

## الفصل الثالث

### كيف حققت المكاتب الناجحة ما تصبو إليه

نعود الآن إلى تحليل قاعدة بياناتنا. لقد حددت 20 بالمئة من المكاتب الأفضل أداءً في ملحق الأداء المالي. ثم قارنت كيف كان أداء تلك المكاتب حول أسئلة البحث الفردي، مقارنةً بالمكاتب الأخرى الأقل نجاحاً مالياً.

أكثر ما يلفت النظر في نتائج البحث هو أن المكاتب التي حققت النجاح المالي الأكبر كانت الأفضل في كل شيء (الملحق 5). فقد كان معدل الإجابة عن 69 من أصل 74 سؤالاً أعلى بشكل ملفت من بقية المكاتب، كما كان أعلى في الأسئلة الخمسة المتبقية ولكن ليس بقدر كبير.

ندرج هنا أبرز المواد التي كانت المكاتب الناجحة مادياً الأكثر تفوقاً فيها. وتتضمن المجموعة الأولى من الأسئلة سبعة

بنود:

- 1 - الإدارة تستمع
- 2 - الإدارة تثمن المعلومات
- 3 - الإدارة موضع ثقة
- 4 - المديرون مدربون أكفاء
- 5 - اتصالات الإدارة جيدة
- 6 - المديرون ينفذون ما يطالبون به.
- 7 - الأشخاص يعاملون باحترام.

البنود السبعة جميعها (وهي ثلث البنود العشرين التي تتفوق فيها المكاتب الأكثر نجاحاً على البقية) ترتبط بتصرف المديرون كأفراد، أكثر من ارتباطها بسياسة الشركة. (سنرى هذه النتيجة ثانية في التحليلات التالية).

قد تبدو هذه منجزات بسيطة، لأن الكلمات مألوفة جداً. ولكن يتكشف أن من الصعوبة بمكان أن تقنع موظفيك أنك تحسن الإصغاء والاتصال والتعامل مع الناس باحترام وتثمن المعلومات. كما ليس سهلاً أن تجعل موظفيك يوافقون على أنهم يثقون بك، أو يعتقدون أنك مدرب كفاء.

يواجه كلاً منا هنا تحديان. الأول هو: هل نحن متأكدون من أننا نعرف كيف نحقق هذه الأشياء؟ والثاني هو: هل نعمل باتجاه تحقيقها بكفاءة حقيقية؟ في الحالات المدروسة سنحاول أن نلخص الـ "كيف". أما إذا كنت تعمل باتجاهها أم لا فهذا شأنك. لكن دليلاً المبدئي يفيد أنها فعلاً تؤثر في الأرباح!

البند الثاني أسر بشكل خاص . المكاتب الناجحة مادياً تؤدي أداء جيداً غير متجانس أن تجعل طاقهما يؤمن بأن «الإدارة تمارس ما تطالب الآخرين به». لاحظ أن ليس في هذا ما يخبر عما تطالب الإدارة به فعلياً، فالريح المادي يأتي من حقيقة بسيطة وهي المصداقية والاستقامة والثبات على المبدأ.

باسترجاع الأمور نجد أن كون الأمور كذلك ليس مدهشاً لذلك الحد . خاصة إذا تصورنا العكس، أن يظن الناس أن الإدارة لا تفعل ما تطالب به . هذا يعني أن الإدارة قد فقدت مصداقيتها، مما يؤدي، بسرعة، إلى ضياع نفوذها. فما الذي يجعلني أصدق آخر بيان مهمة ركزت فيه على توظيف القيم أو استراتيجية وهمية في الوقت الذي لم تلتزم يوماً تطبيق كل ذلك في الماضي؟

يصعب حث الناس إذا كانوا بإمرة شخص يصرح بالالتزام بشيء ثم يتصرف عكسه . ويمكننا بسهولة أن نستنتج أن كلام ذلك الشخص لا يمكن أخذه على محمل الجد . ويصعب جني الأرباح إذا كان هذا هو الرأي السائد للقائد . إلا أن كثيراً من مكاتبنا، ما لم نقل معظمها لم يكن أداؤها فوق المتوسط في هذا المجال! (وكثير من الشركات التي أعرفها وضعها أسوأ بكثير!).

