

## الفصل التاسع

### درب الأداء

تحذير! هذا الفصل معقد بعض الشيء، إلا أنه بالغ الأهمية وقد رأيت، كي أساعد في الجهود التي ستبذلها في قراءة هذا الفصل، أن أحدثك منذ البداية عن إحدى النتائج التي سنسردها هنا.

تكشف أن بإمكاننا أن نثبت أنه إذا رفع مكتب متوسط أدائه بالانتقال من «موافق تقريباً» إلى «موافق» في تصنيف العاملين للنوعية والعلاقة بالعملاء، فإن ذلك يؤدي إلى مضاعفة الأداء المالي! إنه فعلاً يؤدي إلى ذلك. كما سنظهر، بالتفصيل، العوامل التي تحسن تصنيف النوعية والعلاقة بالعملاء.

وبالرغم من أنني حصلت على درجة الماجستير في الإحصائيات الرياضية منذ ثلاثين سنة، فقد تبين أنهم لم يتقدموا في ذلك العلم كثيراً منذ ذلك (مفاجأة!).

يعتمد هذا الفصل على طريقة تعرف باسم نموذج المعادلة البنوية. كانت جديدة علي، واحتجت بعض الوقت كي أستوعبها لكن الجهد الذي بذلته لم يكن بلا طائل لأن ما نقدمه هنا عميق حقاً. وقد بذلت قصارى جهدي لأجعله سهل التناول بالنسبة للقارئ العادي، لكنه مازال يحتاج بعض التركيز! (تجدون وصفاً للمنهج في الملحق 7).

حسابات الارتباط (مثل تلك المستخدمة في الفصل الخامس) تتأكد من أن شيئين يميلان إلى التلازم في الحركة (مثل الطول والوزن). إلا أن نموذج المعادلة البنوية يتأكد فيما إذا كان أحد هذين الشيين (مثل الطول الزائد) يمكن القول إنه يسبب الآخر (الوزن الزائد). وفي حال وجود السببية فإنها تقدر مقدار تغير الوزن الذي يمكن أن تتسبب به اختلافات الطول (ليس كثيراً للأسف. إذ يبدو أن النظام الغذائي والرياضة لهما علاقة بالأمر أيضاً، للأسف!).

الطريقة معقدة، لذلك استعضت عن الأربعة وسبعين سؤالاً بالعوامل التسعة التي تذكرون أنها نتيجة جمع درجات عدد من الأسئلة الإفرادية (الملحق 3).

وبدلاً من شرح منهجية الطريقة سأنتقل مباشرة إلى النتائج التي ترونها في الشكل 7 - 1. الأمر أقل تعقيداً مما يبدو. خاص إذا تجاهلت في البداية الأرقام المدرجة على الرسم، وركزت على الخطوط السوداء والمنقطة. فكل خط أسود يعني

أن «ربطاً سببياً» مهماً إحصائياً قد تم التوصل إليه من البيانات (وقد أزيلت جميع الارتباطات «غير المهمة») أما الخط المنقط (الذي أعطي رقم R «مربع» تمييزاً له عن «B») فيظهر علاقات يوجد بينها ترابط، لكن لم تثبت فيها السببية.

