

## الباب الثامن

**خلق دائرة (ومنظمة)  
ذات ذكاء مالي**

obeikandi.com

## المعرفة المالية وأداء الشركات

لقد ألفنا هذا الكتاب على أمل زيادة ذكائك المالي ومساعدتك على أن تصبح مديراً أفضل. إننا نعتقد بصلافة أن فهم البيانات المالية، والنسب، وكل شيء آخر يشتمل عليه هذا الكتاب، سوف يجعلك أكثر تأثيراً وفاعلية في وظيفتك ويحسن إمكانياتك المهنية. وبصراحة، فإننا نعتقد أيضاً أن فهم الجانب المالي من المشروع التجاري سوف يجعل لحياتك العملية معنىً أكبر. فأنت لن تلعب البيسبول أو النرد دون أن تتعلم أولاً كيف تجري اللعبة؛ فلماذا يجب أن يكون العمل التجاري مختلفاً عن ذلك؟ إن معرفة القواعد -كيف يتم حساب الأرباح، ولماذا يهتم حملة الأسهم بمرودود الموجودات، والقضايا الباقية كلها- تتيح لك أن ترى عمك في سياق الصورة الكبيرة للمشروع التجاري، الذي هو ببساطة أناس يعملون معاً لتحقيق أهداف معينة. وسوف ترى بوضوح كيف تعمل الشركة التي أنت جزء منها، وسوف ترغب في الإسهام بها، وستعرف كيف تفعل ذلك. وسوف تصبح قدرتك على تقويم أدائك أفضل مما كانت عليه في السابق، لأنك تستطيع أن ترى في أي اتجاه تتحرك الأرقام وأن تفهم لماذا تتحرك في هذا الاتجاه أو ذلك.

ثم إن هناك المتعة في ذلك طبعاً. وكما أظهرنا، فإن بطاقات التقارير المالية للمشروع هي انعكاسات جزئية للحقيقة. ولكنها أيضاً -والى حد كبير جداً في بعض الأحيان- انعكاسات لتخمينات، وافتراضات، وحالات حدس ذكي، ولكل الانحرافات الناجمة عن ذلك (بل إنها في بعض الأحيان تعكس تلاعباً صريحاً ومباشراً كذلك). والموظفون في المنظمة المالية لشركتك يعرفون هذا كله، ولكنهم لم يقوموا بمهمتهم جيداً في إشراك

الباقين منا بهذه المعرفة. وتأتي الآن إلى طرح الأسئلة الصعبة عليهم. فكيف يميزون فئة معينة بالذات من فئات الريع؟ ولماذا اختاروا إطاراً زمنياً معيناً لتناقص القيمة؟ ولماذا تميل أيام جرد المخزون إلى التصاعد؟ وبالطبع فإنهم بعد أن يجتازوا صدمة سماع زملائهم غير الماليين يتحدثون إليهم بلغتهم سيكونون مستعدين بشكل مؤكد تقريباً لمناقشة أسس افتراضاتهم وتخميناتهم، وأن يعدلونها عندما يكون ذلك مناسباً. ومن يدري؟ فقد يبدوون في طلب نصحك ومشورتك.

### الشركات الأفضل

إننا نعتقد أيضاً أن أداء المشروعات يكون أفضل عندما يكون حاصل الذكاء المالي أعلى. وبعد كل شيء فإن المشروع ذا الصحة الجيدة هو شيء طيب. فهو يقدم سلعاً وخدمات قيمة لربائته. ويزود الموظفين بأعمال ثابتة مستقرة، وعلاوات في رواتبهم، وفرص للتقدم والترقي. وهو يدفع مردوداً ذا صحة جيدة لحملة الأسهم. وبصورة عامة، فإن المشروعات ذات الصحة الجيدة تساعد اقتصادنا على النمو، وتبقي مجتمعاتنا قوية، وتحسن مستوى معيشتنا. والمديرين ذوو الذكاء المالي يسهمون في تحسين صحة مشروع ما لأنهم قادرون على اتخاذ قرارات أفضل. وهم يستطيعون استخدام معرفتهم لمساعدة الشركة على النجاح. وهم يديرون الموارد بحكمة وحكمة أكبر، ويستخدمون المعلومات المالية بذكاء وبراعة أكثر، وبذلك يزيدون ربحية شركتهم وتدفع نقدها. كما أنهم أكثر فهماً لسبب حدوث الأشياء. كما أنهم يعيرون أكتافهم لدفع العجلة بدلاً من الاكتفاء بالتذمر وانتقاد مدى ضلال كبار الموظفين القياديين. إننا نتذكر مثلاً تدريسننا صفاً من موظفي المبيعات التنفيذيين، مستخدمين المعلومات المالية الحقيقية من شركتهم. وعندما وصلنا إلى بيان التدفق النقدي، وأظهرنا لهم كيف أن تدفق نقد الشركة قد نضب واستنزف بسبب متابعة الشركة للنمو عن طريق الاستيلاء، ابتسم أحدهم. فسألناه عن سبب ابتسامه فضحك وقال: «لقد كنت أتشاجر مع نائب رئيس المبيعات في قسمي طوال القسم الأكبر من السنة. وكان السبب هو أنهم غيروا خطة عملتنا. فقد كانت هذه العمولة تدفع لنا عند إتمام المبيعات، أما الآن فإنها تدفع عند تحصيل ثمن المبيعات. وأخيراً فإنني أفهم سبب التغيير». وتابع ليوضح أنه يتفق مع إستراتيجية النمو عن طريق

