدمها لبلوغ غايته تدل على مقدرته. وقد يرى البعض أن هذه الوسائل تقوم على الخداع، أما هو فيعتبرها دليلاً على دهائه. وقد يرى البعض الآخر أنه يستغل الآخرين لأغراضه الخاصة؛ ولكنه يجيب بأن ما يعنيه هو النتائج. وقد يقول قائل بأنه يعتمد على الصيد في الماء العكر؛ ولكنه يجيب بأن الذين يقولون ذلك، يقولونه بدافع الغيرة.

يعتقد قابيل بأن الكفاءة والمقدرة مسألة إحياء، ولا وجود لها بالمعنى المطلق.

إن تعريف الكفاءة من منظور الغالبية الساحقة للعاملين في قطاع المال

والتجارة، هو التعريف الذي يعتمد عليه رئيسك المباشر الذي يطمح بطبيعة الحال إلى الترقية.

بعبارة أخرى، لا يمكن تعريف الكفاءة بمعزل عن موقع الفرد الذي يعرفها.

وعموماً من الصعب تعريف الكفاءة، حتى في الأحوال التي يوجد فيها إجماع على كيفية قياسها.

نموذج حي 7

جاك وجيل مندوبا مبيعات يعملان في نفس الشركة، ويبيعان المواد ذاتها في مناطق جغرافية متشابهة من حيث توزيع الزبائن والشرائح الاجتماعية التي ينتمون إليها. ينجح جاك في بيع خمسين بالمئة من مجمل الزبائن الذين يتصل بهم؛ في حين لا تبيع جيل سوى عشرين بالمئة. بعبارة أخرى يبيع جاك ما قيمته مئة دولار للفرد الواحد كحد وسطي. أما جيل فتبلغ قيمة مبيعاتها عشرين دولاراً للفرد (وسطياً).

من تختار من هذين الاثنين لو كنت رجل أعمال يبحث عن مندوب مبيعات؟

وهل سيتأثر جوابك في ضوء الوقائع التالية؟

أولاً، تجدر الإشارة إلى أن جاك هو زوج أخت مدير الشركة، وهو الذي يقرر توزيع الزبائن على كلا الطرفين. لكن المدير بطبيعة الحال يختار لـ «جاك» أولئك الزبائن القدماء الذين دأبوا على شراء منتجات شركته، في حين يوكل إلى جيل مهمة بيع زبائن جدد.

أضف إلى ما تقدم المعطيات التالية: حسب إحصائيات الشركة، تبلغ نسبة الزبائن القدماء الذين يعاودون الشراء من الشركة، سبعين بالمئة، أي بمعدل 200 دولار للفرد، في حين لا يشتري سوى عشرة بالمئة فقط من الزبائن الجدد، أي بمعدل \$25 للفرد.

لو تأملنا هذه الأرقام لوجدنا أن مقدار ما يبيعه جاك وسطياً أقل بـ 20 بالمئة من متوسط ما يبيعه مندوب المبيعات (70 - 50 = 20) وأقل بـ مئة دولار من وسطي ما يباع للفرد الواحد (200 - 100 = 100). في حين أن جيل أكثر مهارة من غيرها من مندوبي المبيعات، إذ إنها تبيع 20٪ من الزبائن الجدد، وهذا يمثل ضعفي الوسطي العام الذي يبلغ 10٪. إذن من منهما الأكثر مهارة ومقدرة، جاك أم جيل؟

الجواب واضح، ومع ذلك نجد أغلب الناس ينجبون: «جاك»، وذلك لأنهم يعتمدون مقياساً يبدو لأول وهلة موضوعياً وبسيطاً. وقد يعترفون بأن جيل حققت نتائج أفضل مما كان متوقعاً، ولكن الحقيقة تبقى بالنسبة إليهم هي أن جاك يبيع كميات أكبر مما تبيعه جيل.

إذن يمكن القول بأن الناس يحكمون على مقدرة المرء وجدارته بالصورة التي يفهمونها، و لكن الأمر ليس بهذه البساطة.

ثمة عوامل أخرى تحمل البعض على الحكم على مقدرة أو أهلية الفرد من خلال شخصيته ومظهره الخارجي وعلاقاته واعتبارات أخرى تفتقر إلى الموضوعية. ولا تخلو أفضل الشركات إدارة من مدراء جيدين فاتتهم الترقية لأن نداءً لهم يتمتع بعلاقات شخصية تغنيه عن المؤهلات والمنجزات.

