

## الفصل السابع

### رزمة . ذات دلالة

في هذا الفصل ولأول مرة في تحليلنا الكمي، نتوقف عن النظر إلى أسئلة البحث كل على حدة، ونبدأ بالنظر إليها كرزمة متداخلة. ونسأل الآن: «أي مجموعة من الأسئلة يمكن اعتبارها أفضل ما ينيب عن الأداء المالي؟».

وقد استخدم أسلوب عرف باسم التحليل التراجعي التدريجي لتحديد مجموعة الأسئلة التي تستطيع أن تنبئ فعلياً بالأداء المالي لأحد المكاتب. هذه الطريقة أضافت واستبعدت أسئلة بشكل نظامي، يعتمد تقصي قوة التفسير والأهمية الإحصائية، للتوصل إلى مجموعة الأسئلة التي إذا أخذت مجتمعة تفسر بأفضل طريقة التفاوتات في ملحق الأداء المالي.

طرح 74 سؤالاً وكانت النتيجة تسع عبارات رئيسية «تفسر» بمجموعها ما يربو على 50 بالمئة من جميع التفاوتات في أداء

الربح. بالرغم من الاختلافات الكبيرة في البلد، وحجم العمل، وخط العمل وأهميته.

العبارات التسع الرئيسية هي:

- إرضاء الزبون في مقدمة أولويات شركتنا.
- لا مكان لدينا لمن يقدم أهدافه الخاصة على مصالح العملاء أو المكتب.
- الأشخاص الأكثر إسهاماً في نجاح المكتب بشكل عام يحصلون على أكبر المكافآت.
- الإدارة تحصل على أفضل عمل يستطيع كل من في المكتب أداءه.
- هذا المكان يطالبك بتعلم مهارات جديدة وتطويرها، ولا يكتفي بتشجيعك على ذلك.
- إننا نخصص جزءاً كبيراً من الوقت لأشياء تأتي أكلها في المستقبل.
- العاملون في مكتبنا يعاملون الآخرين دائماً باحترام.
- نوعية الإشراف على مشاريع العملاء عالية دائماً.
- يضم مكتبنا أعلى كفاءات اختصاصية ممكنة.

ولا بد من التركيز على أن قائمة البنود التسعة تشكل في الحقيقة وحدة واحدة، يفسر تفاعلها مجتمعة الفوارق في إمكانية الربح، وليس إضافة تسعة أشياء منفصلة إلى بعضها. لذلك دعونا نتفحص الرزمة بمزيد من العمق.

---

إرضاء الزبون في مقدمة الأولويات في شركتنا

---

ليس في هذا من جديد، بالرغم من أهميته. لاحظ في الملحق /2/ أن إجابات الموظفين عن هذا السؤال تفاوتت كثيراً. في بعض الأماكن عكست الإجابات سخرية حقيقية حول ما إذا كان إرضاء الزبائن أولوية حقيقية. هذا ليس سؤالاً يطرح عبثاً.

---

لا مكان لدينا لمن يقدم أهدافه الشخصية على مصالح العملاء أو المكتب.

---

عبارة مجلجلة بقوتها! تشبه مفهوم غولدمان ساش في بيان القيم، إضافة إلى بعض الأسئلة الأخرى في البحث. يثير الاهتمام (وربما لا يثير العجب) أن واحدة في الأقل من قيم غولدمان تكشفت عن مؤشر ربح في مجموعة مختلفة تماماً من الأعمال.

من هنا نلاحظ أن العمل الجماعي الحقيقي يأتي أكله. فالمكاتب التي يتميز العمل فيها بالتعاون يكون أداؤها أفضل. وهل في هذا ما يثير دهشة أحد؟

---

الأشخاص الأكثر إسهاماً في نجاح المكتب بشكل عام يحصلون على أكبر المكافآت.

