

## إعادة تشكيل الموارد البشرية في التعليم العالي

توماس ر. كونالي Thomas R. Connolly

شاهدت الآن، وإن يكن متأخراً للغاية، جنون البدء بعمل قبل أن نحسب التكاليف وقبل أن نصدر حكماً صائباً على قوتنا للمضي قدماً فيه.

روينسون كروزو

### أسئلة تحتاج إجابة كي نستطيع "إصدار حكم صائب"

ماذا الذي تريد حقاً فعله ولماذا؟ الجواب بالغ الأهمية لنا كي نفهم. إن المسائل التي تحمل الكليات والجامعات على تحويل الموارد البشرية هي ما يجب علينا معرفته قبل أن نتمكن من "إصدار حكم صائب على قوتنا نحن للمضي قدماً فيه".

هل التكاليف هي أهم مسألة؟ يمكن أن تنبثق التكاليف من مصدرين: التكاليف التنظيمية وتكاليف العمليات. كم عدد موظفي الموارد البشرية اللازمين للقيام بوظائف الموارد البشرية؟ كيف تقارن هذا بمنافسيك؟ كم تدفع لقاء المنافع؟ كم يدفع منافسوك؟ كم مرة يجب إدخال البيانات عن موظف جديد؟ هل يدخل هذه البيانات أحد الموظفين في مكتب واحد ثم يحولها إلى منافع لإدخالها ثانية في الحاسوب ومن ثم تحويلها إلى قسم الرواتب لإعادة إدخالها في الحاسوب، بحيث يقوم كل مجال وظيفي بإدخال البيانات في قسمه الخاص به من نظام موارد بشرية موروث؟

هل تحسين العمليات بالغ الأهمية؟ حسبما قال أحد رؤساء رابطة (Ivy) مؤخراً "إن عملية التوظيف تقودني إلى الجنون. إنها عملية طويلة للغاية ولا أرى

مرشحين ذوي نوعية عالية". هل بإمكان الموظفين إجراء تغييرات بسهولة في بياناتهم الشخصية أو خياراتهم في مجال العلاوات؟ هل تحتاج الاستثمارات إلى موافقات متعددة على بيانات لا يحتاج إلى امتلاكها سوى الموظفين؟

هل هناك تواؤم إيجابي بين المهمة وأهداف الجامعة على المدى الطويل، الأهداف السنوية للأقسام، وقياسات أداء الموظفين؟ هل تترجم أهداف الجامعة إلى غايات- للكليات وللأقسام وللأفراد؟ وهل يتم قياس الموظفين لمعرفة مدى حسن أدائهم تجاه هذه الغايات؟ والأفضل من ذلك، هل يحصلون على مكافأة عند تحقيق هذه الغايات؟

هل التقنية هي التي تحفز على إعادة التشكيل الذي توشك البدء فيه؟ هل تستطيع الحصول على ما تحتاجه من معلومات؟ هل يستطيع "زيائنك" الحصول على ما يحتاجونه من معلومات لاتخاذ قرارات نيابة عن الجامعة؟ هل نظامك ناجح؟ أم أنه بات غير متقن مع مرور الوقت وعدلته متطلبات تنظيمية جديدة واحتياجات تبليغ بناها موظفون من الداخل بعدد قليل جداً من الموارد؟ هل وصل النظام إلى نقطة لم يعد بإمكانه أن يعطيك ما تريده عندما تحتاجه؟

هل مطلوب من تنظيمك أن يؤدي دوراً مختلفاً؟ هل تواجه تحدياً في الانتقال من معاملات تجارية إلى أنشطة تضيف مزيداً من القيمة أو تشرك شركاء؟ هل يطلب العمداء منك مساعدة لإيقاف الباب الدوار وفهم السبب الذي يجعل الناس يتركون أعمالهم، والمساعدة في توظيف الأشخاص المناسبين بسرعة عندما يغادر شخص ما، والتأكد من توفر الراتب والتدريب والبيئة الصحيحة لجعل مؤسستك مكاناً رائعاً للعمل؟

هذه هي الأسئلة التي يجب أن نجيب عليها لكي نستطيع "إصدار حكم صائب". إنها تتعلق بالعملية، والتنظيم والتقنية.

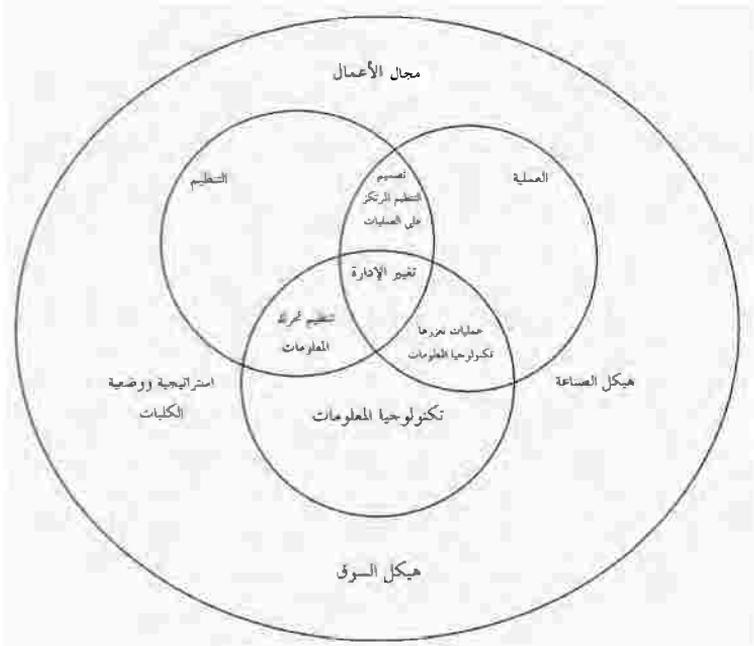
العمليات هي شأن الكلية والجامعة: إنها ما نفعله. إن للعمليات بدايات ونهايات. إن خطواتها تضيف قيمة على العملية برمتها. إذا كان التوظيف يبدأ بوظيفة شغرت وينتهي بتوظيف الشخص المناسب بنجاح، فإن له سلسلة من الخطوات التي تضيف قيمة على الطريق التي تساعد في تسريع العملية والتأكد من تحديد المرشحين المناسبين. إن التنظيم والتقنية يعززان العملية والشكل يتبع الوظيفة.

التنظيم هو الهيكل والأدوار والمسؤوليات للأشخاص الذين يكملون إجراء العملية. توسع العملية حدود تنظيم الموارد البشرية إذ لم يعد وظيفياً، وإنما يغطي جميع التنظيمات وجميع الوظائف. ويبدأ بمدير قسم يحتاج إلى استخدام موظف، ويراجع المؤسسة المالية في الكلية للتأكد من أن الوظيفة مصنفة وتم رصد موازنة لها، وينتقل عبر الموارد البشرية إلى الإعلان عن الوظيفة وتتبع طالبي الوظيفة، ومقابلة المرشحين واتخاذ إجراء إيجابي. وبعد قبول عرض ما، يتم إدخال المعلومات الصحيحة في نظام المعلومات الخاص بالعلاوات والرواتب والموارد البشرية. يواجه تنظيم الموارد البشرية تحدياً لتطوير سبل جديدة لدعم العمليات التي يحفزها الزبائن وليس التقيد.