الاستيلاء، وأنه لم يبال بتغيير خطة الشركة لدعم الإستراتيجية. ولكنه لم يفهم أبداً لماذا حدث ذلك التغيير.

إن الذكاء المالي يسهم في تحسين صحة المشروع بمعنى آخر أيضاً. فكثير من الشركات اليوم تحكمها السياسة والسلطة. فهي تكافئ الناس الذين يتملقون رؤساءهم لكسب رضاهم والذين يبنون تحالفات من وراء الكواليس. والشائعات وانعدام الثقة منتشرة بشكل واسع. فالأهداف المشتركة تضيع في حين يندفع كل فرد لتأمين تقدمه وحده. وفي أسوأ الأحوال، فإن هذا النوع من البيئة يصبح ساماً بالفعل. ففي إحدى الشركات التي كنا نعمل معها، كان الموظفون يعتقدون أن حصص الأرباح لا توزع عليهم إلا في السنوات التي يتدمرون فيها من تعاسهم بأصوات عالية بما فيه الكفاية. وهكذا تصوروا أن الغرض من تقاسم الأرباح هو إبقاؤهم هادئين وفي الحقيقة فإن الشركة كانت لها خطة واضحة ومباشرة تربط ما بين جهود الموظفين وشيكات حصصهم من الأرباح ربع السنوية. ولكن الجوانب السياسية كانت من التعقيد والسوء بحيث إن الموظفين لم يعتقدوا أبداً أن الخطة كانت حقيقية.

إن هناك تريقاً بسيطاً مضاداً للسياسة: إنه ضوء الشمس، والشفافية، والاتصال المنفتح. فعندما يفهم الناس أهداف الشركة ويعملون على التوصل إليها، يصبح من الأسهل خلق منظمة مبنية على إحساس بالثقة وشعور بروح الجماعة. وعلى المدى البعيد فإن هذا النوع من المنظمات سيكون دائماً أنجح من نظيراتها الأقل انفتاحاً؛ وبالتأكيد فإن شركة مثل إنرون أو وورلد كومك أو صننيم يمكن أن تزدهر مدة تحت قيادة متكتمة أنانية تخدم نفسها. ولكن المنظمة الناجحة على المدى الطويل سيكون من المحتم تقريباً وبصورة لا تتغير أن يتم بناؤها على الثقة، والتواصل، والإحساس المشترك بالهدف. وإن التدريب المالي - أي زيادة الذكاء المالي - يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً. وفي الشركة التي يعتقد موظفوها أن اقتسام الأرباح يهدف إلى تهدئتهم، فإن الموظفين الذين خضعوا للتدريب تعلموا كيف تعمل الخطة في الحقيقة. وسرعان ما راحوا يركزون جهودهم على الأرقام التي يؤثر فيها - وسرعان ما راحوا يحصلون على شيك بحصصهم من الأرباح المقتسمة كل ربع سنة.

وأخيراً، فإن المديرين ذوي الفطنة المالية قادرون على الاستجابة بسرعة لما هو غير متوقع. إن هناك كتاباً عنوانه القتال في الحرب أعده ضابط الأركان في الهيئة البحرية الأميركية وطبع أول مرة في عام 1989، وقد أصبح من ذلك الحين نوعاً من الإنجيل للقوات الخاصة من جميع الأنواع. وأحد موضوعات الكتاب هو أن البحارة في القتال يواجههم دائماً عدم اليقين وظروف سريعة التغير. ونادراً ما يمكنهم الاعتماد على تعليمات من الأعلى؛ وبدلاً من ذلك يجب عليهم أن يتخذوا القرارات بأنفسهم. وهكذا فإن واجب القادة الملزم هو أن يوضحوا بجلاء أهدافهم العريضة، ثم يتركوا القرارات الخاصة بتنفيذها لصغار الضباط وجنود البحرية العاديين في الميدان. وهذا درس ثمين أيضاً للشركات في المناخ الزئبقي المتقلب في مجال الأعمال التجارية اليوم. فالمديرون مضطرون لاتخاذ كثير من القرارات اليومية دون استشارة من هم أعلى منهم. فإذا كانوا يفهمون المعايير المحددة التي يعملون بموجبها، فإن تلك القرارات سوف تتخذ بسرعة وكفاءة أكثر. وعندئذ فإن أداء الشركة سيكون أقوى بالمقدار نفسه - مثل أداء وحدة من مشاة البحرية على أرض الميدان.

