

مقدمة

لطالما ناقشت مع كثير من المستشارين والكتاب أنك إذا نشطت موظفيك وحمستهم (أولاً) فإنهم يقدمون لزبائنك خدمة جيدة، تمكنك (عندها) من جني أموال كثيرة. ولكن هل هناك أي برهان على أن هذا هو التسلسل الصحيح؟

أجل، هناك بعض البراهين. يدافع هيسكيت Heskett وساسر Sasser وشليسينجر Schlesinger في كتاب The service profit chain عن وجهة النظر هذه بشكل مقنع. كما تقصى كوتر Kotter وهيسكيت Heskett في كتاب corporate culture and performance العلاقة بين الإعداد والربح، وفي كتاب First Break all the Rules عالج باكينغهام Bingham وكوفمان Coffman تصرفات المدراء الناجحين بطريقة تدعم جوهر الاقتراح. وفي كتاب Build to last وصف كولينز Collins وپوراس porras مقومات الشركات الصناعية الناجحة بالتفصيل وتوصلا إلى نتائج مماثلة.

أقدم في هذا الكتاب نتائج دراسة تجمع المعطيات والدليل

حول العوامل التي تدفع نحو النجاح المالي . وقد قمت بسبر 139 مكتباً في 29 شركة في 15 بلداً في 15 خط من خطوط العمل، كنت أطرح سؤالاً بسيطاً: هل هناك أي ترابط بين مواقف الموظفين والنجاح المالي؟

والجواب، كما يظهر هذا الكتاب، هو «نعم»! بالتأكيد. فالأعمال التجارية الأكثر نجاحاً من الناحية المالية تعني أكثر من البقية بكل مظهر من مواقف موظفيها، والشركات التي تولي موظفيها العناية الأمثل هي تلك التي تحقق الربح الأكبر. ويظهر الكتاب أن تلك المواقف هي التي تقود غالباً إلى نتائج مالية، وليس العكس.

هذا لا يعني أن خدمة الزبون والعلاقة به ونوعية الخدمة ليست مهمة. وإنما هي غاية في الأهمية، كما سنرى. فالحكمة التقليدية محقة في القول إن النوعية وخدمة الزبائن الجيدة تأتي أكلها. (وسنقدم برهاناً على ذلك أيضاً). إلا أن ما تغفله الحكمة التقليدية هو أن خدمة الزبائن الجيدة ما هي إلا نتيجة أشياء أخرى. فإذا أردت الحصول على خدمة جيدة للزبائن عليك أولاً حث موظفيك على تقديم تلك الخدمة. وهذا بدوره يقودنا إلى ما قد يكون المحرك الرئيسي في هذا السلسلة من النتائج، وهو مهارات وتصرف المدير في الابتكار ودفع الأمور.

ومن بين جميع الأهداف المعلنة للأعمال التجارية (من جمع المال، وإرضاء الزبائن، وجذب وتطوير طاقم عمل

موهوب)، أقل ما يولي اهتماماً هو تلك الأهداف المتعلقة بإدارة العاملين. فالعاملون ليسوا حلقة أساسية في سلسلة النشاطات التي تولد الأرباح فحسب، وإنما نحن نعيش حرباً من أجل الموهبة - أزمة عاملين - حيث جميع الأعمال التجارية تعاني من نقص في العاملين. وأي ضعف في هذا المجال (مثل ذلك الذي تعاني منه شركات كثيرة) أشبه بمن يطلق النار على قدمه.

