



الباب الثامن

إستراتيجية إدارة الأداء

الفصل الرابع : إدارة الموارد البشرية دعامة

إستراتيجية

الفصل الخامس : فعالية المخرجات الإستراتيجية

وإدارة الموارد البشرية





إدارة الموارد البشرية دعامة إستراتيجية

•• طائفة جديدة من المديرين:

هناك دلائل كثيرة تشير إلى أن وظيفة مديري العموم لشئون الموارد البشرية وكذلك نائب رئيس مجلس الإدارة ومساعديه للموارد البشرية تتغير الآن . لقد أسندت إليهم الإدارة العليا مسئوليات استراتيجية فى كثير من المنظمات .

تتضمن المتطلبات التقليدية للوظيفة : فهم حاجات ورغبات القوى العاملة، والمهارات فى علاقات العمل ، إثراء إنتاجية العاملين ، إدارة خطط الحوافز المادية والمعنوية ، ومجموعة أخرى من المهام التشغيلية مثل تشهيلات البوفيهات داخل المنظمة ، وترتيبات السفر وبرامج التدريب ، وهكذا . ولكن المؤشرات تدل على أننا أمام جيل جديد من المديرين فى مجال الموارد البشرية . تتوقع المنظمات من هذه الفئة أن تؤدي المهام التقليدية بالإضافة إلى المساهمة بالمدخلات الاستراتيجية فى خطة المنظمة ثم يقومون بتطبيق هذه الإسهامات بمجرد اعتمادها ضمن الخطة الاستراتيجية .

أصبح على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية إجابة سؤالين على جانب كبير من الأهمية :

١- ما الطرق المحددة التى يجب على الموارد البشرية أن تستخدمها لتقديم إسهاماتها فى الإدارة والتخطيط الاستراتيجى للمنظمة ؟

٢- ما الخطوات التى تتخذها الموارد البشرية لوضع إستراتيجية مقبولة لتخطيط القوى العاملة التى تساعد على نجاح الاستراتيجيات المستقبلية ؟

يهدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على ثلاثة أبعاد استراتيجية رئيسية فى وظيفة إدارة الموارد البشرية ، مع شرح كيفية ارتباط كل بعد منها بالأبعاد الأخرى وكيف يساهم فى خطط العمل والمنظمة ، ثم نقدم توصية عملية لتنمية خطة استراتيجية سليمة تدعم الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة .

● التخطيط الاستراتيجي : Strategic Planning

قبل أن نناقش الأبعاد الاستراتيجية أو الإسهامات المتوقعة من الفئة الجديدة من مديري الموارد البشرية ، نجد أنه من الضروري أولاً تلخيص عملية التخطيط الاستراتيجي التي سوف تسأل الفئة الجديدة من المديرين عن مساندتها .

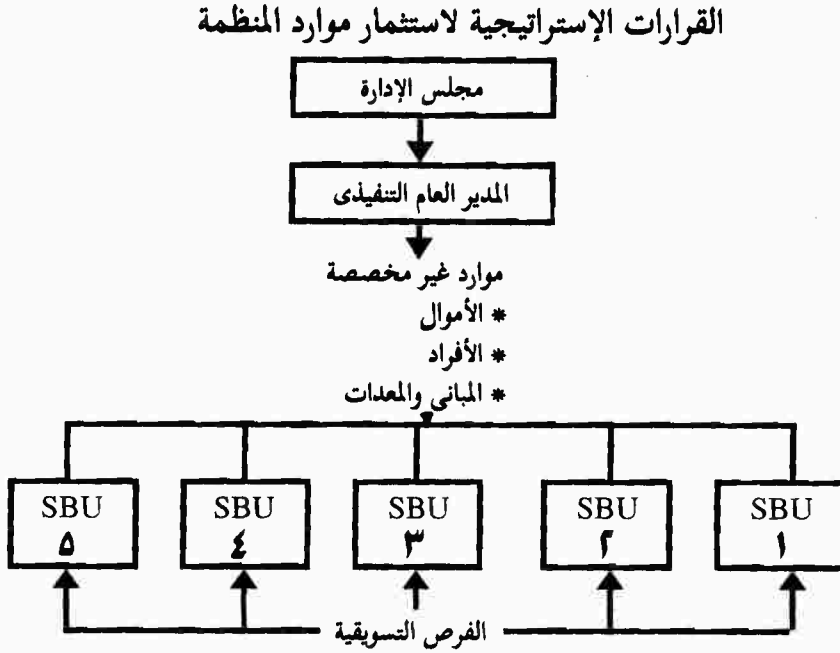
التخطيط الاستراتيجي هو أداة الإدارة العليا لضبط إيقاع المنظمة مع بيئة العمل في المستقبل . تقدم العملية التخطيطية معلومات عن الفرص والتهديدات التسويقية . تظهر هذه الفرص أو التهديدات نتيجة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وخاصة في مجال الأسواق . إن هذا ليس بجديد ، فالإدارة دائماً وأبداً في مواجهة مع هذه التحديات ، الجديد فقط في المدخل الاستراتيجي The Strategic Approach . يتطلب المنهج الجديد التركيز على البيئة الخارجية . كثير من مداخل التخطيط في كثير من الشركات تركز على بيئتها الداخلية . إنهم يجمعون المعلومات لعلاج مشكلات الأداء الداخلية [التسهيلات ، الكفاءة الإنتاجية ، تعديلات الهيكل التنظيمي ، تطويرات المنتج ،...] . مع قليل أو بدون اهتمام بالتغييرات التي تجري خارج نطاق المنظمة . هذا يعني وضع العربة قبل الحصان . التغيرات الخارجية وليست الداخلية هي التي سوف تحدد مستقبل المنظمة . يذهب خبراء الإستراتيجيات بأن القرارات الاستراتيجية وليست الخطط هي التي تحدد مستقبل المنظمة . يتخذ أعلى مستوى بالمنظمة القرارات الاستراتيجية ، وهي التي تخصص الموارد المتاحة طبقاً للفرص التسويقية الظاهرة . ولكي تكون هذه القرارات رشيدة وحكيمة يجب أن يتم تزويد المدير العام التنفيذي بالمعلومات الوقتية من الوظائف الرئيسية المباشرة له : التسويق ، الإنتاج ، الموارد البشرية ، التمويل ، وأخرى حسب الحاجة .