### نقل الخبرة إلى القوات

وهناك خطوة ثانية كذلك. فإذا كان فهم المديرين للأمور المالية يحدث فرقاً، فتخيل الفرق الأكبر بكثير الذي سيحدث إذا فهم هذه الأمور كل الأشخاص العاملين في دائرة ما، بل في شركة.

والمنطق نفسه ينطبق: فالتناس في المكاتب، والمخازن، والمستودعات، وفي ورشات المعامل، وفي مواقع الزبائن يستطيعون اتخاذ قرارات أذكى إذا كانوا يعرفون شيئاً ما عن كيفية قياس وحدتها، وعن التداعيات المالية لما يقومون به كل يوم. هل يجب عليهم أن يعيدوا تشغيل قطعة متضررة أم أن يستعملوا قطعة جديدة؟ وهل يعملون بسرعة لإنجاز أكبر قدر ممكن، أم يعملون بمزيد من التأني لضمان تقليل الأخطاء؟ وهل يمضون وقتهم في تطوير خدمات جديدة أم في العناية بالزبائن الموجودين وخدمتهم؟ وما هو مدى أهمية امتلاك كل شيء قد يحتاج إليه زبون ما؟ ومثل جنود البحرية، فإن موظفي الخط

الأمامي والمشرفين ينبغي أن يعرفوا الخطوط الرئيسية لما تحتاج إليه المنظمة كي يقوموا بوظيفتهم بشكل أذكى.

والشركات تفهم هذه الفكرة بالطبع. وقد قامت في السنوات الأخيرة بإغراق الموظفين والمشرفين بأهداف الأداء، ومؤشرات الأداء المهمة وغيرها من المقاييس. وربما تكون أنت الشخص الذي كلف بإعلام الناس بمؤشرات الأداء المهمة التي سيتم تقييمها بحسبها؛ فإن كان ذلك كذلك، فأنت تعرف أن هناك بصورة نموذجية عيونا كثيرة ستدور، ورؤوساً كثيرة ستتهتز من الضجر، وخاصة إذا كانت مؤشرات الأداء المهمة لهذا الربع من السنة مختلفة عن مؤشرات الربع الماضي. ولكن ماذا إن كان الناس في الميدان يفهمون المنطق المالي لهذه المؤشرات وأهداف الأداء؟ وماذا إن فهموا أنهم يواجهون مؤشرات أداء مهمة جديدة في ربع السنة الحالي، ليس لأن أحد الموظفين التنفيذيين قرر ذلك بصورة عشوائية، بل لأن وضع الشركة المالي قد تغير؟ ومثل موظف المبيعات في الصف، فإن معظم الناس مستعدون للتكيف مع جديد شريطة أن يفهموا سبب التغيير. وإذا لم يفهموا فسوف يتساءلون إن كانت الإدارة تعرف حقاً ما الذي تفعله. ومثلما يستطيع الذكاء المالي في المراتب الإدارية أن يعزز أداء مشروع ما، فإنه يستطيع أن يفعل ذلك في صفوف القوات وعلى سبيل المثال، فإن مركز المنظمات الفاعلة قد أجرى دراسة نظرت إلى مقاييس كثيرة لإشراك الموظفين<sup>(1)</sup>. وكان من بينها على وجه الخصوص مقياسان هما «تقاسم المعلومات عن أداء المشروع، وخطته وأهدافه» وتدريب الموظفين على «المهارات في فهم المشروع» وكان المقياسان كلاهما متصلين إيجابياً بالإنتاجية، ورضا الزبائن، والتنوعية، والسرعة، والربحية، والقدرة التنافسية، ورضا الموظفين. وبعبارة أخرى، فكلما زاد تدريب المنظمات لموظفيها في مجال المعرفة المالية، صار عملها أفضل. وهناك باحثون آخرون في الشؤون الإدارية، ومن بينهم دانييل ر. دينسون، وبيتر دروكر وجيفري فيفر وآخرون درسوا وأيدوا الفكرة القائلة إنه كلما زاد فهم الموظفين للمشروع تحسن أداء المشروع. وكل هذه الاكتشافات لا ينبغي أن تثير الدهشة والاستغراب. فعندما يفهم الناس ما يجري، يرتفع مستوى الثقة في المنظمة. فتتخفف دورة رأس المال، ويزداد الحافز والالتزام. فهل يشك أحد في أنه كلما زادت الثقة، والحافز والالتزام، تحسن الأداء؟