تقدم هذه الدراسة مكتشفات محددة (وعلى جانب من الأهمية). وسنرى أن العمليات التي تحقق أكبر ربح مادي تشترك بعدد من السمات وهي:

- ينظر العاملون إلى الإدارة من زاوية أنها تعمل بما ينسجم مع الفلسفة العامة للشركة وقيمها. فالإدارة تطبق ما تنادي به، وليس هناك أية انقطاعات بين النهج والخطاب.
- الإدارة موضع ثقة أولئك الذين تديرهم. فالمدراء الأفراد يعملون بما يخدم مصالح مجموعتهم، ولا يتوقفون عند مصالحتهم الشخصية فحسب.
- القدرات الشخصية للعاملين تشحذ وتتلور من قبل الأشخاص الإداريين.
- هناك درجة عالية من الإخلاص والالتزام، يحرضها المدراء كأفراد.
- نظام تعويضات عادل.
- الشركات لا تتنازل عن مستوياتها عند التوظيف لمجرد

تلبية حاجة طاقة الإنتاج القصوى. فنوعية الأشخاص تحتل الموقع الأعلى.

يثبت الدليل أن هذه مستويات عالية قلة من المدراء (أو الفريق الإداري) يصلونها باستمرار. فهي صعبة التحقيق، لأنها تتطلب شجاعة، وقدرة على مواجهة الأوضاع الصعبة، كما تتطلب المقدرة على استقراء الأمور في المدى البعيد عندما تلح ضغوط كثيرة تتطلب معالجة سريعة.

هذه المستويات لا تتحقق عادة، ولكن عندما تفعل، يمكننا الآن أن نثبت أنها تتسبب (أجل، تتسبب) في تحسن ملحوظ ومسجل في الأداء المادي (بما فيه نسب النمو إضافة إلى الأرباح).

المستويات قاسية. فهم لا يقولون، بلطف «إننا نشجع العمل الجماعي». وإنما يقولون أشياء مثل «ليس لدينا مكان» للمتفردين. مفاد القول هو إن الإدارة يجب أن يكون لديها الشجاعة لتفرض المستويات التي تتحدث عنها باستمرار.

وتشكل قائمة محركات الربح الأساسية المدرجة هناك كلاً متوازناً. فليس هناك سر وحيد للنجاح. وإنما عليك أن تتقن مزيجاً من العلاقات مع الزبائن. والعدالة في نظام التعويضات، وتنمية المهارات، وعوامل أخرى. وقد كتب روبرت كابلان Robert Kaplan وديفيد نورتون David Norton كتاباً رائعاً بعنوان «سجل العلامات المتوازن» The Balanced Scorecard

عن أهمية العناية بمجموعة أحسن انتقاؤها في مجالات الأداء . وهذا الكتاب يخبرك بدقة عما يحتاجه سجل العلامات المتوازن ذلك .

تؤكد معظم النتائج التي تم التوصل إليها ما كان الكتاب الآخرون (وأنا معهم) ينادون به منذ سنوات . الجديد هنا هو أن هذه الدراسة تقدم دليلاً قاطعاً .

بعض النتائج جديدة فعلاً . فمن بين العوامل الأكثر أهمية في إمكانية الربح أمور تتعلق بالثقة والاحترام . وهذه لم تطرحها نظرياتي الشخصية . وإنما أتت نتيجة تحليل إحصائي بحت . وتظهر الدراسة أنه عندما يكون الاحترام والثقة عاليين بين الإدارة والموظفين يرتفع المردود المادي المتوقع .

هل في هذا ما يثير العجب؟ ربما . ولكننا قلما يملى علينا كيف نكسب أو نفوز أو نعطي الثقة والاحترام في مراحل تعليمنا الرسمية . هذا الكتاب سيرينا كيف نفعل . إنه يؤكد أهمية الشخصية الخاصة في قيادة شركة لتصبح ذات شأن عظيم .

يظهر الكتاب أن النجاح في الإدارة ليس ملكاً للشركات (أنظمة العمل بشكل عام) وإنما يتعلق بشخصية المدير الفرد داخل الوحدة العاملة . النجاح أمر يتعلق بالشخصية وليس بالسياسة .

