

الفصل السابع عشر

مقارنات إضافية

تأثير الجغرافية

29 من بين 74 سؤالاً في البحث تكشف عن اختلافات مهمة إحصائياً فيما يتعلق بموقع المكتب. إلا أن معظم الاختلافات صغيرة وليس لها وزن يذكر.

يظهر الجدول 17 - 1 النقاط الـ 15 الأولى التي تختلف إحصائياً بين المكاتب في الولايات المتحدة وخارجها، مرتبة حسب حجم الاختلاف (جميع هذه النتائج مهمة إحصائياً).

أما بالنسبة للعوامل التسعة فقد ظهر أن التعليم، والتنوع والعلاقات بالعملاء، والمستويات العالية اختلافات مهمة إحصائياً حسب موقع المكتب، كما نرى في الجدول 17 - 2.

ولما لم يكن هناك سوى قليل فقط من الاختلافات الدولية

في مواقف الموظفين يمكننا الاطمئنان إلى أن المبادئ التي يرفعها هذا الكتاب يمكن تطبيقها في جميع أنحاء العالم. فالناس من جميع الجنسيات يحبون أن يحمسوا ويثار اهتمامهم بالعمل. وفي الوقت الذي قد تختلف أساليب التطبيق، فإن الأشياء التي تحمس العاملين (مثل التعويض الجيد، والاحترام، والإدارة المباشرة، والعمل كفريق، والمستويات العالية) قد تكون أقل ارتباطاً بالتراث مما نحب أحياناً أن ندعي.

الجدول 17 - 1: مقارنة بين العلامات الأمريكية وغير الأمريكية بالنسبة للإجابات الـ 15 الأولى.

النسبة	السؤال
12+	1 - قدم هذا المكان أفضل تدريب أحتاجه لأداء عملي بشكل جيد
10+	2 - مديري المباشر معلم مؤثر بشكل فائق
10+	3 - مديري معلم أكثر مما هو رئيس
7+	4 - نبقي العملاء في صورة المواضيع التي تؤثر في عملهم
6+	5 - يوجد فرص حقيقية هنا للتطور المهني والاحتراف
5+	6 - نوعية العمل الذي تؤديه مجموعتي للعملاء مرتفعة بشكل دائم
5+	7 - إننا نحافظ على التوازن بين الأهداف القريبة والبعيدة المدى
5+	8 - إدارة مكتبنا ناجحة في ترسيخ الالتزام والولاء
5+	9 - إننا ملتزمون التزاماً حقيقياً بالمستويات العالية من خدمة العملاء، ولا نقبل ما هو دون ذلك.

النسبة	السؤال
5+	10 - أنا ملتزم بهذه الشركة كفرصة لاحتراف مهنة
5+	11 - يركز مكتبنا على النجاح على المدى البعيد أكثر مما يهتم بالنتائج في المدى القريب
5+	12 - نوعية الخدمة التي تقدمها مجموعتي للعملاء عالية دائماً
5+	13 - إدارة مكتبنا تصغي دائماً لرجالنا
4+	14 - إننا نستثمر قدراً لا يستهان به من الوقت في أشياء تأتي أكلها في المستقبل
4+	15 - الإدارة تعمل بما ينسجم مع فلسفة الشركة الإجمالية وقيمها: إنهم ينفذون ما يطالبون الآخرين به

الجدول 17 - 2 مقارنة في درجات العامل بين الولايات المتحدة وخارجها

النسبة	السؤال
6+	التعليم
4+	التدريب والتطور
3+	النوعية والعلاقات بالعميل
3+	التوجه البعيد الأمد
2+	التفويض
1+	الالتزام والحماسة والاحترام
1+	التعويض العادل
1+	إرضاء الموظفين
4 -	المستويات العالية

خطوط العمل

هل يختلف أداء المكاتب في أمور مثل التراث وممارسات الإدارة والقيم إحصائياً مع اختلاف خطوط العمل؟
نبدأ بالإشارة إلى أن ملحق الأداء المالي، إجمالاً، لم يكن مرتبطاً بخط العمل. إلا أن ما يربو على 80 بالمئة من الإجابات التي تتعلق بتراث المنظمة تعكس اختلافات مهمة تتعلق بنوع العمل الذي يقوم المكتب به. والعوامل التسعة تختلف بشكل مهم إحصائياً حسب نوع العمل المعني.