لماذا تفشل كثير من شركات الأعمال في اجتياز هذا الاختبار؟ من جهة لأن كثيراً من المديرين يعتقدون أنهم

يجسدون القيادة ويولدون الحماسة والطاقة بمجرد الإعلان عن رؤية، أو مهمة، أو استراتيجية جديدة، شيء تنوي الشركة أن تجعله هدفاً تحققه في أحد الأيام. إن القيادة لا تتمثل في إعلانها عن مهمة أو رؤية أو استراتيجية، وإنما في التحريك اليومي للعمل بما ينسجم مع ما أعلن. وليس هناك ما يثير الاهتمام والحماسة أكثر من رؤية الدليل على أننا فعلاً قد انطلقنا على الطريق المؤدية إلى ما يمكننا أن نؤمن به. إن الدليل (الممارسة)، وليس الرؤية (العظة)، هو ما يحرك الحماسة.

توخ الحذر فيما تعظ لأن العاملين معك يتوقعون منك تنفيذ ما تدعو إليه، وإذا لم تفعل تجد نفسك في موقف لا تحسد عليه!

لنستعرض البنود التالية موضوع العشرين سؤال الأولى التي تفوقت المكاتب الأكثر نجاحاً مادياً في أدائها على الآخرين:

- 8 - كن الأفضل، وليس الأكبر.
- 9 - الإدارة تحصل على أفضل ما يستطيعه كل فرد.
- 10 - لدينا مستويات عالية من الأداء
- 11 - نوعية المهنيين عالية.
- 12 - لا نقبل أقل من المستويات العليا في خدمة الزبون.
- 13 - العاملون يبذلون كل الجهد اللازم.

واضح أن هذه المجموعة من الأسئلة تدور حول المستويات العليا التي سنرى أنها شرط مسبق للحصول على

أرباح عالية. انتبه إلى التحدي. لا يكفي أن تتحدث الإدارة عن التزامها بالمستويات العليا، وإنما هي تقنع العاملين أنه في عالم العمليات اليومية الحقيقية، هكذا يدار المكتب. بتعبير أصح، الإدارة لا تساوم على المستوى لأغراض تتعلق بالفعالية. فمعظم الأشخاص ينادون بمستويات عالية. وقلة فقط هي التي تقاوم إغراء الفعالية!

هذه ليست تصريحات حول تحقيق كفاءة. انتبه إلى اللغة: الإدارة تحصل على أفضل ما يستطيعه كل فرد. إننا لا نقبل بأقل من السوية العالية في خدمة الزبون. العاملون يبذلون كل جهد يلزم.

بينما تحاول استيعاب مغزى ما تقدم، تذكر أن الأغلبية العظمى من المكاتب التي استهدفتها دراستنا لم يتجاوز ترتيبها الدرجة المتوسطة بهذا الصدد، وبعض المكاتب كان ترتيبها متدنياً.

هل هذه الأماكن رديئة؟ أبداً. لو كانت كذلك لما بقيت في سوق العمل. إنها جميعاً أمكنة قوية وذات كفاءة وهي جيدة كأى مكان آخر.

وتلك هي النقطة. هناك هوة واسعة وذات مغزى بين الجدارة والتميز، ومعظم المكاتب الناجحة تستغل تلك الهوة. فهي تضع وتفرض المستويات العليا، ويستطيع موظفونهم رؤية ذلك. هذا يولد الربح بطريقتين، الأولى أن هناك سوقاً مباشرة

ونفعاً مادياً عندما تحقق النوعية العالية. والثانية هي أن العمل في مثل هذه الأجواء له تأثير محرض قوي يدفع كل شخص يعمل فيها لتحقيق المزيد. البندان التاليان بين أسئلتنا الأولى واضحان: وهما أن المكاتب الناجحة تقنع العاملين فيها أنها تعنى بالمدى البعيد:

14- نحن نناقش أهدافاً استراتيجية، ولا نتوقف عند الأهداف المادية فحسب.

