

## كارثة قبالة سواحل جزر سيلي (Scilly)

”ما الشيء الذي ندرك أهميته لكننا لسنا بقادرين على قياسه؟“

في إحدى الليالي المظلمة من شهر تشرين الأول / أكتوبر ١٧٠٧، ووسط الضباب الكثيف، فقدت بريطانياً أسطولاً كاملاً من السفن تقريباً. لم تكن هناك معركة ضارية في البحر. كل ما في الأمر هو أنَّ الأدميرال كلاودسلي شوفل (Clowdisley Shovell) أساء تقدير موقعه في المحيط الأطلسي، فتحطمَت سفينة القيادة على صخور جزر سيلي (Scilly)، وهي مجموعة جزر متدةٌ تقع على بعدٍ من الشاطئ الجنوبي الغربي لإنكلترا. وتبعها على نحوٍ أعمى بقية الأسطول، فارتطمَت سفينهٌ تلو الأخرى باليابسة وتكونَت على الصخور. غرقت أربع سفن حربية ولقيَ ألفاً شخصاً حتفهم.

كانت هذه الخسارة المأساوية بالنسبة إلى أممٍ تفخر بـلاحِيها خسارةً محترجةً واضحةً للعيان. لكنَّ إنصافاً لذكرى الأدميرال كلاودسلي شوفل، ينبغي القول إنَّ هذه الخسارة لم تكن بحملتها مفاجئة أو مستغربة. كان مفهوم خطوط الطول ودوائر العرض موجوداً منذ القرن الأول قبل الميلاد. لكن بحلول القرن الثامن عشر، ما كان أحدُ قادرٍ على استنباط طريقة دقيقةٍ لقياس خط الطول - لم يعرف أحدٌ يوماً بشكلٍ مؤكَّد المسافة التي قد قطعها شرقاً أو غرباً. كان على البَحَارَة المحترفين مثل كلاودسلي شوفل أن يقدِّروا مدى تقدُّمهم، إماً بتخمين معدل سرعتهم، وإماً بإلقاء جذع خشبيٍّ من على جانب السفينة وحساب الوقت الذي تستغرقه لتعود من مقدم السفينة إلى مؤخرها. ولاضطراره إلى الاعتماد على حسابات غير دقيقةٍ كهذه، يمكننا أن نغفر للأدميرال خطأ تقدِّره الفادح.

لم يكن جهلُ الأدميرال هو ما تسبَّب بالكارثة، بل كان عدم قدرته على قياس شيءٍ عرف مسبقاً مدى أهميته - وهو في هذه الحال خط الطول.

تجري تمثيلية مشابهةً في عالم الأعمال اليوم: يدرك العديدُ من الشركات أنَّ قدرتهم على أن يجدوا موظفين موهوبين والاحتفاظ بهم عاملٌ حيوٌ لنجاحهم المستدام، لكنَّهم لا يملكون أيةً وسيلةً لمعرفة ما إذا كانوا سينجحون في هذا أم لا.

في كتابهم "سلسلة أرباح الخدمات" (The Service Profit Chain)، يقدّم كلُّ من جيمس هيسكett (James Heskett)، وإرل ساسر (W. Earl Sars)، وليونارد شليسينغر (Leonard Schlesinger)، حجّةً مفادها أنَّه مهما كان نوع أعمالك، فإنَّ الطريقة الوحيدة لتوليد أرباح دائمة هي البدء في بناء ذلك النوع من بيئة العمل التي تجذب موظفين موهوبين وتساعدُهم في التركيز على عملهم وتحتفظ بهم. إنَّها حجّةٌ مُقنعة. لكنَّ المدير العادي على الأرجح، ليس بحاجةٍ إلى إقناع. أدرك معظم المديرين خلال السنوات العشرين الماضية أنَّ نجاحَ عملية المنافسة بينهم تعتمد على قدرتهم على أن يجدوا أفضل الأشخاص الموهوبين والاحتفاظ بهم في كلِّ وظيفة. ولهذا السبب، تبدو الشركات في أسواق العمل المحدودة مستعدَّةً للقيام بكلِّ ما يمكن لمنع عيون الموظفين من التطلع هنا وهناك بحثًا عن وظيفةٍ أخرى. إذا كنتَ تعمل لدى شركة "جنرال إلكتريك" (General Electric)، فقد تكون واحدًا من ثلاثة وعشرين ألف موظف يحصلون على خيارات الأسهم في الشركة. ويإمكان موظفي "الايد سيچنال" (Allied Signal) و"ستارباكس" (Starbucks) الاستفادة من خدمات بوَّاب الشركة عندما ينسون أنَّ أمَّهاتهم بحاجةٍ إلى ورود وأنَّ كلامهم الألماني الصغيرة بحاجةٍ إلى التمشي خارجًا. وفي "إيدي باور" (Eddie Bauer)، مقاعد التدليك متوفرة لجميع الذين يعانون من آلام في الظهر بسبب احنائهم فوق شاشات ولوحات مفاتيح الحواسيب.