متى يكون صاحب القرار غير مؤهل للحكم على الآخرين؟

إن أكثر ما يزعج هابيل ويشط عزمته هو أن يكون رؤساؤه غير مؤهلين للحكم على مقدرته. وذلك لأن رجال الأعمال يميلون إلى اعتبار «المقدرة الإدارية» موهبة متميزة، وأن من يمتلك هذه الموهبة قادر على تقييم أداء الأفراد في ميادين تقع خارج اختصاصه.

نموذج حي 8

تعمل مارثا في شركة كبرى حيث تتولى كتابة نشرات التعليمات الخاصة بمنتجات الشركة. وكانت قد حازت على شهادة الماجستير في اللغة الإنكليزية، وحصلت على تقدير جيد جداً في كافة مقررات الإنشاء والتعبير باللغة الإنكليزية. وقد انتخبت خلال دراستها عضوة في جمعية المتفوقين في الأدب واللغة.

أما مديرها في الشركة فقد كان خريج إحدى كليات التجارة، حيث تعلم كيف يظهر بمظهر «المديرين» ويقلدهم في لباسهم وسلوكهم. وكان خلال دراسته الجامعية يتجنب مقررات اللغة الإنكليزية وأدائها لضعفه في مادة الإنشاء والتعبير. والواقع أنه رسب في هذه المادة في السنة الأولى (فريشمن) واضطر لإعادتها. أما الآن، أي بعد أن أصبح مديراً، فقد عُرف عنه أنه لا يكتب شيئاً، ويحجم حتى عن كتابة مذكرة قصيرة، فقد اعتاد الطلب من مساعده الإداري أن يكتب مسودة ويعرضها عليه لإبداء رأيه وتعليقاته التي كانت عادة تعليقات تافهة وغير مفيدة مثل:

«استعمل نمطاً مختلفاً. لا تعجبني هذه الفقرة». أو «اطبع هذه الكلمة أو الجملة بالأحرف المائلة».. إلى آخر ما هنالك..

كان يعلم بأن رؤساءه يراقبونه، ويجدر به التصرف كمدير، أو يعطي الانطباع بأنه يتصرف كمدير ينهض «بمسؤولياته».

لنعد الآن إلى مارثا.

اعتادت مارثا بعد إعدادها كل كتيب تعليمات أن تعرضه على المدير للموافقة عليه. كان المدير في كل مناسبة يطلب منها إجراء تغييرات كبيرة على ما كتبه. والحق يقال أن أغلب التغييرات لم يكن لها مبرر، ناهيك عن فسادها اللغوي. لقد كان هذا المدير يتوهم بأن عمله هذا يُظهره بالمظهر الذي يليق بمنصبه.

أضف إلى ذلك أن المدير المذكور كان دوماً ينتقد أداءها، ومن ثم كان تقييمه لها دون الوسط. ولهذا لم تحظ سوى بزيادات ضئيلة في الراتب.

وأخيراً ضاقت مارثا ذرعاً بالمدير، وقررت إظهاره على حقيقته. وذات يوم ارتكب المدير خطأ بكتابه بخط يده مذكرة من صفحتين ووجهها إليها. فأحصت مارثا عدد الأغلاط النحوية والإملائية الواردة في المذكرة، فوجدت ما يزيد على الستين غلطة. ثم وضعت إشارات بقلمها على المذكرة مشيرة إلى مواقع الأخطاء. وأخيراً صورت عدة نسخ من المذكرة ووزعتها في جميع أنحاء الشركة.

غني عن البيان بأن مارثا سرعان ما فصلت من عملها.

نوعية الكمية أو المردود مقابل المجهود

في أغلب الحالات، يعتقد هابيل بأن الحكم على أداء الفرد يجب أن يقوم على مدى إنتاجه؛ بخلاف قابيل الذي يرى أن هذا الحكم يجب أن يقوم على كمية الجهد المبذول - بصرف النظر عن جدوى هذا الجهد. بمعنى آخر: لا يريد قابيل أن تعتمد ترقية الموظف على جودة أدائه أو أصالة أفكاره، وإنما يود أن تعتمد على عدد الساعات وليس على جودة الإنتاج - أي الكمية على حساب النوعية بالمعنى الواسع لهذه العبارة.