هذه المعلومات لا يجب أن تكون فقط وقتية ، ولكن يجب أن تجمع بتتابع محدد وطبقاً للاحتياجات . على سبيل المثال ، المعلومات التسويقية عن الفرص والتهديدات التسويقية تأتي على قائمة الاحتياحات عندما يكون الغرض من اتخاذ القرار الاستراتيجي استثمار موارد المنشأة للنمو ، بعد أن يسهم الجهاز التسويقي بمعلومات ، يأتي دور الوظائف الأخرى ، حيث تضيف إلى خططها الدعم الذي يمكنها لتقديمه لاستراتيجية التوسع .

يتحول كثير من المنظمات الآن من بنائها التخطيطي التقليدي إلى ما يطلق عليه

وحدة العمل الاستراتيجية (Strategic Business Unit (SBU) مفهوم جديد لجمع المعلومات الاستراتيجية. تطبيقا لهذا المنهج يتم تقسيم المنظمة إلى وحدات تنظيمية فرعية على أساس مجموعات التسويق والإنتاج . فى كل وحدة عمل استراتيجية يوجد فريق من المخططين ، يتكون من خبراء من الوظائف الرئيسية بالمنظمة .

يوضح الشكل التالى معالم استثمار الموارد طبقا لعملية التخطيط الإستراتيجى :
شكل رقم (٤)

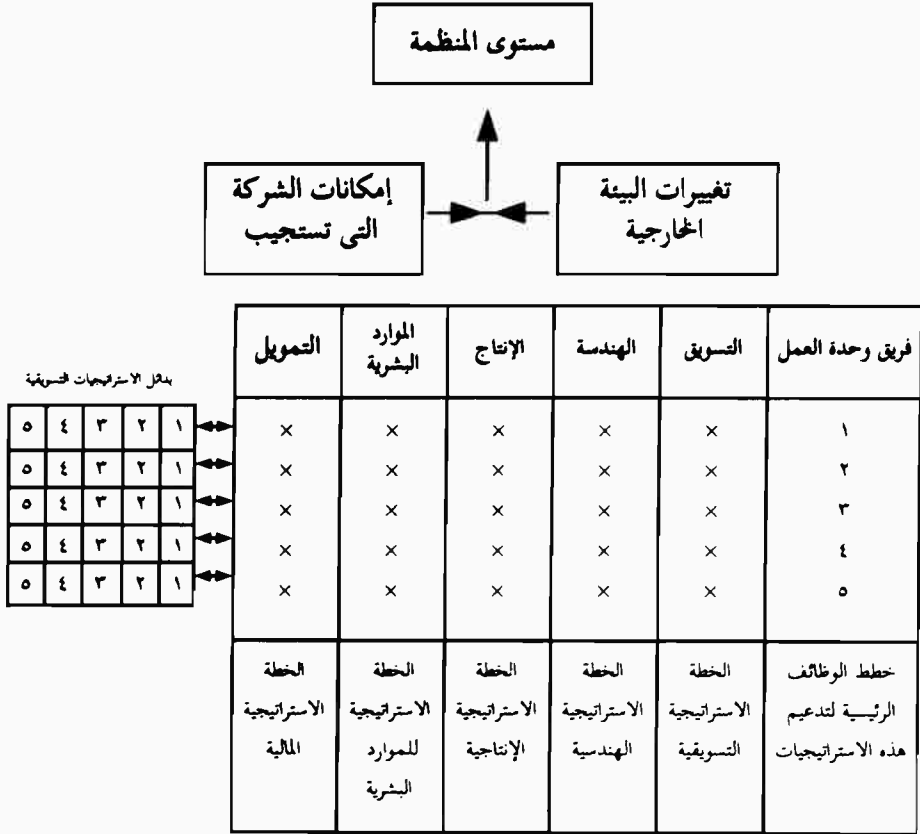


يظهر الشكل السابق أن هناك موارد غير مخصصة ومتاحة لكل دائرة تخطيطية . لكي يتم الحصول على معلومات صحيحة ، تحتاج عملية التخطيط الاستراتيجى إلى مدخلات من كل المديرين بالمنظمة ، بالإضافة إلى المخططين فى وحدات العمل الاستراتيجية . تتضمن المعلومات المطلوبة على مستوى المنظمة : تقييم الموارد ، أغراض المنشأة Corporate missions ، الأهداف والاستراتيجيات . تتشكل وحدات العمل الاستراتيجى من فريق من المخططين ، عليهم أن يحددوا ويقيموا الفرص التسويقية مع اقتراح بالإستراتيجيات المبتكرة والتنافسية ، يوفر أعضاء الفريق الذين يمثلون الوظائف الرئيسية بالمنظمة بصفة دورية المعلومات التى تدعم الاستراتيجية والفرصة أو التهديد التسويقى .

يوضح الشكل التالي فكرة وجود فريق من الخبراء فى وحدات العمل الاستراتيجى تكون مهمتهم التخطيط المتتابع والمستمر :

شكل رقم (٥)

إسهامات أعضاء فرق وحدات العمل فى عملية التخطيط الاستراتيجى



لتوضيح الأداء التتابعى لأعضاء الفريق ، نفترض أن ممثلى وظيفة التسويق فى وحدة العمل الاستراتيجى (الفريق رقم ١٥) ، قد اكتشف وجود فرصة تسويقية أثناء دورة التخطيط ، وأن كل فرصة لها أربع استراتيجيات بديلة للتطوير. يجب أن تقيم فرق ممثلى الوظائف الأخرى [الهندسة ، والإنتاج ، والأموال] - تتابعيا كل البدائل الاستراتيجية لتحديد إلى أى حد يمكن تدعيم كل بديل ، ما هى الموارد الجديدة وما هى التكاليف المتوقعة ؟ يأتى دور الموارد البشرية متأخراً بعض الشيء ، حيث أن

الوظائف الأخرى لابد أن تحدد أولاً احتياجاتها من الأفراد ، وأخيراً تساهم الوظيفة المالية بتقييم كل إستراتيجية تقييمها مالياً بواسطة فريقها فى وحدة العمل الإستراتيجى . عندما تنتهى جميع الفرق من تقييم كل البدائل الإستراتيجية ترفع البيانات التخطيطية إلى الإدارة العليا لاعتمادها ، وتخصيص الموارد لأكثر الفرص والاستراتيجيات جاذبية .