التقنية هي التي تعمل على تعزيز المعلومات تماماً مثلما يعمل التنظيم على تمكين الناس. ترتبط التقنية بصفات مثل سهولة الاستخدام وإدخال البيانات عند نقطة المنشأ، والسرعة. إن التقنية هي التي تسمح للمدير بالإعلان عن وظيفة شاغرة على شبكة محلية أو على الإنترنت. إن التقنية هي التي تسمح لطالبي الوظيفة بتقديم طلباتهم عن طريق الشبكة وتسمح لأقسام الموارد البشرية بتحويل بيانات طالب الوظيفة إلى بيانات توظيف بدون إعادة إدخالها. وإن التقنية هي التي تدع الموظفين يدخلون المعلومات عن مدة عملهم الفعلية عن طريق الشبكة ويقدمونها إلى رئيسهم لتصديقها إلكترونياً ومن ثم تحول تلقائياً إلى نظام الموارد البشرية/الرواتب.

## تجديد الإدارة

يجب فهم العملية والتنظيم والتقنية في سياق الجامعة بمجملها، مما يعيدنا إلى السؤال عن المواءمة. ما هي أهداف الجامعة؟ في أي سياق تعمل الجامعة؟ ما هو مركزها التنافسي في التعليم العالي؟ ما هي استراتيجيتها؟ العملية والتنظيم والتقنية يكمل أحدها الآخر. يجب أن تتراصف، وعندما تتحول يجب أن تعززها إدارة التغيير- الغراء الذي يساعد الإدارة العليا على إبلاغ موظفيها بما يحدث ولماذا. تستطيع الجامعات تحقيق أقصى أداء عندما تندمج جميع عناصر إطار الإدارة وتوجه بفاعلية نحو تلبية الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة (الشكل 9-1).



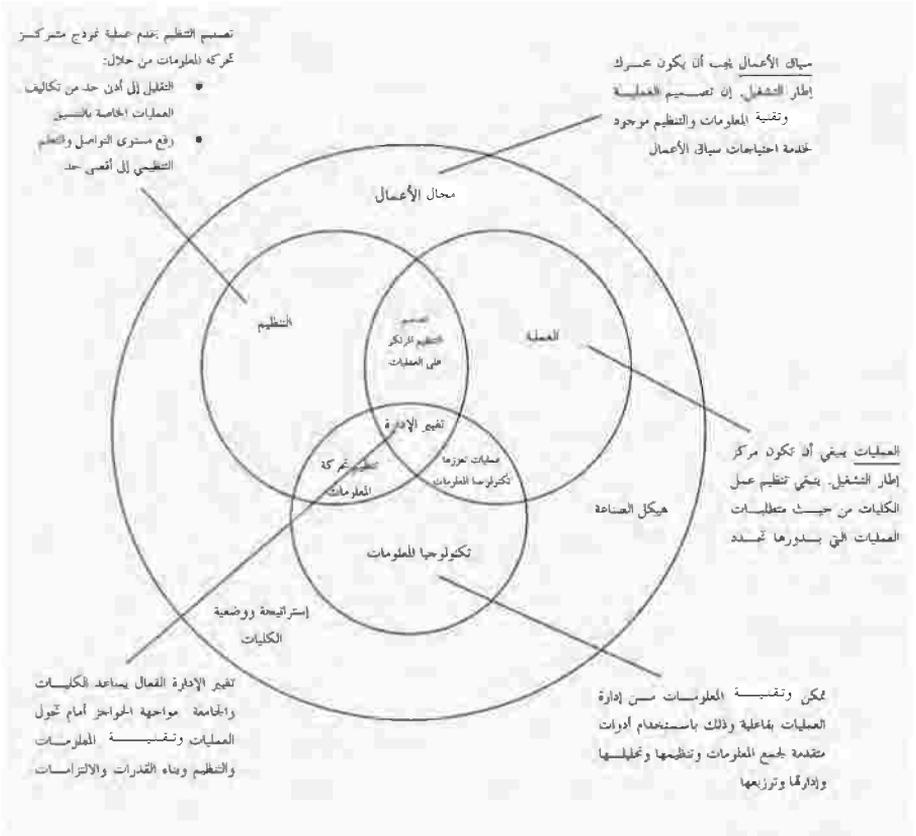
الشكل 9-1 عناصر متكاملة لإطار الإدارة

## نظرة أعمق

تدعم عملية موارد بشرية كاملة التطور مجال الكلية أو الجامعة: يعززها تصميم تنظيمي يقلل إلى الحد الأدنى تكاليف المعاملات وفي الوقت ذاته يزيد التواصل إلى الحد الأقصى. تدعم تقنية المعلومات احتياجات زبائن العملية، وتؤمن

## تجديد الإدارة

سهولة الوصول إلى المعلومات المطلوبة. إن العامل الرئيسي في أي تحول هو إدارة التغيير التي تتطوي على إدراك مدى استعداد التنظيم- والقيادة التنفيذية- لتغيير جوهرى جنباً إلى جنب مع الاتصالات المستهدفة والتدريب المستهدف اللازمين لدعم التغيير (الشكل 9-2). يكتب بيتر دراكر (Peter Drucker) أنه في السنوات الخمسين القادمة، سوف تتغير الكليات والجامعات أكثر مما تغيرت في السنة الثلاثمائة المنصرمة (دراكر، 1995). ويقول "يتعين على كل تنظيم بناء إدارة التغيير داخل هيكل بعينه... هذا يعني أن على كل تنظيم الاستعداد للتخلي عن كل شيء يقوم به". يحدث التحول في الموارد البشرية عندما يتعزز التنظيم الذي تقوده المعلومات بتصميم تنظيم متمركز حول العملية وعمليات تعززها تقنية المعلومات.



الشكل 9-2 تصميم يركز على العمليات وعمليات تعززها التقنية

وهكذا، عندما نفهم ما هي مهمتنا ككلية أو جامعة، ما هي المساعدة التي تحتاج المؤسسة إلى أن تقدمها لها الموارد البشرية، وأين توجد الفجوات، عندئذ نستطيع أن نبدأ التحول. وثمة تحذير أخير: لا يبدأ إعادة التشكيل دائماً في المكان ذاته أو للأسباب ذاتها. سيكون الوصف السابق طريق البداية المنطقية والكلاسيكية. إننا لا نعمل في عالم منطقي تماماً، لذلك لا نبدأ دائماً عند البداية. في الحقيقة، لا نحتاج دائماً إلى أن نبدأ عند البداية. إن الأجوبة على تحويل الموارد البشرية في التعليم العالي تتأتى من أربعة أسئلة:

- 1- ما الذي ينجح وما الذي لا ينجح في الموارد البشرية اليوم؟
- 2- ما هي أفضل الأساليب في الموارد البشرية في مجال التعليم العالي وفي غيره من المجالات؟
- 3- هل ثمة رؤية حول الكيفية التي ينبغي لعمليات الموارد البشرية أن تعمل بها؟ كيف ينبغي تعزيزها؟
- 4- كيف نستطيع تغيير العمليات لكي تعمل بالطريقة التي تحتاجها الكلية أو الجامعة وإقناع الإدارة المسؤولة بتنفيذ هذه التغييرات؟

### **ما الذي ينجح وما الذي لا ينجح في الموارد البشرية اليوم**

إن معظم ما نراه في مهام الموارد البشرية اليوم قد تطور على مدى 40 إلى 50 سنة. فقد تغير دور الموارد البشرية بشكل مثير جراء الدور التشاركي الجديد الذي تراه الإدارة العليا للموارد البشرية والطريقة التي يعمل بها الناس اليوم (كونولي، 1995). يوضح الشكل 9-3 هذا النموذج في التغيير.