بالرغم من تقديم معلومات موسعة وتحليل إحصائي ، إلا أن لب الكتاب ليس الأرقام . وإنما هو المقابلات والقصص والخبرات الخاصة للمدراء الذين حصلوا على أفضل النتائج في

هذا البحث . أتحدث عن تلك النماذج المثالية التي استطاعت أن تحقق نتائج مادية ممتازة حقاً في الوقت الذي كانت تحت وتحمس وتثير حمية طاقم العاملين . فما الذي يفعلونه لتحقيق ذلك؟ .

وبالرغم من أنهم طلبوا إغفال أسمائهم (وهو شرط لإجراء البحث)، فقد سمح أولئك المديرين النوابغ بالكشف عن أسرارهم المصانة . وأتت النتائج تتحدى طاقاتكم . إذ تسألكم عن مدى نجاحكم في اختبار الثقة والاحترام والاستقامة؟ وهل يعتقد الآخرون أنكم تتصرفون بما تنادون به؟ وسأريكم أنكم إذا لم تنجحوا في هذه الاختبارات فإنكم ستجنون أرباحاً أقل .

قاعدة البيانات

استمدت البيانات المستخدمة في هذا الكتاب من بحث شمل 139 مكتباً في 29 شركة تملكها شركة واحدة لتسويق الاتصالات . وكانت ثمانية وستون بالمئة من المكاتب في الولايات المتحدة، و32 بالمئة منها في بلدان أخرى من ضمنها بلجيكا والبرازيل وكندا والصين وانكلترا وفرنسا وألمانيا وهونغ كونغ وإيرلندا وإيطاليا واليابان والمكسيك والأراضي المنخفضة واسكتلندا وإسبانيا .

وتشتمل الأعمال التي تغطيها هذه الدراسة الإعلان، والعلاقات العامة، واستشارات تسجيل العلامة التجارية، واستشارات العناية الصحية، والبريد المباشر، والتسويق

بالإنترنت، والترفيه، واستشارات الشؤون العامة، وتبادل معلومات الموظفين، وأشياء أخرى كثيرة.

تتمتع جميع الشركات باستقلال ذاتي ملفت. وكل شركة منها (والحقيقة، كل مكتب) لديها الحرية في اختيار [ص5] أسلوب إدارتها ومعالجتها، بما يسمح لنا بتفحص مضامين تقدم المكاتب المختلفة وأساليب إدارتها.

وتراوح حجم الشركات بين مجرد مكتب واحد وأربعة وعشرين مكتباً. وتراوح حجم المكاتب الفردية بين 10 و351 موظفاً. وكان متوسط عدد الموظفين في أي مكتب من المكاتب / 43 .

يقصد بكلمة «موظف» في هذه الدراسة أي شخص يعمل في الشركة، من القمة إلى القاع، من أكبر المديرين إلى كتبة غرفة البريد. دون أي تمييز بين الشركاء وغير الشركاء، أو بين المالكين والموظفين، أو بين المديرين والعاملين. كما تناول البحث الموظفين من مختلف الفئات متضمناً العمال المأجورين وأولئك الذين في وظائف داعمة.

بلغ العدد الإجمالي 5.589 مستجيباً فردياً (نسبة الاستجابة 55 بالمئة). بعد استبعاد المكاتب التي تضم أقل من عشرة أشخاص وجميع الموظفين الذين يكسبون أقل من 25000 دولار أمريكي في السنة.

ما مدى انطباق كل هذا عليك؟

إذا لم تكن تعمل في مجال وسائل اتصالات التسويق،

أعتقد أنك ستسأل وأنت تقرأ هذا الكتاب «هل ينطبق كل هذا، أو بعضه، عليك؟» لا تتضمن الدراسة المحاسبة أو المحاماة أو هندسة العمارة أو الخدمات المالية أو البحث التنفيذي أو الهندسة أو مجموعة من الأعمال والمهن الأخرى. لذلك فإننا لا نملك معلومات مباشرة هنا عن تلك الأعمال (وكثير غيرها).