يرجع الفشل فى تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجى إلى ذروة إمكانياته - إلى حد ما - إلى فشل الإدارة العليا فى مشاركة مديري الوظائف الرئيسية فى تنمية البيانات التخطيطية . هذا فى حد ذاته مطلب جوهري .

● الأبعاد الاستراتيجية الثلاثة لإدارة الموارد البشرية :

عندما تكون المنشأة حقيقة منشأة استراتيجية [فى مقابل حل المشكلات الداخلية] وعندما يشارك مديرو الوظائف الرئيسية فى معلومات عملية التخطيط عند وضع الاستراتيجيات ، يصبح واضحاً قيام الأبعاد الثلاثة فى وظيفة إدارة الموارد البشرية .

١ - استمرار ملاحظة الاتجاهات المرتبطة بوظيفة الموارد البشرية ملاحظة مقصودة .

٢ - تقييم حاجات وتكلفة الأفراد لكل إستراتيجية عمل جديدة يتم وضعها عن طريق عملية التخطيط الإستراتيجى .

٣ - وضع خطة إستراتيجية للقوى البشرية بعد الانتهاء من قرارات الاستثمار الاستراتيجية لإعداد وتهيئة المنظمة للمستقبل .

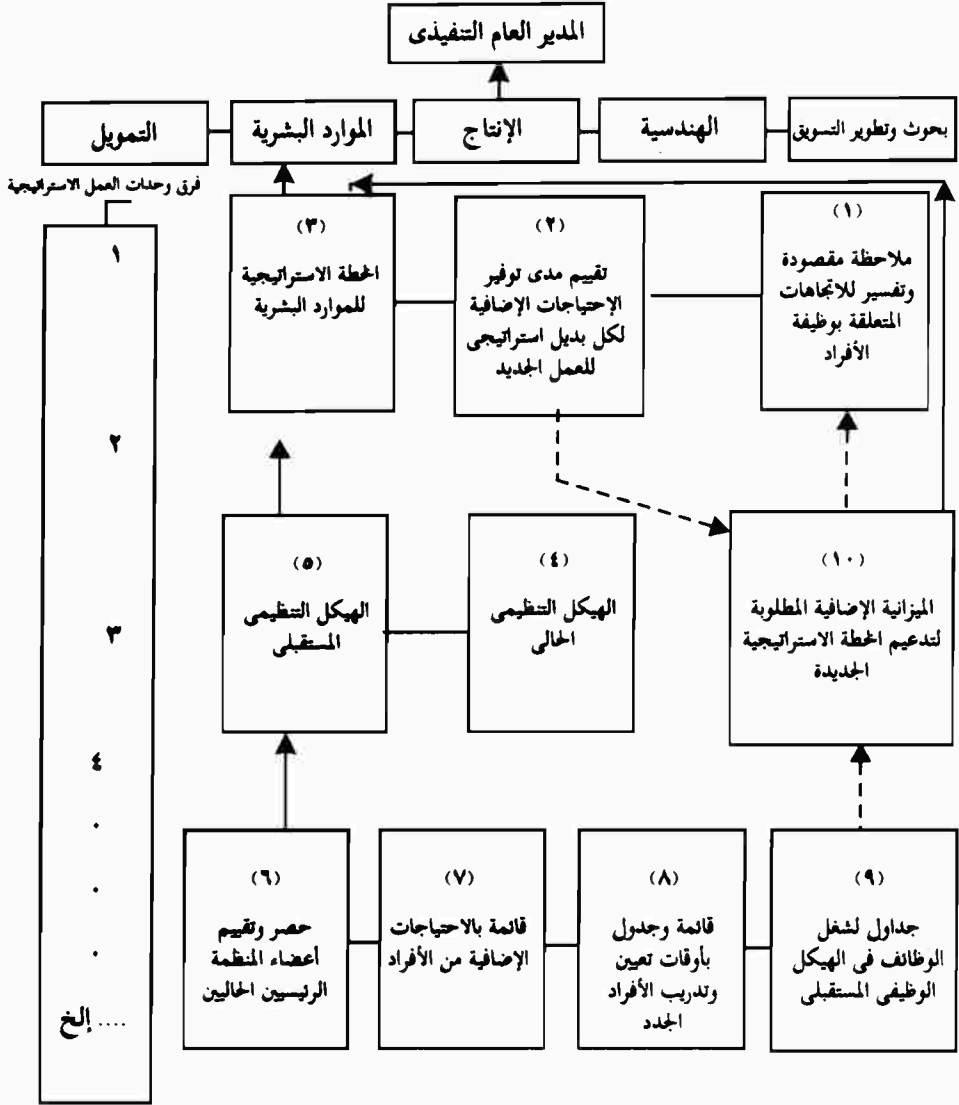
يعرض الشكل التالى هذه الأبعاد الثلاثة . فى الخطوات ١ ، ٢ ، ٣ ، ترتبط هذه الأبعاد مع بعضها البعض مشيرة إلى أنها ذات أنشطة متتابعة ، وعلاقة متبادلة ، وتعالج الخطوات من الرقم ٤ - ١٠ وضع الخطة الاستراتيجية للقوى البشرية .