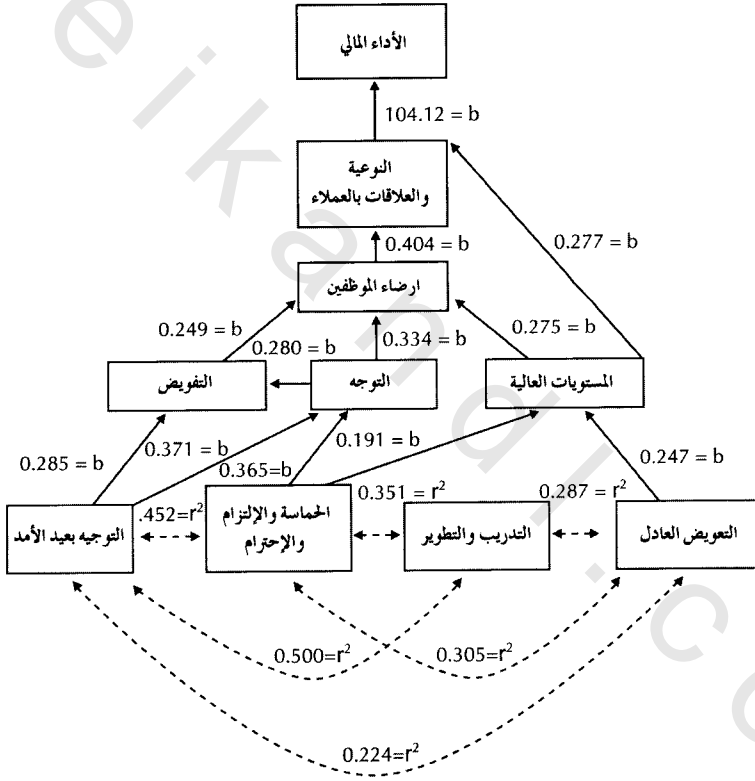
وبموجب أية قاعدة رسمية طورها العلماء، يعتبر النموذج المقترح في الشكل 7 - 1 مطابقاً إحصائياً للمعطيات (الملحق 7). دعونا نحلل هذا المخطط للأداء المالي، خطوة خطوة، بدءاً من الأعلى.

ترى أن هنا عاملاً واحداً له علاقة سببية مباشرة بالأداء المالي، وهو مقياسنا للنوعية والعلاقة بالعميل. وها هي الأسئلة الإفرادية المكونة لذلك العامل:

- إننا نجعل عملاءنا يشعرون أنهم مهمون بالنسبة إلينا.
- إننا نطلع العملاء باستمرار على الأمور التي تؤثر في أعمالهم.
- لدينا التزام حقيقي بالمستويات العليا من خدمة الزبون، ولا نرضى ما هو دونها.
- إرضاء الزبون في مقدمة أولويات شركتنا.
- نوعية العمل الذي تؤديه مجموعتي للعملاء عالية دائماً.
- إننا نتقن تماماً بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.
- نوعية الخدمة التي تقدمها مجموعتي الى العملاء عالية دائماً.

شكل 7 - 1

الشكل 1-7 النموذج السببي



- معظم الأشخاص في مكتبي يبذلون «كل جهد يلزم» لأداء عمل جيد لعملائهم
- إننا نتفانى في حل مشاكل العملاء عندما تطرأ.
- إننا نحسن الاصغاء لما يقوله العملاء.
- إننا ملتزمون التزاماً حقيقياً بالعمل العالي النوعية، ولا نقبل سواه.
- إننا نقدم مصالح العملاء على مصالح المكتب.

الحكمة التقليدية صحيحة. النوعية والعلاقة بالعملاء تأتي بالكسب. إلا أننا نستطيع الآن تقديم تقييم مادي لحجم ذلك التأثير. إن حجم درجة (B) على طول أسهم المخطط هو كمية التغيير في المتغير الناجم (النهاية المستدقة للسهم) عن تغيير وحدة واحدة في المتغير «المسبب» (النهاية المدبية للسهم).

بموجب المخطط، تؤدي زيادة وحدة واحدة في النوعية والعلاقات بالعملاء (من 4,0 مثلاً إلى 5,0) على مقياس 6 نقاط، إلى زيادة 104,12 نقطة في مؤشر الأداء المالي للمكتب المتوسط في قاعدة بياناتنا 100 (هذا مؤشر). وهكذا، بالانتقال من وسطي المكتب «موافق بعض الشيء» إلى «موافق» حول النوعية والعلاقة بالزبائن (من وجهة نظر العاملين) فإن المكتب المتوسط يضاعف أداءه المالي أكثر من ضعفين!

هذه مادة قوية حقاً !

لكن ما الذي يوجه النوعية والعلاقات بالعملاء؟

رأينا قوة النوعية والعلاقة بالعملاء في الفصل الخامس عندما بحثنا في الترابطات. وعندها سألنا: «لكن ما الذي يوجه النوعية والعلاقة بالعملاء؟».

أصبح لدينا الآن بعض الأجوبة. يظهر الشكل 7 - 1 أن هناك عاملين لهما تأثير سببي مباشر على النوعية والعلاقة بالعملاء. وهما المستويات العالية وإرضاء الموظفين.