---

اعتدلت الامور قليلاً هنا. التعويض مهم طبعاً، وهو جزء غير خاضع للتفاوض في أي اتفاق عمل مثالي. انتبه إلى اللغة:

إنها تحمل تساؤلاً بسيطاً حول ما إذا كان الموظفون يعتقدون أن الأشخاص الذين يستحقون المكافأة هم الذين يتلقون المكافآت. ولا تتحدث عن شكل نظام المكافآت سوى الإشارة إلى أنه ينص على «نجاح المكتب بشكل عام»، مما يوحي أن خطة حوافز مفردة لن تلبى حاجة هذا الاختبار.

---

الإدارة تحصل على أفضل عمل يستطيع كل من في المكتب القيام به.

---

ماذا يعني هذا البند؟ إنه يقول إن كل فرد يقوم بأفضل أداء يستطيعه. ليس هناك من يتسكع. وهذا منطقي. إذا كان كل واحد يبذل قصارى جهده ويحاول استخدام قمة إمكانياته عندها أجد الاندماج في عملي أسهل، وتتفجر في الطاقة والاندفاع والانضباط الذي يجعل جهدي يسهم إسهاماً حقيقياً في العمل.

وإذا لم يكن ذلك هو الحال، وكان في مكنتي بعض الأشخاص الذين لا يبذلون قصارى جهدهم، عندها يحدث أمران. الأول هو أنه يصبح واضحاً أن لا بأس أن أتسكع وأقوم بعملي كما يفعل الآخرون فحسب، والثاني هو أنني سأجد بعض الصعوبة في شحذ طاقتي وهمتي طالما أن الآخرين لا يفعلون. . من هنا يتضح مدى تأثير هذا البند في الأداء المالي.

فالإدارة يجب أن تكون أكثر صرامة وأن تتأكد من أن كل شخص في المكتب يبذل قصارى جهده في العمل. ولاحظ أنه لا يقول إن على الجميع أن يعملوا بالمستوى نفسه. وإنما على

كل شخص أن يبذل أقصى جهده الشخصي .

---

الشركة تطالبك بتعلم مهارات جديدة وتطويرها، ولا تكتفي بتشجيعك على ذلك

---

وهذا بند قوي أيضاً. ولكن بالرغم من صياغته القوية (وهناك صيغ ألطف) إلا أنه ليس أكثر من دعوة إلى تطوير الذات والتعلم مدى الحياة. في عالم تجارة يتغير باضطراد لا حاجة إلى تفسير سبب كون هذا العامل مهماً لتحقيق الربح. أما ما يحتاج إلى تفسير فهو لماذا هناك هذا العدد من المكاتب (وفق معلوماتنا) أداؤها سيء في هذا المجال؟

---

إننا نخصص جزءاً كبيراً من الوقت لأشياء تأتي أكلها في المستقبل.

---

وهذا أيضاً لا يدعو إلى الاستغراب. إذا كنت تعتقد أو ترى أن الإدارة تراهن على المستقبل، يجدر بك أن تنهك في عملك وتعطيه الاهتمام الذي يستحقه. وإذا كنت تعتقد أن الإدارة تفشل في هذا الامتحان، ولا تراهن على المستقبل، فلماذا تلقي بكامل ثقلك في العمل؟ ولماذا لا تهتم بالوقت الحالي وكفى؟ لن يعود ذلك بأداء مالي كبير، ولكن إذا كانوا هم لا يعيرون مستقبل هذا المكان اهتماماً كبيراً فما الذي يدفعك أنت إلى ذلك؟

---

العاملون في مكتبنا يعاملون الآخرين دائماً باحترام

---

هل هذه هي الورقة الغريبة؟ لا يسعني سوى الإعراب عن

فرحي لأن المعلومات والإحصائيات تثبت أن هذا العامل يؤدي إلى الربح، ولكنني أعترف أنني لم أتنبأ به. فمن يعرف؟ عندما يشعر الأشخاص أنهم موضع احترام وتقدير فإنهم يشتغلون بما يعود عليك بالارباح! ليت هذا العامل كان أفضل في جميع أرجاء العالم. انظر إلى مدى هذا السؤال في الملحق /2/؛ حيث الأرقام مرعبة. ولكن لاحظ أيضاً كم تستخدم كلمة «الاحترام» في مقابلاتنا مع المكاتب المتفوقة لدرجة النجومية. ولاحظ أيضاً أن الأمر لا يتعلق بمعاملة المديرين موظفيهم باحترام، وإنما هو أوسع من ذلك.