على سبيل المثال، لا يمانع قابيل من العمل ساعات طويلة. وقد يكون أول من يصل إلى مقر عمله صباحاً وآخر من يغادر. وقد يعمل أيضاً خلال الأعياد ويستغني عن معظم عطله. مجمل القول إن قابيل على استعداد لأن

يضحي بوقته وعلاقاته العائلية والاجتماعية. وهذا الاستعداد يمنحه شيئاً من الأفضلية في صراعه مع هابيل.

هناك فجوة كبيرة بين أقوال وأفعال الكثير من المديرين عندما يتعلق الأمر بالجهد المبذول والمردود، أو المعادلة التي تربط الجهد بالعمل المثمر. النموذج التالي يشرح هذه النقطة.

نموذج حي 9

كان أحد معاوني الرئيس نيكسون في البيت الأبيض يكرر دوماً على مسامع موظفيه أن ما يهمه بالدرجة الأولى هو نوعية عملهم. ومن حكاياته المفضلة التي كان يرويها، الحكاية التالية التي قد تكون مختلفة.

زعموا أن إحدى شركات الطاقة النووية طلبت من الفيزيائي نيلز بور أن يفحص أحد المفاعلات النووية المعطوبة. درس بور الوضع لمدة خمس دقائق ثم توجه نحو المفاعل وضغط على بضعة أزرار هنا وهناك فاشتغل. وبعد مدة تسلمت الشركة فاتورة من بور بقيمة عشرة آلاف دولار.

عندئذ كتبت الشركة إليه طالبة منه فاتورة مفصلة. امتثل بور للطلب وأرسل فاتورة جديدة:

أجرة ضغط الأزرار دولار واحد

معرفة الأزرار التي يجب ضغطها 9,999,00 دولار

لا شك بأن القصة طريفة، لكن الموظفين لم يلتفتوا إلى مضمونها لأنهم كانوا واثقين بأن رئيسهم لا يصدق شيئاً منها. لقد كان في الواقع رجلاً يعيش لعمله. فقد كان يتردد إلى مكتبه سبعة أيام من الأسبوع، ويصل إلى مقر عمله قبل جميع الموظفين، ويبقى حتى ساعة متأخرة من الليل.

كانت زوجته وأطفاله الثلاثة نادراً ما يرونه إلى حد أن طفله الصغير البالغ سنتين كان يعتبر أباه غريباً ويبكي إذ أخذه بين ذراعيه طالباً الرجوع إلى أحضان أمه.

كان يصبر إصراراً شديداً على عدد ساعات الدوام بالرغم من ادعائه بأن نوعية العمل (جودة الأداء) تأتي في المقام الأول. ولم يحصل أن امتدح موظفاً أو هنأه على حسن أدائه. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى كان يوبخ الموظف الذي يصل بعد الساعة صباحاً أو يترك قبل التاسعة مساءً، فمن الواضح أن هذا الرجل لا يقيم وزناً للعمل المنتج أو جودة الأداء. كان جلّ همه عدد الساعات التي يقضيها الموظف على رأس عمله سواء كان عمله منتجاً أو لا.

الجدير بالذكر أن بعض موظفيه راحوا يخادعونهم إلى حد أنهم كانوا إذا اضطروا إلى الخروج مبكراً لسبب ما، يتركون مكاتبهم دون إطفاء الأنوار ويضعون محافظهم على مكاتبهم لإيهام من حولهم بأنهم ما يزالون على رأس عملهم. حتى إن بعض الموظفين يخثون سترة إضافية في مكاتبهم ليعلقها على ظهر الكرسي خلف المكتب زيادة في الحيلة.

بالطبع هنالك حالات كثيرة يتوقف فيها الإنتاج أو المردود على عدد الساعات أو الجهد المبذول. ولا شك بأن بعض الوظائف بطبيعتها تحتاج إلى ساعات دوام طويلة. على سبيل المثال، تتطلب إدارة شركة حديثة التأسيس ساعات عمل إضافية. وفي بعض الحالات يمكن أن يرتبط مدخول الشركة بعدد الساعات التي يقضيها الموظفون على رأس عملهم.