15- إننا نؤمن بالمستقبل.

هذه عبارات بسيطة قد تمر بها مرور الكرام. لكنها ليست إنجازات عادية. فإذا سألت معظم الموظفين (ومن ضمنهم الشركاء، حيث وجدوا) عما إذا كان العمل يدار في ضوء المستقبل، أم أنه يدار في المدى القريب، على أساس ربع إثر ربع، لسمعت الجواب الثاني أكثر مما تسمع الأول. ما من شك في أن التأثير على الأداء واضح. فإذا كنت أرى أن الشركة تبنى باتجاه المستقبل فإنني سأشعر بالالتزام وأشمر عن مساعد الهمة وأقوم بما يوكل إلي من عمل. أما إذا شعرت أن الشركة تهتم بالمدى القصير فحسب فإنني سأشعر بالقلق على مستقبلي المهني دون أن أهتم لشأن الشركة.

لنتوقف إذن عند الدرس الاساسي، تقول المعطيات (وليس النظرية) إذا اعتقد موظفوك أنهم يراهنون على المستقبل ويناقشون أهدافاً استراتيجية، فإنك ستجد النجاح المادي رهن إشارتك.

تفيد معطياتنا أن العمليات الناجحة مادياً تؤكد أيضاً أن العاملين فيها يشعرون أن نظام الأجور عادل:

16 - نظام التعويضات عادل .

17 - من يعمل أكثر يكافأ أكثر .

تجدر الملاحظة أن هذين موضوعان منفصلان، يتعلقان بالعملية ومضمونها. فموضوع عدالة التعويض يتعلق بتقييم الأداء وعملية تحديد التعويض بقدر ما يتعلق بقرارات الدولار الفعلية. وكما سنرى في الحالات المدروسة (ونخلص فيما بعد) يبدو أن ما تتقنه مكاتبنا المتألقة تمام الإتقان هو إدارة عملية تحديد التعويضات بشكل يفهمه الجميع ويعتبرونه عادلاً.

فإلى أين تتجه هذه الفئات من المديرين المهرة والمستويات العالية، والتفكير البعيد المدى والأجور العادلة؟ هذه هي البنود الثلاثة الأخيرة من البنود العشرين التي تحتل المرتبة العليا، التي تتميز فيها المكاتب المتفوقة مادياً على سواها:

18 - الحماسة والمعنويات العالية .

19 - الالتزام والإخلاص .

20 - تكريس الجهود

تتميز المكاتب الأكثر نجاحاً بما لدى العاملين فيها من

حماسة والتزام وتكريس للجهود. وإذا لم تستطع تحقيق الربح بوجود هذه الصفات فإنك لا تستحق أن تكون صاحب عمل.

وتجدر الملاحظة (والتأكيد) على أن «الحماسة والمعنويات العالية» احتلت المرتبة الأدنى بين الاسئلة. ويمكننا الآن الإجابة عن واحد من أسئلتنا الأولى: هل لمواقف الموظفين من أثر؟ ليس لدينا أي «برهان» حتى الآن لكن الأرجح أن «الحماسة والمعنويات» كان الموضوع الوحيد الذي تفوقت فيه المكاتب الناجحة مادياً على سواها!

لنعترف أننا لم نثبت السببية حتى الآن. إننا نعرف أن هناك ترابطاً بين مواقف الموظفين والأرباح، إلا أننا لم نكشف حتى الآن من الذي يؤثر في الآخر. هل الأرباح تسبب المواقف، أم أن المواقف تسبب الأرباح؟

تجدون الجواب في الفصل التاسع، لكن دعونا نناقشه قليلاً هنا.