فالعبرة تقول «الناس في مكتبتنا يعاملون الآخرين دائماً باحترام». وهذا يعني جميع الأشخاص وفي جميع الأوقات. إننا نشير إلى تراث شامل هنا.

---

#### نوعية الإشراف على مشاريع العملاء عالية دائماً.

---

هل هذه قاعدة أساسية؟ إذا كنت دائماً تشرف بشكل جيد على عمل الزبائن فإنك تجني مالاً جيداً. هل في هذا أي جديد؟ أجل إنه جديد!

لطالما كتبت في هذا الموضوع (انظر مقدمة كتابي True Professionalism)، وقدمت استمارة تقييم لرصد هذا المقياس في كتابي Managing The Professional Service Firm. معظم الناس يدركون أنك إذا أشرفت على المشاريع بشكل جيد تحصل على مجموعة من المزايا: عدد أخفض من العاملين

المستأجرين، ونوعية عمل أفضل، وأشخاص أفضل تدريباً، ومشاريع أفضل ربحاً، وهكذا. المشكلة هي أن قادة المشاريع و«المشرفين على المحاسبة» يخضعون لضغط مطالب جديدة (من ضمنها طلبات العملاء) ويقع الإشراف في فخ أسلوب «أفعل هذا. وتعال إلي إذا كان لديك أية أسئلة!».

انظر إلى البيانات في الملحق/2، وانظر كم عدد المكاتب التي تستطيع أن تقوم بذلك بشكل جيد! قد يكون واضحاً، ولكنه لا يعني أنه ينجز بشكل جيد باستمرار.

---

لدينا في هذا المكتب أخصائيون محترفون بأعلى سوية ممكنة.

---

في هذا بعض التكرار لما جاء في بند أن الإدارة تحصل على أفضل ما لدى العاملين من جهد، ولكن هناك بعض الاختلاف. هذا البند يقول بشكل رئيسي إننا لا نساوم في السوية عند التوظيف، لمجرد سد شاغر نحتاجه. إذا كنت تقرأ دراسة الحالات في هذا الكتاب تدرك ذلك المبدأ. فأنت تكسب إذا حافظت على مستويات عالية لا تساوم عليها. يا له من مفهوم!

### لنجمع العوامل إلى بعضها

ماذا تعني هذه القائمة من المتغيرات الأساسية؟ هل تشكل الجواب؟

ليس تماماً. إن فهم آلية التراجع يلقي بعض الضوء على كيفية تفسير هذه البنود التسعة.

لاحظ أولاً أن هذه رزمة متوازنة نسبياً تمثل مجموعة واسعة من المواضيع، من التركيز العملي إلى التعويض، والعمل الجماعي، والإشراف على المشاريع، والمستويات، إلى مقدرة الإدارة على استخلاص أفضل ما لدى العاملين.

هذا ليس من قبيل المصادفة. خذ مثلاً حقيقة أن «خدمة الزبون أولوية» هي المتبدل الوحيد المتضمن الذي يركز على الزبون. هل هذا يعني أن الأسئلة المتعلقة بالتسويق، والعلاقة بالزبون وخدمة الزبون لم تكن مهمة؟ لا، إنها تعني فقط أنه بمجرد أن يغطي برنامج الكمبيوتر سؤال «أولوية خدمة الزبون»، انتقل إلى السؤال التالي الذي يفسر التفاوتات في الأداء المالي، الذي لم يجب عنه سؤال أولوية خدمة الزبون.

أو بتعبير أصح أن معظم الأسئلة التي تركز على الزبون كانت مترابطة ببعضها، بشكل أن واحداً يمكن أن ينوب عن البقية. هذا لا يقلل من أهمية الحقيقة المركزية من أن موضوع التركيز على الزبون كان المتغير الأول الذي اختاره الكمبيوتر «ليفسر» الاختلافات في الأداء المالي. قد يكون وحيداً على الصفحة، إلا أنه مهم. غاية في الأهمية.

