





# الفصل السابع

## رأس المال البشري

### [العنصر البشري والإنتاجية]

إن تمكين العاملين يرتبط بمفهوم معاصر، وهو رأس المال البشري (Human Capital). فتقليدياً كان الحديث دائماً يدور حول رأس المال النقدي الذي كان يعدّ المحرك الحقيقي لتنمية المنظمات وتحقيق أهدافها. ومع الألفية الثالثة بدأ الحديث حول رأس المال البشري يتزايد بشكل واضح في أدبيات الإدارة ومن خلال مداوولات المديرين والأكاديميين على حدٍ سواء.

من هذا المنطلق سيتناول هذا الفصل، بشكل محدد ومركّز أهم محرك من محركات التنمية والتطوير والإبداع والتجديد في منظمات الأعمال وفي مختلف المؤسسات الاجتماعية (علماً بأن هذا يعدّ المنطلق الأساسي لهذا الكتاب). فسيتحدث هذا الفصل عن الدور المحوري الذي يمكن للعنصر البشري أن يقوم به في نهضة وتطوير المنظمات من خلال الحديث عن رأس المال الحقيقي ألا وهو رأس المال البشري ورأس المال المعرفي والفكري. وسيتناول هذا الفصل دور الإدارة الجوهرية في تكوين رأس المال البشري وتطويره وتنميته والمحافظة عليه باعتماد وتطبيق المرتكزات الأساسية التي يمكن من خلالها تمكين الفرد وتطوير طاقاته الكامنة بعد أن ثبت أهمية هذه الطاقات في تحقيق

ميزة تنافسية حقيقية لا يمكن محاكاتها أو التوصل بسهولة إلى أسرارها.

## واقع العلاقة بين المديرين والعاملين

على الرغم من التطور البحثي والنظري والأكاديمي في بيان العلاقة السوية التي ينبغي أن تكون بين المديرين والموظفين، إلا أن معظم المؤسسات ما تزال تحكم مرؤوسيهها على فرضية مفادها أن المرؤوس متهم بالتقصير والتعاس والتهرب من الواجبات<sup>(١)</sup>. وعند استعراض اللوائح والقوانين والنظم الموجودة في كثير من المؤسسات يرى المراقب سلطة و سيطرة مبالغ بها ويعبر المدير عنها بصيغ كثيرة من الأمر والنهي بحق العاملين، لا تفعل كذا، تجنب كذا، لا تقترب من كذا، وهكذا من صيغ تقترض بالمرؤوس سوء التصرف، وهذا بطبيعة الحال ناتج عن عدم الثقة. فالسؤال الذي يطرح نفسه بقوة هنا هو: متى سيعامل المدير مرؤوسه على أنه إنسان عاقل بالغ راشد؟.

وفي الأساليب الإدارية التقليدية تجاهل لحق المرؤوسين في معرفة ما يدور في المنظمة من حولهم، فهناك مساحة واسعة من الفراغ المعرفي والمعلوماتي يلف ذهنية المرؤوس ونسقه المعرفي. فما لا يعرفه عن نوايا مديره وخططه وآماله وطموحاته وآلامه يفوق بمئات المرات ما يعرفه. فهو لا يعرف إلا ما يخص ويتعلق بإطار عمله المحدد الذي يتيح له إنجاز أكبر كم من المنتجات وتحقيق أكبر كم من المبيعات يفوق أضعاف الأجر الذي يتقاضاه من مديره. ولسان حال المدير في ذلك: "من تدخل فيما لا يعنيه لقي ما لا يرضيه" وهنا ما لا يعنيه تعبر عن مقدار لا يعد ولا يحصى

من الأمور والتطورات التي لا تعني هذا الموظف. فلا يعنيه من وجهة نظر المدير أهداف المؤسسة ولا أرباحها ولا غاياتها ولا همومها ومشاكلها ولا يعنيه تطورات السوق والزيائن، ولا يعنيه شراسة المنافسة وخطط المنافسين ولا يعنيه المواد ومستلزمات الإنتاج، إلا إذا كان يعمل في هذه الميادين بشكل مباشر وعمله جزء لا يتجزأ منها. فلا يعنيه إن ربحت المؤسسة أم خسرت وإن تفوقت أم أفلست<sup>(٢)</sup>.

وينجم عن هذه الممارسات شعور العامل بضالة دورة في المؤسسة التي يعمل بها، وبأنه فقط مستخدم يمكن الاستغناء عنه في أي لحظة تنتهي الحاجة الملحة له. وهذا الأمر الذي يؤدي إلى الشعور بالعداء المعلن أو غير المعلن بين الطرفين والشعور بأن كل طرف يريد استغلال الطرف الآخر وكسب أكبر قدر ممكن منه، وهذا يؤدي بدوره إلى حالة من عدم الثقة والأمان بين كل طرف<sup>(٣)</sup>.

وما زالت الممارسات التقليدية تقوم على التعامل مع العاملين على أنهم تكاليف لا بد من التخلص منها بأقرب وقت ممكن. وهناك من المديرين من يقول جازماً بأنه: جرب كل الوسائل ولم تنجح، فلا يمكن أن ينجح شيء كما تنجح سياسة التشدد والرقابة والمتابعة والبيروقراطية، وربما في حالات أخرى الديكتاتورية. قد يكون هذا الرأي صحيحاً في بعض الظروف، وقد يكون حلاً ناجحاً على المدى القصير، ولكن التطورات المعاصرة تعطي إشارات تحذيرية هامة ضد الأساليب التقليدية والبيروقراطية التي لم تعد مناسبة لكثير من

المؤسسات المعاصرة التي أصبحت تتعامل مع متغيرات مختلفة عن المتغيرات التي كانت سائدة قبل عقد أو عقدين أو أكثر من الزمان<sup>(٤)</sup>.  
فهناك تغيرات تكنولوجية واقتصادية وسياسية واجتماعية وسوقية ومعلوماتية تستدعي تغيرات داخل المنظمات من أجل التكيف مع هذه التغيرات العاصفة.

من ناحية أخرى فإن أولئك المديرين الذين كثيراً ما يقولون بأنهم جربوا كل الوسائل ولا يفيد ولا يجدي مع العامل سوى سياسة القبضة الحديدية، قد يكون ادعاء مثل هؤلاء صحيح ولكنهم في واقع الأمر يواجهون إشكالية هامة: هي الاعتقاد بأن التغيير قد يتم بين عشية وضحاها. فإن حاولوا مثلاً تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف أو برنامج التمكين ولم يحققوا من ذلك نتائج مباشرة فإنهم سرعان ما يهتموا هذه البرامج بالقصور وعدم الملاءمة لبيئتهم، الأمر الذي يؤدي بهم إلى العودة إلى ممارسة الأساليب التقليدية حيث تزداد ثقتهم بها ويزداد إصرارهم على نبذ الأساليب الإدارية المعاصرة؛ على أنها موضات عابرة أو بأنها ممارسات غريبة، لا تلائم بيئتهم.

الإشكالية الأخطر، أن هؤلاء المديرين لم يبذلوا جهداً في بناء الظروف والمقدمات المناسبة للتغيير المناسب. فبناء جو من الثقة والتمكين يحتاج إلى مقدمات أساسية تحتاج إلى وقت لا بأس به مثل التدريب والتهيئة والحوافز والاتصال وتدفق المعلومات (انظر الفصل الرابع) وغيرها من البرامج التي تحتاج إلى وقت قبل قطف ثمار الثقة والتعاون والمحبة والتكاتف والتعاقد والمشاركة وتحمل الأعباء

والمسؤوليات. لذلك ينفذ صبر بعض المديرين بسرعة ، والسبب دائماً يتمثل بمحاولة الحصول على النتائج بسرعة دون روية وتهيئة كافية من أجل الوصول إلى أهداف ونتائج على المدى الطويل وليس على المدى القصير. وهناك من يشبه الأمر بالصبر والمتابعة والمثابرة المطلوبة في موضوع الزراعة وفلاحة الأرض، فمن غير الممكن للمزارع على سبيل المثال أن يزرع أرضه بالأشجار أو بالمرزوعات، ثم يتولى عنها دون رعاية وحرث وسقاية وعناية، ويأتي في العام الذي يليه يرجوا قطف الثمر، فعندما يأتي لا يجد ما يتوقعه من إنتاج، فأئى له ذلك؟.

فيجد أن النبتة قد ماتت أو تكاد أن تموت، فيدرك بأن الحل هو في بذل كل جهد لرعاياتها وسقايتها والصبر كل الصبر على النتائج التي لن يتحصل عليها إلا بعد فعل كل ما يمكنه للوصول إلى تلك النتائج.

ولكن هذا الصبر والمعاناة والجهد وانتظار السنوات حتما سيؤتي إكله في نهاية المطاف وتقل مستويات الجهد والتكاليف وتزداد مستويات الإنتاج وكميات المصادر. هذه هي النظرة الطويلة المدى والمتأنية للأمور. وهكذا الأمر مع الإنسان الذي نتعامل معه فإنه يشبه إلى حد ما عملية الفلاحة والزراعة، فإن زرعتم مودةً وقيماً فستحصد ثقةً واحتراماً وإذا زرعتم شكاً فلن تحصد غير الشك وعدم الثقة.

## واقع العلاقة بين المديرين والموظفين في المنظمات الناجحة

ما يحدث في المؤسسات الناجحة أمر مغاير وملفت للانتباه وهذا ليس أمراً خيالياً وإنما هو واقع تمارسه المؤسسات الناجحة بشكل اعتيادي وهو جزء لا يتجزأ من ثقافتها. ما يحدث في هذه المؤسسات الناجحة يقوم على اعتبار الفرد فيها بالغاً، عاقلاً وخاصة أولئك الأفراد الذين يقفون على "خط النار" أو على خطوط الإنتاج أو "خط المواجهة مع الزبائن فينظر إليهم مديروهم على أنهم الأجدر في معرفة الأمور، وفي حل المشاكل على أرض الواقع بالشكل المناسب، وعلى أنهم الأقدر والأجدر على الإبداع والتطوير، إذا ترك لهم المجال في ذلك، لأنهم الأقرب إلى خطوط المواجهة، وإلى الخطوط الأمامية. وهذه المؤسسات الناجحة ترى في الموظف أنه قادر على صنع أفكار خلاقية، ولكن بشرط أن يترك له المجال لخلق تلك الأفكار.

فالتعامل مع الإنسان على أنه إنسان بالغ وعاقل وراشد يشكل مصدراً هاماً وأساسياً كمصدر من مصادر تحقيق التميز والتفوق، وهذا ما أكدته الدراسات التي أجريت على أكبر الشركات نجاحاً مثل IBM.

يقول أحد مديري الشركة الكبار<sup>(٥)</sup> إن فلسفة IBM تقوم على معتقدات أساسية أهمها احترام الفرد. وتبدو هذه بأنها فكرة بسيطة ولكنها في IBM تستولي على قدر أساسي من اهتمام وعناية الإدارة.

## العنصر البشري والإنتاجية

تمنح المؤسسات أو المنظمات الناجحة للعنصر البشري عناية خاصة أكبر من أي شيء آخر. وهذا البعد يحتاج إلى اهتمام ورعاية وجهد وإدارة ذات رؤية تتجه نحو احترام العنصر البشري واعتباره أهم عنصر من عناصر الإنتاج، ويقول واتسون الإين (وهو ابن مدير IBM المؤسس) "أن هذه الرؤية تجاه الإنسان كان اعتقاداً متأصلاً لدى والدي"، ويرى Tom Peters و Waterman في البحث عن التميز، بأن الشركات المتميزة يشيع فيها أكثر ما يشيع؛ احترامها للإنسان، وتقديره فوق كل شيء آخر. وهذا الاعتقاد لا ينشأ تلقائياً، ولا صدفة، إنما يحتاج إلى جهد مضمّن ومساندة، ودعم من قبل محاور الشركة الأساسية مثل: نظام الشركة ونمطها الإداري وقيمها، وكل بعد فيها يجب أن يعزز البعد الآخر من أجل تحقيق نتائج غير عادية من خلال أناس عاديين<sup>(٦)</sup>.

هذه الاعتبارات هي فقط التي تصنع مؤسسة بأفراد يمتلكون قراراتهم ويعملون بحماس ورغبة ويعملون بانتماء وشعور بأن المؤسسة مؤسستهم وأن الواجب واجبهم وأن المسؤولية مسؤوليتهم. ويرى (١٩٩٨) Argyris أن كثيرا من المديرين يقولون بأفواههم بأنهم يولون الجانب البشري أكبر اهتمام وعناية، وواقع الحال يختلف اختلافاً كبيراً عن ذلك فهم في الممارسة أبعد ما يكونون عن احترام ورعاية الجانب الإنساني في المؤسسة. ولكن المؤسسات المتميزة تفعل بالتأكيد شيئاً مغايراً (Peters and Waterman 1982) فتعمد منذ نشأتها

إلى إيلاء الجانب الإنساني كل اهتمام من خلال برامج التدريب والحوافز والمساواة الاجتماعية وتوفير "بيئة الأسرة" والتواصل المستمر وسياسة الباب المفتوح والاحتفال بالمبدعين، ومنح الجوائز لهم.

حتى إن الرقابة على الأداء في مثل هذه المؤسسات تكاد تكون ذاتية وتقييم الأداء يتم بواسطة الزملاء Peer Review أي التقييم من قبل الزملاء وليس من قبل المدير. وهذا النوع من التقييم للأداء يكاد يكون مستحيلاً في المؤسسات التقليدية؛ لأنه يحتاج إلى درجة عالية من الوعي وتوفير المعلومات وتحمل المسؤولية. ففي المؤسسات التقليدية التي تعامل الفرد على أنه ليس محل ثقة وعلى أنه متهم وعلى أنه غير ناضج إلى الحد الذي يمكن المؤسسة من الاعتماد عليه، في مثل هذه المنظمات التقليدية ينظر للمعلومات ذات العلاقة بتقييم الأداء على أنها سرية ولا يجدر بالموظفين العاديين الاطلاع عليها لغايات تقييم أداء زملائهم.

### **العنصر البشري في واقع بعض المنظمات الناجحة**

في المؤسسات الناجحة تختلف حتى المسميات لأنها تعطي دلالاتها الحقيقية فمثلاً تسمية موظفين تستبدل بطاقم المؤسسة (Crew Members) على غرار طاقم الطائرة ونفس التسمية في شركة هيوليت باكارد (Hewlet Packard) أو HP وشركاء (Associates) في Wall-Mart لتدل على أن هؤلاء الأفراد ليسوا مستخدمين، الأمر الذي قد يعطي دلالة غير مرغوبة وإنما شركاء أو طاقم المؤسسة لكي تعطي دلالة مرغوبة تؤثر بشكل مباشر في انتماء المرؤوسين وعلاقتهم بالإدارة.