لا يمكن إنكار أن الأرباح تزكي الحماسة. ولكن انظر إلى بعض العلاقات الأخرى التي اكتشفناها لقد وجدنا علاقة بين الأرباح والمستويات العليا من الأداء. في أي اتجاه تعتقد أنها تدفع؟

هل تحدد الشركات الأكثر ربحاً مستويات عليا من الأداء أم أنها تحدد المستويات العليا أولاً ثم تحصد الأرباح؟ هل تصبح الشركات رابحة أولاً، ثم تتدبر أمرها لتحصل على أفضل



أداء يستطيعه الجميع، أم أنها تشرف على الأشخاص وتحسن إدارتها فتحصل على الأرباح؟ لا يمكن إعطاء إجابة حاسمة الآن، لكنني أرجح أن الأرباح نتيجة أكثر مما هي سبب. لك أن تفترض ما تشاء، ولنتابع اكتشافاتنا:

### الجدول 3 - 1: ترتيب العوامل في المكاتب الأكثر نجاحاً

ترتيب الـ 20٪ الأعلى بالنسبة للبقية	العامل (مجموعة الأسئلة)
10,6+	الالتزام والحماسة والاحترام
9,4+	التعويضات الجيدة
7,2+	التوجه البعيد المدى
6,3+	التوعية والعلاقات بالزبائن
6,1+	رضا الموظفين
5,4+	التدريب
5,0+	المستويات العالية
4,3+	التدريب والتطوير
3,7+	التفويض

إليك طريقة أخرى تلخص ما توصلنا إليه. يدرج الجدول 3 - 1 العلامات (محسوبة بمقياس 1 - 6 موافق/ غير موافق) للمكاتب المصنفة في موقع أعلى 20٪ (مادياً) في كل من العوامل التسعة أو مجموعات الأسئلة التي وضعناها، مقارنة بالبقية.

هذه الفروقات ذات أهمية إحصائية، ما عدا الفرق في درجات التدريب والتطوير. إذ يتضح ما تستطيع المكاتب

الأفضل تحقيقه ولا يطاله الآخرون: فالعوامل الثلاثة التي تأتي أعلى القائمة هي الالتزام والحماسة والاحترام، ثم التعويضات الجيدة، يليها التوجه البعيد المدى.

لمزيد من الوضوح هاكم الأسئلة الفردية المتضمنة في المجموعات الثلاث الأعلى في هذا الجدول (البقية تجدونها في الملحق 3).

### الالتزام، والحماسة، والاحترام

- الحماسة والروح المعنوية، هنا لم تكن أعلى في أي وقت.
- الإدارة في مكتبنا ناجحة في تشجيع الالتزام والإخلاص.
- هذا مكان ممتع للعمل.
- الأشخاص داخل مكتبنا يعاملون الآخرين باحترام.
- لا مكان لدينا لمن يقدم مصالحه الخاصة على مصالح الزبون أو المكتب.
- الإدارة تحصل على أفضل أداء من كل من في المكتب.

### التعويضات الجيدة

- أعتقد أنني أتلقى تعويضاً جيداً على ما أقدمه من عمل مقارنة بزملائي في المكتب.
- من يقدم أكبر إسهام في نجاح المكتب يتلقى أكبر التعويضات.

□ يقرر نظام التعويضات في المكتب كله بشكل عادل ومنصف.

### التوجه البعيد المدى

- أنا أعرف تماماً ما يحاول مكتبي تحقيقه استراتيجياً.
- إننا نحافظ على توازن بين الأهداف القصيرة المدى وتلك البعيدة المدى.
- إننا نناقش بشكل منتظم تقدمنا باتجاه أهدافنا الاستراتيجية، ولا نتوقف عند الأهداف المادية فحسب.
- نحن نستثمر كماً كبيراً من الوقت في أشياء تأتي أكلها في المستقبل.
- يركز مكتبنا على النجاح في المدى البعيد، أكثر مما يهتم بالنتائج في المدى القريب.

لاحظ أن فرق القيمة الذي يتحقق في هذه الأشياء في المكاتب الناجحة ليس كبيراً، وأن ما يمكن أن يعتبر تحسينات متواضعة (5 إلى 10 بالمئة) في معدلات المكتب يبدو كافياً للارتباط بالنتائج المادية الأفضل بشكل كبير. الأمل موجود!