● البعد الاستراتيجى الأول : ملاحظة وتفسير الاتجاهات

يمتاز مديرو الموارد البشرية المهرة بامتلاكهم قدرات متفردة للفهم تحقق لمنظمتهم النجاح والمنافسة فى بيئة تنظيمية محلية وعالمية ، البقاء فيها للأصلح والأجود . يتناول هذا الفهم تحديد وتفسير الاتجاهات الجديدة فى إدارة الأفراد وتطبيقاتها المختلفة ، فى ضوء تأثيراتها المحتملة على شركاتهم . يطلق على ذلك المسح البيئى Environmental scanning ، ويجب أن يكون نشاطاً دائماً ومستمرّاً من واجبات إدارة الموارد البشرية ،

شكل رقم (٦)

التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية



وليس فقط أثناء دورة التخطيط . ويظهر ذلك فى الخطوة (١) فى الشكل السابق ، التى تعبر عن البعد الأول الرئيسى فى إدارة الموارد البشرية . تشمل عملية المسح البيئى كلا من ملاحظة الاتجاهات ، التى تتضمن تحديدها ومراقبتها ، وتفسير التغيرات التى تحدثها وتأثيراتها على الصناعة بصفة عامة ومنظمتهم بصفة خاصة .

يجب على إدارة الموارد البشرية أن تجعل الخبرات والمعلومات الناتجة عن عملية المسح البيئي فى الخطوة [١] متاحة للإدارة العليا بطريقتين ، يمكن تطبيقاً لإحدى هذه الطرق ، أن تعطى المعلومات بعد وضعها فى الشكل الملائم إلى ممثلى وظيفة الموارد البشرية فى فرق التخطيط الاستراتيجى لتدخل هذه المعلومات دائرة التخطيط عن طريقهم . البديل الآخر أو الطريقة الأخرى ؛ يلجأ إليها عندما تكون دائرة التخطيط مسترخية فى الوقت الذى يتم فيه تحديد الفجوة الأدائية ، وهنا يطبق منهج توقع الفعل «Proactive Approach» ، وذلك بتقديم المعلومات مباشرة إلى الإدارة العليا على مستوى المنشأة أو إلى قائد فريق التخطيط المعنى بهذه المعلومات ، وكما يقول أحد ممثلى إدارة الموارد البشرية: «إننا نؤجر على أساس توفير المعلومات للإدارة العليا» [٢]. وإذا كان عليهم أن يأتوا هم إلينا ، يجب أن نسأل أنفسنا لماذا قد فشلنا فى تأدية واجباتنا الوظيفية] ولقد وجد أحد الباحثين أن الشركات المنتجة والرابحة لديها مديرون للموارد البشرية يعملون مباشرة مع الإدارة العليا .

●● البعد الاستراتيجى الثانى: المساهمة فى استراتيجية العمل الجديد .

يتم أداء مهام هذا البعد أثناء دورة التخطيط الاستراتيجى ، كما يتضح من الخطوة [٢] فى الشكل السابق يوجد خطين للربط بين فريق وحدات العمل للتخطيط الاستراتيجى و بين إدارة الموارد البشرية ، تتأثر وظيفة الموارد البشرية من جهة بالاستراتيجيات التى يعتمد عليها المدير العام التنفيذى . ومن جهة أخرى تؤثر فى الاستراتيجيات عن طريق المعلومات التى تضحها فى دورة التخطيط الاستراتيجى ، وفى إحدى الدراسات الحديثة وجد أن أربع من بين عشر شركات فقط هى التى حققت هذا الربط .

حينما تستخدم المنظمة - أى منظمة - طريقة فرق وحدات تخطيط العمل الاستراتيجى لاستثمار الفرص والاستراتيجيات التسويقية ، فيجب أن يكون لإدارة الموارد البشرية ممثلون فى فرق التخطيط هذه على قدم المساواة مع غيرها من الوظائف الرئيسية، يبدو واضحاً من الأشكال السابقة فى هذا الفصل أن بعض المنظمات لديها فرق تخطيط وحدات عمل متعددة . وأن كل فريق وحدة تخطيط عمل إستراتيجى يضم فى تشكيله ممثلين عن الوظائف الرئيسية فى المنظمة . وباستخدام هذا المدخل سوف يعين المدير العام التنفيذى للموارد البشرية مثلاً له فى كل فريق . ينقل كل

عضو فريق إلى رئيسه صورة واقعية لما يجرى من أحداث تخطيطية ليكون على علم بها باستمرار .

يوجد فى أسفل الشكل الذى يتحدث عن إسهامات أعضاء فرق وحدات العمل فى عملية التخطيط الاستراتيجى خطة استراتيجية لكل وظيفة رئيسية بالمنظمة [الخطة الاستراتيجية التسويقية ، والخطة الاستراتيجية الهندسية ، وهكذا] وهذا يعنى أنه بعد الانتهاء من عملية تخطيط الفريق، ترفع المعلومات إلى المدير العام للتنفيذ لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وعلى ضوء الاستراتيجيات التى يعتمدها المدير العام للتنفيذ يعرف كل مسئول عن الوظائف الرئيسية ما الذى التزم به إدارته فى تدعيم هذه الاستراتيجيات ، وما يجب أن يفعله لتطبيق الجزء الخاص به فى الخطة الاستراتيجية . يتم الانتهاء من تنفيذ البعدين الأول والثانى : ملاحظة وتفسير الاتجاهات ، والمساهمة فى استراتيجيات العمل الجديد، وذلك قبل اتخاذ قرارات تخصيص الموارد ، التى تظهر فى الخطة الاستراتيجية . وبمجرد اتخاذ قرارات تخصيص يجب أداء البعد الثالث : وضع خطة إستراتيجية للموارد البشرية .

•• البعد الاستراتيجى الثالث : وضع خطة استراتيجية للموارد البشرية

يجب أن تكون هياكل المنظمات التنظيمية مرنة إلى الدرجة التى تساعد على التكيف مع الخطة الاستراتيجية الجديدة ، كمدخل تنظيمى حديث . إن النتيجة المنطقية لإضافة مزيد من خطوط الإنتاج ، أو البحث عن أسواق جديدة أو مجرد تغيير استراتيجيات المنتجات والأسواق القائمة ، كل ذلك يتطلب تغييرات جوهرية فى الهيكل التنظيمى ونوع الكفاءات من الأفراد والذين ينفذون هذه الاستراتيجية فى المستقبل ، حيث لا يمكن أن تستمر الأوضاع كما هى و يتحقق النجاح والفعالية المرجوة . وهذا هو الغرض الرئيسى فى وضع الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية : تأكيد وجود الهيكل والأفراد لضمان فعالية الأداء .