وفي المؤسسات الناجحة يعمل الموظف بمتعة ورغبة وهنالك نوع من المرح والفكاهة في العمل (مثل South West Airlines) كما يشعر العامل بالربح من خلال سياسات المؤسسة التي تعكس جزءاً من أرباح المؤسسة الناتجة عن أداء الموظف المتميز على الموظفين أنفسهم وهنالك سياسة "الموظف خبير". وتعني: "ترك الموظف يقوم بما يلزم لأنه هو أعرف إنسان بمتطلبات وظيفته التي هي جزء من حياته اليومية" وعليه فهو أخبر وأعرف من مديره ربما في كثير من متطلبات العمل اليومي الخاص به.

وفي المؤسسات الناجحة لا يوجد "ساعة عمل" أو دفتر تسجيل وقت البدء والانتهاء من العمل. وهناك اهتمام كبير في الاتصال المباشر وجها لوجه. ومن المهم أن تكون هنالك علاقة طيبة بين الإدارة والموظفين بحيث يكون من الصعب كسر هذه العلاقة كما هو الحال في شركة دلتا التي تعمل على التوظيف من داخلها (Promotion From Within) وربما تدفع أجوراً أعلى مع محاولة الحفاظ على الموظفين وعدم إنهاء خدماتهم أو تسريحهم.

## رأس المال البشري في القرن الواحد والعشرون

يبدو أن عوامل النجاح والتميز التقليدية قد تغيرت وما زالت تتغير. فعلى سبيل المثال لم تعد الموارد الطبيعية والأرض والذهب والنفط هي العوامل الضرورية والعملية النادرة للنجاح. فالمعلومات والمعرفة والثورة الرقمية هي العوامل المسيطرة في الوقت الحاضر. فيقول بل قيتس، المدير التنفيذي للشركة العملاقة، مايكروسوفت: "إن أهم الأصول أو

الموجودات المتاحة لدينا تكمن حقيقة في الخيال البشري فهو أعلى ما نملك وأهم ما لدينا من موجودات". فمايكروسوفت يمتلك رأس مال يقدر بحوالي ٥٠٠ مليار دولار ويُعتقد بأن أصول البنية التحتية لا تساوي ١٪ من ذلك الرقم (Bennis (2001).

هنا يدعو Warren Bennis (2001) إلى استعراض الاعتبارات الآتية<sup>(٨)</sup>

١. حوالي ٤٠٠ فرد كانوا قبل ١٤ عاماً يعلمون دور شبكة الانترنت وقوتها الهائلة واليوم ملايين البشر لا يستغنون عنها.

٢. قبل ١٤ عاماً لم يكن هنالك علم معروف بالتجارة الإلكترونية والآن يقدر حوالي ١,٦ تريليون دولار.

٣. قبل ١٤ عاماً كان أفضل عشرة استثمارات في أمريكا في قطاعات الطاقة والبنوك والتصنيع والآن أفضل عشرة شركات كلها في تكنولوجيا المعلومات (مثل دل للكمبيوتر وكيسكوسس Ciscosys، من مايكروسيستمز Sun micro Systems وغيرها).

٤. قبل ١٤ عاماً كان الأمازون اسم نهر في البرازيل والآن أمازون دوت كوم Amzon.com علم معروف عالمياً في عالم التجارة الإلكترونية وخاصة في مجالات بيع الكتب.

فخلال حقبة قصيرة من الزمن تغير التاريخ بشكل يتجاوز حجم التغير الذي حدث خلال المئة سنة السابقة.

إن التطور التكنولوجي والتطور العلمي والمعرفي كما يقول (2001) Edward E- Lawler III<sup>(٩)</sup> من الأسباب التي ساهمت في

نمو الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري. نمو المعرفة يتسارع ويعمل على تغيير أشكال المؤسسات وأشكال العمليات الإنتاجية والمنتجات التي تنتجها هذه المؤسسات. إن الانترنت هي من الأمثلة الماثلة للعيان على التطور التكنولوجي الذي نعيشه الآن. ونتيجة لذلك فإن طبيعة الأعمال وطريقة العمل الذي يقوم به الفرد قد تغيرت أيضاً.

من جهة أخرى، يؤكد الرشدان<sup>(١٠)</sup> (٢٠٠١، ص ٢٧) مستشهداً ببعض الدراسات الغربية حول أهمية رأس المال البشري، من ناحية اقتصادية، فيقول: "وقد استخدم بـسكاروبولص (G. Psacharopoulos) درجات الإعادة للنفقات التعليمية لمختلف مراحل التعليم، في حساب العائد الاقتصادي للتعليم لثلاثين بلداً في أوروبا الغربية وأمريكا الجنوبية والشمالية وآسيا وأفريقيا، تختلف فيما بينها في مستوى النمو الاقتصادي، وقد توصل من خلال ذلك إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد على أن الاستثمار في رأس المال البشري يعطي مردوداً أفضل من الاستثمار في رأس المال المادي"<sup>(١١)</sup>.

هذا ولم تعدّ مقومات الميزة التنافسية التقليدية صالحة للوصول إلى تلك الميزة التنافسية من خلال رأس المال والأصول المادية أو قوة التفاوض مع المشتري أو قوة التفاوض مع البائع أو القوة التكنولوجية أو التنافسية. هذه المصادر التقليدية التي امتلكتها مؤسسات لفترة زمنية طويلة خلال القرن العشرين لم تعدّ صالحة ومستمرة للقرن الحادي والعشرين لأن الميزة تبقى ميزة عندما يتميز بها الفرد أو المؤسسة عن الآخرين ولكن عندما يسهل اقتباس هذه الميزة بسهولة تفقد كونها

ميزة. إذن هذه المصادر أصبحت سهلة التقليد فلم تعدّ تملك حقاً "الميزة". لذلك لا بد من أن تبحث المؤسسات عن مصادر أخرى للوصول إلى الميزة التنافسية الحقيقية.

## الميزة التنافسية والطاقات الكامنة في منظمات القرن الواحد والعشرين

يقول توم بيترز في كتابه "البحث عن التميز" أن جميع الشركات التي خضعت لدراسته دون استثناء تعمل إداراتها على دفع السلطة وتفويض الصلاحيات إلى الأسفل وإلى المستويات الدنيا في المؤسسة، لجعل الاستقلالية في هذه المستويات أهم وأكبر ما يمكن لأكبر عدد ممكن من الناس. ويستطرد قائلاً في صفحة (٣١٠) من الكتاب بأن "هذه الأشياء لم تكن لتحدث دون وجود بساطة في الهيكل التنظيمي" أي عدم وجود مؤسسات بحجم كبير وإنما محاولة تصغير حجم المؤسسة عن طريق تقسيمها إلى ما يشبه الشركات الصغيرة شبه المستقلة وإعطاء هذه التقسيمات مزيداً من حرية التصرف والاستقلالية في اتخاذ القرارات القصيرة المدى والمتوسطة المدى والمشاركة الكبيرة في القرارات الاستراتيجية جنباً إلى جنب مع المركز الرئيسي، لأن صغر الحجم يحقق درجة من المرونة مما يسهل التمكين للمستويات المختلفة والعكس صحيح.

## إطلاق الطاقات الكامنة

يؤكد عالم الاستراتيجية المعروف مايكل بورتر في نموذجه الشهير<sup>(١٣)</sup> حول مصادر الميزة التنافسية الخمسة وهي تلخص في قدرة الشركة على كبح جماح المنافسين والحصول على عائدات أعلى من المعدل في الصناعة من خلال التصدي للقضايا الخمسة الآتية:

١. دخول منافسين جدد. (Entry of new competitors)
٢. مواجهة خطر طرح سلع بديلة. (The Threat of substitutes)
٣. مواجهة القوة التفاوضية للمشتريين. (The Bargaining power of buyers)
٤. مواجهة القوة التفاوضية للبائعين. (The Bargaining power of suppliers)
٥. مواجهة المنافسة بين المنافسين القائمين. (Rivalry among existing competitors)

يُجمع الكثير من علماء الإدارة على أن التغيير وحالة عدم الثبات أصبحت تطال كل شيء تقريبا حتى هذه العوامل الخمسة لمايكل بورتر التي طالما زخرت بها كتب ومقالات الإستراتيجية. ففي وقت من الأوقات كان ينظر إلى هذه العوامل على أنها هي وحدها التي يمكنها تحقيق الميزة التنافسية والتفوق في السوق، الأمر الذي تطمح إليه مختلف مؤسسات الأعمال على وجه الخصوص والمؤسسات بأشكالها المختلفة على وجه العموم.

فما الذي حدث؟

يؤكد لنا الكثير من علماء الإدارة وعلى رأسهم Jeffery Pfeffer في كتابه<sup>(١٣)</sup> Competitive Advantage Through People(1994) أن هنالك تحولاً في مصادر الميزة التنافسية خلال الثلاثة عقود الأخيرة، تحولاً واضحاً عن المصادر الخمسة التي تم سردها آنفاً، إلى العنصر البشري وإدارة ذلك العنصر البشري بطريقة تحقق ميزة تنافسية مستدامة وليست مؤقتة.

فالأمر الذي حدا بمؤسسات مثل Southwest ، Wal-Mart ، Toyota-GM ، Airlines أن تصل إلى ما وصلت إليه من نجاحات يكمن في تركيزها على أمر يصعب تقليده، مما يدل على أن المصادر الخمسة وغيرها من مصادر تقليدية للميزة التنافسية، لم تعد تشكل سراً يخفى على أحد وإنما السر كل السر يكمن في الطاقات الكامنة في المؤسسة وكيفية التعامل معها وإدارتها.

## التغيير في مصادر التفوق التنافسي

إن إدارة العنصر البشري وكيفية التعامل معه في الوقت الحاضر تعدّ في غاية الأهمية وستتزايد في المستقبل كأهم مصدر من تحقيق التفوق التنافسي. وإضافة إلى المصادر التقليدية السابقة التي قدمها بورتر فإن هنالك مصادر أصبحت تعدّ تقليدية على الرغم من أهميتها مثل التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية وفي المنتج نفسه والحماية التي تفرضها الدول والوصول إلى المصادر المالية واقتصاديات الإنتاج الواسع النطاق. كل هذه المصادر التي تحقق الميزة التنافسية ما

زالت مهمة ولكن أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية بدأت تتغير وإن لم تتغير في الدول العربية مثلاً أو بعض دول العالم الثالث، وحتى هذه اللحظة فإنها حتماً ستتغير في المستقبل لأنها مصادر غير ثابتة على المدى الطويل على أهميتها وحاجة مؤسسات الأعمال لها. وهذا يترك المجال لثقافة المؤسسة ورأس مالها البشري وكيفية إدارته كمصدر أساسي وفعال على المدى الطويل للمساهمة في ديمومة الميزة التنافسية التي نتحدث عنها هنا.

## التكنولوجيا

فالتكنولوجيا مثلاً لم تعد حكرًا على أحد، والتطور والتجدد التكنولوجي حتم على المؤسسات دوام التطوير والتجديد فإذا نظرنا إلى زيروكس (Xerox) في عام ١٩٥٩ نرى بأنها قد طورت آلات التصوير المعروفة وبعد ١٣ عاماً وصلت حصتها السوقية أكثر من ٩٠٪ لأجهزة ظلت تعتمد على نفس التكنولوجيا حتى عام ١٩٧٢. والسؤال المهم في الوقت الراهن هو: أين هي المنتجات أو الأجهزة التي يمكن تصنيعها الآن لكي تحتفظ بـ ٩٠٪ من حصة السوق ولمدة ١٣ عاماً وبالاعتماد على نفس التكنولوجيا؟!

إن دورة حياة المنتجات أصبحت قصيرة جداً وعملية تطوير السلع الجديدة تتم بشكل أسرع من أي وقت مضى، والاعتماد على تكنولوجيا ثابتة أصبح من ضرب الخيال. فالتكنولوجيا المستخدمة والمتطورة مثل ال CAD و ال CAM والجمع بينهما وتقنيات أخرى كلها ساهمت في تهميش الميزة التنافسية التي تحصل عليها

الشركات، وساهمت في تقليص مدة تلك الميزة في حال الحصول عليها. فتقدم السلع بسرعة يجعل من الأهمية بمكان السرعة في التجديد والابتكار والإبداع إذا أراد المنتجون تحقيق ما يرغبون به من أرباح وتخفيض النفقات وكسب حصة سوقية ملائمة. وهذا التسارع في تقدم المنتجات يعني أن الميزة الفنية التي كانت تشكل يوماً من الأيام مصدر قوة، قد ولت وأدبرت، إن لم تخضع لتجديد وتطوير بشكل مستمر. فهناك حاجة للتجديد والتحديث المستمر كما يؤكد Pfeffer، والاستجابة لتغيرات السوق والتكنولوجيا، وهذا يتطلب الطاقات الكامنة البشرية، التي سيكون بمقدورها الإبداع والابتكار والتجديد المستمر.

ولم تعد المشكلة فقط في قصر دورة حياة السلع، بل أيضاً في التدهور في حماية الاكتشافات والاختراعات العلمية؛ بسبب قدرة المنافسين الفائقة في تقليد تلك الاختراعات والاكتشافات. وهناك دراسات توصلت من خلال اختبار ٤٨ منتج جديد، لشركات في الإلكترونيات والصناعات الكيماوية وصناعة العقاقير وصناعة المعدات إلى حقيقة مفادها: أن تكاليف تقليد منتج جديد مقارنة مع تكاليف إبداعه تعادل حوالي ٦٥٪ ونسبة الوقت الذي يتم إنفاقه في التقليد إلى الوقت الذي يذهب في الإبداع يعادل ٧٠٪ وعلى الرغم من أن الاختراعات تأتي معها بعض الحماية، إلا أن هذه الحماية أصبحت تُخترق بأشكال مختلفة، وبسهولة غير معهودة من خلال توظيف التكنولوجيا نفسها.