وقد رأى أحدنا، وهو «جو» كل هذه المظاهر بنفسه مباشرة. فقد أمضى هو وشركاؤه سنوات في بناء مشروع ستبوينت بدءاً من الطابق الأرضي. ومثل كل مشروع مبتدئ أول مرة، فقد واجه صعوبات وأزمات من حين لآخر. وقال محاسب الشركة لجو أكثر من مرة إن الشركة لا يمكنها أن تتحمل مدة أخرى من الاضطرابات. ولكنها بطريقة ما كانت تتحمل أو تبقى. وأخيراً اعترف المحاسب لجو قائلاً: «أنت تعرف أنني أعتقد أن سبب اجتيازك لهذه الأوقات الصعبة هو أنك تدرّب الموظفين وتتقاسم معهم المعلومات المالية. فعندما تكون الأوقات قاسية وعصيبة، فإن الشركة تستجمع قواها وتنهض وتجد طريقة للكفاح والعبور».

وكان المحاسب على حق: فالموظفون جميعاً يعرفون أين تقف الشركة بالضبط. فتتقاسم المعلومات المالية، وإعانة المساعدين وزملاء العمل على الفهم هي طريقة لخلق هدف مشترك في الشركة. فهذا يغذي البيئة التي يمكن فيها لعمل الفريق أن يبقى ويستمر ويزدهر. وبالإضافة إلى ذلك، فإن من الصعب جداً على أي شخص أن يتلاعب بدفاتر الحسابات عندما تكون مفتوحة ليراها الجميع.

وفيما عدا الضغط لإجراء تدريب مالي للجميع، هل هناك أي شيء يمكنك عمله لمساعدة شركتك على الوصول إلى هذه الحالة؟ بالتأكيد: قم بالتدريب بنفسك. وعلم أعضاء فريقك بعض الأساسيات المالية. وعرفهم على جوانب التفتن. وساعدهم على رؤية الأرقام بوصفها أدوات مفيدة. وساعدهم على تطبيق معلوماتهم في وظيفتهم، كل يوم.

فقد فعل ذلك مديرون كثيرون ووجدوا أن استثمار الوقت يعطي مردوداً في الإنتاجية وفي رضا الموظفين. فمعظم الناس يحبون أن يتعلموا، بعد كل شيء، وخاصة عندما يرون العلاقة بين التعلم وبين كيفية إحداث تأثير في نتائج الشركة. إن بقية هذا الباب ستقدم بعض المقترحات حول كيفية القيام بتعليمهم، وكيفية جعل التعلم يثبت ويبقى.



## إستراتيجيات المعرفة المالية

إذا كان هدفك هو الحصول على مكان عمل أو دائرة حيث يسود الذكاء المالي، فإن أول خطوة تتخذها هي رسم إستراتيجية للوصول إلى هذا الهدف. إننا لا نستخدم كلمة إستراتيجية بخفة أو تهاون. فإنك لا تستطيع أن تكتفي بإعطاء دورة مرة واحدة أو توزيع كتاب تعليمات وتتوقع أن يتم بذلك تنوير الجميع. فالناس بحاجة إلى الانخراط في عملية التعلم. وهناك حاجة إلى إعادة المادة ومراجعتها بطرق مختلفة. فالمعرفة المالية يجب أن تصبح جزءاً من ثقافة الشركة. وهذا يستغرق وقتاً ويتطلب جهداً، وحتى شيئاً من الاستثمار المالي. ولكن عمله ممكن جداً. وسوف نحدد ثلاثة نهج - لا يستبعد بعضها بعضاً بصورة متبادلة - رأيناها تعمل بنجاح.

### الأدوات والتقنيات

إن الأدوات والتقنيات الآتية لا تشكل قائمة استقصائية كاملة ولكنها كلها نهج يمكنك أن تطبقها بنفسك بسهولة كبيرة

### التدريب (مراراً وتكراراً)

ابدأ بأن تجمع معاً ثلاث جلسات تدريب قصيرة. ونحن لا نقصد أي شيء خيالي: فحتى تقديم نقطة قوة مع بعض الكراسيات ستؤدي العمل بصورة جيدة (ولو أننا نحذرك من أن نقطة القوة ليست مؤدية دائماً إلى تعلم ثابت ومستمر!). ويجب أن تستمر كل

جلسة ما بين ثلاثين دقيقة وستين دقيقة. وركز على مفهوم مالي واحد في كل جلسة، وعلى سبيل المثال، فإن جو يدير ثلاث دورات مدة كل منها ساعة واحدة في شركة ستيوينت - حول بيان الدخل وحول تدفق النقد والإسقاط المالي المتوقع وحول كشف الميزانية. وبالاعتماد على وضعك، يمكنك النظر إلى الهامش الإجمالي، ونفقات البيع كنسبة مئوية من المبيعات، أو حتى إفراغ المخزونات. ويجب أن يكون للمفهوم صلة بمهمة فريقك. ويجب عليك أن تبين للناس كيف يؤثر في الأرقام.