ما الذى يجب عمله ، وبأى ترتيب لوضع استراتيجية فعالة للموارد البشرية تأخذ فى اعتبارها المهمة المذكورة سابقا ؟ يوجد سبع خطوات من الخطوة (٤-١٠) كما جاءت فى الشكل السابق . وحيث أن معظم مكونات تخطيط القوى العاملة معروفة جيداً لمديرى العموم لشئون الموارد البشرية ، سوف تركز المناقشة التالية على الربط بين هذه الخطوات والخاصية الاستراتيجية لكل منها.

أ- الهياكل التنظيمية : Organizationl charts

حيث إنه يوجد الآن فى معظم المنظمات هياكل تنظيمية توضح كيف تطبق حاليا الوظائف الرئيسية الاستراتيجية القائمة ، ولذلك فإن الخطوة رقم (٤) تصبح ضرورية ، وتطبيقا للخطوة (٥) لابد أن يجيب المدير العام لشئون الموارد البشرية عن سؤال يرضى به تطلع الإدارة العليا إلى الشكل التنظيمى الذى سوف تكون عليه المنظمة بعد مضى (٥) ، أو (٧) ، أو (١٠) سنوات من الآن، عندما تباشر أنشطة الأعمال الجديدة وتسقط بعض الأعمال القائمة فى المستقبل يتطلب ذلك التفكير من منطق المفاهيم الجديدة .

وبعبارة أخرى كيف يمكن أن يؤدى تدعيم الخطة الاستراتيجية الجديدة إلى تغيير فى أنماط الأفراد الذين يشغلون الوظائف الجديدة ، وفى عادات العمل ، والعلاقات الوظيفية بينما يتحقق المزيد من الإنتاجية والربحية . قد يتم وضع العديد من الهياكل التنظيمية لشكل المنظمة الذى سوف تكون عليه بعد (٥) أو (٧) أو (١٠) سنوات قادمة .

تعرض هذه المقترحات بالهياكل الجديدة على الإدارة العليا للاطلاع عليها واعتماد ما تراه مناسباً من وجهة نظرها . وتعتبر موافقة الإدارة العليا هنا مبدئية فى هذا الوقت طالما أن هناك العديد من الإجراءات سوف تتخذ فيما يتعلق بشغل الوظائف والميزانية . تعبر الخطوط المتصلة الثقيلة عن أهمية العمل الذى سوف يؤدى من خلال الخطوتين (٥) ، (٦) فى إعداد خطة الموارد البشرية .

ب - حصر وتقييم الأفراد الذين يشغلون الوظائف الرئيسية :

Key Personnel Appraisal and Inventory

فى الخطوة رقم (٦) ينتقل التركيز إلى أكثر وظائف الإدارة أهمية فى القسم أو المنظمة ككل . هذه الوظائف إذا تركت دون أن تشغل أو تم شغلها بأفراد ليسوا على مستوى الكفاءة المطلوبة ، فسوف تكون احتمالات فشل الاستراتيجيات كبيرة وبالتالي تقل الإنتاجية والربحية ، تكون هذه الفئة من الوظائف الرئيسية ما يقرب من (١٠ ٪) من إجمالى المديرين .

من المهم أيضا تقييم الأفراد الرئيسيين فى ضوء إمكاناتهم المستقبلية لتولى مسئوليات إضافية أو حصرهم من زاوية قابليتهم للتحرك الأفقى بشغل وظائف مختلفة أو التحرك الرأسى لتقلد مناصب إدارية أعلى ، لدى معظم المنظمات نظم لتقييم أداء الأفراد فى وظائفهم الحالية أو المتطلبات الإضافية لجعلهم أكثر إنتاجية وأعلى أداءً . ومع ذلك ففى حالة التخطيط الاستراتيجى للعماله ، فإن المسأله تتعلق بأخذ متطلبات الوظائف والأعمال المستقبلية فى الاعتبار .

بعد إجراء عملية التقييم تأتى عملية الحصر الإدارى لتحديد المديرين ، والذين لديهم استعداد للقيام بمهام أكبر ، ومن هم الذين يحتاجون إلى تدريب وإعداد قبل التحرك إلى وظائف أخرى ، أحد النظم الناجحة لتوفير هذه المعلومات يطلق عليه عملية تقييم وحصر القوى العاملة Manpower Appraisal and Inventory Process . يصبح من الممكن بعد الحصول على المعلومات نتيجة تطبيق الخطوة (٥) ، والخطوة (٦) ، أن يتم تحديد القوى العاملة المطلوبة ، والتدريب اللازم ، والتمويل اللازم للخطه الاستراتيجية للموارد البشرية .

جـ- الأفراد وأرقام الميزانية فى المستقبل : Future Personnel and Budget

تصور أنه قد أصبح واضحاً بعد الخطوة (٥) نوع وحجم العماله المطلوبه فى المستقبل ومن ثم يتم الانتقال إلى الخطوة (٧) لوضع قائمه بالاحتياجات الإضافية من الأفراد الأساسيين ، فى الخطوة (٨) يتم وضع جدول توقيت لتعيين وتدريب العماله الإضافية خلال السنوات القادمة للخطه ، أما التدريب أو الإعداد الذى قد تظهر الحاجة إليه بعد ذلك فيمكن تقريره من خلال متطلبات الوظيفة أو المهام التى يكلف بها عضو المنظمه .