تجد الموارد البشرية نفسها عند التقاء التغيير. إن النظم التي لا تستطيع تزويد معلومات للإدارة لا تؤدي عملاً جيداً. إن النظم المركزية الجامعية التي لا تثق بها الكليات والأقسام بوجود بيانات صحيحة لديها أو التي لا تستطيع الحصول منها

على معلومات تجعل هذه الوحدات تحتفظ بنظم ظل تستنسخ المعلومات المخزنة في النظام المركزي. إن الخطأ ليس هو المهم هنا. إنه ببساطة ما حصل في معظم المؤسسات. إن عمر برمجيات الموارد البشرية الحالية نموذجياً هو بين 10 و15 سنة. هناك عموماً بين خمس وست حزم، بعضها تم شراؤه والبعض منها محلي، التي عند النظر إليها ككل تشكل نظام الموارد البشرية والرواتب. هذه الحزم ليست متكاملة، وبالتالي يجب إدخال البيانات مرات عديدة. وحالما يتم إدخال البيانات، تصبح إزالتها صعبة وتحتاج إلى شبه عبثي لكتابة الاستعاضات من أجل تقارير معينة.

من إلى

مشاورين	يخبرون
شركاء	يشاورون / يدرّبون / يشاركون
مشورة حول السياسات والممارسات	قرارات مبنية على مبادئ
توظيف متواصل	تحديد الكفاءات / استراتيجيات المهارات
موازنة الموارد	إدارة تكاليف اليد العاملة
مسؤوليات الإدارة	المساءلة الشخصية
برامج التدريب الجامعي	تعليم مستمر
ثقافة الاستقرار	ثقافة التغيير

الشكل 9-3 تحول التفكير من مستشار إلى شريك

والعمليات ليست أوفر حظاً، إذ ترهقها خطوات وموافقات ومعاملات ورقية متاهية. وقد زادت هذه العمليات على مر الزمن. إذا واجهت الجامعة أوقاتاً مالية عصيبة، غالباً ما ترى الآثار في الطبقات الرسوبية للموافقات المالية. في حال تشريع خطوات تنظيمية جديدة، تراها في عدد من المشاركين المنخرطين في العملية. وتتمزج مع هذا خطوات المعالجة المدرجة في العملية للتعامل مع

الاحتياجات الخاصة لكليات معينة. ومع ذلك، حالما تصبح الخطوات جزءاً من العملية، فإنها مطلوبة من جميع من يستخدم العملية.

يجب أن تتناول وظيفة الموارد البشرية مسألة جلب الموظفين لمعالجة المعاملات والرد على الأسئلة المتعلقة بعلاوات الموظفين وحل مشاكل الحسم من الرواتب حتى عندما يكون قسم المالية هو الذي يعالج مسألة الرواتب. ويواجه موظفو الموارد البشرية تحدي تحسين المستخدمين الجدد كماً ونوعاً. وغالباً ما يطلب منهم التصرف بشكل معقول بالأسلوب الراهن الذي تتبعه الجامعة، بدلاً من السعي إلى جعلهم شريكاً لتطوير استراتيجية تقليص الاستنزاف وتحسين الراتب الأساسي والانتقال إلى نظام مكافآت يعزز الباعث والاستبقاء رغم أن الدراسات عن التعويضات توضح أن رواتب موظفي الموارد البشرية هي عند الطرف الأدنى من الطيف.

هذه التحديات مختلفة نوعاً ما فحسب عما هو موجود في القطاع الخاص. يقول ديف أولرتش (Dave Ulrich) وهو استاذ في جامعة متشغان "إن الإدارة العليا يجب أن تقر وتدعم دور الشريك الجديد الذي تطلب من الموارد البشرية تبدو أنها - وكثيراً ما تكون- منفصلة عن العمل الحقيقي لأية مؤسسة". وهو يرى دوراً للموارد البشرية رباعي الأجزاء:

1. أن تصبح شريكاً مع الإدارة التنفيذية لتحريك التخطيط قدماً
2. أن تصبح خبيراً في الطريقة التي هي منظمة بها والطريقة التي تنفذ بها العمل بكفاءة وفاعلية
3. أن تصبح نصيراً للموظفين تمثلهم أمام الإدارة العليا
4. أن تصبح عامل تحول مستمر

جرى وصف نموذج تنظيمي بارز للموارد البشرية بعد دراسة 17 شركة عالمية (كونوللي، 1997). في هذا النموذج، ينظر إلى أن الموارد البشرية تتحرك في الاتجاهات التالية:

- ◆ إعادة التمرکز استراتيجياً- بحيث يوفر سيطرة أكبر من مركز التنظيم ويقدم مقاربات موحدة بشأن الأنشطة الحرجة للموارد البشرية
- ◆ التحرك نحو علم اقتصاد يحفز الحجم- بحيث يدمج المهام الإدارية الروتينية للموارد البشرية داخل مركز خدمات الموارد البشرية
- ◆ تنظيم تقديم خدمات الموارد البشرية- التوقع بأن المدراء مسؤولون عن الناس وتدعمهم نظم الموارد البشرية التي تزود المعلومات

إن ما ينجح وما لا ينجح له علاقة بالوقت والمال والتوقعات. وجدنا بشكل متزايد مدراء بحاجة إلى مزيد من المعلومات ويحتاجونها بشكل أسرع. في أحيان كثيرة، لا تستطيع نظم الموارد البشرية والعمليات المصاحبة لها توفيرها. إننا نرى كليات وجامعات تعتمد أساليب إدارة لإجراءات أعمالها من حيث تخفيض البيروقراطية وجعل العمليات أكثر كفاءة واستجابة، وتحسين فاعلية التواصل والتعاون. يتعرض المدراء الأقدم في الجامعات لمزيد من الضغط من عدد من أصحاب المصالح أكبر بكثير من ذي قبل: فالآباء يريدون تكاليف أقل، والطلاب يريدون مزيداً من المرونة في برامج صفوفهم، والهيئة التدريسية تريد مرافق أفضل ورواتب أكثر منافسة، والكلية تريد مزيداً من الاستقلالية وقدراً أقل من الإشراف المركزي، والخريجون يريدون مركزاً أعلى لكليتهم الأم، ومجلس الإدارة يريد محاسبة مالية ضمن حدود الإيرادات السنوية بدون تخفيض الهبات.

أجل، التوقعات تزداد بالنسبة للموارد البشرية: فهي في مركز الغليان، البقعة التي تولد أعلى نقطة غليان. بيد أن أشياء كثيرة تعمل على خير ما يرام حالياً في مجال الموارد البشرية. ومن الثابت أن الجامعات تخبرنا بأن فريق الموارد البشرية هو الأنجح. وإن مزيداً من المؤسسات تواجه هذه التحديات وبدأت التحول، فالكليات والجامعات تنشر صفحات على الشبكة توضح بالتفصيل أبرز التطورات في مجال إعادة هندسة السياسات والعمليات وتقدم أوصافاً لبرامج التقنية الجديدة

(مثلاً Peoplesoft أو Oracle) الجاري تركيبها، وأوصافاً للأدوار والمسؤوليات الجديدة لموظفي الموارد البشرية.