ندرج هنا الأسئلة المكونة لعامل إرضاء الموظفين كما حددت في المحلق 3.

- أنا راض تماماً عن عملي.
- عملي يشعرني بإحساس عميق بالإنجاز.
- معظم العمل الذي يوكل إلي به يتحدى قدراتي أكثر مما هو مجرد تكرار.
- أنا ملتزم بهذه الشركة لأنها فرصة أحقق من خلالها نجاحاً مهنياً.

إن رفع إرضاء الموظفين (مثل هذه الأسئلة الأربعة) بمقدار نقطة واحدة على سلم النقاط الست (اعتماداً على «موافق بعض الشيء» إلى موافق) كفيل بتحسين مجموع النقاط المحرزة في النوعية والعلاقة بالعملاء بقدر 0,4 (أي بتحسن يبلغ 10 إلى 15 بالمئة في معظم الحالات). وهذا بدوره يرفع مؤشر الأداء المالي بقدر (0,404 مرات 104,12) أو 42,06.

لنعيد صياغة ما تقدم بلغة بسيطة. لدينا دليل قوي على أن

زيادة 10 إلى 15 بالمئة في النقاط التي يحرزها الموظفون إلى عناصر إرضاء الموظف تسبب زيادة 42,06 نقطة في الأداء المالي (أو 42,06 بالمئة في المكتب المتوسط).

بتعبير آخر، إذا استطعت تحسين معدل مكتبك بقدر 10 إلى 15 بالمئة بالنسبة لتصنيف هذه البنود الأربعة من قبل طاقم العاملين لديك، يتحسن الأداء المالي بقدر 42 بالمئة، بما فيه الربحية والنمو.

أما فيما يتعلق بتحسين المستويات العالية فهذه هي العناصر التي تشكل ذلك العامل:

- نوعية العاملين المحترفين في مكتبنا أعلى ما يمكن أن تكون.
- الأداء الضعيف غير مقبول هنا.
- هذا المكان يتطلب من العاملين جهوداً كبيرة.
- يقدم العاملون حاجات المكتب على حاجاتهم عند الضرورة.
- لدينا إرث ثقافي قوي. إذا لم تنسجم معه فإنك لن تستطيع الاستمرار هنا.

نستنتج من مخططنا أن تغيير نقطة واحدة في المستويات العالية ينجم عنه تبعتان فوريتان. الأولى هي أن إرضاء الموظفين يزداد بقدر 0,257 وحدة، بسبب السهم المباشرة إلى ذلك العامل.

والثاني هو أن العلامة التي تحرزها النوعية والعلاقة

بالعملاء ستزداد بشكل فوري بقدر 0,277 أيضاً. (وقد أتى حجم هذين المؤثرين متشابها بمحض الصدفة).

إذا جمعنا هذين المؤثرين يمكننا أن نحسب أن المكتب المتوسط الذي يحرز علامة «موافق إلى حد ما» في المستويات العليا إذا استطاع أن يرفع أداءه إلى «موافق» (أو أي تغيير آخر بقدر نقطة واحدة كالتغيير من «موافق» إلى «موافق بقوة») فإن أداءه المالي يرتفع من 100 (في المكتب المتوسط) إلى 140,4، أي بتحسن 40 بالمئة.

وهذا ارتفاع لا يستهان به! ولدينا برهان على ذلك! (ليس برهاناً تاماً، وإنما يمكن القول إن البيانات تنسجم مع هذا الاستنتاج. يقول كارل پوپر Karl Popper، البروفسور الشهير في العلوم، إنه لا يمكن إثبات أي شيء أبداً، يمكنك فقط القول إن شيئاً لم يدحض حتى الآن. بالرغم من ذلك فإن ما لدينا هنا ليس سيئاً، حتى بمقاييس البروفسور بوبر!).

يظهر الجدول 7 - 1 خلاصة عما يمكن لزيادة نقطة واحدة في أي من العوامل (ذات الارتباطات السببية) أن يسببه في مجال الأداء المالي (إذا بقي كل شيء آخر على حاله).