ولكن يجب مراعاة الحقيقة التالية؛ وهي أن مستوى الأداء الوظيفي ينخفض مع ازدياد عدد ساعات العمل نظراً للتعب الذهني الذي يعقبه.

وهناك عامل آخر أكثر خطورة، وهو الجنوح إلى اعتبار الجهد الظاهري المبذول المقياس الوحيد لقياس الأداء، وهذا كما أسلفنا هو الذي يحصل في واقع الحال.

ومن الأمور اللافتة للنظر أنه في بعض القطاعات التي تُستخدم مقاييس موضوعية لـ «النجاح»، تؤدي المقدرة دوراً حيوياً، حيث تُقاس المقدرة بالجهد والنوعية مجتمعين. خذ مثلاً الممثلين:

يتقاضى الممثلون أتعابهم على أساس الأرباح المرتقبة التي سيجنيها الفيلم وليس على أساس عدد الساعات التي يقضيها الممثل في التدريب على أداء دوره. و«المقدرة» في هذا السياق تعني نجاح الفيلم في اجتذاب عدد كبير من المشاهدين، ولا تعني مفهوم النقد النظري لماهية «الموهبة».

الظروف التي تجعل الإخفاق يقود إلى النجاح

لا يخفى على قابيل أن الإخفاق أحياناً يمكن أن يعتبر برهاناً على المقدرة وهذا من أغرب الحقائق في الحياة العملية. وتبرز هذه الظاهرة عادة في المناصب العالية في الهرم الوظيفي، حيث يترجع عدد صغير من أصحاب الاختصاص أو الخبرة: كبار المديرين التنفيذيين على سبيل المثال. يكفي أن نشير إلى قلة عدد الأفراد المؤهلين لإدارة شركات ضخمة.

في كثير من الأحيان، عندما تستغني شركة كبرى عن أحد كبار مديريها لتقصيره في عمله، سرعان ما تلتقط هذا المدير شركة كبرى أخرى. لماذا؟ لأن هذا المدير يمتلك «الخبرة» لشغل منصب مماثل (حتى وإن كان أدائه سيئاً في الشركة التي كان يعمل فيها سابقاً).

قد يعترض البعض بالقول إننا نتكلم هنا عن الخبرة وليس عن المقدرة. ولكن الفرق وهمي من الوجهة العملية. وذلك لأن المدير المفصول وجد من يستخدمه، وذلك يقود إلى إحساس الشركة المستخدمة بأن هذا الرجل يمتلك الخبرة ويستطيع تنفيذ مهامه بصورة أفضل من بقية المرشحين.

إن الإخفاق الذي يقود إلى النجاح مبدأ لا يُعتد به إلا في الأحوال التي يكون فيها عدد المتنافسين أقل من عدد المقاعد. أو بالتعبير الاقتصادي: عندما يتجاوز العرض الطلب. ويبدو أن هذا المبدأ آخذ بالانتشار بسبب تخوف الشركات. إذ إن أغلب الشركات اليوم لا تستطيع إعطاء شهادات أو توصيات تتعلق بأداء موظفيها السابقين، سواء كانت الشهادة سلبية أو إيجابية. إن أخشى ما تخشاه المؤسسات هو أن يقاضيها موظف سابق ثبت له أن الشركة كشفت لطرف آخر عن «حقائق» ليست في مصلحته. لذلك تعتمد الشركات إلى رفض طلبات تردها عن أهلية موظفيها السابقين، لا يستطيع رب العمل أن يكون فكرة عن أداء المرشح ويضطر إلى الاعتماد على الخبرة التي اكتسبها الأخير في عمله السابق. إن استمرار هذا الوضع سيدفع بالشركات إلى توظيف أفراد استغنت عنهم شركاتهم السابقة لتقصيرهم أو إخفاقهم في مهامهم.

إذاً، هل نعيش في عالم عجيب يُترجم الإخفاق فيه إلى نجاح؟ نرجو ألا يكون الأمر كذلك. ولكن الواقعية تقضي أن نعترف بأن قابيل وأمثاله يشوهون مفهوم النجاح. فهم لا يريدون أن تكون ترقية الفرد مبنية على حسن أدائه، بل يرون أن نجاح الفرد وتقدمه في عمله يقوم على الانتهازية والمكر.