لكن هل تقوم أية واحدةٍ من هذه الإغراءات بعملها حقًا؟ هل تجذب حقًا الموظفين الأكثر إنتاجًا فقط وتحتفظ بهم؟ أم هي مجرد وسيلة لاصطياد جميع أنواع الموظفين، الموظفين المنتجين (محاربي الطريق)— وهي عبارة مُختصرةٌ يطلقها الجيش على أولئك الأشخاص الخاملين الذين يسعدهم "التقاعد وهم لا يزالون على رأس عملهم الفعليّ"؟

الحقيقة هي أنَّ لا أحدٍ يعلم. لماذا؟ لأنَّ بالرُّغم من أنَّ كلَّ مدير عظيم وكلَّ شركةٍ عظيمة يدرك أن مدى أهميَّة هذا الأمر، فإنَّهما لم يصِّمما حتى الآن طريقةً دقيقةً لقياس قدرة مدير ما أو شركةٍ ما على أن يجدوا أشخاصًا موهوبين ومساعدتهم في التركيز على عملهم والاحتفاظ بهم. إنَّ وسائل القياس المتوفرة— مثل نسبة الاحتفاظ بالموظفين، أو عدد الأيام اللازمة ملء الشواغر، أو الدراسات المسحية الطويلة لأراء الموظفين— كلُّها تنقصُها الدقة. إنَّها الوسيلة الحديثة المعادلة لرمي جزءٍ من على جانب السفينة.

يدرك الموظفون والشركات أنهم بحاجة إلى المساعدة. إنَّ ما يطلبونه هو أداة قياسٍ بسيطةٍ ودقيقةٍ تخبرهم بمدى جودة عمل شركةٍ ما أو مديرٍ ما مقارنة بالآخرين في مجال العثور على موظفين موهوبين والاحتفاظ بهم. دون أداة القياس هذه، تعرفُ شركاتٌ كثيرةً ومديرون كثيرون أنَّهم قد يجدون أنفسهم في موقفٍ يائس دونَ موارد؛ إذ إنَّهم متأكِّدون من المكان الذي يودُون الذهاب إليه، لكنْ ليست لديهم الموارد البشرية للوصول إلى ذلك المكان.

وتوجد الآن مجموعةً قويةً جديدةً على مسرح الأحداث تطلبُ أداة القياس البسيطة هذه وهي المستثمرون المؤسسيون (Institutional Investors).

إنَّ المستثمرين المؤسسيين - مثل مجلس المستثمرين المؤسسيين (CII) الذي يدير أسلهما تتجاوز قيمتها ترليون دولار، ونظام تقاعد الموظفين الحكوميين في كاليفورنيا، (CalPERS)، الذي يشرف على أموال خصمة بقيمة ٢٦٠ مليون دولار - هم الذين يحدُّدون برنامج العمل لعالم الأعمال. وحيثما يتوجّهون، يتبعُهم الآخرون.

كان المستثمرون المؤسسيون دائمًا، ولا يزالون، الأشخاص المهتمُّين بالأرقام القصوى الذين يمثلون الصوت البارد لجامعة المساهمين، والمطالبين بوجود الكفاءة والربح الوفير. وقد كان تركيزهم تقليديًّا على النتائج التي تدرُّ الربح، مثل عائدات الأصول والقيمة الاقتصادية المضافة. لم يهتمَّ معظمهم بالقضايا "السهلة" مثل "بيئة العمل". بحسب اعتقادهم، تحتلُّ بيئَة شركةٍ ما المكانة ذاتها التي كانت تحتلُّها استطلاعات الرأي العام في روسيا السوقياتية: مثيرةً للاهتمام سطحيًّا، لكنَّها بشكلٍ أساسيٍّ في غير موضعها.