قدم هذه الصفوف على أساس دوري منتظم، ربما مرة في الشهر. واسمح للناس بالحضور مرتين أو ثلاث مرات إذا أرادوا - فكثيراً ما يحتاجون إلى ذلك كي يفهموا الأمور. وشجع على الدوام بنسبة مئة بالمئة بين تقاريرك المباشرة. واخلق بيئة تخبر المشاركين بأنك تعتقد أنهم جزء مهم من نجاح الدائرة وأنك تريد إشراكهم. ويمكنك في آخر الأمر أن تطلب من أناس آخرين أن يقوموا بتدريس الصف - فتلك طريقة جيدة لجعلهم يتعلمون المادة. كما أن طرقهم وأساليبهم في التدريس قد تكون مختلفة عن أسلوبك بما يكفي لجعلهم قادرين على تدريس أناس لا تستطيع أنت تدريسهم.

### اجتماعات «الأرقام» الأسبوعية

ما الرقمان أو ثلاثة الأرقام التي تقيس أداء وحدتك أسبوعاً بعد أسبوع وشهراً بعد شهر؟ وما الرقمان أو ثلاثة الأرقام التي تراقبها أنت لتعرف إن كنت تقوم بعمل جيد بوصفك مديراً؟ الشحنات؟ أم المبيعات؟ أم ساعات العمل الواردة في الفاتورة؟ أم الأداء لوضع الميزانية؟ إن الاحتمالات هي أن الأرقام التي تراقبها لها علاقة بطريقة ما ببيانات شركتك المالية، ومن ثم فإنها تؤثر في الأداء المالي في آخر الأمر. وهكذا ابدأ بإشراك فريقك في معرفة هذه الأرقام في اجتماعات أسبوعية. وشرح لهم من أين جاءت الأرقام، ولماذا هي مهمة، وكيف يؤثر بها كل واحد من أعضاء الفريق. وتعقب خطوط الاتجاه مع مرور الزمن. فهل تعرف ما الذي سيحدث؟ سرعان ما يبدأ الناس بالتحدث عن الأرقام نفسها. وسيبدوون بالتفكير في طرق لتحريك الإبرة في الاتجاه الصحيح. وعندما يبدأ ذلك بالحدوث، حاول أن تأخذه إلى المستوى الثاني: وهو التنبؤ بالمكان الذي ستكون فيه

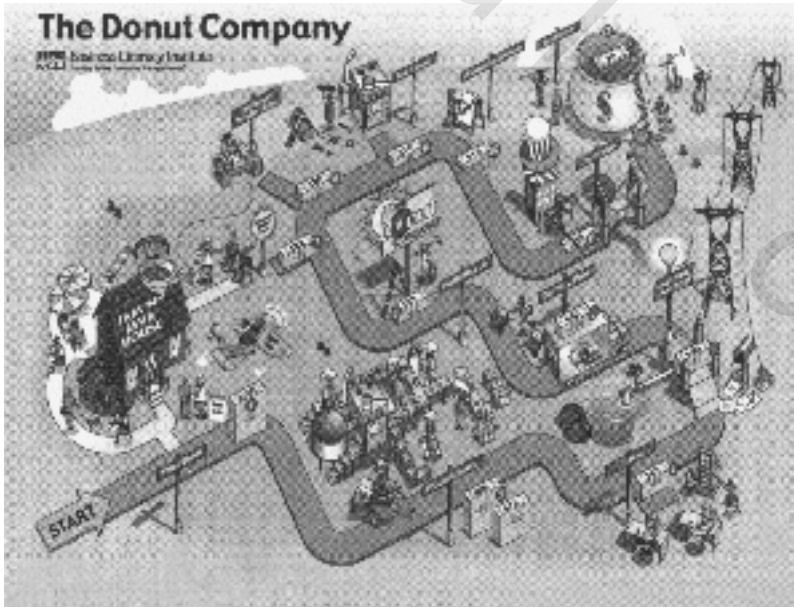
الأرقام بعد شهر أو بعد ربع سنة. وستذهلك كيفية شروع الناس بأخذ ملكية الأرقام عندما يراهنون بمصداقيتهم على نبوءة (وقد رأينا شركات أقام موظفوها صندوق مراهنات على المكان الذي سيكون فيه رقم معين!)