تذكر أن هذه الأمور لا يمكن إضافتها إلى بعضها. لا يمكنك أن تضيف العمود المدرج أعلاه وتأمل ان تزيد الأرباح ثلاثة أضعاف بزيادة نقطة واحدة على جميع العناصر (بالرغم من أن الأمور قد تسير كذلك إذا كان أداؤك جيداً هكذا!)



ما هو مدلول حقيقة أن عامل التدريب والتطور ليست له ارتباطات سببية؟ هل يعني ذلك أنه غير مهم؟ لقد رأينا أن بعض مكاتبنا المتألقة تؤدي أداء متميزاً في هذا المجال.

هذا حتماً لا يعني أن التدريب ليس مهماً. وإنما أننا لم نستطع أن نثبت السببية مع المستوى الجلي من الحسم الإحصائي الذي يفرضه الأسلوب المتبع.

### الجدول 7 - 1

تأثير تحسن نقطة واحدة في علامة العامل على الأداء المالي

العامل	تأثير زيادة نقطة واحدة
النوعية والعلاقة بالعملاء	104,02
إرضاء الموظفين	42,06
المستويات العالية	40,40
التعلم	16,98
الالتزام والحماسة والاحترام	13,92
التفويض	10,47
التعويض الجيد	9,98
التوجه البعيد الأمد	9,28

انظر إلى الأمر من الزاوية التالية. التدريب مؤثر، بما أنه مترابط مع أشياء كثيرة. إلا أنه بمفرده له بضعة تبعات مباشرة ومستقلة. إذا حاولت تحسين مكتب بواسطة التدريب لوحده، فإن تأثيره قد يكون ضئيلاً. وهذا خلاف بعض عواملنا

الأخرى، التي لها تأثير سببي مستقل عن الأشياء الأخرى التي تجري. قد يكون التدريب والتطور جزءاً من الحل، إلا أنهما ليسا الحل بمفردهما إنه لا يقول لا تقم بالتدريب؛ إنه يقول لا تقم بالتدريب وحده دون أي شيء آخر.

قد ترون أن هناك ارتباطات بين عدد من العوامل (تظهر بالأسهم المنقطه)، تظهر أنها متداخلة (فهي تتحرك مع بعضها)، وهذه الارتباطات مهمة إحصائياً. لا يظهر في المخطط سوى الارتباطات التي اجتازت اختبار السببية حيث ظهرت على شكل خطوط قوية.

كلمة R «مربع» على خطوط الارتباط المنقطه يمكن تفسيرها على النحو التالي. افحص عبارة R «مربع يعادل 0,45» على الارتباط بين التوجه الطويل الأمد والحماسة والالتزام والاحترام. هذا يعني أن 45 بالمئة من التفاوت في واحد من هذه المتغيرات يمكن تفسيره بتفاوتات في الآخر. أو بتعبير آخر إنها تتحرك متزامنة. ليس بشكل كامل، وإنما بشكل كبير. فالموظفون الذين يصنفون أحد العوامل عالياً يميلون إلى تصنيف العوامل الأخرى عالياً أيضاً.

أين نحن إذن؟ ربما لأول مرة نستطيع الآن فعلاً أن ننظر إلى مدلولات الربح للعديد من القرارات الإدارية والسياسية بشكل دقيق جداً. فنحن الآن في موقع يخولنا أن نقترح على المديرين أين يركزون اهتمامهم تماماً.

هل هذا سهل؟ لا! لكننا الآن نعرف تماماً ما يجب أن يكون. فكل وجه من أوجه مواقف الموظفين وتراثهم الثقافي معني بشكل أو بآخر، بشكل مباشر أو غير مباشر. لكن لدينا دليل ملموس على معالم الطريق. وهذا، ببساطة، ما أثبتناه:

- الأداء المالي تدفعه النوعية والعلاقة بالعملاء.
  - النوعية والعلاقة بالعملاء يدفعهما رضا الموظفين.
  - رضا الموظفين تدفعه المستويات العليا، والتدريب والتفويض.
  - المستويات العليا تدفعها التعويضات الجيدة والالتزام والحماسة والاحترام.
  - التعلم يدفعه التوجه البعيد الأمد والالتزام والحماسة والاحترام.
  - التفويض يدفعه التوجه البعيد الأمد.
- الآن أصبح لديكم شعار خاص يستحق التعليق على الجدار!