فهناك عدة إشكاليات ترتبط تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في البنية التحتية أو في تكنولوجيا العمليات (Process Technology) التي كانت تستخدم لإنتاج السلع والخدمات. والإشكالية تكمن في أن الجهات التي تباع التكنولوجيا (الربوت، مثلاً) لمشتري، لا تتردد في تقديمها لمنافسه، بنفس المواصفات، وربما بمواصفات أفضل. وكذلك الاستشارات التي تقدمها المؤسسات الاستشارية وبيوت الخبرة، فهي لا تمنع من تقديمها أو تقديم أفضل منها لمن يطلبها من المنافسين. وهذا لا يعني عدم شراء تكنولوجيا جديدة، أو عدم السعي للحصول على استشارات أو خبرات معينة، وإنما يجب إدراك حقيقة أن هذه كلها أصبحت متاحة للجميع، والميزة التنافسية التي يمكن لمنظمة ما أن تحققها، تتجسد بقدرتها على توظيف هذه المكتسبات والتقنيات، والاستفادة منها بالسرعة والكفاءة والفاعلية المطلوبة. وهذه الفاعلية والكفاءة لا تتحقق إلا إن بتوافر الطاقات البشرية القادرة بفاعلية على الاستفادة القصوى من هذه التكنولوجيا سواء أكانت برمجيات أم حواسيب أم أجهزة إلكترونية متطورة.

وقد يقول قائل بأن التكنولوجيا المتخصصة هي الحل لتحقيق تميز على المنافسين، فيؤكد الواقع والبحث العلمي مؤخراً أمراً مغايراً لهذه الحقيقة، وهو أن التكنولوجيا المتخصصة لن تحقق لأصحابها الميزة التنافسية التي يسعون لتحقيقها، إلا إذا توافر لديهم قدرات بشرية ماهرة؛ لأن المزيد من التخصص في التكنولوجيا المستخدمة يعني

الحاجة الماسة للمزيد من المهارة والكفاءة المطلوبة للتعامل مع هذه التكنولوجيا والاستفادة منها. والمثال الذي يؤكد صحة هذا الأمر يأتي من شركة من شركات التأمين تدعى "شاناندا"، وقد عمدت هذه الشركة إلى حوسبة عملياتها بمبلغ يصل إلى مليوني دولار من أجل تسريع عملياتها، وكان ذلك في عام ١٩٨٠، حيث وجدت الشركة بأنها لم تجني شيئاً من هذا الاستثمار، ولم تتحسن العمليات، كما كان مؤملاً، فقد ظلت تحتاج إلى ٢٧ يوماً و ٣٢ موظفاً في ثلاث وحدات لتحويل وإنجاز بوليصة التأمين الواحدة، ولكن عندما غيرت أسلوبها في إدارة العاملين، وكونت مجموعات عمل شبه مستقلة مكونة من ٥ - ٧ أفراد، وطرقت عمليات التدريب وتطوير الأداء، وغيرت نظام الحوافز، فأعطت حوافز لمن يتحمل مزيداً من المسؤولية، بعدها فقط وصل عدد الأيام التي تحتاجها لتحويل البوليصة إلى النصف، كما تلاشت شكاوى الزبائن بشكل نهائي، وقل عدد الموظفين الذين يتطلب منهم القيام بالعمل إلى ١٠٪ مما كان مطلوب سابقاً (Pfeffer, 1994).

يؤكد كل ما تقدم أن الآلات لا تصنع الأشياء، وإنما الإنسان هو الذي يصنع الآلات والأشياء على حدٍ سواء، وإذا لم تدرك منظمات الأعمال هذه الحقيقة وتأخذ بها، فستبقى تنظر إلى الإنسان بنفس نظرتة إلى الآلة، وتعدّه تكلفة على المؤسسة تماماً كما هي الآلة، وهذه نظرة قاصرة؛ لأن الإنسان ثروة تجدد وتتجدد، والآلة أجهزة تتقادم مع الزمن وتتآكل، فالإنسان هو الذي يجدد الآلة ويجدد التكنولوجيا

ويحسّن من مستوى التنظيم والهندسة والعمليات الإنتاجية إذا تم إدارة هذا الإنسان بالطريقة الصحيحة والتعامل معه بالشكل المناسب. وكذلك في وقت من الأوقات كانت عملية الإنتاج الواسع النطاق تحقق للشركات كفاءة اقتصادية عالية (Economies of Scale) فانقلبت الأهمية الآن إلى المرونة في العمليات الإنتاجية (Lean Production) بسبب المرونة وعدم الثبات في رغبات المستهلكين وتقلبات السوق مما يحتم على المنتجين التحول من الإنتاج الواسع النطاق وإغراق السوق بكميات كبيرة من صنف واحد، إلى الحذر والاستجابة للتغير في رغبات المستهلكين، وكفاءة أي مصنع تعتمد على كفاءته في التكيف مع تقلبات السوق والزيائن. ومن ناحية ثانية على قدرة المنتج على إنتاج وتوصيل المنتج للزيائن بأكبر سرعة ممكنة. وهذا التحول بطبيعة الحال يتطلب تعاوناً ومهارة بشرية من الإنتاج الروتيني بكميات كبيرة إلى قدرات إبداعية في المرونة والاستجابة لرغبات السوق.

إذن كل ما سبق يؤكد لنا التزايد في أهمية العنصر البشري والطاقت الكامنة التي تعدّ الآن هي السر المخفي في تميز من يريد أن يتميز أو فشل من يريد أن يفشل من مؤسسات خاصة أو حتى عامة أو خيرية؛ لأن عملية إدارة البشر في هذه المؤسسات هو الأمر الحاسم في نجاحها وتفوقها.

## الميزة التنافسية والميزة التقليدية

مما سبق يتبين تحول وتراجع الأهمية النسبية لمصادر الميزة التنافسية التي أصبحت تعدّ تقليدية مثل تلك التي تحدث عنها مايكل

بورتر (Michael Porter) وكانت تشكل مصادر للميزة التنافسية لفترة طويلة من القرن العشرين، ومزايا تقليدية أخرى مثل التكنولوجيا التي يتنبأ البعض أنها ستصبح بضاعة تحت متناول الجميع، مثلما كانت الكهرباء يوماً من الأيام ميزة وأصبحت فيما بعد في متناول الجميع، وكذلك رؤوس الأموال والبنى التحتية وغيرها من مصادر تم الحديث عنها في الصفحات السابقة<sup>(١٤)</sup>.

ولكن لا بد هنا من الإشارة إلى بعض القضايا الهامة وهي<sup>(١٥)</sup>:

- أن هذه المصادر التقليدية ستبقى تساهم في تحقيق الميزة التنافسية إذا ما اقترنت بطاقات قادرة على توظيفها وتعظيم الاستفادة منها.
- أن هذه المصادر تختلف أهميتها ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية من صناعة لأخرى ومن دولة لأخرى. ففي بعض الدول، مثلاً في الدول النامية، ما تزال هذه المصادر تشكل ميزة تنافسية، ولو على المدى المنظور، فيما أصبحت تتراجع في الدول الغربية والدول الصناعية.
- تعتمد الميزة التنافسية في أي مؤسسة على نجاح الطاقات الكامنة فيها والأيدي الماهرة على استكشاف مصادر متجددة تمنحها ميزة تنافسية وتفوقاً على الآخرين. واستكشاف مصادر متجددة باستمرار لا يتأتى إلا من خلال الإبداع والتجديد والابتكار وهذا لا يتأتى بدوره إلا بواسطة أيدي عاملة قادرة على الإبداع والتجديد المستمر والأيدي العاملة لا يمكنها بحال من الأحوال أن تصبح خلاقاً ومبدعة بالصدفة، وإنما من خلال المنهج الإداري المتبع في إدارة هذه الموارد البشرية نحو الإبداع والتمكين والتفكير المستقل الخلاق.

- ودون هذه الطاقات الماهرة قد نكتسب مصدرا من مصادر الميزة التنافسية يوما من الأيام كما حدث للشركات التي حصلت على حماية جمركية لفترة من الزمن كمصدر من مصادر التميز، وعندما تلاشت هذه الحماية لم تعدّ هذه الشركات قادرة على مواجهة المنافسة إلا إذا توافر لها من هو قادر على استكشاف مصادر أخرى للتميز بحيث كلما اختفى مصدر من مصادر التميز تمكنت القوى العاملة من التفكير الخلاق في استكشاف مصادر وفرص جديدة.

أهمية العنصر البشري وكيفية إدارته - حالات عملية.

هناك أمثلة كثيرة واقعية تبين أهمية العنصر البشري في خلق الميزة التنافسية المستدامة فشركة South West Airlines بصفتها شركة طيران محلية في الولايات المتحدة الأمريكية ولا يكاد يخلو كتاب من كتب الإدارة وإدارة الموارد البشرية إلا ويذكر أو يتحدث عن قدرات هذه المؤسسة في التفوق على منافسيها من خلال أدواتها ومنهجيتها المستخدمة في إدارتها لمواردها البشرية.

فمنذ عام ١٩٧٢ حتى وقتنا الحاضر والشركة في تقدم مستمر وأرباح متصاعدة خلافا لباقي الشركات المنافسة. ويؤكد المراقبون بأن هذه الشركة لم تحقق نجاحها المضطرب بسبب قوانين الحماية أو بسبب سياسات البيع الواسع النطاق وقد واجهت خلال أول ثلاث سنوات من تأسيسها منافسة شرسة من قبل المنافسين الذين لم يسمحوا لأي من طائراتها بالطيران. ومع ذلك استطاعت قيادتها من خلال انتماء كافة أفرادها وإصرارهم على المقاومة والبقاء من خلال رؤية ثابتة لقيادتها

وتصميم أكيد على النجاح. وقد واجهت الفشل الذريع في بداياتها ولكنها استطاعت تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال استراتيجية تتعلق بتخفيض تكاليف الإنتاج وتقديم أسعار تذاكر منخفضة لجمهورها من المسافرين (Cost-Leadership Strategy). وتخفيض تكاليف الإنتاج لديها لم يتحقق من خلال أحدث الوسائل والأجهزة التكنولوجية، وإنما من خلال الإنتاجية العالية لطاقتها من العاملين الذين يمتلكون مستويات عالية من الدافعية على الرغم من وجود عدد أقل من الموظفين مقارنة مع الشركات المنافسة. فمعدل العاملين لكل طائرة يصل فيها إلى ٩٧ مقابل ١٣١ المعدل العام في الشركات المنافسة، وعدد المسافرين لكل موظف يصل إلى ٢٣١٨ مقابل ٨٤٨ لدى المنافسين ويمكن موظفوها من تفريغ حمولة معظم رحلاتها من المسافرين عند الهبوط وإعادة تحميل الطائرة وإعدادها للإقلاع خلال ١٥ دقيقة، وهو وقت قياسي مقارنة بالمعدل في صناعة الطيران وهو ٤٥ دقيقة. كل هذا يعطي الشركة ميزة تنافسية في قدرتها على الاستخدام الأمثل لطاقتها الإنتاجية والاستيعابية الأمر الذي يتعدى على المنافسين تحقيقه. فقد حصلت هذه الشركة على جائزة أفضل شركة طيران لتسع مرات متتالية في أحد الأشهر في كل من الالتزام بمواعيد الهبوط والإقلاع وتذمر المسافرين من ضياع أو تأخر استلام حقائبهم وهذا لم يتسن للمنافسين تحقيقه ولو مرة واحدة. فكم يعاني المسافرون في كثير من رحلات الطيران في العالم بشكل عام وبالذات النامية بشكل خاص من عدم الدقة في مواعيد الإقلاع والهبوط وضياع الحقائب أو على الأقل

التأخر في تسليمها إضافة إلى التدني في خدمات ما قبل وبعد السفر وأخطاء في الحجوزات وغيرها. وقد كان المنافسون والمراقبون دائماً في حيرة وتعجب من هذه الشركة وقدرتها في تحقيق هذا النجاح والتميز المستديم في سوق الطيران المحلية الأمريكية، وقد حاول الكثير من المنافسين حذو سياسات واستراتيجيات ساوث ويست الإدارية وغير الإدارية وأصيبوا بالإحباط لأنهم لم يحققوا نفس التميز أو التفوق الذي حققته هذه الشركة. فما هو السر في نجاح هذه الشركة؟

أولاً: النجاح في كيفية إدارة العنصر البشري بأساليب إدارية فاعلة، وهذا السر هو في أغلب الأحيان غير بارز وغير واضح للعيان أو للمراقب؛ فالمراقب من الخارج قد يلاحظ ما تمتلكه المؤسسة من تكنولوجيا وأنظمة معلومات إدارية والمعدات والأدوات التشغيلية والأنظمة المالية والمحاسبية ولكن الثقافة والقيم التي مكنت ساوث وست من النجاح غير مرئية وغير واضحة بنفس الطريقة، وقد يكون من السهل وصفها ولكن من الصعب فهمها وتطبيقها على الواقع؛ لأن الثقافة لدى مؤسسة من المؤسسات تشبه إلى حد ما شخصية الفرد تلك الشخصية التي تتناسب مع نظامه الفسيولوجي وخصائصه المكتسبة والوراثية والتي يصعب تقمّصها من قبل شخص آخر فوصل إلى ما وصل إليه من خلال تاريخ من المكتسبات التربوية والفردية والشخصية إضافة إلى الوراثة التي لا تلائم شخصية أخرى بحال من الأحوال. لذلك تكون هذه الشخصية أمراً يصعب تقليده من قبل الآخرين.

وهكذا مشكلة الثقافة، ومنهج العمل لدى المؤسسات يشبه إلى حد ما ثقافة الأفراد والجماعات البشرية. فسر نجاح اليابان يكمن في التوافق الدقيق بين ثقافة الشعب الياباني والتقدم التكنولوجي والتصنيعي الذي سعت دولة اليابان لتحقيقه فكانت تلك الثقافة، ثقافة الاحترام والتعاون والعمل الدؤوب وحب العمل من أهم العناصر التي ساهمت في وصول اليابان إلى ما وصلت إليه وهكذا بالنسبة للثقافة الألمانية والأوروبية وغيرها من الثقافات. وعندما يأتي أي مجتمع أو مؤسسة لتحاول المزاجية بين ثقافة الآخر وممارساتها الاقتصادية أو الإنتاجية فإن النتيجة ربما تكون غير مرضية والنتائج ربما تكون مختلفة عن النتائج المرغوبة (Pfeffer, 1994).

ولأن الثقافة هي مجموعة مترابطة من القيم والعادات والتقاليد والتصرفات فمن السهل نقل قيمة أو عادة ما ولكن من الصعب تقليد النظام القيمي المترابط والمتكامل لمجتمع آخر أو لمجموعة بشرية أخرى أو لمؤسسة أخرى.

ثانياً: إن تحقيق ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري يستلزم تغيير الكيفية التي ينظر بها للآخرين وتغيير نظرة الفرد لشكل علاقات العمل. وهذا يعني تحقيق التفوق والتميز مع طاقاتنا البشرية، مع العاملين في المؤسسة وليس من خلالهم فقط وليس من خلال تبديلهم أو تحجيمهم وتحجيم أعمالهم وتحديد مواهبهم. بل من خلال الاعتماد عليهم وبناء الثقة المتبادلة معهم ومن خلال اعتبارهم مصدراً للتميز الإستراتيجي للمؤسسة وليس كتكلفة يجب العمل على تقليلها وتفاديها.