نأخذ مثلاً لإحدى المستشفيات الضخمه التى انتهت حديثاً من إعداد هذا الحصر الإدارى لإعداد مجموعه قمم الاستراتيجيات التى تستهدف الفرص التسويقية لجراحة الأعصاب والقلب المفتوح . تحتاج المستشفى إلى تدعيم مجموعه من الوظائف الرئيسيه فى هيكلها التنظيمى الحالى لكى تطبق خطتها الاستراتيجية الجديدة ، ولوضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ لابد من إضافة عدد من الأفراد لشغل

الوظائف الرئيسية . أولا ، وجد أن المستشفى سوف تحتاج إلى نائب لرئيس مجلس الإدارة للتسويق مع خبرة ومهارة متميزة فى ملاحقة الاتجاهات البيئية ، وتحليل التقسيمات المختلفة للسوق للتعرف على الفرص التنموية فى مجالات الجراحة ، ووجد أيضا أنه لابد من توفير أخصائى فى الشؤون التمريضية / الاجتماعية ، لتدعيم الرعاية الطبية المنزلية للمرضى الذين يغادرون المستشفى .

اعتمد نجاح الاستراتيجية على وجود خبرير فى التأمينات لخدمات الرعاية الصحية وفرد له مهارة تفاوضية فى العقود الطبية ، ومن الوظائف التى ظهرت الحاجة إلى توفيرها فى قسم التسويق التأمينى فرد له خبرة فى الخدمات الطبية التى يمكن تقديمها إلى الشركات الكبيرة ، التى من المتوقع أنها تحتاج إلى تأمين الرعاية الصحية ذاتيا للعاملين بها ، ومن ثم فإنه كان على إدارة الموارد البشرية أن تضيف من بين مهامها الجديدة توفير فرد له مهارة تفاوضية فى التعاقد مع المنظمات الكبيرة التى تطلب هذه النوع من الرعاية الصحية لأفرادها.

راجعت المستشفى حينئذ المعلومات المتوافرة عن الأفراد التى تحتاج إليها والتى تعتبر مخرجات نظام التقييم والحصر بها [الخطوة (٦)] ، لتحديد إمكانية شغل الوظائف المطلوبة عن طريق الأعضاء العاملين بالمستشفى ، ظهر أنه لا يوجد مرشحون أكفاء من بين الأفراد الحاليين ، فيما يتعلق بوظيفة نائب رئيس مجلس الإدارة والوظائف التأمينية ، ولكن هناك طبيبا خبيرا فى التفاوض بشأن العقود الطبية ، ومع ذلك لا يستفاد بهذه الخبرة فى المستشفى ، ولكنه على استعداد لتحمل المسؤوليات التفاوضية من الآن . أظهرت المعلومات أيضا وجود ممرضة تحتاج إلى تدريب لمدة عام ، تصبح بعده جاهزة لشغل وظيفة أخصائى شؤون تمريضية / اجتماعية . وباستقراء الخطة الإستراتيجية للقوى العاملة على مدى السنتين القادمتين فى المستشفى يتضح أن هناك العديد من الإجراءات التى يجب اتخاذها :

- ١- يجب تعيين نائب لرئيس مجلس الإدارة لشؤون التسويق من خارج المنظمة .
- ٢- توفير برنامج تدريبى لمدة (١٢) شهراً القادمة للممرضة المرشحة لشغل وظيفة أخصائى الشؤون التمريضية / الاجتماعية لتقوم بدور خبرير فى العناية الصحية المنزلية للمرضى فى منازلهم .

- ٣- يجب العمل على توفير خبر تأمينات من الخارج بأسرع ما يمكن .
- ٤- شغل وظيفة خبير التفاوض فى العقود الطبية الآن وحالاً ، وذلك من مجموعة الأطباء الحاليين بالمستشفى .

بهذه الطريقة تم تحديد المتطلبات من إدارة الموارد البشرية لجعل الاستراتيجيات ناجحة ، والمهام التى يجب أن تقوم بها الأقسام المعنية الأخرى .

يحتاج تطبيق الخطوة رقم (٩) -وضع الجداول لشغل الوظائف فى الهيكل الوظيفى المستقبلى - إلى الأخذ فى الاعتبار مخرجات الخطوة رقم (٦) ، ومن ثم يمكن اكتشاف العناصر المتواجدة فى قوة العمل الحالية والتى على استعداد لتولى مهام وظيفية مختلفة ، وقد يتطلب الأمر ترشيح أكثر من فرد لشغل الوظائف الجديدة ، ومع بيان بالحالة الوظيفية لكل فرد : الاسم ، تاريخ الميلاد ، مدة الخبرة فى الوظيفة الحالية ، الخبرات و المهارات فى الوظيفة المرشح لها . والبرنامج التدريسى المقترح لكل منهم .. إلخ .

نأتى بعد ذلك إلى الخطوة الأخيرة رقم (١٠) ، التى تتحدث عن الميزانية الإضافية المطلوبة لتدعيم الخطة الاستراتيجية الجديدة ، والتى سوف تبعث فى الهيكل التنظيمى المستقبلى الحياة والحركة ، تصدر معلومات الميزانية الأساسية عن تقديرات التكاليف لاستراتيجيات العمل المدعّمة ، والتى يساهم بها ممثلو الموارد البشرية فى فريق العمل أثناء عملية التخطيط الاستراتيجى ، تصبح التكاليف الأخرى واضحة نتيجة مخرجات الخطوات (٧) ، (٨) ، (٩) ، ولذلك يجب أن تعكس خطة القوى العاملة الاستراتيجية كل التكلفة المستقبلية [لكل عام من سنوات الخطة] لأنشطة التعيينات ، والتدريب والأجور ، والمزايا العينية ، والمعدات ، والإعداد المطلوب للوظائف الرئيسية لكى تقود المنظمة فى المستقبل إلى الفاعلية والكفاءة .

عندما يتم إنجاز هذه الخطوات ، تصبح لدى إدارة الموارد البشرية خطة تمكنها من الانتقال بالمنظمة وإدارتها من عمل اليوم إلى آمال المستقبل المرجوة ، وذلك عن طريق تدعيم القرارات الاستراتيجية لوضع الخطة المستقبلية للمنظمة .