بالمقابل لدينا قدر كبير من التنوع. أعمال تتفاوت بين عمليات استشارية عالية الأجر وأعمال مكثفة التنفيذ، كبيرة الحجم منخفضة الأجر. لدينا أعمال ذات شأن كبير وأخرى يعمل فيها مستشارون من أعلى المستويات. وأعمال تنحصر بالنواحي التنفيذية للزبون، وأخرى لا بد أن تمر عبر مدراء المبيعات.

لبعض هذه الأعمال علاقات مستمرة تدوم عقوداً عديدة، بينما هناك أعمال أخرى لا بد من إكمالها كل مرة لكل مشروع بمفرده. بعض العمليات كبيرة وعالمية بينما بعضها الآخر عمليات صغيرة إقليمية تعمل بعيداً عن المراكز المالية الكبرى أو المدن الكبيرة الأخرى. وكثير من الاختلافات الوطنية تغطيها قاعدة البيانات.

نتيجة لكل هذا التنوع فإن أية دروس نستقيها ويبدو أنها تنطبق على هذه الأعمال لديها فرصة جيدة بأن تكون دروساً يجب أن تحمل على محمل الجد من قبل الأعمال غير المتضمنة هنا بشكل واضح. هذه هي فرضيتي، وأترك الحكم لكم.

كيف تستعمل هذا الكتاب

كُتِبَ هذا الكتاب من أجل المدير القائم على رأس عمله. وقد حاولت أن أكتب النص بلغة بسيطة، وتركت لغة الإحصاء وتقديم المعلومات للملاحق. ويستطيع الذين يرغبون بتفحص المعلومات الداعمة أن يبحثوا عنها هناك. ويمكنك - إذا أردت - أن تقرأ الكتاب دون الرجوع إلى الملاحق.

لا يستمد هذا الكتاب أهميته من النتائج الإبداعية التي يتوصل إليها، وإنما من حقيقة أنني حاولت أن أقدم دليلاً جديداً يؤكد نتائج مهمة ربما كانت معروفة (ومن هنا) كان عنوان الكتاب: ليس المهم أن تنادي بأشياء جديدة. وإنما أن تطبق ما ينادي به معظم المديرين والشركات.

وعلى ذلك فقد بني الكتاب حول الدليل، الدليل النوعي والسردى، الذي حصلت عليه. وهو يتكشف ببطء، مقدماً نتائج التحليل تبعاً، وينتقل من الأيسر إلى الأكثر تعقيداً. فبدل أن تفتح الكتاب من الدروس الأساسية المستقاة من دراسة الحالات بشكل كامل، أدعوكم إلى قراءة كل حالة على حدة،

والإحساس بها كما فعلت، بتأثير تراكمي متنام. وقد أقيمت الخلاصة إلى القسم التالي من الكتاب.

أما الأشخاص الذي يرغبون فعلاً بالوصول فوراً إلى النتائج الرئيسية التي خلص إليها الكتاب فهناك طريقة سهلة نسبياً لتحقيق ذلك. تصفحوا الفصل (1) ثم انتقلوا منه فوراً إلى الفصل (7) (الصفقة التنبؤية)، والفصل (9) (الطريق إلى الأداء)، والفصلين (20) و(23) (دروس).

هذه الفصول تلخص الأدلة الإحصائية الأكثر أهمية والحالات الدراسية في أشكالها الأكثر كمالاً.

إلا أن القصة أغنى من تلك الفصول لوحدها، وأرجو أن يرافقني معظم القراء في رحلة الاستكشاف التي حملني إليها هذه البحث.

ترقب العبر من الدليل الذي ربما فشلت في التركيز عليه! بينما أقدم لك الخلاصة وأخبرك بما أعتقد أنه المغزى وراء الدليل، ربما يساعدك استخدام قلم تأشير أصفر تشير به إلى الدروس التي تعتبرها أنت الأكثر أهمية.