هذا وقد توصل علماء من أمثال Pfeffer إلى أن المؤسسات التي طبقت هذه الأفكار أظهرت نجاحا يفوق مثيلاتها من المؤسسات التي ظلت تمارس الأساليب التقليدية مع مرؤوسيهها وموظفيها. وهناك العديد من الممارسات في وظائف الموارد البشرية التي يمكن أن تساعد المؤسسة على إثبات صحة ادعائها من حيث النظرة الإنسانية التي نتحدث عنها في هذا السياق ومن أهمها التدريب والتطوير والمحافظة على الموظفين.

## التدريب وتطوير مهارات العاملين

يؤكد مرة أخرى (1994) Pfeffer على أنه إذا كانت الميزة التنافسية تتحقق من خلال البشر فإن مهارة هؤلاء البشر مهمة وأساسية وبالمحصلة فإن من الاستنتاجات الجلية والواضحة للتغير في مصادر الميزة التنافسية تنامي أهمية العنصر البشري بما يتوافر لديه من كفاءة ومهارة مكتسبة وغير مكتسبة. ومن الملاحظ (بشكل خاص في بعض الدول العربية) هذه الآونة بالذات زيادة الإقبال على التعلم والتعليم بشكل أكبر من أي وقت مضى، فقد زاد عدد الحاصلين على شهادات جامعية وشهادات عليا في بعض الدول العربية، بشكل يكاد يفوق الدول المتقدمة. وهذا التطور في السعي وراء التعليم أمر أساسي لتطور الشعوب ومن أجل الوصول إلى تنمية بشرية واقتصادية جيدة.

ولكن المراقب لوضع التعليم واكتساب المعرفة والمهارة في بعض الدول العربية يرى جنوحا نحو التركيز على التعليم من ناحية شكلية أو كمية وليس من ناحية نوعية وهذا يعود بنا إلى ما أشرنا له في مواطن أخرى من الكتاب من حيث ضعف الدافع الداخلي وقوة اكبر للدوافع

الخارجية. فهناك فرق بين من يتعلم بهدف العلم ومن يتعلم بهدف آخر ومهما كان الدافع الآخر فسيبقى خارجي والدافع الخارجي غير أصيل وخاصة عندما نتحدث عن العلم والمعرفة وقد يختلف الأمر في السعي نحو اكتساب المهارات الفنية والتي قد يكون الحصول على وظيفة هو بمثابة الدافع نحوها. ولكن عندما نتحدث عن العلم والمعرفة فلا يوجد دافع في الدنيا أهم من الدافع الداخلي الأصيل الذي دفع علماء في التاريخ العربي والإسلامي إلى السفر مئات الأميال لتوثيق معلومة بسيطة وقد تكون كلمة أو جملة أو أقل من ذلك أو أكثر. وعندما لا يكون الدافع هو من أجل العلم ونشر العلم فإن المنهج والوسيلة العلمية قد تكون من جنس الهدف والدافع، فقد يكتفي المرء حينها بأقل ما يمكن من جهد في سبيل كتابة بحث أو مقالة أو كتاب، إن كانت العوامل المادية الخارجية، المادية أو المالية أو الشهرة أو الترقية أو المكاسب الجهوية أو غيرها، هي العوامل المسيطرة على ذلك المرء (الرشدان، ٢٠٠١) <sup>(١٦)</sup>.

فالسعي نحو التعلم والتدريب واكتساب المهارة أمر جيد وحتما سيؤدي إلى نتائج جيدة على المدى الطويل في البلاد العربية مثلا، ولكن على الجهات الفاعلة والمؤثرة أن تعمل على التوجيه والإرشاد إلى الناحية المعنوية الرصينة في الدوافع الفردية نحو اكتساب هذه المكتسبات الثمينة والتي هي أثنى من الذهب والأحجار الكريمة إذا صقلت بنوايا ونوازع جوهرية معنوية خيرة. أي أن يكون العلم والمعرفة، واكتساب ونشر العلم والمعرفة من أجل العلم والمعرفة ومن أجل التنمية البشرية

والحضارية والثقافية والقيمية بدلا من أن تكون الأهداف فقط تجارية ومادية ولخدمة مصالح شخصية قريبة الأجل.

أما في مجال التدريب فهناك نقص وخاصة في تدريب المستويات الدنيا من المؤسسة، فغالبا ما تشمل برامج التدريب المستويات الإدارية الوسطى والعليا؛ وذلك لعدم وجود سياسات عامة في مؤسسات الدول العربية بشكل خاص، تعنى بتشجيع تدريب الموظفين في المستويات المختلفة، فضلا عن نقص تشجيع التدريب للمستويات الأكثر حاجة للتدريب وهي المستويات الدنيا ولتشجيع برامج التدريب من قبل الدول عليها أن تجعل الموازنات التدريبية للمؤسسات الخاصة معفاة من الضرائب. ومن الأسباب المباشرة لنقص برامج التدريب نفقات التدريب التي تصرف مباشرة، وأما منافع التدريب فلا تجنى مباشرة وإنما يمكن الإحساس بنتائجها على المدى الطويل، وهذه المنافع ممكن أن تستفيد منها مؤسسات أخرى في حالة ترك الموظف للعمل لسبب من الأسباب.

فالشركات اليابانية فاقت التوقعات بمستوى اهتمامها بالتدريب لأنها تحصل من ذلك على أفراد يتمتعون بمهارة وانتماء يقودان لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، ويبلغ مستوى التدريب في اليابان أربعة أضعاف التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية. فهم يعلمون أن برامج التدريب مكلفة ولكنهم يعلمون أنها ستقود إلى أفراد يتمتعون بمهارات عالية وانتماء لمن ساهم في تطوير مهاراتهم ومعارفهم.

فالمشكلة تكمن في أن الكثير من المؤسسات، وخاصة الشركات الخاصة في بلادنا العربية تعدّ التدريب ترفاً، وأنه غير

أساسي، ولا يوجد لدى الكثير نظام قائم وخطه استراتيجية للتدريب، ولا يوجد صلة واضحة بين برامج التدريب، إن وجدت، بأهداف المؤسسة الاستراتيجية، ولا يوجد قناعة بأن التدريب سيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. وغياب السياسات العامة وتشجيع الدول يساهم في تعطيل محور أساسي من محاور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التي تساهم بدورها في رفع مستويات المعرفة والمهارة التي تساهم في خلق إنسان قادر على المشاركة والمبادرة وتحمل المسؤولية والتطوير المستمر ووجود معنى أعظم لحياته الوظيفية.

وحقيقة الأمر أنه لا أحد ينكر أهمية التدريب (ولو على المستوى النظري) في خلق معنى أعظم لحياة الفرد وأهمية أكبر للعمل الذي يقوم به. فإذا وصل الاهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال الاهتمام بتدريبه وكفاءته ومهارته ومعرفته، فمن الأولى بالمؤسسات المحافظة عليه وعدم التخلي عنه بسهولة وعدم القبول باستبداله بطرق أقل تكلفة، ولكنها قد تكون أقل فائدة للمؤسسة على المدى الطويل.

## العمالة المؤقتة

لقد ظهر اتجاه متزايد في الوقت الحاضر نحو العمالة المؤقتة أو الخارجية بأسماء مختلفة، ولقد انتقلت هذه الظاهرة في التوظيف من الدول الغربية إلى الدول العربية، فأصبحنا نرى مؤسسات تلجأ إلى التوظيف المؤقت والتوظيف من خلال التعاقد مع شركات خارجية للتوظيف وتدعي هذه المؤسسات بأنها بذلك تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية. ويتساءل الكثير من المراقبين والمنتقدين (Pfeffer, 1994)،

لهذه الظاهرة بالقول: "كيف ستحقق مؤسسة ما ميزة تنافسية مستدامة بموظف مستعار وليس أصيلاً في المؤسسة التي يعمل بها؟ وأين الانتماء الذي يمكن أن تخلقه المؤسسة لدى هؤلاء والمؤسسة بالنسبة لهم هي الشركة التي قامت بتشغيلهم وتوظيفهم؟" والمشكلة تكون أكثر خطورة عندما يقوم هؤلاء الموظفون المستعارون بوظائف أساسية تعتمد عليها المؤسسة في منتجها الرئيس. ومن الأمثلة على ذلك في بعض الجامعات مثلاً تلجأ الجامعة إلى أساتذة ليعملوا لديها بشكل مؤقت أو جزئي Part- time بهدف تخفيض النفقات وتقليل التكاليف؛ لأن الموظف المؤقت تكلفته أقل بكثير من الموظف الدائم. والسؤال الهام هنا: "هل لدى هؤلاء القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التي يعملون بها؟" ونعلم بأن لديهم الاستعداد للعمل في أي مؤسسة وربما يعملون في أكثر من مؤسسة بنفس الوقت ففي هذه الحالة لمن سيكون انتماءهم في العمل ولن سيكون ولاؤهم له في تحقيق أداء متميز بنوعية عالية؟ وهذا الأمر له آثاره السلبية وخاصة على منظمات تقدم خدمات فنية أو تكنولوجية أو تعليمية أو مالية مثل الجامعات التي تعتمد في كفاءاتها المحورية على مهارات وقدرات عاملها وهذه الكفاءات ستكون ناقصة إذا لم تقترن بنسبة من الانتماء للمؤسسة التي يعملون بها لأن تميز المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على تميزهم وقدرتهم واستعدادهم للتعلم المستمر والتطوير واكتساب المعرفة، وهذه المزايا لا تتوافر لمن يدرك بأن عمله مؤقت وليس دائماً فضلاً عن من يعمل لحساب

الشركة المتعاقدة وليس المؤسسة التي يعمل بها ويمارس فيها أعماله (Pfeffer, 1994).

والأمر الأكثر تحدياً في موضوع التمكين، إن أرادت المنظمة مثلاً تمكين الموظفين ومنحهم مستحقات التمكين من الحوافز والمعلومات الكاملة والمستمرة والتدريب الكافي والمعرفة المتجددة فمن غير الممكن فعل كل ذلك مع موظف غير مستقر أو موظف يشعر أنه في وضع مؤقت. فلا يمكن أن يتناسب التمكين بمعناه الصحيح مع عمالة مستعارة وغير أصيلة.

ويؤكد Pfeffer أن هذه العملية لن تحقق ميزة تنافسية مستديمة بأي شكل من الأشكال. ويؤكد أن كثيراً من المؤسسات والباحثين على حد سواء قد أغفلوا الآثار السلبية الطويلة المدى الناجمة عن العمالة التي يطلق عليها هنا بالعمالة المستعارة، والسرعة في الحصول على موظفين. فتعيين موظفين بشكل دائم يتطلب ربما: الإعلان واستقبال طلبات المرشحين ودراسة الطلبات وتصنيفتها ومقابلة المتقدمين واتخاذ القرارات المتعلقة بانتقائهم وتعيينهم ومن ثم انتفاعهم من التأمين الصحي والضمان الاجتماعي أو التقاعدي، وهذه كلها تكاليف بالنسبة للمؤسسة التي يعملون بها. ولكن الحصول على موظف مؤقت أو part-time قد يتطلب فقط مكاملة هاتفية. ومن سلبيات ذلك ربما الحصول على أفراد لا تنطبق عليهم المواصفات المطلوبة<sup>(١٧)</sup>.

وقد يسبب العامل المؤقت أضراراً مادية في العمل، وقد سُجّلت حالات حيث يعمل أفراد بشكل مؤقت لا يتوافقون على التدريب

والتأهيل الكافيين، ففي مصانع للكيماويات ساهم هؤلاء بالعديد من الحوادث الخطيرة التي أدت إلى وفاة أفراد داخل المصنع من خلال انفجارات وحرائق وأحداث ذات علاقة بتسرب مواد كيماوية، وكان سبب هذه الحوادث في معظم الحالات من العمالة المؤقتة. لهذا فإن المؤسسات في الواقع هي صاحبة القرار الأول والأخير في هذا الشأن فإن أرادت تحقيق ميزة تنافسية مستديمة من خلال الاعتماد على الأيدي العاملة المؤقتة ومن خلال الاستئجار فإنها في واقع الأمر لن تحصل على هذه الميزة إلا إذا استخدمت هؤلاء فقط في مواقع ووظائف ثانوية وبمستوى محدود جدا. أما إذا كان هدف المؤسسات هو توفير التكاليف وضبط النفقات وتحقيق فوائد ومكاسب على المدى المنظور، فإن هذه المكاسب لن تستمر لتحقيق ميزة تنافسية لفترات طويلة.

أما إذا أرادت فعلا تحقيق ميزة تنافسية مستديمة ونجاح دائم، فلا بد من تحقيق ذلك من خلال أدوات الانتقاء السليم والتأهيل والتدريب، ومنح هؤلاء العاملين مناخاً مناسباً للتعلم وللمحاولة والتجربة والفضل وهامشاً من الخطأ والاستفادة من الأخطاء، وفوق هذا وذلك منح العاملين مشاركة أكبر وحرية أكبر وتمكيناً أكبر لكي يتمكنوا من تأدية أعمالهم بمرونة وتفكير ذاتي مستقل من أجل تقديم أفكار خلاقة، وتجديد وإبداع في السلع أو الخدمات، أو الأفكار التي يقدمونها. وهذا كله يحتاج إلى جهد إداري حثيث في إدارة الموارد البشرية ويحتاج إلى نظام محكم يرشد الإدارة في كيفية التعامل مع

مواردها البشرية التي تعدّ رأس مالها الحقيقي، وهو فعلا ما يسمى برأس المال البشري في الوقت الحاضر.

وسنرى فيما يأتي ماذا يمكن أن تصنعه الإدارات الناجحة في تعاملها مع رأس مالها البشري.