### ما هي أفضل ممارسات الموارد البشرية؟

إن العملية هي أفضل من يحدد أفضل الممارسات حيث إن الكثير من الموارد البشرية تحرك وظيفياً. وبالعكس ذلك، فإن عدداً من حلول العمليات يمكن أن يدعمها التنظيم المشترك وتحسينات التقنية؛ إن التنظيم وتعزيز التقنية هما أفضل تلخيص لأفضل الممارسات هذه. لقد أجرينا العديد من ارتباطات إعادة الهندسة في كل من التعليم العالي والقطاع الخاص ونشاهد سمات مشتركة بين أفضل الممارسات هذه. في الوقت الحالي، فإن التحرك نحو أفضل الممارسات هذه هو أسرع في التعليم العالي منه في غيره من القطاعات. ويتعزز هذا بتقاسم المعلومات الأكثر انفتاحاً في مجال التعليم العالي من خلال المعلومات المتوفرة على الشبكة وقيام المؤسسات مثل EDUCAUSE بعرض أفضل الممارسات وفقاً لتسلسلها الزمني. في حين أن التطور الأولي لأفضل الممارسات نشأ عن التحرك النوعي لسبعينات القرن العشرين واكتسب زخماً بمعيار جائزة Balridge في الثمانينات، يجد التعليم العالي والصناعة الخاصة نفسيهما عند تقاطع طرق مماثل؛ فقد تغير العالم. إن ضغوط القوة السوقية وتخفيض التكاليف وتوليد الإيرادات كثيفة؛ فقد تسطحت التنظيمات؛ ويعمل الناس في الشبكات وفوق الشبكات؛ وطرأ تحسن مثير على التقنية.

تبدو عمليات الموارد البشرية، عند النظر إليها على مستوى مشاريع، أشبه بنموذج المشروع الموضح في الشكل 9-4 تتألف عمليات الموارد البشرية من سلسلة من العمليات الفرعية، لكل منها سلسلة خطوات خاصة بها ضرورية لإتمام العملية الفرعية. لقد أجرينا لكل عملية فرعية أبحاثاً عن أفضل الممارسات- تلك الابتكارات التي تضيف قيمة للمؤسسة. ويمكن أن تشكل أفضل ممارسة طريقة

معينة لإدارة الناس وهي ممارسة لها آثار إيجابية على إرضاء الزبائن الموظفين وتحسين النتائج المالية. ويفضل تسميتها أساليب ابتكارية من وجهة نظر المراقب: إن أفضل ممارسة لشخص آخر قد لا تنطبق على مؤسستك أو قد لا تضيف قيمة لها، ولكن يمكن أن تقدم لها توجيهاً يسمح لك بتطوير أفضل ممارسة لمؤسستك. يحوي الملحق أفضل الممارسات المجمعّة من الأبحاث في مجال التعليم العالي والصناعة الخاصة على السواء.

### الأدوار المتغيرة للموارد البشرية

في المؤسسات الرائدة، تخلصت أقسام الموارد البشرية من قالب النمطي التقليدي الذي يتمثل في الكثير من المهام الإدارية ومعالجة المعاملات بقليل من العمل الاستراتيجي والانخراط العابر في التوظيف والاستبقاء والتحفيز. إن الدور الناشئ هو دور شريك أعمال مطلع، حفاز للتغيير ومجازف، يوازن مصالح الموظفين والمؤسسة (Connolly & Mastranzio, 1995) تلعب الموارد البشرية دوراً أقل بروزاً في المجال الإداري. ولم يعد وجوده للتشديد على مهام الرقابة ومعالجة المعاملات. تستخدم الموارد البشرية التقنية من أجل انسيابية وحوسبة المهام الإدارية ولتوفير مزيد من الأعمال ذات القيمة المضافة بوصفها شريكاً استراتيجياً. تشمل أهم المسؤوليات:

- ◆ بناء قدرات ومهارات موظفي الموارد البشرية للتحرك نحو نموذج شريك أعمال استشاري
- ◆ مزيد من التنظيم الاستراتيجي يقترن بتحول في مسؤوليات الناس من الموارد البشرية إلى الإدارة التسلسلية (مثلاً تقوم الموارد البشرية بتخفيض إدارة الحالات الفردية وتتحرك نحو التخطيط الاستراتيجي والتراصف التنظيمي، والهيكل
- ◆ تحديد معايير خارجية مالية وللعمليات لقياس فاعلية الأداء
- ◆ التطوير التنظيمي
- ◆ تطوير الموظفين عبر الوظائف الناجمة عن تسطح المؤسسات

## الشكل 9-5 هيكل نموذج شراكة

الوظيفة	إدارة بيانات الموظفين	فصل	مدة العملية وجدول الرواتب	المرائد	النفاء والتطوير	تدريب	إبقاء وتوظيف	تنظيم إدارة علاقات الموظفين
تحديد الوظيفة	جمع بيانات الموظفين	فصل الموظفين	إضافة الموظف إلى جدول الرواتب	تحديد الاحتياجات	إدارة الأداء	القيام بتوجيه الموظفين الجدد	تحديد الاحتياجات المالية / المستقبلية	تقديم مسؤولة ووضوح
تطوير وإدارة الميزانية	تحديد بيانات الموظفين		تقديم التغييرات إلى قسم الرواتب	تطوير المقترحات	تقديم كفاءة الموظفين	تطوير متطلبات التدريب	تحديد مصادر المرشحين / تشمل الإعلان عن الوظائف	إدارة ورش معلومات عن الوارد البشرية
مراقبة الوظائف	تحية تقارير عن بيانات الموظفين		مدة العملية / المصور	التفاوض على الخدمات	مكافأة للمجرات	تحديد وسيلة تقديم التدريب المناسب في الوقت المناسب	توظيف الناس المناسبين تماماً	تنظيم عملية النظام
	تأمين ربط عملية جدول الرواتب		توزيع جدول الرواتب	تواصل وتقييم	تنظيم التعويض	تقديم التدريب المناسب في النظر في الاحتياجات المستقبلية في تطوير الفرد	اختيار أشخاص للمستقبل	تنظيم الانضباط
			معالجة الرواتب	إدارة خطط الصحة والرفاهية			تأمين أشخاص في وظائف شائعة	
			شطب الموظف من جدول الرواتب	إدارة خطط التقاعد				
				رفع التقارير / التحميل				

## تجديد الإدارة

- ◆ التحول إلى محفز لتغيير الثقافة لتحويل التنظيم والسلوك
- ◆ التخطيط المتعاقب
- ◆ تخطيط التطوير المهني
- ◆ بناء بنية تحتية متنوعة ومتعددة الثقافات مع بيئات وسياسات عمل مرنة
- ◆ تصميم نظم موارد بشرية لتنفيذ ودعم استراتيجيات العمل
- ◆ تطوير استراتيجيات لاحتواء تكاليف اليد العاملة

يوجز الشكل 9-5 كيف يمكن هيكله التنظيم الجديد للموارد البشرية وهي تتحرك نحو نموذج شراكة من أجل تصميم البرامج استراتيجياً وتقديم خدمة أفضل. طورت نموذج التنظيم الجديد هذا جامعة واحدة لمعالجة جميع مسائل الخدمات والدعم الرئيسية من خلال الشراكة لفهم احتياجات الزبائن وتطوير حلول ذات خبرة، وتسهيل إمكانية الوصول إلى المعلومات. يقدم الشكلان 9-6 و9-7 تفصيلاً إضافياً لما يكمن وراء بعض المفاهيم في هذا النموذج التنظيمي الجديد.



الشكل 6-9 مسؤوليات ووظائف الخدمات

يوضح الشكل 9-6 أن للوحدات والوظائف التي تشكل وظيفة الخدمات مسؤوليات مزدوجة: معالجة استفسارات الموظفين عن طريق مقاربة مركز مناداة وتنفيذ بعض المهام المتخصصة ذات الصلة بالموارد البشرية/الرواتب. إن مركز الخدمات مهم في هذا النموذج التنظيمي الجديد للموارد البشرية لكونه يعالج تجهيز المعاملات وأيضاً يرد على الاستعلامات الهاتفية بشأن السياسات والممارسة والبرامج. يرد مزيد من الوصف لنموذج الشراكة الجديد الخاص بالموارد البشرية في الشكل 9-7 وهو يوحي بأنه ثمة حاجة لمجموعة مهارات جديدة مقارنة بالمهارات التقليدية لإسداء المشورة والنصح وهي أكثر المهارات شيوعاً في الوقت الحالي.