تكامل التقييم مع نظم الموارد البشرية الأخرى

Integrating Appraisal with Other Human Resource Systems

يوجد لدى المنظمات أنظمة متعددة لإدارة الموارد البشرية ، نظام تقييم الأداء أحد أهم هذه الأنظمة ، ولكنه مجرد نظام واحد ، لقد أصبح ذلك القرار البسيط فى الحكم عى الأداء فى واقع المنظمات معقداً جداً ، لسبب جوهرى ، هو أن هذا الحكم البسيط له آثار عميقة على الأنظمة والأحداث الأخرى فى المنظمة ، وحقيقة نجد أن ربط نظام تقييم الأداء بالوظائف الأخرى [أو عدم الربط] غالباً يحدد إلى أى مدى سوف تكون فعالية نظم إدارة الأداء . ونحن نركز هنا على كلمة نظام . يتأثر الأفراد فى المنظمات بكل الأشياء التى تحدث لهم ، ولذلك فإن تصميم ممارسات الموارد البشرية لإدارة الأفراد يجب أن تنسق وتعالج كنظام . إذا لم يتناسب ويعضد كل نظام باقى الأنظمة الأخرى ، فإن ممارسات إدارة الأداء قد تضعيع سدى [بل ربما تكون ضد الإنتاجية] . نناقش فى الصفحات التالية ، كيف يمكن للأجزاء المختلفة فى نظام إدارة الموارد البشرية أن تقترن ويجب أن تقترن بعضها البعض ، ويجب أن نذكر هنا - ولعل القارئ قد وصل إلى هذا بالفعل - بأنه ليس من السهل تحديد كيف تؤثر بيانات تحديد الأداء على هذه النظم كعملية تخطيطية [نظام الأجور - عملية تخطيط المسار الوظيفى] كما أن للأنظمة الأخرى تأثيراتها أيضاً على نظام تقييم الأداء .

هذا التأثير المتبادل يجعل القرارات التى تتحدد الأغراض التى يمكن توظيف نظام تقييم الأداء من أجلها ليست من المسائل السهلة أو ما إذا كان نظام تقييم الأداء يمكن أن يساهم فى نظام المرتبات أو تخطيط المسار الوظيفى . تشير هذه القرارات مسائل كثيرة ، مثل كيف سوف تؤثر عمليات الربط والاقتتران بين الأنظمة على طبيعة نظام التقييم ؟ وهل هذا التأثير سلبى أم إيجابى على عملية التقييم ذاتها ؟

لا يوجد نموذج صحيح وحيد يحدد كيفية ربط نظام التقييم بالأنظمة الأخرى فى المنظمة . يجب أن يتدفق التصميم الصحيح من الملامح الأخرى فى المنظمة . من

المهم أن أنواع الروابط التي تستخدم يجب أن تأخذ في اعتبارها خصائص المنظمة ، ويجب أن تناسب المواقف المحددة التي تطبق في إطارها ، ومن ثم فإنه يتحتم على استشارى تنمية نظام إدارة الموارد البشرية أن يكون له موقف تشخيص . يجب أن يقرر استشارى تنمية النظام : ما هي الروابط التي يحتمل أن تعمل على إيجاد منظمة أكثر فعالية ؟ مؤسساً هذا القرار على مجموعة من الاعتبارات مثل : طريقة تصميم المنظمة ذاتها ، إمكانيات أعضاء المنظمة وكذلك أهداف المنظمة .

من الأهمية بمكان أيضا استراتيجية المنظمة . يؤدي اختلاف الاستراتيجيات إلى اختلاف أنواع السلوك . ونظام إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هو الذى يحدد السلوك الصحيح . إن المنظمة التي تهتم أن تعمل طبقا لأحدث تكنولوجيات العصر، تحتاج إلى أنظمة تختلف عن منظمة أخرى تسعى إلى أن تنتج بأقل تكلفة ممكنة منتجا واحدا أو خدمة وحيدة . يحتاج الأول إلى مرونة كافية فى أنظمتة لجذب وتنمية الأفراد المبتكرين ، بينما يريد الآخر من أعضاء منظمته سلوكا ملتزما ، وأنظمة محكمة .

يفضل دائما أن يعالج موضوع الروابط قبل تصميم نظام تقييم الأداء . والسبب المحورى فى ذلك هو أن أغراض تقييم الأداء يجب أن يكون لها تأثير مباشر على تصميمه ، كما أكدنا مراراً وتكراراً خلال هذا الكتاب ، فى أن نظم التقييم يجب أن يكون تصميمها مختلفا عندما تكون أغراضها مختلفة .

لقد استخدمنا قائمة استقصاء للقيام بعملية مسح لتشخيص نظم إدارة الموارد البشرية الحالية فى المنظمة . تتطلب هذه القائمة من المديرين أن يذكروا كيف تؤثر النظم المختلفة فى إدارة الموارد البشرية الحالية على بعضها البعض ، وكيف يجب أن تؤثر [على سبيل المثال ، كيف يؤثر تقييم الأداء على المرتبات ؟] ، وبدون استثناء قرر كل المديرين بأن جميع الأنظمة غير مرتبطة كما يجب أن تكون . على سبيل المثال ، فإن نظام تقييم الأداء يبدو واضحا أنه ليس له تأثير يذكر على نظم المرتبات أو على التدريب ، كما يجب أن تكون .

يمكن لعملية المقارنة بين النموذجى والفعلى أن تضع أيدينا على النقاط التى تشير إلى أنواع التغييرات المطلوبة .

نموذج الترابط Aconnectedness Model

من الصعب على الأفراد عادة إدراك مفاهيم نماذج الترابط ، ولذلك رأينا أن نقدم نموذجاً مبسطاً ، يساعد الأفراد فى تفكيرهم ، يوضح الشكل التالى مثل هذا النموذج

شكل رقم (٧)

نموذج الترابط : الشكل الأولى



إنه نموذج عام ومبسط بمعنى أنه يظهر الروابط التى كثيرا ما تعالج فى أدبيات الإدارة ، ونذكر هنا أنه يمكن تعديله ليتناسب مع الظروف الخاصة باستراتيجيات ومواقف كل منظمة . يفترض النموذج بأن المنظمة لديها المكونات التالية - وظائف إدارة الموارد البشرية - فى مجموعة النظم التى تشكل كيان هذه الإدارة^(١) :

- نظام الأجور (A pay system)

- نظام تقييم الأداء الذى يتضمن طريقة أو أكثر من طرق التقييم .