أساليب إدارة الموارد البشرية المعاصرة والإدارة الفاعلة لرأس المال البشري

قبل التحدث عن الخطوات التي تتطلبها الإدارة الفاعلة للموارد البشرية، فلا بد من طرح الأسئلة المفصلية الآتية أمام قادة المؤسسات، والأكاديميين على حد سواء، وهي:

هل تود القيادة تحقيق تفوق وميزة تنافسية طويلة المدى، أم أنها تريد أن تحقق نجاحا سريعا وربحا مؤكداً على المدى المنظور؟ وهل تريد القيادة أن تستثمر الوقت المحدود أمامها لتحقيق ما يمكن تحقيقه قبل فوات الأوان؟ أم أنّها جسد الإدارة هو ضبط النفقات بأكبر سرعة وتحقيق مكاسب مقنعة للمساهمين ولو على حساب العاملين؟

إذا كان الشق الأول من التساؤل هو المطروح من قبل القادة ففي الممارسات الإدارية الآتية الإجابة المناسبة للاستفادة منها من أجل توفير مناخ ملائم للتمكين وخلق عمالة قادرة على التغيير، وإن كان الشق الثاني من الأسئلة فمن العسير توفير الحلول المناسبة لها في هذا المؤلف.

أهم هذه الممارسات التي تساهم في خلق مناخ ملائم للتمكين التي تؤكد عليها الكثير من الأدبيات بما فيها كتابات "جيفري بففر" (Pfeffer)، علما بأن هذه الممارسات لا يمكن أن تؤخذ بشكل جزئي

وإنما بشكل متكامل ومتوازن بعضها مع البعض، فهناك تداخل بين هذه الممارسات وهناك نوع من التفاعل بينها، أي أن بعضها يعتمد على البعض الآخر، فلا يمكن مثلاً تحقيق التفوق بواسطة التدريب دون أن يكون هنالك أمان وظيفي ولا يمكن تحقيق الأمان الوظيفي دون تدريب وكفاءة مناسبة.

أما هذه الممارسات فهي<sup>(١٨)</sup>:

### ١- الأمان الوظيفي

تلجأ المؤسسات إلى عمليات تسريح الموظفين وذلك من أجل خفض نفقات العمل وزيادة الأرباح الناجمة عن ترك الموظفين وخاصة من خلال استبدالهم بموظفين مؤقتين آخرين، أو من خلال الميكنة (Automation)، أو من خلال التكنولوجيا، أو غيرها.

تعد شركة لنكلن للكهرباء (Lincoln Electric) من الشركات المشهورة في الأمن الوظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي تعمل في أكثر من خمس عشرة دولة، وتصل مبيعاتها إلى ما يقارب المليار دولار، وقد استطاعت في تاريخها التفوق على أكبر المنافسين مثل جنرال إلكتريك (General Electric) المعروفة. ومن سياساتها المتعلقة في الأمن الوظيفي، أنه لم يحدث في تاريخها أن سرحت أو طردت أيّاً من موظفيها، حتى ولو لم يتوافر له عمل أو مهام للقيام بها. ولكن هذه السياسة لا تحمي أولئك الذين يفشلون في تأدية مهامهم بالشكل المطلوب أو أصحاب الأداء المتدني، وقد قطعت المؤسسة على نفسها عهداً

بأن تخلق عملاً ومهاماً للعاملين لديها مهما كان الثمن، وأن لا تتركهم عرضة للتسريح؛ لأسباب تتعلق بنقص الأعمال أو المهام. وهذا ينسجم مع رؤية هذا الكتاب في أن عدم الاطمئنان وعدم الأمان الوظيفي يخلق خوفاً وتوتراً يؤدي إلى تدهور الدافعية والحماس، وبالتالي يؤدي إلى القيام بالمهام بروح معنوية هابطة، ومن غير تفكير خلاق ومستقل في الأعمال التي يقوم بها. وهذا أمر طبيعي فكما ذكر في مواضع أخرى من الكتاب، فإن الخوف يؤدي إلى قتل روح المبادرة والإبداع والتمكين. فلا يُنتظر من إنسان يتوقع إحالته على التقاعد أو التسريح، أن يفكر بهدوء أو أن يخطط ويحمل رؤية للمستقبل، وإنما يسيطر على تفكيره الخوف والترقب الذي يرتبط بقرار فصله من العمل، الذي صار سمة في هذا الوقت في الكثير من المؤسسات. والأمان الوظيفي في المؤسسة يعطي رسالة للمرؤوسين مفادها: اهتمام المؤسسة وانتمائها لموظفيها، وهذا يساهم في خلق انتماء متبادل بين الإدارة والموظفين.

أما الإدارة التي ترى أن موظفيها يمكن الاستغناء عنهم بسهولة، فهي بالمقابل غير مؤهلة لخلق ولاء أو انتماء متبادل بين الطرفين، ولن تخلق لدى الموظفين الإحساس بأهداف وغايات المؤسسة للدفاع عنها. والأمان الوظيفي كما يؤكد (Pfeffer 1994) يعزز انخراط الموظفين ومشاركتهم؛ لأنهم في هذه الحالة سيتوافر لديهم الاستعداد للمساهمة في تقديم جهد إضافي.

كذلك فإن المؤسسة التي تتميز بالأمان الوظيفي وتعلم مقدما أن الموظف سيكون مستقراً في العمل لمدة طويلة من الزمن فإن ذلك يحتم عليها اختيار الأفضل واختيار من ينسجم مع قيم وثقافة المؤسسة ولا تستطيع المؤسسة في هذا الحالة الاستهانة في عملية الانتقاء؛ لأنه سينتج عن سوء الانتقاء بقاء أفراد غير ملائمين لفترة طويلة بسبب التزام المنظمة بسياسة الأمان الوظيفي، الأمر الذي سيكلف المنظمة تكاليف كبيرة بجود أفراد بأداء متدنٍ وإنتاجية سيئة.

نافذة واحد: الموظف الذي يشعر بالأمان يشعر بالتمكين ويشعر بأن هناك من يحترمه ويقدره ويثق به.

## ٢ - الانتقائية في التعيين

الأمن الوظيفي الذي تم الحديث عنه في البند السابق يترتب عليه أن تكون المنظمة حريصة غاية الحرص في انتقاء الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وتعني الانتقائية في التدريب أن تبذل المؤسسة جهداً خاصاً في عمليات التوظيف والتشغيل والانتقاء والتعيين، فمثلاً شركة ساوث وست للطيران، التي تم الاستشهاد بممارساتها الفاعلة في أكثر من موقع من هذا الكتاب، تقوم بعملية مضنية في الانتقاء بعيداً عن أي علاقات شخصية أو محاباة في التوظيف أو وساطة أو علاقات خاصة، فقد استقبلت في إحدى السنوات ١٢٤، ٠٠٠ طلب توظيف وعقدت مقابلات مكثفة لـ ٣٨، ٠٠٠ من هذه

الطلبات لكي يتم تعيين ٥، ٤٧٣ موظفاً، وهذه العملية تتم وفقاً لمعايير غاية في الدقة والعناية للحصول على موظفين أكفاء، بما ينسجم مع ثقافة المنظمة، وقيمها التي تعتمد على الموظف القادر على العمل باستقلالية ومشاركة وتمكين وروح الفريق. ومن لا تتوافر لديه هذه المواصفات فلا يتم تعيينه مهما بلغ من الكفاءة الفنية أو الشهادة العلمية. أما شركة IBM فتقوم بأمر قد يكون مستغرباً في إجراءات التعيين التقليدية؛ فهي تستبعد في الكثير من الحالات، الحاصل على تقدير ممتاز في الجامعة، من التوظيف، لاعتقادها بأنه لم يكن لديه متسع من الوقت لعلاقات اجتماعية في أثناء دراسته الجامعية، وتأخذه مؤشراً على عدم استعداده على المشاركة والتعاون وروح الفريق والعلاقات غير الرسمية التي تساهم في الإبداع الجماعي والابتكار من خلال عمل الفريق.

والجدير بالذكر هنا أن ممارسات الكثير من المؤسسات والمنظمات في العالم العربي في التوظيف والتعيين تخضع لتأثيرات اجتماعية تؤدي إلى الجنوح بعيداً عن ممارسات المؤسسات الناجحة. وتشكي الإدارة من أن موظفيها يفتقدون لروح المبادرة والاستقلالية والانتماء وحب العمل والروح المعنوية فضلاً عن حب المشاركة والتمكين.

وهذا في واقع الحال قد يعود لممارسات المؤسسة في سوء الانتقاء والتعيين. لذلك فإن أهم مدخل من مداخل إدارة الموارد البشرية هو المدخل المتعلق في الانتقاء. وإدارة الموارد البشرية هي سلسلة من العمليات

المصيرية التي تبدأ بأهم حلقة في هذه السلسلة وهي الانتقاء التي قد تعدّ الخطوة الأساسية والقاعدة المفصلية لبقية أدوات وعناصر الموارد البشرية التي تتعلق: بالتهيئة والتدريب وتطوير الأداء وفهم قيم المؤسسة والتناغم مع النسيج الاجتماعي لبقية أفراد المؤسسة، بحيث تقوم الإدارة بانتقاء موظفين بمواصفات تلتقي مع رؤية القيادة والقيم والثقافة السائدة. ولنعطي مثالا على ذلك، فهناك بعض الناس ممن لا يمكن أن يؤدي أي عمل دون إشراف وتوجيه واضح، ومنهم من لا يمكنه تأدية أي واجب يحتمل التفكير المستقل، فهو يريد الأمور أن تكون واضحة دون أي مجال للغموض، وكثير من الناس من يحب أن يطلب منه أداء مهام، وأن يُمنَح مع هذه المهام مرشداً بخطوات محددة يسترشد به لتأدية العمل من أوله إلى آخره.

ومنهم بالمقابل من يتمتع بقدرات شخصية وعلمية أو فنية لا يحتمل معها المراقبة المستمرة والإشراف المباشر. هؤلاء يرغبون من مديريهم أن يخبروهم عما هو مطلوب أو عن المهام بشكل عام ومن ثم أن يُترك لهم المجال والحرية لتأدية عملهم بالطريقة التي تناسبهم. فالناس أنواع، وتستطيع أن تقرر بصفتك مديراً للموارد البشرية، إذا توافرت الظروف المناسبة لاختيار الصنف المناسب من الأفراد دون عشوائية في الانتقاء والتعيين، وبعدها تهون الخطوات اللاحقة، فتكمل البناء على هذه القاعدة الأساسية من خلال التدريب وتطوير الأداء وغيرها من أدوات الموارد البشرية المختلفة. فإذا حصلت على موظف بجودة عالية، فلا بد أن تحصل على أداء مشابه وإن حصلت على موظف بجودة متدنية

فلا بد أن تحصل على أداء مشابه أيضا فمن يزرع نوعية وجودة وكفاءة فلا بد أن يحصد جودة ونوعية، والعكس صحيح.

وخلاصة القول أنّ توافر موظفين متمكنين يعتمد إلى حد كبير على قرارات التعيين التي ينجم عنها دخول من تتوافر لديهم مواصفات مناسبة ومقدمات مشجعة للتمكين. هذه المواصفات من الممكن التعرف عليها بشكل مباشر من خلال المقابلات وبناء معايير خاصة للانتقاء يتم اعتمادها في تلك المقابلات.

نافذة ٢: تمكين الموظفين يعتمد على تعيين وانتقاء الموظفين.

### ٣- الأجور العالية:

تنص قوانين سوق العمل على أن ما يتقاضاه الفرد هو مقابل محدد للجهد الذي يبذله. فلا يجوز حسب أسس سوق العمل مثلا أن يتقاضى العامل أكثر من الجهد الذي يقدمه لصاحب العمل. هذا صحيح حسب قوانين سوق العمل، ولكن إذا أرادت منظمة ما أن تتنقى أفراداً بنوعيات متميزة، وتريد من هؤلاء أن يستمروا في العمل معها ليصبحوا رأس مال حقيقي في المنظمة فعلى المنظمة، أن لا تتقيد كثيرا بقوانين سوق العمل وأن تمنح موظفيها أجورا أعلى من المنافسين.

لأنّ الرواتب العالية تجذب عدداً أكبر من المتقدمين للوظيفة كما ونوعا، وهذا يساعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأن يكونوا أكثر انتقائية. والانتقائية مهمة جدا في الوصول إلى العاملين المرشحين لتحمل مسؤولية أكبر وقدرة على العمل النوعي بكفاءة واقتدار وروح مبادرة وتمكين. وتتمكن من انتقاء من لديهم الاستعداد الأكبر للتدريب

والتعلم والتطور. ودفع رواتب أعلى يساهم في المحافظة على الأفراد من ترك العمل والتسرب إلى المنافسين. وربما تستغل الإدارة منح رواتب أعلى برسالة ضمنية مصاحبة ترتبط بقيمة الموظف، أي أن المؤسسة تثمن عالياً أفرادها فتعطيهم رواتب أعلى من المنافسين.

الكثير من المؤسسات تدفع لموظفيها رواتب متدنية على فرضية مفادها: أن تقليل الأجور يؤدي مباشرة إلى تقليل تكاليف العمل، علما بأن تكاليف العمل ليست محصلة لتكاليف الأجور فحسب، بل هي محصلة لمستوى إنتاجية العاملين أيضا. فمثلا شركة نيو يونتايد موتور (New United Motor) وهي عبارة عن التحالف بين كل من جنرال موتورز وشركة تويوتا في كاليفورنيا تدفع هذه الشركة لموظفيها أجوراً أعلى من الأجور التي يدفعها المنافسون في مختلف شركات صناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، ومع ذلك فتكاليف العمل (Labor Costs) في هذه الشركة أقل من المعدل العام في صناعة السيارات؛ بسبب ارتفاع مستوى إنتاجية العامل. وقد أكد (Pfeffer 1994) على الفوائد الآتية نتيجةً لزيادة أجور العاملين:

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- زيادة مستوى الإنتاج.
- زيادة مستوى الانتماء.
- تقليل معدل دوران العمل (reduction in the labor turnover levels).
- زيادة ربحية المؤسسة.

يذهب الكثير من المديرين عندما تشتد الأمور بمؤسساتهم وتضيق أحوالها الاقتصادية إلى أسهل الأمور من الناحية الظاهرية، وهو تخفيض رواتب العاملين بصورة مباشرة، أو غير مباشرة متجاهلين وجود نواحي أخرى ربما تساعدهم بشكل أكبر على مواجهة تلك الظروف الصعبة. ولكن هذه النواحي الأخرى تتطلب من المديرين شيئاً من التفاني والإخلاص والشجاعة وطرح المصالح الذاتية جانبا مقابل المصلحة العامة والأهداف الطويلة المدى للمؤسسة. وهي تتعلق بتوسيع قاعدة المشاركة وتحمل المسؤولية على نطاق المؤسسة كلها، وكل مستوى حسب مستواه ونطاق المشاركة الممكن المساهمة بها من قبل ذلك المستوى. وبدلاً من خفض أجور العاملين فلا بد من التفكير الإداري الخلاق في كيفية تحسين مستويات الإنتاج كما ونوعاً؛ لأن تخفيض أجور العاملين كما أشرنا سابقاً لا يعني تخفيض نفقات العمل ولكن تحسين مستويات الإنتاجية كما ونوعاً لن يؤدي إلا إلى زيادة الأرباح وبالتالي خفض التكاليف.