#### كبار موظفي الإدارة

- ◆ لتطوير الإستراتيجية
- ◆ للإنسيابية التنظيمية

#### الموارد البشرية / الرواتب / تقنية المعلومات

- ◆ لتقديم خدمات متكاملة
- ◆ الشريك ( لا اختصاصيين)
- ◆ الاتصال بالكلية
- ◆ فهم الاحتياجات
- ◆ الترجمة إلى أفعال

#### ارتباط الشركاء

- ◆ لا اختصاصيين في سائر أنحاء الجامعة يجتمعون ضمن رابطة زملاء
- ◆ محترفين - مركزية وكلية
- ◆ التعليم والتدريب
- ◆ تبادل أفضل الممارسات
- ◆ عمل جماعي / فريق لمهمة خاصة / عبر سائر المؤسسات

### اختصاصين بالمنافع الوظيفية

- ◆ إدارة علاقة البائعين
- ◆ لأفضل الممارسات
- ◆ تكاليف منافسة
- ◆ إدارة إيصال الخدمات

### مجموعة مستخدمين لمحترفي نظام معلومات الموارد البشرية

- ◆ لتحديد الاحتياجات وإرضاء الزبائن
- ◆ رواد إدارة بيانات الموظفين، الرواتب، الفوائد، الكليات، تقنية المعلومات والموارد البشرية

### علاقات الموظفين

- ◆ شركات مبادرة مع قيادة النقابات
- ◆ تطوير برامج خلاقة واتصالات لتحسين إنتاجية العمال والارتياح في العمل

### الشكل 9-7 الموارد البشرية

تعتبر مبادئ إدارة بيانات موظفي الموارد البشرية التي تعتبر المستخدمين النهائيين بمثابة زبائن تشكل أفضل الممارسات. في السابق، كان ينظر إلى نظم الظل بأنها غير شرعية وتقوض سلامة البيانات وأهداف النظم المركزية للموارد البشرية. إن ببيان نظم الموارد البشرية الحالية يستحوذ على عناصر معلومات مشتركة تستخدم على نطاق الجامعات وتعيد تزويد المعلومات إلى الكليات. ويشمل هذا تزويد النظم المحلية بمعلومات مشتركة عن الموظفين كافة، ثم تستطيع الكليات/الأقسام دمجها مع بيانات محددة (مثلاً اعتماد كليات طب حكومية لتدريس الأطباء أو مناصب مدرجة في الموازنات بحسب الأقسام). تتيح هذه المقاربة إعادة إدخال المعلومات، وإلغاء النظم الزائدة، وتسمح للمؤسسات بأن تركز على التحليل الذي يضيف القيمة بدلاً من بناء قواعد بيانات مزدوجة، محلياً.

## أفضل ممارسات نظم معلومات الموارد البشرية

إن أفضل المقاربات في تحديد احتياجات التقنية لدعم عمليات الموارد البشرية هي تلك التي تبرز احتياجات المستخدمين. إن متطلبات نظم معلومات الموارد البشرية في الإدارة المركزية جلية ومحددة، ومعظم حزم البرمجيات مصممة من أجل المدخل المركزي. إن ما يجعل التصميم الموصوف في الشكل 9-8 فريداً هو تركيزه على الزبون فهو يحدد، وفقاً للعملية، احتياجات المستخدمين مقسمة إلى خمس فئات. يجب إدخال معلومات الموارد البشرية عند نقطة المنشأ ويجب أن يشاهدها ويستحدثها المدير والموظفون بسهولة ويجب أن يدعمها نظام متكامل كفوء. هذا التصميم فعال على نحو خاص إذ يساعد موظفي تقنية المعلومات على تحديد البنية التحتية والمهارات اللازمة لبعث الحياة في هذه التقنية الجديدة.

## تصور للموارد البشرية

نرى مؤسسات عديدة تطور تصورات لما هو ممكن لعمليات الموارد البشرية. إن أفضل التصورات هي تلك المفصلة خصيصاً لتلائم حاجات المؤسسة. في حين أن جامعة يمكن أن تستوعب العديد من أفضل الممارسات التي اكتشفتها، فإن تلك التي تكون أنجح ما يكون في إعداد تصور هي تلك التي تستخدم احتياجات واهتمامات الزبائن لدفع التصور. الزبائن هم مستخدمو عمليات الموارد البشرية- مدراء وموظفو الجامعة. في مقالة سابقة (كونولي، 1997) ناقشت المؤسسات من الفئة العالمية التي تنفذ العديد من الممارسات الابتكارية ذاتها. إن ما جعلها ابتكارية هو الطريقة التي تم تفصيل وتنفيذ الممارسة لتلائم ثقافة هذه المؤسسات العالمية.

على سبيل المثال، إن ما يلي هو تصور إحدى الجامعات للكيفية التي تؤدي بموجبها الموارد البشرية وظيفتها من أجل مساعدة الجامعة على تحقيق مهمتها بتحسين فاعلية وترابط عمليات وتنظيم تقنية قسم الرواتب والموارد البشرية.

◆ يجب تبسيط العمليات لتخفيض عدد مستويات الموافقات وزيادة مستوى المساءلة. يجب أن تكون واضحة ويتم إيصالها جيداً وفي الوقت نفسه يجب أن تكون ودودة للمستخدمين وفعالة من حيث التكاليف.

◆ يجب هيكلة التنظيم من أجل فهم احتياجات الزبائن. ويجب أن يكون التنظيم متخصصاً لتطوير حلول تستند إلى خبرة. ويجب أن يكون موجهاً نحو الخدمات من أجل تقديم المعلومات بطريقة ودودة للمستخدمين.

◆ يجب أن تسمح التقنية للمستخدم بإدخال بيانات عند نقطة المنشأ وأن تكون لديه إمكانية نفاذ لتحديث ورؤية المعلومات على الشبكة، ويجب أن تدمج العلاوات والرواتب ومعلومات عن الموظفين بطريقة سلسلة تسمح أيضاً بتدفق البيانات بين النظم المركزية والمحلية.

كثير من التصورات يعبر عن بصفتها نماذج، وهي تميل إلى أن تكون طريقة إيجابية لفريق إعادة تصميم للتعبير عن مفهوم. إدوين لاند (Edwin Land)، مؤسس شركة بولارويد، اعتاد القول "أية مشكلة يمكن عرضها، بالإمكان حلها". حالما يستطيع الفريق عرض المشكلة، فإن تطوير نموذج عقلي هو جسر جيد للوصول إلى الحل. إنه يساعد الفريق في "رؤية" الحل. التصورات ضرورية عند حل مشكلة ما. فهي تساعد الفريق على رؤية الهدف النهائي، إذ بدون تصور سيكون الأمر أشبه بوضع فريق كرة قدم في الملعب وإزالة المناطق النهائية. إلى أين نحن ذاهبون وكيف سنصل هناك؟ التصور هو بداية الجواب. حالما يتم عرض مشكلة إلى أين نحن ذاهبون، بالإمكان حلها.