على الأقل، تلك كانت الحال. لكنَّ تغييرًا كاملاً حدَّ في وجهة نظرهم، فبدأوا يُدُون اهتمامًا وثيقًا بطريقة تعامل الشركات مع العاملين فيها. وفي الواقع، اجتمعَتْ (CII) و(CalPERS) معًا في واشنطن لمناقشة "مارسات أمكنة العمل الجيدة... وكيف يمكنهم حتَّى الشركات التي يستثمرون فيها على تشجيع ولاء الموظفين كعاملٍ مساعدٍ للإنتاجية".

ما سببُ هذا الاهتمام الجديد؟ لقد بدأوا يُدركون أنَّه سواءً بالنسبة إلى مصمم برامج الحاسوب، أم سائقٍ شاحنةٍ توصيل البضائع، أم الموظف المسؤول عن الخدمات في الفنادق، فإنَّ أكثر جوانب الوظائف قيمةً، كما يصفُها توماس ستويارت (Thomas Stewart) في كتابه "رأس المال الفكري" (Intellectual Capital)، "هي الوظائف البشرية الأساسية الأكثر

أهمية: القدرة على الإحساس، إصدار الأحكام، الإبداع، بناء العلاقات.“ إنَّ هذا يعني أنَّ مقداراً كبيراً من قيمة الشركة يوجد الآن ”في عقول موظفيها“. وهذا يعني أنه عندما يترك شخص ما الشركة، فإنه يأخذ قيمته معه مباشرةً إلى المنافسة في معظم الأحيان.

اليوم، أكثر من أي يوم مضى، إذا كانت الشركة تُنْزَفُ أشخاصاً، فإنَّها تُنْزَفُ قيمةً. غالباً ما يُصاب المستثمرون بالذهول من جراء هذا الاكتشاف. إنَّهم يعلمون أنَّ أدوات قياسهم الراهنة تؤدي عملاً ناقصاً في تحديد جميع مصادر قيمة الشركة. مثلاً، بحسب باروخ ليف (Baruch Lev)، أستاذ المال والمحاسبة في كلية ستيرن (Stern) للأعمال التابعة لجامعة نيويورك، فإنَّ الأصول والالتزامات المدرجة في الميزانية العمومية لشركة ما لا تعكس إلا ٦٠٪ من قيمة سوقها الحقيقية. وعدم الدقة هنا أخذ في الازدياد. في سبعينيات القرن العشرين وثمانينياته، كان بالإمكان أن يُنْسَبَ ٢٥٪ من التغيرات التي تطرأ على قيمة سوقِ شركة ما إلى تقلباتٍ في أرباحها. لكنَّ ذلك الرقم قد تقلص إلى ١٠٪ اليوم بحسب الأستاذ ليف.

لقد توسيَّعت مصادرُ قيمةِ شركةٍ ما إلى ما بعد قياسات الربح الصعبة أو الأصول الثابتة، وهذا هم المديرون الماليون في كل مكان يسارعون للحاق بها. يصف ستيف وولمان (Steve Wallman)، المفوض السابق للجنة الأوراق المالية والبورصة، ما يبحث عنه هؤلاء المديرون:

إذا بدأنا في الخروج عن المسار الاعتيادي، وصارت البيانات المالية تقيس بدرجة أقل وأقل ما هو في الحقيقة ذات قيمة في شركة ما، فإنَّنا نبدأ عندئذٍ في تخفيض ملاعة بطاقة تسجيل البيانات المالية هذه. إنَّ حاجتنا هي إلى أساليب لقياس القيم غير الملمسة، وإلى البحث والتطوير (R&D) ورضى الزبائن، ورضى الموظفين.

إنَّ الشركات والمديرين والمستثمرين المؤسسيين، وحتى مفوَض لجنة الأوراق المالية والبورصة، وفي كل مكان تنظر إليه، يطلب الجميع أداة قياس بسيطةً ودقيقةً لمقارنة مواطن قوة مكان عمل ما يمكن عمل آخر. وقد شرعت مؤسسة چالوپ في بناء أداة قياس هذه.