والخطورة التي تكمن في خفض الأجور بقصد خفض النفقات تؤدي في كثير من الحالات إلى تكوين مشاعر سلبية لدى الموظفين، وحالات من الاستياء الجماعي الذي يؤدي إلى نوع من الإجماع غير المعلن على تقليل مستويات إنتاجيتهم. وقد يعمد المديرون إلى المراقبة والتشديد على كميات الإنتاج ومستوياته، ولكن من غير الممكن ضبط نوعية الأداء وخاصة في الأعمال التي تتطلب دافعاً داخلياً لخلق نوعية أفضل، وهذا ينطبق بشكل خاص على قطاعات الخدمات التي تعتمد فيها

نوعية الخدمة بشكل أساسي على مدى استعداد مقدم الخدمة (الموظف الذي يحتك بشكل مباشر بالزبائن). فكثيرا ما يذهب المرء إلى مؤسسات خدمية مثل البنوك ويخرج منها وهو يشعر بالإحباط الذي قد يؤدي إلى البحث عن بنك بديل نتيجة لتعامل الموظف بشكل غير لائق، يؤدي إلى تدني نوعية الخدمة في نظر الزبون.

قد يكون هذا حكماً ظاهرياً ولكن قد تكمن في أعماق المشكلة أسباب تعود إلى تعامل الإدارة السلبي مع العاملين الذي ينعكس على تعاملهم مع الزبائن، وقد يقوم مندوب المبيعات مثلا بتقديم الخدمات للزبائن بشكل سيء وبشكل يومي دون أن يكتشف المدير ذلك، وحتى لو كان لديه المعرفة فقد لا يتمكن من تغيير الأمر، إلا إذا تم تعديل وتغيير الكيفية التي تتعامل بها الإدارة مع الموظفين من نظم للحوافز والرواتب والأجور والمكافآت وغيرها.

نافذة ٣ : الأجور العالية تساعد العاملين على التمكين ومقتضيات التمكين

#### ٤- الحوافز

لا يمكن اعتبار الحوافز المادية هي كل شيء، فهناك أيضا حوافز معنوية مثل المساواة والعدالة والتقدير الشخصي. هذه الأمور قد يهتم بها الموظف وخاصة في الدول العربية أكثر منها في الدول الغربية؛ لأن العربي عنده ثقافة وتربية ترتبط بالتقدير والاحترام والمشاعر أكثر من الغربي الذي يهتم بشكل أكبر في الأمور المادية<sup>(١٩)</sup> وعندما نتحدث عن العدالة والمساواة في العمل فإنه من العدالة أيضا أن الناس الذين

يتحملون مسؤولية أكبر في تحقيق أداء أكبر وربحية أعلى أن يحصلوا على نصيب من المكاسب والمنافع. فعندما تذهب المكاسب الناجمة عن أداء الموظفين وإنتاجيتهم وولائهم وانتمائهم وجهدهم الإضافي، للمساهمين أو للإدارة العليا، فإن العاملين سينظرون إلى هذه الممارسات بنظرة الريبة والشك ويعتقدون بأنها ممارسات غير عادلة مما يؤدي حتما إلى تقليل ذلك الجهد الذي يبذلونه.

ومن أفضل أنواع الحوافز تلك التي قامت بتطبيقها شركة Lincoln Electric من خلال المكافآت (Bonuses) المرتبطة بالأداء والتي تمنح للموظفين حسب ربحية الشركة من أجل تشجيع الموظفين على الانتماء للشركة كلها، فإن ربحت ربحوا وإن خسرت خسروا. وتعتمد المكافآت أيضا على الاستحقاق الذي يعتمد بدوره على أربعة أشياء:

- استقلالية الموظف.
- جودة الأداء.
- نتائج الأداء
- قدرة الموظف على المساهمة في تقديم الأفكار والمقترحات وقدرته على التعاون.

ومن أهم الحوافز التي يمكن أن تساهم في تعزيز أداء العاملين ما يعرف ببرامج المشاركة في الربح (Profit sharing programs) وبرامج المشاركة في المكاسب (Gain Sharing plans) والمشاركة في المكاسب تكون عندما يساهم العاملون من خلال جهد إضافي

بتخفيض النفقات أو زيادة الأرباح عن الحد المتوقع، وقد بينت الأدبيات ذات العلاقة في الحوافز بأن هنالك علاقة طردية بين الإنتاجية وهذا النوع من الحوافز<sup>(٢٠)</sup> ومعظم دراسات الحالة بينت نتائج مشابهة من حيث العلاقة الإيجابية بين تحسّن الأداء بعد استخدام برامج الحفز بواسطة المشاركة في الربح أو المشاركة في المكاسب. وهذا له علاقة بتمكين الموظف ومنحه شعوراً بأنه شريك وليس مجرد مستخدم، وهذا الشعور يساهم في تعزيز تحمل المسؤولية لدى العاملين ويتولد لديهم إحساس أن المؤسسة هي مؤسستهم وأنهم يمتلكون زمام المبادرة في كثير من الحالات عندما تتولد لديهم هذه المشاعر التي ستساهم حتماً في زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم وخاصة من ناحية الكيف وليس الكم (Daft, 1997).

نافذة ٤: التمكين يعني بذل جهد إضافي في تحمل مزيد من المسؤولية وقبول مبدأ المحاسبة، ومن يبذل جهداً إضافياً، ويقبل بالمساءلة والمحاسبة وتحمل المسؤولية ينبغي أن يشعر بوجود مقابل، والمقابل هو الحوافز وخاصة المعنوية.

#### ٥- الموظف المالك (Employee Ownership)

هنالك فوائد وإيجابيات عندما يكون الموظف مساهماً ومالكاً في الشركة التي يعمل بها. ومن أهم هذه الإيجابيات سد الفجوة بين الموظفين من جهة، والمساهمين من جهة أخرى. في الظروف التقليدية فإن إدارة الشركة عادة تستغل الموظفين لصالح المساهمين وتعظيم أسهمهم ومكاسبهم المالية، ولكن عندما يتحول الموظفون إلى مساهمين أيضاً،

فهنا تصبح مصالحهم مشتركة مع المساهمين وليست متناقضة معهم، مما يؤدي إلى وحدة في الرؤية والهدف، وضبط للصراعات التي قد تنجم عن التناقض في المصالح.

من ناحية أخرى فإن تحويل الموظفين إلى مالكين بشكل أو بآخر، يشكل لديهم تحولا في التفكير وفي السلوك وفي الممارسة، وتتحول بشكل خاص رؤيتهم للمؤسسة على أساس الرؤية الطويلة المدى بتبني استراتيجيتها وأهدافها الحقيقية وسياساتها المالية ويتكون لديهم مشاعر دفاعية بدافعهم عن مؤسستهم ورفع مستويات الانتماء إليها ضد أي عمليات هجومية من الخارج وضد أي محاولات للاستيلاء أو السيطرة أو الشراء من قبل جهات خارجية.

ومن المزايا التي تتحقق على أرض الواقع في العديد من الشركات اليابانية التي تستخدم هذا الأسلوب، تتمثل في تحسين العلاقات بين الموظفين والمديرين، والشعور بمناخ أسري بين العاملين والموظفين، وتحسين مستويات المشاركة والتمكين وتحمل المسؤولية، التي تقترن بالتمكين والتفويض، حيث يشعر الجميع بأنهم في مركب واحد يساهمون جميعا في المشاركة الجماعية نحو أهداف مشتركة وغايات محددة. وهذا يساهم أيضا في المحافظة على الأيدي العاملة، للبقاء في العمل على المبدأ الياباني في العمل مدى الحياة (Lifetime Employment).

نافذة ٥: لا يوجد من هو أحرص على العمل من صاحب العمل فكيف إذا كان الموظف صاحب العمل أو صاحب الفكرة أو على الأقل، شريكاً.

## ٦- تدفق المعلومات<sup>(٢١)</sup>

إن النقاط السابقة لا تكفي دون تدفق للمعلومات، وإن المشاركة في الأسهم، وشعور العاملين بالملكية في النقطة السابقة يعدّ أصلاً على أنه حافز، ودافع قوي للمشاركة في المعلومة، والمعلومة كما ذكر في مواضع أخرى من الكتاب هي مصدر قوة لصاحبها، تمنحه نوعاً من الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل أفضل والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكفأ. فمن لا يمتلك المعلومات الكافية لا يمكنه اتخاذ القرار السليم.

فالمشاركة في المعلومات في شركة لنكولن الكترك (Lincoln Electric) ميزة يحصل عليها جميع الموظفين دون استثناء، والمعلومات التي يتشاركون بها معلومات مالية، ومعلومات تتعلق بمركز الشركة في السوق باستخدام وسائل اتصال مكتوبة، وشفوية لنقل تلك المعلومات. وفي شركة ليفاي ستراس (Levi Strauss) تم وضع نظام لتحسين النوعية مصاحباً لنظام المشاركة في المكاسب (Gain Sharing) وكانت النتائج ممتازة جداً. وخلال ستة شهور استطاع الموظفون الاستجابة بشكل إيجابي، أي أنهم فهموا واستوعبوا النظام بكل وضوح وشفافية. وهذه الشفافية والفهم كانا مهمين لإنجاح النظام الذي تم تطبيقه. وقد كان السبب في فشل هذا النظام في مواقع أخرى

يتمثل في التردد في المشاركة في المعلومة وعدم تدفقها بشكل حر بين الموظفين.

فإن كان المديرين يريدون فعلا تحقيق تفوق تنافسي في زمن لا مفر فيه من المنافسة فإن عليهم الاعتراف بأن العنصر البشري في المؤسسة هو المصدر الرئيس، لهذا التفوق وإذا كان الأمر كذلك فإن على المديرين أيضا أن يعترفوا بحق الموظفين بالمعلومة التي أصبحت ضرورة حتمية في زمن المعلوماتية لتمكينهم من القيام بمهام وظائفهم التي تساهم في تحقيق ذلك التفوق التنافسي وتلك الميزة التنافسية. وقد يضع بعض المديرين أسبابا منطقية لحجب المعلومات خوفا من تسربها للمنافسين، في الوقت الذي تثبت التجارب أن الكثير من المعلومات التي تعدّ سرية يعرفها المنافسون ولا تخفى في حقيقة الأمر إلا على موظفي الشركة الذين هم بأمس الحاجة إليها من أجل التصرف الصحيح والقيام بمهام عملهم بوضوح وتفهم.

أما عن العلاقة بين التمكين وتدفق المعلومات فقد أكدنا في مواقع مختلفة من الكتاب على أهمية المعلومات ونشرها وتوزيعها وتدريب المرؤوسين على فهمها. وهذا كله ينظر إليه على أنه متطلب أساسي من متطلبات التمكين. فحتى يكون الموظف ممكنا فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه، وفي المشاركة في اتخاذ القرار بشكل سليم وفي تمكينه من خدمة الزبائن بشكل صحيح وفي تمكينه من القيام بعمله بشكل واضح وسليم، في زمن أصبح عمل العامل يعتمد بالدرجة

الأساسية على المعلومة في زمن تعدّ فيه المعلومات سلاحاً قوياً للتمييز والتفوق والقرار السديد.

نافذة ٦: المعلومة تعدّ سلاحاً هاماً من أسلحة التمكين والتمكن.

## ٧- المشاركة والتمكين

كما تم التأكيد في النقطة السابقة، فإن المعلومة مهمة جداً لعملية التمكين التي تعدّ الجوهر الأساس لهذا الكتاب. فمثلاً في الشركات اليابانية مثل شركة "تويوتا" يتم تدريب الموظفين على تجزئة المهام أو الوظائف إلى أجزائها الصغيرة، ويتم تدريبهم حول كيفية فهم وتحليل هذه الأجزاء وتحفيزهم على التفكير، بأفكار إبداعية حول تحسين العمليات الإنتاجية للأجزاء أو للمنتج بصفة كلية. وهذا درس هام من دروس المشاركة والإبداع والابتكار. وفي شركة نورديستروم (Nordstrom) هنالك إدارة ديموقراطية تشجع المرؤوسين على تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم، ولم تضع هذه الشركة للموظفين من قوانين صارمة سوى ما يلي من القواعد:

القاعدة الأولى: أيها الموظف نرجو منك أن تستخدم صلاحياتك وتحكم رأيك في جميع المواقف.

القاعدة الثانية: لا يوجد أي قواعد إضافية (Pfeffer 1994).

وفي لنكولن إلكتريك (Lincoln Electric) فإن على كل موظف أن يكون مديراً وعلى كل مدير أن يكون موظفاً. في هذه الشركة يُمنح أي موظف الحق في مساءلة أي موظف أو مدير آخر على

أسس من الموضوعية ومصالحة المؤسسة. للمؤسسة مجلس استشاري منتخب من الموظفين المنتخبين من قبل أقرانهم وزملائهم من الموظفين الآخرين. هذا المجلس يجتمع مع الإدارة العليا مرة في كل أسبوعين ولديهم الحق في مساءلة الشركة عن أي موضوع دون أدنى تحفظ أو تردد. ففي إحدى المرات تعرض المدير التنفيذي وهو أعلى سلطة إدارية في المؤسسة لاستجواب هذا المجلس حول ضرورة سفره بطائرة الكنكورد إلى أوروبا في مهمة ما. وقد قدم المدير التنفيذي للمجلس تبريرا مقنعا. ودون هذا التبرير كان من المستبعد أن يتمكن من السفر بطائرة الكنكورد. هذا يدل على مستوى متقدم من المشاركة التي تفضي إلى الشعور بتحمل المسؤولية عند الجميع، الأمر الذي يؤدي إلى درجات عالية من الحرص على مصالح المؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة Pfeffer (1994).

وعندما اتخذ مصنع Levi Strauss قرارا بشراء آليات فورك لفت (Forklift Trucks) شارك السائقين بأنفسهم في تحديد المواصفات، وقاموا بالتفاوض مع الموردين وقاموا أيضا في اتخاذ قرار الشراء النهائي. خلال هذه العملية تمكن هؤلاء السائقون من توفير نفقات على الشركة وتأمين معدات ملائمة بشكل خاص للمشروع. الأمر الذي ما كان ليتحقق لو تمت عملية الشراء بواسطة جهة أخرى في المنظمة

هذه الأمثلة قد تتكرر في أي مؤسسة تتوافر فيها الإدارة التي تعامل موظفيها على أساس من الثقة التي تعتمد على التمكين والحوافز والمعلومات والمعرفة والخبرة وغيرها.