### التأكد من التنفيذ

يحتاج أي جهد لإعادة الهندسة إلى منهجية منضبطة (أي المقاربة الواجب استخدامها في عرض المشكلة وحلها). تختار الجامعة عادةً فريقاً (من ثمانية إلى عشرة أشخاص) مع بعض التمثيل لمهام الموارد البشرية/الرواتب. وإن مهمة الفريق

الشكل 9-8 تصميم تكنولوجيا معلومات للموارد البشرية مركز الزبائن

عمليات الموارد البشرية

معيرو بيانات الموظفين	فصل	الرواتب	التقويم	التقييم	التدريب	الموظف	مدير علاقات الموظفين	الحفظة
- نظام متكامل - قيد وحيد	يأثر المدير على ائمة	تقارير الوقت والحضور	تسجيل التقويمات/الخصمات من قبل الموظف على ائمة	حظة الأداء على ائمة	التسجيل للتعرف	طلب صورة ذاتية على ائمة	استمارات على ائمة للموارد البشرية موجهة لمعامل المراء	
إمكانية الاستخدام تقدم عناصر المداومة					التقييم المباشر	تغذية مرتدة حول تطبيق التدريب	تخطيط الموارد موصول بـ AA نحت وظائف مستخدمة	
يستطيع المدير الوظائف المنحدبة	ربط تغييرات الرواتب والتقويم	تغييرات الخصمات للتقويم أون لاين	حظة الرواتب المباشرة	مصرف بيانات	مصرف بيانات		تخطيط متعاقب	
يستطيع الموظف رؤية السجلات/ يستطيع المدير الحصول على تقارير				تكاليف مباشر منهاج التدريب مباشر	مصرف بيانات عن وصف الوظائف	يستطيع المدير الوظائف رزوة تاريخ العمل		
تطور صفحات شبكة ويب محلية والشبكة الداخلية	صفحات شبكة ويب إلكتروني التقويم			إتصال شبكة ويب لمرة أليس	إمكانية تذاق شبكة ويب إلى مصادر السو لائمية	- عقود العمل - قياس الأداء على شبكة ويب لتحديد أفضل الأداء في مجال الموارد البشرية	- السياسات - من الذي يجب الاتصال به FAO- - التقويم	

هي تطوير مجموعة عمليات أكثر كفاءة وفاعلية للجامعة. ويمكن أن يبدأ أعضاء الفريق بتحديد مواطن قوة وضعف العمليات الحالية. ويجمعون اقتراحات من أجل التحسين. ويقود المنهجية على أفضل نحو مستشار للمساعدة في إبقاء الفريق في الاتجاه السليم وإبقاء الانحياز المؤسسي (غالباً للوضع الراهن) عند الحد الأدنى. تحدث إعادة الابتكار حالما يتم تجميع جميع الحقائق وحالما يتم تحديد المشاكل الأساسية. إن مفتاح التغيير هو في تفاصيل التنفيذ- في التخطيط والتنفيذ. إن الرعاية والريادة القويتين من جانب مدراء الجامعة التنفيذيين هامتان للغاية من أجل التشجيع على التغيير. الريادة والإقناع من الإدارة أساسيتان إذا أريد للتغيير أن يحدث. وإن التواصل والتدريب لجميع الموظفين المتأثرين أمر أساسي إذا أريد للتغيير أن يكون النتيجة. يجب أن يطور فريق إعادة الهندسة حالة مقنعة للتغيير تشجع جميع المشاركين على الإدلاء بدلوهم. يجب أن يعود التغيير بالفائدة على الجميع. من بين الفوائد تحقيق وفورات للمالية والإدارة العليا والأقسام، وتحسين خدمة زبائن العملية، وتدفق عملية يكون منطقياً وموفراً للوقت مع أدنى حد من البيروقراطية لمستخدمي العملية، ومعلومات أفضل لصانعي القرار.

تدعي إحدى المؤسسات بأنه بدلاً من تسهيل النتائج، فإن عمليات الموارد البشرية/الرواتب في الجامعة غالباً ما تصبح عقبة أمام تحقيق النجاح. وقالوا:

◆ إننا لسنا منافسين في توظيف أفضل الأشخاص

◆ إننا لا نؤيد التعاون

◆ إننا لا نشجع الأداء الممتاز أو لا نعترف به أو لا نكافئه

◆ إننا لا نقدم خدمات عالية الجودة للطلاب أو الهيئة التدريسية أو الموظفين

◆ إننا لا نعمل بطريقة فعالة للتكاليف

◆ إننا لا نتواصل بطرق واضحة ومتساوقة وفي الوقت المناسب

◆ إننا لا نولد الثقة في قدرتنا على حسن الإدارة

◆ إننا لا نثمن موظفينا بصفاتهم أفراداً

إن التورط في هذه العمليات المخلة للوظائف يسهم في:

- ◆ مستويات عالية من الإحباط
  - ◆ عدم القدرة على بلوغ إمكانياتنا
  - ◆ إساءة استخدام الموارد البشرية منها والمالية
  - ◆ الالتفاف حول العمليات ومخالفاتها
- ذكروا أن تحسين مهام الموارد البشرية والرواتب الذي أوصى به الفريق سيضع الجامعة في موقف أقوى إذ سوف تنتفع الجامعة من:
- ◆ موظفين أفضل تدريباً
  - ◆ توظيف أفضل لأشخاص موهوبين واستبقائهم
  - ◆ زيادة الإنتاجية
  - ◆ تخفيض التكاليف المستورة التي سببتها سابقاً الأعداد الفائضة عن الحاجة واللاكفاءة
  - ◆ بيانات صحيحة ومستحدثة ومتوفرة بسهولة عن الرواتب والموظفين
  - ◆ اتصالات هادفة في سائر أرجاء الجامعة
  - ◆ موظفين واثقين من قدرة الإدارة على تسيير الأمور
  - ◆ بيئة تحركها الخدمات
  - ◆ امتثال أفضل للمتطلبات القانونية واحتياجات الجامعة
  - ◆ نوعية أفضل للحياة العملية للهيئة التدريسية والموظفين والطلاب
- وإن جزءاً آخر من أي محاولة جيدة للتغيير يأتي على شكل جهود للتقليل من التعقيد. يوضح الشكل 9-9 كيف بينت إحدى الجامعات ما سيكون لإعادة تصميم عملياتهم من تأثير دراماتيكي على كل من التكاليف والتعقيد. (المشاركون هم عدد الأشخاص المعنيين من البداية حتى النهاية في العملية، والخطوات هي عدد حالات عدم التدخل المطلوبة على طول الخط). في حالة كهذه، فإن الحجة غامرة إذ

تخفيض التكاليف والتعقيدات للعمليات بنسبة 40٪. ورغم أن الرقم يترك انطباعاً قوياً، فإنه مجرد جزء واحد من مجمل الحالة المراد تغييرها.

الطريقة	الطريقة القديمة المشاركون + الخطوات =تعقيد	الطريقة الجديدة المشاركون + الخطوات = تعقيد	نسبة تخفيض التكاليف (%)	نسبة تخفيض التعقيد (%)
إدارة الوظائف	6 17 23	4 8 12	%38	%48
إدارة بيانات EE	8 8 17	3 5 8	%75	%53
الانتقاء والتوظيف	10 34 44	6 24 30	%22	%32
الرواتب	10 27 37	3 10 13	%38	%30
الفوائد	11 36 47	6 16 22	%66	%53
التقييم والتقدير	8 17 25	5 14 19	%6	%24
الوسيطي	9 23 32	4 13 17	%41	%40

الشكل 9-9 التخفيضات في تعقيد وتكاليف العمليات

## الملخص

يعتبر التواصل المبكر وعمليات الإقناع للتغيير عاملان هامين لنجاح مبادرات الموارد البشرية مثلما هو الحال بالنسبة لخطة تنفيذ تفصيلية. سوف يبدأ العمل الشاق لدى تسليم تصميم العمليات الجديدة إلى مالكي العمليات. إننا نشاهد جامعات تطور خطط مشاريع تفصيلية، مع جداول زمنية تعطي الأولوية لما يمكن فعله أولاً وثانياً وثالثاً. إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية وجدول الرواتب جارية في العديد من الجامعات. تكتسب إعادة التصميم أفضلية بوصفها مقاربة لتخفيض النفقات ولتحسين الخدمة ولتزويد الإدارة والموظفين بالمعلومات في مكان عمل تحركه المعلومات بشكل متزايد.