### التعزيزات: لوحات التسجيل والمعونات البصرية الأخرى

من الأشياء المألوفة الشائعة في هذه الأيام أن يكون لدى موظفي الشركات التنفيذيين «لوحة قياس» في أجهزة حواسيبهم تشير إلى المؤشرات الدالة على مكانة أداء مشروعهم في أي لحظة زمنية معينة وهكذا فإننا لا نوصي فقط بمناقشة الرقم المهم أو الأرقام المهمة في الاجتماعات، بل إننا نقترح أيضاً تعليقها على لوحة إعلانات ومقارنة الأداء الماضي مع الأداء الحالي ومع تنبؤات المستقبل. فعندما تكون الأرقام موضوعة هناك في الخارج ليراها الجميع، فإن من الصعب أن ينساها الناس أو يتجاهلوها. ولكن تذكر أن اللوحات الصغيرة يمكن تجاهلها بسهولة. وإذا كان التجاهل ممكناً فسوف يحدث. وكما هي الحال مع لوحتك التسجيلية، توثق من أن لوح الإعلانات واضح، ومباشر، وسهلة رؤيته.

ونحن نحب أيضاً المعونات البصرية التي تذكر الناس بكيفية كسب الشركة للمال. فهي تقدم سياقاً للتركيز اليومي على الأرقام المهمة. فشركتنا نفسها طورت ما نسميه الخرائط المالية، لتوضيح موضوعات مثل: من أين تأتي الأرباح. انظر إلى العينة في الشكل 1-30 فالخريطة تتعقب العملية التجارية كلها في شركة خيالية. فتظهر كم من كل دولار مبيعات يذهب لدفع نفقات كل إدارة، ثم تبرز كم تبقى كأرباح. ونحن نقدمها حسب المواصفات لزبائننا بحيث يستطيع كل شخص رؤية العمليات كلها في شركتهم. ولكنك تستطيع أن ترسم خرائط ولوحات بيانية بنفسك، إذا كنت تعرف المادة بصورة جيدة بما فيه الكفاية. فالوسيلة البصرية هي دائماً أداة قوية لتعزيز التعلم. فعندما ينظر الناس إليها فإنها تذكرهم بموقعهم في الصورة الكبيرة. وهي مفيدة كذلك. فهناك شركة نعرفها وضعت نسختين من الخريطة نفسها. وكانت إحداها تظهر الأرقام التي تستهدفها الشركة - أي ما سيحققه أفضل فروعها. وعلى الخريطة الأخرى كتب المديرون الأرقام الحقيقية لفرعهم. فكان الناس يستطيعون أن يروا بالنسبة لكل عنصر حساس الأهمية مدى اقترابهم من أرقام أفضل فروعهم أو ابتعادهم عنها.

وفي كل هذه النهج، يجب عليك أن تتذكر بضعة مبادئ مهمة تتعلق بالطريقة التي يتعلم بها الكبار. ولعل أهمها هو مبدأ إشراكهم في التعلم. فالكبار يتعلمون أقل ما يمكن عند إلقاء المحاضرات عليهم، ولكنهم يتعلمون أفضل عندما يقومون بذلك بأنفسهم. وهكذا فبعد أن تعطيتهم الأساسيات اطلب منهم أن يُجروا حساباتهم، وناقش التأثير، وشرح المعنى. ونحن نراهن أنك حينئذ ستسمع بعض الأشياء المذهلة، مثل بعض الأفكار الجديدة عن كيفية تخفيض الوقت المستقطع أو تحسين تدفق النقد، فالكبار يتعلمون بسرعة على وجه الخصوص عندما يرون سبباً لذلك. فإذا فهموا الصورة الكبيرة - وإذا فهموا علاقة ما يتعلمونه بوظيفتهم، (مثل ضمان الوظيفة، وفرصة الترفيع) - فإنهم سيعيرون الأمر اهتماماً وثيقاً. فقط احرص على أن لا تفترض افتراضات عما يعرفونه بالفعل (فالمدبرون كثيراً ما يفترضون أن أعضاء فريقهم يعرفون أكثر مما هم عارفون به في الحقيقة). وبدلاً من ذلك، علمهم تلك الأساسيات بطريقة تضمن عدم إحراج أي واحد منهم بخصوص ما لا يعرفونه. وحافظ على التدريس مركزاً بشدة محكمة. وأبقه ممتعاً. وتذكر: لاتحاول أن تجعل منهم محاسبين!