نافذة ٧: المشاركة الفاعلة هي مقوم مهم من مقومات التمكين في المنظمات المعاصرة.

#### ٨- روح الفريق ، وهيكل الوظيفة

تتمثل مزايا الهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي في توفير الرقابة والإشراف المباشر للتأكد من أن الموظفين يقومون بما هو مطلوب منهم وإلا فسوف يستغلون وظائفهم ويستغلون الإدارة أيضا<sup>(٢٢)</sup> إضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي الهرمي يهدف إلى تحقيق مستويات عالية من التنسيق عبر الوظائف المختلفة. وحتى في المؤسسات التي تطبق برامج التمكين فإنها بحاجة إلى التنسيق والضبط والرقابة؛ لأن المؤسسات إنما هي أنظمة تقوم على مبدأ الاعتمادية التبادلية (Interdependency) بين أنظمتها الفرعية والتفويض والاستقلالية لا يعينان أن يعمل الموظفون دون أي ضوابط وقيود.

هنالك بديلا عن الهيكل التقليدي وهذا البديل يحقق التمكين للموظفين والاستقلالية في أعمالهم على الرغم من أنه يحتفظ بمقتضيات الرقابة والتنسيق المطلوب. ويتمثل هذا البديل في تطبيق عمل الفرق، فأناس اجتماعيون بطبيعتهم يستمدون سعادتهم من علاقاتهم الاجتماعية والجماعة عادة تشكل تأثيرا كبيرا على أفرادها. فالفرق يكرس الانسجام من خلال قيم وتقاليد الجماعة التي تنظم ما هو

مطلوب من العمل والأداء كما ونوعا. وهذا البديل هو بديل طبيعي، وربما يكون مقبولا أكثر من السيطرة الهرمية للنظم التقليدية<sup>(٢٣)</sup>. والفريق الذي تتم رعايته من قبل الإدارة ويتم تقديم الحوافز له هو الفريق الذي يُمنح الاستقلالية أو التمكين المناسب لأداء عمله وعمل أعضائه بكل كفاءة، واقتدار، وهو الفريق الذي يحقق نتائج تتجاوز ما تحققه النظم التقليدية. وثبت الكثير من الدراسات أن النتائج التي تتحقق من عمل الفريق الممكن المتكامل المتجانس هي نتائج تصفها الدراسات بأنها جيدة جدا من ناحية الكمية والنوعية في الإنتاج والربحية<sup>(٢٤)</sup>.

في أحد مصانع النسيج في دولة من دول الاتحاد الأوروبي طُلبت من مدير المصنع كمية من الإنتاج تفوق الطاقة الاستيعابية للمصنع، وكاد المدير يعتذر عن الصفقة، ولكنه قبل أن يفعل جمع جميع الموظفين وعرض عليهم العرض وكانوا مُنظّمين على شكل فرق من ٥ - ٢٠ فطلبوا منه مهلة لمدة أسبوع استطاعوا خلالها تقدير ما هو مطلوب من جهد إضافي وأجهزة ومواد فعادوا بعد مدة أسبوع بتقديرات تشير إلى قدرتهم على إنجاز العمل وقالوا بصوت عال للمدير: "نعم" نستطيع القيام بالمهمة".

هذه المعنويات العالية لم تكن لتظهر لو كانوا فرادى أو لو كان التنظيم الهرمي التقليدي هو التنظيم المسيطر. في هذا المثال لمصنع النسيج عبرة ودرس يمكن الاستدلال عليه من عمل الفريق وروح الفريق، وعندما نقول روح الفريق، يقصد بذلك تلك العلاقة الخفية بين أعضاء الفريق التي تعمل كالسحر على خلق دافعية ذاتية وروح معنوية عالية

ورقابة ذاتية وإجماع تلقائي وعضوي، على ما هو مقبول وما هو غير مقبول فتصبح بمنزلة عقد معنوي تحكم تصرفات أعضاء الفريق، دون الحاجة إلى قوانين مكتوبة، ورقابة الفريق هذه أفضل من رقابة المسؤول بسبب تلقائيتها وعضويتها وروح العمل الجماعي الذي هو أساسها.

نافذة ٨: روح الفريق هي الروح التي تعزز روح التمكين في المنظمات

المعاصرة

#### ٩- التدريب وتطوير المهارات

إن الاستقلالية في العمل والتمكين الجماعي،<sup>(٢٥)</sup> والأجور العالية التي يمكن أن تُعطى للعاملين وبرامج التمكين تعتمد على مهارات العاملين وقدراتهم المعرفية، لكي ليتمكنوا من تحسين العمليات التحويلية والإنتاجية في العمل. إن أهم القضايا التي ينبغي أن يعتني بها المديرين هي محاولة التوافق بين التدريب ورفع مهارات الموظفين من جهة وهيكل العمل من جهة أخرى، بطرق تسمح للموظفين باستغلال ذلك التطور في مهاراتهم لصالح العمل وتحسين مستواه. ففي كثير من الحالات يحصل الأفراد في المؤسسة على التدريب والمهارات التي لا تجد ما يناسبها من وظيفة أو ممارسة داخل المؤسسة، فضلا عن عدم الاستفادة من المعارف والخبرات الإضافية التي يحصل عليها العاملون في المؤسسة والمديرين عقب الندوات أو المؤتمرات أو الورش التي يشاركون فيها.

ومن الطريف قوله في هذا السياق: إنه حتى أساتذة الجامعات

الذين كثيرا ما يشاركون في مؤتمرات أو ندوات علمية في كثير من

الجامعات العربية ، تجدهم يعودون إلى جامعاتهم وأقسامهم الأكاديمية دون أن يسألهم أحد أو يفكر في كيفية تعميم المنفعة التي حصلوا عليها من ذلك المؤتمر أو تلك الندوة. ومن المجدي القيام في هذا السياق بنوع من الاستطلاعات أو الدراسات للوصول إلى أرقام دقيقة بهذا الخصوص.

ذكرنا على أية حال في مواضع مختلفة من الكتاب أهمية المعرفة وأهمية رأس المال البشري وموظف المعرفة وغيرها من مفاهيم ذات صلة. وهنا عندما نتحدث عن التدريب فإنه لمن المؤكد أن التدريب ورفع كفاءة أداء الموظفين من أهم السبل لكسب المعرفة وتحسين أداء العاملين وتنمية المواهب، ولكن التدريب يجب أن يكون من أجل رفع مستوى الأداء كما ونوعا ومن أجل كسب المعرفة<sup>(٣٦)</sup>

كما يجب أن يكون الهدف من التدريب منح الموظف مهارات متعدّدة وليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا يساهم بدوره أيضا في القضاء على الروتين في العمل وما يصاحبه من ملل وسأم. وفرصة بقاء الموظف في العمل وعدم الاستغناء عنه ترتبط بعدد الوظائف والمهارات الأفقية التي يتقنها داخل العمل، بحيث يمكن للموظف التناوب (Job Rotation) على مواقع مختلفة ومن موقع إلى آخر حسب الحاجة، علما بأنه من غير الممكن حدوث مثل هذا التناوب (Job Rotation) إذا لم يكتسب الموظف على مهارات مختلفة في العمل<sup>(٣٧)</sup>.

ومن الأمثلة على ذلك، عندما تتمكن الإدارة من تحويل موظفيها من قسم الإنتاج إلى قسم المبيعات بعد أن يتم تدريبهم على مهارات البيع

عندما تتناقص الحاجة إلى هؤلاء الموظفين في قسم الإنتاج، فيصبح لديهم المرونة في سد احتياجات العمل في مواقع مختلفة استجابة لحجم العمل وتذبذبه من موقع إلى آخر.

فمبدأ تدريب الموظفين على مهارات متباينة في سياق العمل الرئيس للعامل بما يسمى في الإدارة بتوسيع العمل (Job enlargement) يساهم في استثمار الأيدي العاملة في المؤسسة بكفاءة أكبر، والقدرة على التنقل في العمل من وظيفة إلى أخرى كلما اقتضت الحاجة. فالعاملون في قسم التصنيع في شركة مازدا اليابانية لديهم القدرة والاستعداد على العمل في وظيفة المبيعات بدلا من تسريحهم من العمل وعادة في اليابان تتم عملية البيع من بيت إلى بيت، وفي نهاية العام تمنح الشركة جوائز لأفضل البائعين، وقد تبين أن أفضل عشرة بائعين في إحدى السنوات قد كانوا من أولئك الذين كانوا يعملون بالمصنع سابقا. والسبب في ذلك أنهم كانوا أقدر على شرح مواصفات المنتج للزبائن بشكل أفضل من مندوبي المبيعات الأصليين، وذلك من واقع خبرتهم في عمليات الإنتاج.

ومحصلة ذلك وخلاصته أنّ الإدارة يجب عليها التغيير من المنهج التقليدي في التدريب إلى المنهج الحديث الذي يتسم بالمرونة من خلال تدريب الموظفين على مهارات متعددة بحيث تعطي للموظف مرونة أكبر ومعرفة أوسع ومهارات متنوعة تمكنهم من التكيف بشكل أكبر والاستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة والمتقلبة مع التغيرات والتقلبات التي تشهدها الأسواق في الوقت الحاضر.

نافذة ٩: تدريب الموظفين يعني زيادة معرفتهم وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم.

## ١٠. المساواة الاجتماعية Social Equality

إن المساواة الاجتماعية هي من أهم مقومات التمكين والمشاركة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة. فالرموز التي تصنع بها المؤسسات حواجز بين أفرادها تؤدي إلى ضعف انتماء الموظفين لأي برنامج من برامج التطوير أو التغيير التي ترغب الإدارة بتنفيذها. وإنه لمن غير المستغرب أن تقوم بعض المؤسسات التي تتميز عن غيرها بتحقيق ميزة تنافسية من خلال أفرادها بتطوير أشكال متعددة من الرموز والشعارات التي تعبر من خلالها عن مستوى المساواة الاجتماعية الذي تطبقه. ففي شركة United Motor Manufacturing تم إلغاء الكافتيريا الخاصة بالمديرين التنفيذيين فالكل يأكل في نفس المكان والكل يرتدي نفس الزي ولا يوجد مواقف سيارات محجوزة لمصلحة كبار المديرين في الشركة. ويغلب الاتصال غير الرسمي بين المستويات الإدارية لتحقيق التفاعل المنتظم والمتبادل دون الحواجز الرسمية التي قد تكرر الفوارق الطبقية بين المستويات المختلفة.

هذا الواقع الذي يعزز المساواة ويعزز عدم الشعور بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية تتم عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع، وهذا بدوره يساهم في التدفق الحر للمعلومات دون وجود أسرار ودون وجود أي مبرر للإشاعة أو نشر

معلومات مغلوبة؛ لأن التواصل المستمر يقوض أي تواجد للإشاعة أو المعلومات المضللة.

وهناك محاولات لدى بعض المستويات لتعزيز المساواة الاجتماعية على أعلى صورها ، لدرجة أن تصميم المكاتب وبناءها ينبغي أن يتم بصورة تعطي رسالة عن عدم وجود أي نوع من الفوارق الاجتماعية بين الجميع وأن الجميع سواسية ويعملون نحو هدف واحد. بذلك تكون جميع المكاتب في طابق واحد وبشكل شفاف ومفتوح ولا يقبع المدير العام في برج عاجي في أعلى طابق في المؤسسة وإنما كأي موظف آخر له مكتب إلى جانب بقية الموظفين.

قد تبدو هذه الصورة مثالية إلى درجة غير واقعية ، ولكن إذا نظرنا بشكل تكاملي إلى النماذج التي عرضناها في هذا الباب مجتمعة ومتداخلة ويعتمد بعضها على بعض ، فإننا سندرك عندها سرّ ما تقوم به الشركات الغربية واليابانية مثل مايكروسوفت وجونسون آند جونسون وتويوتا وجنرال إلكتريك و 3M و South West Airlines والكثير من الشركات الإسكندنافية. وإذا ما أمعنا النظر في هذه الشركات وغيرها نجد أن تطبيق مشروع المساواة الاجتماعية واقعا ونموذجا واقعيًا وليس مثاليًا إلى مستوى خيالي. وهذا بدوره سيساهم بشكل كبير في توفير أسلحة جبارة بيد المؤسسات نحو تحقيق الميزة التنافسية لا بواسطة أحدث وسائل التكنولوجيا وإنما بواسطة البشر. عندها يتولد لدى هؤلاء البشر دافعية نحو التمكين والمشاركة وتحمل مسؤولية المؤسسة جنبًا إلى جنب مع الإدارة.

نافذة ١٠: المساواة الاجتماعية تساهم في تعزيز مفهوم وممارسة التمكين لجميع العاملين دون أن يكون هنالك نفوذ وتمكين على أساس طبقي أو هرمي وإنما على أساس الكفاءة وتميز الأداء.

### ١١. تقليل الفرق في الأجور (Wage Compression)

إن تقليل الفوارق الطبقية من أجل تحقيق المساواة الاجتماعية يمكن تعزيزها من خلال خطوات مقنعة للموظفين مثل فوارق الأجور والرواتب بين المستويات الإدارية المختلفة. فمن غير الممكن إقناع المرؤوسين بنية الإدارة وتوجهها نحو تطبيق المساواة الاجتماعية في المؤسسة. والفوارق في الأجور يكاد يكون في بعض الأحيان خيالياً ينتج عنه تفاوت كبير جداً في مستويات المعيشة لأناس يعملون تحت سقف مؤسسة واحدة. فتدل الأرقام على معدلات مزعجة في هذا الخصوص، فمثلاً معدل الفرق في بعض المنظمات، في الرواتب بين أقل موظف، والمدير التنفيذي يساوي دولاراً واحداً للموظف العادي إلى ٤١٩ دولار للمدير التنفيذي، أو المدير العام، وهو أعلى منصب إداري. هذا الفرق من غير المنطقي أن يصنع لدى الفرد الذي يتقاضى دولاراً واحداً، ومديره يتقاضى مقابل ذلك الدولار ٤١٩ ضعفاً، أي نوع من أنواع الشعور بالمساواة والعدالة.

وضغط تفاوت الأجور (Wage Compression) لا يعني تجاهل التفاوت في مستوى الكفاءة بين الموظفين فتقوم المؤسسات المعاصرة الناجحة بتحفيز الموظفين على رفع مستوى الكفاءة من خلال ربط

الحوافز والمكافآت بالأداء والتميز والإبداع والابتكار الذي حتما يتفاوت لدى البشر. هذا وعندما تتداخل المهام، بمعنى أن يعتمد بعضها على بعض، فتزداد أهمية التعاون من أجل تحقيق نتائج جيدة عندها فإن ضبط التفاوت في الأجور سيساهم في زيادة التعاون والتسيق ويقلل حدة الصراع ويؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة في العمل.