يكتب هنري روسوفسكي (Henry Rosovsky) في كتابه الجامعة: دليل المالك أن "العمادة" هي شكل العبودية الإدارية المؤلف لدي للغاية". تبرز نصيحتان من السيد روسوفسكي: الأولى هي "تمية فن طلب التمويل إذ قد تعتمد وظيفتك على

ذلك". بينما يشير المدراء إلى متطلبات جمع الأموال المرتبطة بوظيفة الإدارة، من الواضح أن المدراء الذين يقودون تغيير عملية الموارد البشرية في الجامعة لا بد أنهم يدركون أنه من أجل جني المال يجب أن تنفق المال. لقد أنفقت إحدى الجامعات مؤخراً 300 ألف دولار في استثمارات لمرة واحدة لتحسين عملياتها. وكان العائد 5.2 مليون دولار على شكل مدخرات سنوية موثقة. وفي جامعة أخرى، حدد فريق إعادة هندسة الجامعة مدخرات سنوية قدرها خمسة ملايين دولار، بلغ الاستثمار اللازم لتحقيق ذلك المستوى من المدخرات تكاليف لمرة واحدة قدرها خمسة ملايين دولار وتكاليف سنوية قدرها 500 ألف دولار. في هذه الحالة، فإن الاستثمارات اللازمة لإحداث التغيير لم تحصل لأن الريادة لم تعمل على تنمية مقاربة منضبطة للقيام باستثمارات استراتيجية في عمليات إدارية حرجة.

وتتعلق النصيحة الثانية التي قدمها روسوفسكي بالمبادئ السبعة للوصول إلى أداء موثوق في حكم الجامعة. يقول مبدؤه الرابع، "إن أولئك الذين لديهم معرفة يحق لهم الإعراب عن رأي أهم". إن دور الموارد البشرية آخذ في التغيير بشكل مثير للغاية لدرجة أنه سوف يؤدي أحد أهم وظائف الجامعة في المستقبل: مساعدة الجامعة في تحديد قاعدتها المعرفية والاحتفاظ بها. في نموذج الشراكة الجديد، يجب أن يعتبر موظفو الموارد البشرية أنفسهم بمثابة معزز رئيسي لبلوغ المعرفة وإدارتها. يبدأ هذا الدور بفهم الاختصاصات الجوهرية اللازمة لدعم مهمة الكلية أو الجامعة، وقاعدة المهارات المتوفرة، والتدريب اللازم لتطوير كفاءة جوهرية. يتطلب هذا الدور تطوير قوة عمل متمكنة، لديها حرية البحث عن المعلومات إما على الشبكة الدولية أو الشبكة الداخلية ويتطلب أن يبني موظفو الموارد البشرية شراكات رئيسية لفهم ما هو مطلوب منهم ويتطلب كادر موارد بشرية يوزع نفسه في نموذج تنظيمي جديد للمساعدة في بناء وتنمية رأسمال الجامعة الفكري. سيكون للموارد البشرية رأي أهم في شؤون وتطوير الجامعة فيما تثبت أنها شريك مطلع يفهم احتياجات الجامعة ويشارك في تنفيذ استراتيجيات للاضطلاع بمهمتها.

## الملحق: أفضل الممارسات في الموارد البشرية

### ممارسات عامة

- ◆ عملية استراتيجية للتزود بالموظفين والانتقاء وترتيبات بديلة للقوة العاملة
- ◆ قياس الأداء
- ◆ مكافآت بديلة وتقدير الموظفين
- ◆ تدريب الموظفين وبناء قدراتهم
- ◆ تطوير القيادة
- ◆ تغيير ثقافي يعزز برنامج تواصل قوي مع الموظفين
- ◆ تخطيط فعال يتطلب توافق آراء رفيع المستوى والتزام للناس وممارسات إدارة تدعم أهداف المؤسسة

مثلاً، حدد معهد ماساشوستس للتقنية ثمانية مجالات لدعم احتياجات المعهد والموظفين في إعادة تصميم الموارد البشرية:

- (1) ممارسات موارد بشرية تنطبق على المجموعات.
- (2) تصميم وتصنيف الوظائف.
- (3) إجراءات التوظيف.
- (4) التعويض.
- (5) تقدير ومكافآت الموظفين.
- (6) تقييم فعال للأداء.
- (7) التقييم والتطوير والتدريب.
- (8) التخطيط الاستراتيجي.

## علاقات الموظفين

- ◆ إمكانية النفاذ عن طريق الشبكة إلى السياسات والإجراءات (جامعة إلينوي، جامعة ستانفورد، جامعة متشيفان، جامعة بوسطن)
- ◆ برامج لمساعدة الموظفين في التعامل مع المسائل الشخصية، مثل مشكلة الإدمان على المخدرات أو الكحول، المشاكل المالية، والأزمات العائلية، الخ (جامعة كورنل)
- ◆ نظم تعقب نشاط التظلم
- ◆ تشكيل شراكات أقوى مع القيادة النقابية

## الانتقاء والتوظيف

- ◆ استمارات طلبات ومصممو السير الذاتية عن طريق الشبكة (جامعة ديوك، جامعة نورث وسترن)
- ◆ نظام إلكتروني للإعلان عن الوظائف (جامعة ولاية بنسلفانيا، جامعة كولومبيا)
- ◆ استخدام الشبكة للإعلان عن الوظائف الشاغرة وإيجاد مرشحين مؤهلين (جامعة تكساس)
- ◆ تنفيذ نظم لتعقب مقدمي الطلبات مع تفحص السير الذاتية (معهد ماساشوستس للتقنية، جامعة ستانفورد، جامعة ولاية بنسلفانيا، جامعة ميامي)
- ◆ خدمات داخلية للاستخدام المؤقت (جامعة ستانفورد)
- ◆ إعادة تصميم عملية التوظيف بدءاً بالموافقة على الطلب الأولي ومروراً بتسجيل الشخص في نظام العلاوات وجدول الرواتب (جامعة هارفارد)

## التدريب

- ◆ تحديد الكفاءات الجوهرية اللازمة للنجاح التنظيمي
- ◆ تدريب قائم على المهارات والكفاءات

- ◆ التشديد على فهم مهمة الجامعة
- ◆ تحديد منصة تقنية موحدة للتدريب لجميع الموظفين وتشمل التدريب في مجال استخدام عتاديات النظم المشتركة، وتطبيقات النظم المشتركة، مثل البريد الإلكتروني والبرمجيات المجموعائية واستخدام الحواسيب الشخصية مثل معالجات النصوص، وورقات الجدولة وحزم بيانات
- ◆ التشديد على تعلم المسألة وتدريب الموظفين في مهارات الإدارة الذاتية يجري استحداث مركز موارد تعلم افتراضية استناداً إلى الشبكات الداخلية والإنترنت على السواء
- يجري استحداث نظم رأسمالية فكرية لكل الموظفين
- ◆ تربط نتائج التدريب بالمبادرات الإستراتيجية للجامعات والكليات والأقسام
- ◆ تهتمك الإدارة المباشرة في تصميم مضمون المناهج وتقديمها، وتزويد قسم التدريب بتغذية راجعة عن قيمة التدريب الذي تلقاه الموظفون. تشتمل أمثلة محددة على:
- ◆ نظم مؤتمتة لمتابعة التدريب والتطور (جامعة ميامي)
- ◆ توجيه وتدريب الموظفين على الشبكة (جامعة ستانفورد)
- ◆ مركز تعلم متعدد الوسائط لتقديم التدريب الفني (معهد ماساشوسيتس للدراسة وجامعة ميامي)
- ◆ زيادة التركيز على تدريب مشرفي الخط الأمامي (جامعة بنسلفانيا)
- ◆ انخراط مسؤولي الإدارة الرفيعة المستوى في برامج توجيه الموظفين (جامعة بنسلفانيا)
- ◆ تقديم برنامج لتطوير القيادة إلى المدراء (جامعة ميامي)