وبالتبع فإذا كنت طموحاً بالفعل، فإن هذا يمكن أن يصبح مبادرة من المنظمة. وستحتاج إلى راعٍ عالي المستوى (مثل كبير الموظفين التنفيذيين أو كبير موظفيك الماليين، أو شخصية مهمة في العمليات)، وربما تحتاج إلى شيء من المساعدة الخارجية لتطوير التعليم وإيصاله. ولكن إذا كانت الثقافة صحيحة في شركتك، فإن فرصة التحسن هائلة. فني إحدى الشركات التي عملنا معها، كان جزء من العملية التعليمية يتضمن تغييراً في اللغة (وهذا يمكن أن يكون ضخماً الأهمية في أي تغيير ثقافي). وقد بدأ في موقع راح مديره الإقليمي يسمي الموظفين شركاء تجاريين. فأخذ هؤلاء الشركاء التجاريون الجدد التغيير على محمل الجد، وكان سبب ذلك إلى حد كبير أن أشياء أخرى كانت تحدث أخبرتهم أن الإدارة تراهم فعلاً كشركاء، فبدؤوا يسمون بعضهم بعضاً شركاء تجاريين. وقبل مضي زمن طويل غيروا حتى علامات مكان وقوف السيارات بحيث اختفت كلمة الموظفين من الموقع بالفعل. ثم بدأت دعوى ذلك تنتقل إلى مواقع أخرى، وسرعان ما بدأ رئيس هذه الشركة الوطنية يتحدث عن الشركاء التجاريين في الرسالة الإخبارية الداخلية. وجاءت القطعة الأخيرة عندما كتب زبون كبير بطاقة شكر إلى نائب الرئيس وسمى فيها موظفي هذه الشركة شركاء تجاريين. وقد انعكست اللغة الجديدة بدورها في التزام أكبر، ومشاركة أكثر، ونتائج أفضل.

obeikandi.com

## الشفافية المالية هدفنا الأخير

لقد ركزنا حتى الآن على تدريس موظفيكم مواد بسيطة نسبياً: بضعة مفاهيم مهمة، ومؤشر أداء مهم أو مؤشرين، وما إلى ذلك. ولكن حتى هذا قد لا يصل إلى مسافة كافية في أيامنا هذه.

السبب؟ ربما يكون الناس قد تعلموا الكثير عن إدارة الموارد المالية على مدى السنوات القليلة الماضية، ولكن من المؤكد أنهم تعلموا أنهم لا يستطيعون الاستخفاف بالاستقرار المالي لرب عملهم. فهناك عدد أكثر من اللازم من الشركات الكبيرة التي فشلت وخرجت من العمل التجاري أو استولى عليها خاطف في صفقة رخيصة (مع فقدان عدد هائل من الوظائف في العادة). وافتضح عدد أكثر من اللازم من الشركات في قضايا تلاعب بالدفاتر، مع نتائج مدمرة للناس الذين كانوا يعملون فيها. فقد كان موظفو شركة إنرون يعتقدون أن أمورهم تجري بشكل طيب: شركة آخذة في النمو، وقيمة أسهمها تتزايد بسرعة، وخطط (k401) سميثة، وفرص كثيرة للتقدم. ثم فجأة سقط المشروع كله متداعياً على رؤوسهم. وفي لحظة صاعقة كان جميع أولئك الموظفين تقريباً خارجين في الشوارع يبحثون عن عمل. وقد تعلم الناس الدرس في جميع أنحاء البلاد: فلاسباب عملية جداً، يجب عليهم أن يفهموا شيئاً عن الأمور المالية للشركة التي يعملون فيها. فمثل المستثمرين، فإنهم بحاجة إلى معرفة كيف تسيّر أمورها.

وهكذا فكر فيما يمكن كسبه من ثقافة حقيقية من الشفافية والذكاء الماليين - ثقافة يرى فيها الناس في كل مكان البيانات المالية ويتعلمون فهمها. كلا، نحن لا نتوقع أن يصبح

كل شخص واحداً من محلي وول ستريت، ولا حتى أن يكون محاسباً. بل إننا نعتقد فقط أنه إذا كانت الشؤون المالية مكشوفة مفتوحة والمفاهيم المهمة مشروحة وموضحة مراراً وتكراراً، فإن كل موظف في المكان سيكون لديه مزيد من الثقة ومزيد من الولاء، وهذا بدوره سيجعل الشركة أقوى. صحيح أن شركات المتاجرة العلنية العامة لا تستطيع أن تعرض شؤونها المالية المعززة على موظفيها سوى مرة واحدة في كل ربع سنة، عندما يفرج عن المعلومات لعامة الناس. ولكن أصحاب الشركة يستطيعون بالتأكيد أن يعتمدوا التركيز على شرح تلك الشؤون المالية عند إعلانها والتصريح عنها. وفي تلك الأثناء يمكنهم أن يضمنوا رؤية الموظفين للأرقام الشغالة في إدارتهم أو في المرفق الذي يعملون فيه.