كمثال على مدى الاختلافات القائمة، يظهر الجدول 17 - 3 علامات العامل بالنسبة لثلاثة فقط من خطوط العمل الممثلة في قاعدة البيانات هذه (وقد أغفل ذكر الأسماء حفاظاً على السرية) تظهر جميع الأرقام في الجدول الاختلافات المئوية عن معدل قاعدة البيانات التي حصلنا عليها من المكاتب في تلك الفئة. يظهر هذا الجدول أن ممارسات معينة تختلف اختلافاً جذرياً من عمل إلى آخر، بالرغم من أن هذه الاختلافات لا تترجم إلى نماذج مختلفة من الأداء المالي.

بتعبير أصح يمكن القول إن بعض مجالات العمل قد انتهجت تاريخياً مساراً أكثر إدارة من سواها. وهذا طبيعي. فالمؤسسات القانونية، مثلاً، (وهي غير متضمنة في هذه الدراسة) لم تعتمد استخدام القادة الممارسين الذي يخصصون وقتاً لا يستهان به لتعليم مجموعاتهم وإدارتها، بينما ذلك متبع ومألوف في الشركات الاستشارية والمحاسبية.

الجدول 17 - 3 الفرق النسبي عن معدل قاعدة البيانات في علامات العامل حسب خط العمل .

العمل 3 الفرق النسبي عن معدل قاعدة البيانات	العمل 2 الفرق النسبي عن معدل قاعدة البيانات	العمل 1 الفرق النسبي عن معدل قاعدة البيانات	
4 -	1+	7+	المستويات العالية
6 -	6 -	12+	التدريب والتطور
4 -	2 -	4+	النوعية والعلاقات بالعملاء
8 -	3 -	6+	التوجه البعيد الأمد
3 -	1 -	6+	التعلم
2 -	1+	1+	التفويض
3 -	0	3+	إرضاء الموظفين
7 -	0	7+	الالتزام والحماسة والاحترام
1 -	5 -	5+	التعويض الجيد

وقد أتت تحليلاتنا الإحصائية وتحليل دراسة الحالات فيما يتعلق بالأشياء التي تؤدي إلى الربح نتيجة لأبحاث مقارنة بين أنماط العمل، وتتضمن قصص نجاح في مجالات عمل كثيرة. وهذا يعني أنه في حين تكون الفروقات التاريخية والتراثية بين أنواع العمل حقيقية، نجد ألا وجود لحواجز حقيقية تحول دون أي عمل وتحقيق النجاح باستخدام الطرق الموصوفة هنا.

الفعالية

لتحليل أثر بنية فعالية المكتب وضع دليل يأخذ نسبة الأشخاص في المستويين العلويين للتعويضات، وطرح تلك النسبة من نسبة الأشخاص في ذلك المكتب في مستوي التعويض الأدنى.

قد يكون هذا الدليل إيجابياً متضمناً درجة عالية من الفعالية. (مزيد من الموظفين في مستويات التعويض الأدنى) أو سلبية، تشير إلى فعالية متدنية مع مزيد من الموظفين في مستويات التعويض الأعلى.

وقد حسبت الارتباطات بين فهرس الفعالية وكل من أسئلة البحث، والعوامل، وملحق الأداء المالي. ستة فقط من أسئلة التراث التنظيمي الـ 74 ظهر أنها تأثرت بفعالية المكتب.

يشير الاستغراب أنه عندما أصبح أحد المكاتب أكثر فعالية، ارتفعت علامات أسئلة التفويض. ربما كان ذلك لأنه عندما يكون هناك مزيد من الموظفين في المستوى المنخفض مقابل كل موظف من المستوى العالي، يترتب على طاقم العاملين الشباب أن يكونوا أكثر حماسة وتفويضاً. ويبدو أن المكاتب ذات الدرجة المنخفضة من الفعالية تتمتع بإحساس أقوى قليلاً بالتراث والمجموعة، وليس مستغرباً أنها تسجل نقاطاً أعلى عند تقييم حرفة العاملين فيها.

تلعب درجة الفاعلية دوراً مهماً نسبياً في الإداء المالي للمكاتب الفردية. وليس هناك ارتباطات مهمة إحصائياً بمؤشر الأداء المالي.