### تقييم الأداء وتغذية راجعة بواقع 360 درجة

- ◆ أدوات تقييم مبسطة وخطة تصنيف مبسطة

التشديد على العمل الجماعي مع تغذية راجعة بواقع 360 (نظير/مدير/موظف) (جامعة سيتون هول)

- ◆ إلغاء التشديد على التصنيف والتقييم- التشديد على تطوير المهارات
  - ◆ إدراج موظفين بصفاتهم مشاركين فاعلين
  - ◆ التركيز على العملية وليس على الشكل
  - ◆ تراصف الأهداف الفردية مع أهداف ومرامي الأقسام والكليات والجامعات
  - ◆ توائم نظم إدارة الأداء مع البيئات الجماعية
  - ◆ خطط التطور الفردي مرتبطة بمتطلبات الأداء؛ تطور خطط تدريب لتقديم مهارات في الوقت المناسب تماماً
  - ◆ تطور برامج منح مالية، ومكافآت بديلة وتقدير للموظفين
- تشمل أمثلة تفصيلية محددة تبعاً للمؤسسة:
- ◆ يحصل جميع الموظفين على مراجعة استحقاق سنوية (معهد ماساشوستس للتقنية)
  - ◆ تصبح أهداف الرئيس جزءاً من خطة أداء كل موظف (جامعة سيتون هول)
  - ◆ يستحدث المدراء والموظفون معاً تقييمات أداء مبسطة تقيس الأداء إزاء الأهداف
  - ◆ (جامعة فيرمونت، جامعة إلينوي، معهد ماساشوستس للتقنية، جامعة كاليفورنيا في سان دييغو، جامعة سيتون هول)
  - ◆ ربط الأداء بالراتب (جامعة كاليفورنيا في سان دييغو)

## المكافآت

- ◆ توائم الأهداف ومكافآت على المنجزات باتجاه استراتيجي (يشمل جميع الموظفين)
- ◆ الحزمة العريضة (أي استحداث سُلّم رواتب أعرض وأوصاف وظائف أعرض مع عدد أقل من الألقاب) (جامعة ستانفورد، معهد ماساشوستس للتقنية، جامعة بنسلفانيا، جامعة مينسوتا، جامعة ديوك، جامعة تافتس)

- ◆ ربط الرواتب بالأداء
- ◆ انتشار أكبر للرواتب والمنح المتغيرة (معهد ماساشوستس للتقنية)
- ◆ رواتب تستند إلى الكفاءة (أي الابتعاد عما يفعله الناس إلى كيف يفعلونه).
- ◆ بدلاً عن تقييم الوظائف إزاء مجموعة من العوامل القاسية، يدفع إلى الأفراد لقاء مساهماتهم في نجاح المؤسسة

## العلاوات

- ◆ نمذجة وانتقاء العلاوات على الشبكة (جامعة نورث وسترن)
- ◆ تطور المؤسسات نفاذاً إلى مواقع البائعين على الشبكة (علاوات، حسابات التقاعد) (جامعة هارفارد)
- ◆ برامج مساعدة الموظفين (جامعة كورنل، جامعة ميامي)
- ◆ إيجاد مصادر خارجية للتعامل مع القانون الشامل الموحد لمطابقة الموازنة (جامعة هارفارد، معهد ماساشوستس للتقنية)
- ◆ علاوات/إنفاق مرنة
- ◆ عدد قليل من الخطط لإدارة وقوة شرائية أفضل

## جدول الرواتب

- ◆ توائم نظم الرواتب والموارد البشرية لتأمين قاعدة بيانات شاملة للمعلومات عن الموظفين (جامعة أريزونا الشمالية، جامعة ولاية أوهايو، جامعة برنستون، جامعة ولاية بنسلفانيا، جامعة هارفارد، جامعة تافتس)
- ◆ إيداع مباشر وأوراق دفع إلكتروني لجميع الموظفين (تتوفر استثناءات)
- ◆ أتمتة سجلات الوقت والدوام

## بعض الأمثلة حسب المؤسسة

- ◆ نظام جمع الوقت على الشبكة (جامعة ولاية بنسلفانيا، جامعة فيرمونت، جامعة بنسلفانيا)
- ◆ تقدم الأقسام إلى نظام الموارد البشرية مدخلات عن المعلومات على الشبكة (جامعة جونز هوبكنز، جامعة بنسلفانيا)
- ◆ تصوير المشاريع للتخلص من أضايير الموظفين الورقية (جامعة ميامي، جامعة ولاية بنسلفانيا)
- ◆ إعادة تصميم أوراق وشيكات الرواتب معدة بحسب الصيغة البريدية (جامعة ولاية بنسلفانيا)
- ◆ استخدام الشبكة لتقليص الاستثمارات الورقية (جامعة ولاية بنسلفانيا، جامعة مينسوتا، جامعة هارفارد، معهد ماساشوستس للتقنية، جامعة فيرمونت، جامعة ستانفورد، جامعة كورنل، جامعة بنسلفانيا، جامعة برنستون، جامعة ميامي)
- ◆ تنفيذ حل نظام متكامل مع طرف أمامي مربوط بالشبكة العنكبوتية (جامعة هارفارد)
- ◆ مستودع بيانات لتسهيل الاستفسارات وتحليل بيانات الموظفين (معهد ماساشوستس للتقنية)
- ◆ تجهيز جدول الرواتب من مصادر خارجية (جامعة سليان)
- ◆ دليل الرواتب على الشبكة (جامعة ستانفورد، جامعة فيرمونت)

## إدارة بيانات الموظفين

- ◆ إدخال البيانات على الشبكة عند نقطة المنشأ (جامعة مينسوتا، جامعة ولاية أوهايو، جامعة نورث وسترن)

- ◆ دمج نظم الموارد البشرية/جدول الرواتب/العلاوات (جامعة ولاية أوهايو، جامعة فيرمونت، جامعة ولاية بنسلفانيا، جامعة شيكاغو، جامعة تافتس)
- ◆ وصول الموظفين/المدرء إلى الخدمة الذاتية (جامعة مينسوتا، جامعة ولاية أوهايو، جامعة فيرمونت)

### هيكل تنظيم الموارد البشرية

- ◆ دمج عمليات العلاوات، مثل مجموعات خدمات إسداء المشورة/خدمات الزبائن، التي هي حالياً موزعة بين المالية والموارد البشرية (جامعة هارفارد)
- ◆ يصبح اللاختصاصيون في الموارد البشرية مسؤولين عن خدمة إدارة الأقسام بدلاً من الموظفين (معهد ماساشوستس للتقنية، جامعة برنستون)

### ممارسات أخرى غيرها

- ◆ صفحات على الشبكة بعنوان "ماذا يحدث عندما تتقاعد" (جامعة هارفارد)
- ◆ التخطيط السابق للتقاعد
- ◆ استعمال خدمات تسهيل البحث عن وظائف خارج المؤسسة للموظفين الفائضين
- ◆ إخراج مقابلات للحصول على تغذية مرتدة وتقييم الاستنزاف (الاستبقاء)، وتقديم مشورة بشأن العلاوات

\*\*\*\*\*