ونظرة سريعة إلى الأرقام نجد في المعدل ما يتقاضاه أعلى مسؤول يزيد بنسبة ٥٨٪ عن أقل موظف في الولايات المتحدة الأمريكية و ٣١٪ في ألمانيا ولكن في اليابان أقل بكثير فتصل إلى ١٣٪ بين أعلى مسئول وأقل موظف. وهذا يشجع الباحثين في الدول العربية على محاولة تحري إحصائيات مماثلة للتعرف على واقع الفروقات وآثارها على أفراد المنظمة من ناحية الكفاءة والفاعلية في الأداء والإنتاجية.

في اليابان مثلا الوظيفة متعددة المهام في نفس المؤسسة وهذا يسهل حركة الموظفين من وظيفة إلى أخرى دون أن تتأثر رواتبهم وأجورهم لدرجة أن هذه الحركة بين الوظائف المختلفة مرغوبة لدى الموظفين ويتنافسون للحصول عليها، لأنها تؤدي إلى تدفق حر للمعلومات وتنوع في المعرفة والمهارة وتقليل في تفاوت الأجور بين الوظائف أفقيا وعموديا. ومن المؤكد أن المؤسسة ذات الثقافة القوية والتي تطمح بانتماء وولاء الكل لرؤية المؤسسة ورسالتها ستعتمد إلى تقليل فوارق الأجور من أجل إيجاد مشاعر العمل الجماعي أو الشعور بأن المؤسسة بمنزلة أسرة متعاونة بهدف واحد ومصير مشترك وثقافة قوية وقيم مشتركة<sup>(٢٨)</sup>.

نافذة ١١: تقليل فروقات الأجور تعزز الميزة التنافسية من خلال موظفين يتمتعون بروح تعاونية عالية ودافعية واضحة، من خلال الشعور بملكية الوظيفة، وحرية التصرف والمشاركة الفاعلة، وحب العمل، والشعور بالتمكن الداخلي، بدلا من الرقابة الخارجية.

## ١٢. الترقية من الداخل (Promotion From Within)

الترقية من داخل المؤسسة هي عملية اعتماد المؤسسة على شغل الوظائف الشاغرة من خلال ترقية الموظفين وإحلالهم بهذه الوظائف الشاغرة من الداخل بدلا من استقطاب أفراد من خارج المؤسسة. وهذا يشجع الموظفين على الإقبال على برامج التدريب والتطوير أملا بالترقية المرتقبة. وتساعد عملية الترقية من الداخل على المشاركة والتمكين لأنها تعزز ميزان الثقة بين أفراد المؤسسة والإدارة، وتعزز أيضا مستويات التعاون والتنسيق بين الجميع. كما تساهم عملية الترقية من الداخل بدلا من الإحلال الخارجي على زيادة انتماء الموظفين لتوجهات وبرامج التغيير لدى الإدارة بسبب شعور الموظفين بأنهم لهم قيمتهم وأهميتهم وأن الإدارة تنظر لهم على أنهم من أهم عناصر العملية الإنتاجية.

ما يعزز الترقية الداخلية وجود الكفاءة والمعرفة والمهارة المتنوعة والمتجددة. ففي بعض المؤسسات لا يوجد برامج لدى الإدارة لتدريب الموظفين بشكل مستمر أو تنمية قدراتهم على مواقع متعددة من العمل فيبقى العامل أو الموظف طيلة فترة حياته المهنية يعمل في نطاق عمل محدود جدا بدافع أهمية التخصص في العمل التي يفهمها البعض بشكل

مغلوط. فهي لا تفيده عندما لا تنطوي على إضافة أي معارف أو مهارات إضافية من قريب أو بعيد فتصبح عملية إعادة انتشار هؤلاء في غاية الصعوبة، مما يصبح عبثاً على المؤسسة فتفكر الإدارة في تسريح هؤلاء أو إحالتهم على التقاعد المبكر، أو على الأقل بقائهم في أماكنهم عرضة للملل والروتين وعدم التجديد وكسب معارف ومهارات جديدة.

لذلك فإن الموظف الذي تساعده الإدارة على كسب مهارات جديدة ومتنوعة في زمن المنظمة المتعلمة فإن هذا الكسب المعرفي يساعد المؤسسة على تجديد دماؤها وطاقتها داخليا من قبل أفراد يمتلكون مقومات المعرفة والانتماء والتكيف مع الثقافة السائدة والتكيف الاجتماعي والوظيفي. ففي شركة Nordstrom مثلا يبدأ العاملون حتى من أصحاب الدرجات الجامعية العالية حياتهم في المؤسسة بالعمل في أقسام المبيعات، ومن هذه الأقسام ينطلق الموظفون حتى يصلوا إلى أعلى المراكز في الشركة، وعندما تفتتح الشركة متجرا جديدا فإنها تعبئ الوظائف الشاغرة له من المتاجر الأخرى. وهذا يمكنهم من خلال خبراتهم السابقة من التسريع في إنجاح المتجر الجديد وإكسابه نفس الثقافة والتميز المكتسب في الفروع الأخرى.

ومن الجدير ذكره هنا بأن عملية الترقية من الداخل ينبغي أن تُعزز بدماء جديدة من خارج المنظمة بين الحين والآخر، لأن الاعتماد على الترقية من الداخل قد لا يكفي لسد حاجات المنظمة على المدى الطويل فضلا عن حاجة المنظمة لخبرات وطاقات بشرية تتمتع بتجارب متطورة ربما لا تتوافر عليها المنظمة في الداخل. ويتطلب هذا حسن الاختيار الذي

تم الإشارة له في البند الثاني أعلاه وأن تتجنب المنظمة الممارسات السلبية في التعامل مع مواردها البشرية.

نافذة ١٢: الترقية من الداخل تعزز الثقة بمن هم في الداخل وتساهم في تشكيل مقومات تمكينهم بأنفسهم.

## الممارسات السلبية في إدارة الموارد البشرية

هنا نذكر عدد من الممارسات السلبية التي قد تساهم في تخلف المنظمات عن المستوى الذي وصلت له المنظمات الناجحة التي حققت الميزة التنافسية من خلال الطاقات البشرية الفاعلة:

١. الأنظمة الأبوية والفوارق السلطوية: هذه سمة العديد من المؤسسات البيروقراطية حيث سياسة "أنا أعلم وأنت لا تعلم" أو سياسة "الأب-الطفل (Parent-Child policy)". ينجم عن مثل هذه الأنظمة تربية مرؤوسين يشعرون بالعجز ويستسلمون للإحباط والخوف من المسؤول والخوف من التعلم والخوف من الخطأ والتجربة، ويشعرون بالفجوة الكبيرة بينهم وبين القيادة، فتتقوض الثقة وتغلق منافذ المعلومات بين الطرفين وتسود حالة التريص والحذر من كلا الطرفين وينعدم الأمان والاطمئنان (Argyris, 1998).

٢. العجز المعرفي: المعرفة والمهارة تأتي من مصادر مختلفة وأهم هذه المصادر التدريب. فالمشكلة التي تؤدي إلى العجز في ميزان المعرفة غياب عملية التدريب. ولكننا نجد في عالمنا العربي توجهاً متزايداً نحو التدريب، وهذا شيء طيب جداً، ولكن البعض ما زال يعاني من عجز

في المعرفة على الرغم من الزيادة الملموسة في موازنات التدريب، وقد يعود السبب إلى التركيز على التدريب من حيث الكم وليس الكيف. وبعض الدورات التدريبية وخاصة في القطاع الحكومي يتم التسبب لها دون تخطيط ودون تحديد رغبات واحتياجات المرؤوسين وقد يكون التدريب بالنسبة للمتدرب "شراً لا بد منه" كما أشار الكثير من المتدربين الذين أشرف على تدريبهم الكاتب، ومنهم من يشكو من التكرار في نفس المعلومات التدريبية دون جدوى، ومنهم من يقول "بدلاً من أن تكون الدورة التدريبية مكافأة فهي عقوبة وخاصة عندما ننتظم بها بعد الدوام في المؤسسة". وقد يشمل العجز أيضاً، العناصر الآتية

٣. العجز في ميزان الثقة

٤. العجز في ميزان المكافآت والحوافز

٥. العجز في ميزان المعلومات والاتصال

٦. تكريس العلاقات الجهوية والشخصية على حساب المصلحة العامة.

٧. غياب المؤسسة وتغلغل الفئوية.

٨. الترهل الإداري وعجز الإدارة الوسطى وزيادة عدد المستويات

الإدارية وتقليص نطاق الإشراف.

## الخلاصة:

مما سبق يتبين أهمية العنصر البشري والطاقات البشرية الكامنة في صنع التميز والتفوق لمنظمات الأعمال في زمن لم تعد فيه المزايا المادية بمختلف أشكالها مصادراً هامة للميزة التنافسية. وإذا أردنا أن نتعامل مع العنصر البشري على أنه رأس مال بشري فلا بد من إحداث

تحويلات جوهرية في إدارة العنصر البشري كما حدث ذلك فعلاً في واقع المنظمات الناجحة.

ولا بد من تغيير النظرة للعنصر البشري بما يتناسب مع القرن الحادي والعشرون ومقتضياته المعاصرة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة الطاقات البشرية الكامنة في زمن الثورة المعرفية والمعلوماتية. فيتبين مما سبق بأن العنصر البشري هو من أهم العناصر التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة، فالميزة التنافسية التي تتحقق من خلال العناصر المادية والتكنولوجية الأخرى قد لا تؤدي إلى ميزة تنافسية دائمة كما هو الحال من خلال العنصر البشري الفاعل، وخاصة عندما يتوافر له الظروف والإدارة المناسبة التي تعمل على تحقيق وضمان مجموعة متكاملة مترابطة من العناصر الهامة في إدارة الموارد البشرية. ومن أهم هذه العناصر التي وردت في هذا الفصل:

الأمان الوظيفي وحسن انتقاء العاملين ووضع الأجور المناسبة والكافية والحوافز التي تبعث الحماس في نفوسهم وتدفع المعلومات ورفع فاعلية عملية الاتصال وتبادل المعلومات وروح الفريق والتدريب وتطوير المهارات من أجل تمكين العاملين وتشجيعهم على تحمل مسؤولياتهم بكل كفاءة واقتدار وانتماء.

ولا بد أيضاً من العمل على تحقيق المساواة الاجتماعية وتقليل الفوارق الطبقيّة وإحداث الترقية من داخل المنظمة حتى يتحقق الانتماء ويشعر الموظف بأنه مالك لعمله وللمهام التي يقوم بها وشريك في المنظمة وليس مجرد مستخدم يسهل الاستغناء عنه في أي وقت من الأوقات.

## مراجع وهوامش الفصل

- <sup>1</sup> انظر نظرية X and Y لدجلوس مافريقر التي تم الحديث عنها في الفصل السابق.
- <sup>2</sup> Lawler, E. E. III. (2001) The Era of Human Capital Has Finally Arrived In Bennis, W., Spreitzer, G. and Cummings, T (2001), The Future of Leadership, 14 –25.
- <sup>3</sup> Lawler, E.E III (1992), The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- <sup>4</sup> Pfeffer, J. and Veiga, J (1999), Putting People First for Organizational Success, The Academy of Management Executive, 13 (2), 37-48.
- <sup>5</sup> Thomas J. Watson, Jr “IBM’s philosophy, A Business and its Beliefs, p. 13
- <sup>6</sup> Pfeffer, J (1994) Competitive Advantage through People, Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
- <sup>7</sup> Argyris, C. (1998), Empowerment: The Emperor’s new Clothes, Harvard Business Review (May-Jun), 98-105.
- <sup>8</sup> Bennis, Warren (2001) , The Future Has no Shelf Life, the Future of Leadership: Today’s Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow’s Leaders, Chapter in A book, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 3-13.
- <sup>9</sup> Edward E- Lawler III, The Era of Human Capital Has Finally Arrived, the Future of Leadership: Today’s Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow’s Leaders, **OP cit**
- <sup>10</sup> الرشدان، عبدالله. (٢٠٠١) اقتصاديات التعليم ، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- <sup>11</sup> Psacharopoulos, G Rates of Return to Investment in Education Around the World, Computer Education Review, No.1, London, 1972, pp.54-67.
- <sup>12</sup> Porter, M. (1985) Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance New York, Free Press.
- <sup>13</sup> Pfeffer, J (1994) Competitive Advantage through People, **OP cit**.
- <sup>14</sup> Porter, M. (1980), Competitive Strategy , New York: Free Press, pp.36-46.
- <sup>15</sup> Pfeffer, J. (1994), Competitive Advantage Through People, **Op. Cit**.
- <sup>16</sup> الرشدان، عبدالله، اقتصاديات التعليم ، مرجع سابق، ص ٢٧.
- <sup>17</sup> Pfeffer, 1994, **Op Cit**
- <sup>18</sup> Pfeffer (1994) Ibid. ;Pfeffer, J. and Veiga, J (1999), Putting People First for Organizational Success, The Academy of Management Executive, 13 (2), 37-48.

<sup>19</sup> Ali, A. (1989), A Comparative Study of Managerial Beliefs about Work in the Arab States, Advances in International Comparative management, 4, 95-112.

<sup>20</sup> Daft, R (1997), Management, **Op cit**.

<sup>21</sup> See J. Schuster and others (1996), Power of Open Book Management: Releasing the True Potential of People's Minds, Hearts and Hands, John Wiley and Sons, Inc.

<sup>٢٢</sup> تفاصيل أكثر حول التنظيم في الفصل السابع.

<sup>23</sup> Attran, M. and Nguyen, T.(2000), Creating the Right Structural Fit for Self-Directed Teams, Team Performance Management, Vol 6, No. 1/2.

<sup>24</sup> Bacon, N. and Blyton, P. (2003) The Impact of Teamwork on Skills: Employee Perceptions of Who Gains and Who Loses, Human Resource Management Journal, Vol. 13, No. 2, pp. 13-29.

<sup>٢٥</sup> يستخدم مصطلح الفريق والجماعة ليبدل على نفس المعنى.

<sup>26</sup> Salaman, G. and Mabey, C. (1995), Strategic Human Resource Management, Oxford: Blackwell Business.

<sup>27</sup> Koontz, H. and Odonnel, C. (1972), Principles of Management, New York, McGraw-Hill Co.

<sup>28</sup> Pfeffer, J. (1994) **Op. Cit**.