ويمكنك أن ترى أننا نؤمن إيماناً شديداً بقوة المعرفة - وعندما يصل الأمر إلى الأعمال التجارية، فإننا نؤمن أكثر من أي شيء بقوة المعرفة المالية، والذكاء المالي الضروري لتشغيل هذه المعرفة. ذلك أن المعلومات المالية هي الجهاز العصبي لأي مشروع. فهي تحتوي على البيانات التي تظهر كيف تسير أمور المشروع، وأين هي نقاط قوته، وأين هي نقاط ضعفه، وأين فرصه والأشياء التي تهدده كذلك. فقد ظلت حفنة من الناس فقط في كل شركة مدة أطول من اللازم هي وحدها التي تفهم ما تقوله لها البيانات المالية. إننا نعتقد أن مزيداً من الناس ينبغي أن يفهموها - بدءاً من المديرين، وامتداداً إلى القوة العاملة كلها في آخر الأمر. فالناس سيكونون أفضل حالاً بكسب هذا الفهم، وستتحسن به أحوال الشركات كذلك.



## الباب السابع

### صندوق عدة

#### فهم ساربينز - أوكسلي

إذا كنت في أي مكان قريب من دائرتك المالية، فلا بد أنك قد سمعت عن ساربينز - أوكسلي، المعروف أيضاً باسم سار بوكس أو سو كس فقط. إنه قانون سنّته مجلس الكونغرس الأميركي في تموز/يوليو لعام 2002 كرد فعل على تكشف حالات مستمرة من الاحتيال المالي. وربما يكون أهم تشريع مؤثر في حسن إدارة الشركات، والكشف المالي، والمحاسبة العامة منذ سنّ القوانين الأميركية الأصلية للأوراق المالية في ثلاثينيات القرن العشرين. فهو مصمم لتحسين ثقة عامة الناس بالأسواق المالية عن طريق تقوية ضوابط التقارير المالية والعقوبات المفوضة على مخالفتها وعدم تلبيتها.

وتؤثر نصوص قانون ساربينز - أوكسلي على كل شخص مضطلع بالقضايا المالية وهي نصوص تخلق مجلس الإشراف على المحاسبة في الشركات العامة. وهي تمنع مؤسسات المحاسبة من بيع خدمات التدقيق وغير التدقيق للزبائن وتطلب من مجالس إدارة الشركات أن تضم مديراً واحداً على الأقل يكون خبيراً مالياً. وتطلب نصوص القانون من لجان تدقيق المجالس أن تقيم إجراءات لتمكين الموظفين من إعلام المديرين بصورة سرية عن التحايل في المحاسبة. وبموجب قانون ساربينز - أوكسلي لا يحق للشركة أن تفصل الموظفين أو تخفض رتبهم أو تضايقهم إذا حاولوا الإبلاغ عن حالات الاشتباه بوجود تحايل مالي.

ويتأثر الموظفون التنفيذيون والرئيسون والموظفون الماليون الرئيسون بالقانون الجديد، وتأثراً كبيراً. إذ يجب عليهم أن يصادقوا على بيانات الشركة المالية السنوية وربيع السنوية،

وأن يشهدوا بأنهم مسؤولون عن إجراءات الكشف والضبط، وأن يؤكدوا أن البيانات المالية لا تحتوي حالات من إساءة التمثيل، وهناك عقوبات ومدد سجن مطلوب فرضها إذا كانت هناك إساءة تمثيل متعمدة في النتائج المالية. ويحظر القانون على الشركات أيضاً أن تقدم أو تضمن قروضاً شخصية للموظفين التنفيذيين والمديرين. (وهناك دراسة قامت بها مجموعة أبحاث مكاتب الشركات - وهي مجموعة غير هادفة للربح - فاكتشفت أن الشركات أقرضت الموظفين التنفيذيين 4,5 مليارات دولار عام 2001، من دون فائدة أو بفائدة منخفضة في كثير من الحالات). ويتطلب القانون من كبار الموظفين التنفيذيين أو المالكين أن يعيدوا علاوات معينة أو خيارات من أرباح الأسهم إذا أرغمت شركتهم على إعادة التصريح عن نتائجها المالية بسبب سوء السلوك.

ويتطلب سارينز - أوكسلي من الشركات تقوية ضوابطها الداخلية. ويجب أن يتضمن تقريرها السنوي لحملة أسهمها «تقريراً عن ضوابط كافية وملائمة على التقارير المالية ويذكر استنتاجاً عن فاعلية الضوابط. وبالإضافة إلى ذلك يجب على الإدارة أن تكشف معلومات عن التغيرات المادية في الحالة المالية أو في عمليات الشركة على أساس سريع وحالي.

ويرغم القانون الشركات العامة على تحمل مزيد من المسؤولية عن بياناتها المالية. وقد يقلل احتمال عدم اكتشاف التحايل. غير أن تنفيذه باهظ الكلفة. فمعدل الكلفة التي تتحملها كل شركة هو خمسة ملايين دولار. أما الشركات الكبرى مثل جنرال إلكتريك فقد تصل الكلفة التي تتحملها كل منها إلى ثلاثين مليون دولار.