المنطق نفسه طبعاً يطبق على كل من الأسئلة المتبقية. فجميع الأسئلة المدرجة في قائمة التسعة تقريباً لها ما يشابهها في البحث. (ولم يكن ذلك عبثاً، بل هو مقصود لمقاطعة الأجوبة مع بعضها بعضاً) وهكذا فالسؤال الذي يقول «لا مكان



لدينا للمتفردين» يقوم مقام أسئلة مماثلة في البحث عن العمل ضمن فريق وتقديم مصالح العميل على سواها. وعلينا ألا نبالغ في التركيز على حقيقة أن هذا السؤال الذي وقع الاختيار عليه، دون آخر مشابه له. فالموضوع هو المهم، وليس صياغة السؤال.

وهناك استثناء واحد هنا وهو أنه عندما تخير بين أسئلة صعبة وأخرى سهلة (مثل «نحن نعمل كفريق» مقابل «لا مكان لدينا للذين يقدمون مصالحهم الخاصة على سواها») الأسلوب الإحصائي كان يختار دائماً الصيغة الأصعب والأقوى كونها تنبي بالأرباح.

بقليل من التفكير ندرك السبب في ذلك. فالصيغة الخفيفة «نحن نشكل ما يشبه فريق عمل» أضعف من أن تحقق أرباحاً تحققها عبارة تقول «إننا نعمل بشكل جماعي ولا نقبل ما هو دون ذلك» في الجوهر نحن نتكلم عن الفرق بين ما تؤمن به («أرجوك أن تحاول») وبين ما تنفذه فعلاً («إننا نفرض هذا»). وعندما يتعلق الأمر بالكسب فإن العنصر الفاعل هو التنفيذ الصارم، والتنفيذ الجيد والكامل يتطلب تعبيراً قوياً عن الطريقة التي يدار فيها العمل.

وهناك نقطة إحصائية أخرى تستحق الذكر. انظر إلى الارتباط البسيط (الملحق 5) «الأشخاص هنا يعاملون الآخرين باحترام». إذا نظرت إلى هذا الترابط بمفرده (وهو ضعيف جداً)، فإنك قد لا تعتبره متغيراً مهماً.

لكن الأشياء التي تبدو غير مهمة نسبياً إذ تفحص بمعزل عن سواها قوية (في الهامش) إذ تضاف إلى الرزمة الكاملة. وهذا هو ما يبحث عن التراجع التدريجي. إذا لم يكن لديك تركيز على الزبون، وإشراف جيد على العمل ومستويات عالية، فإن الاحترام لن يفيدك في شيء. ولكن إذا كانت لديك تلك الأمور، فإن إضافة تراث الاحترام إليها يصبح أمراً مهماً فعلاً.

ملاحظة إحصائية أخيرة. قد تلاحظ أنه في دراسة الحالات الفردية قد لا تجد البنود التسعة متضمنة دائماً بين الأشياء التي يتفوق فيها مكتب متميز معين (الأمور العشرة التي يتميز فيها على بقية نجوم قاعدة البيانات). وليس في هذا أي تناقض.

فالبنود التسعة ما هي إلا تعميم «يشرح» الاختلافات في الأداء المالي بين جميع المكاتب «السلسلة الكاملة» من الأداء. إنها تمثل «أفضل رهان» لما يجب التركيز عليه لتحسين الأرباح والنمو. إلا أنها ليست الطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك.

فمعظم مكاتبنا ذات النجومية أحسنت الأداء في هذه الأشياء، لكنها كانت أفضل أيضاً في بعض مواقف الموظفين الأخرى. فأنا اختار أن أقدم العشرة الأولى من كل مكتب. وتذكر، ما جاء في الفصل 3 من أن المكاتب التي تشكل أفضل 20 بالمئة (مالياً) كانت الأفضل في كل شيء. والبنود التسعة المدرجة هنا تمثل أفضل موقع تنطلق منه.