- برامج التدريب لتحسين مهارات أعضاء المنظمة .

- خطة الترقية التى تتعامل مع تنمية أعضاء المنظمة .

يشير النموذج إلى أن عملية التصميم كاملة تبدأ من منطلق الهيكل التنظيمى . يقود ذلك المنهج إلى الوظائف ، والوظائف بدورها تقود إلى أنواع التقييم الذى تم . يشير النموذج أيضا إلى ضرورة توفير التغذية المرتدة ما يحتاجه تصميم الوظائف . يعنى هذا أنه عندما تكون الوظائف صعبة أو من المستحيل أدائها أو قياسها ، ولذلك يجب إعادة تصميمها .

(١) ذكرت هذه النظم - الوظائف - على سبيل المثال وليس الحصر - وقد أمكن تسجيل قائمة بأبعاد وظائف إدارة الموارد البشرية - انظر الملاحق مرفق (٢) ص ١١٨ .

يلاحظ أن الترابط بين نظام تقييم الأداء ، وأنظمة إدارة الموارد البشرية الأخرى يعتبر حجر الزاوية فى النموذج ، يمكن أن تصبح مخرجات تقييم الأداء مدخلات هامة لأنظمة الموارد الإنسانية الأخرى ، على سبيل المثال ، من الصعب تصور وجود مرتبات قائمة على الجدارة دون مدخلات من نظام تقييم الأداء ، وبالمثل ، فإنه من الصعب أن يوجه التدريب إلى مقابلة حاجات الأفراد بدون تقييم لأداء الأفراد . وأخيراً لكي يكون الاختيار صحيحاً يجب أن يؤسس على بيانات عن الأفراد الذين يؤدون الآن أعمالهم بصورة جيدة .

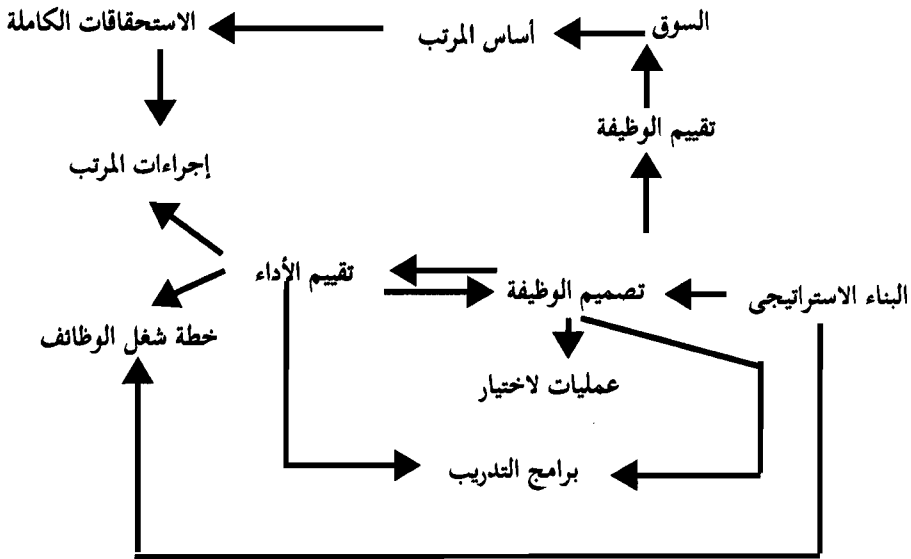
لايعنى الترابط الظاهر فى النموذج أن واقعة تقييم أداء واحدة أو شكلاً واحداً من أشكال التقييم تستخدم بالضرورة كمدخل لكل أنظمة إدارة الموارد البشرية الأخرى ولكن كما سبق ذكره ونكرر هنا ، قد يكون على المنظمة أن تستخدم مقاييس تقييم أداء مختلفة بهدف تحقيق أغراض مختلفة . على سبيل المثال ، فقد تحتاج صحة نظام الاختيار أنواعاً معينة من معلومات التقييم . وبالمثل فإن التقييم من أجل التدريب ، والتنمية والتخطيط قد يتطلب أنواعاً مختلفة من التقييم عن تلك المطلوبة للمكافآت .

على أية حال ، فإن النموذج المفروض فى الشكل رقم (٧) السابق يبدو أنه بسيط بدرجة كبيرة . إنه لم ينجح فى توضيح الترابط الكامل المنشود لتحقيق تكامل بين جميع أجزاء نظام إدارة الموارد البشرية . يذهب الشكل رقم (٨) فى الصفحة التالية خطوة أبعد فى إبراز مسألة الترابط ، حيث يوضع «نظام تقييم الأداء» كمركز إشعاع لمعظم أنشطة إدارة الموارد البشرية . يتساوى فى ذلك مع «تصميم الوظيفة» ، يتبع ذلك اثنان من التطبيقات الواضحة ، أولاً : لكي يؤدى نظام إدارة الموارد البشرية مهامه جيداً ، فلا بد أن يوفر له نظام تقييم الأداء بيانات صحيحة وصادقة ، وفى غيبة هذه البيانات يكون من الصعب على الأنظمة الأخرى فى المنظمة أن تعمل بفاعلية . ثانياً : لكي يكون لدينا نظام تقييم أداء مفيد ، فإنه يحتاج إلى ربطه بباقى أنظمة إدارة الموارد البشرية الأخرى فى المنظمات التى لا يبنى نظام الأجور والمرتبات بها على أساس تقييم الأداء ، ويمكن القول بأنه لا وجود للترابط فى هذه الحالة ، فى معظم الحالات يمثل الشكل السابق الحد الأدنى من الترابط الذى يجب أن يوجد فى المنظمات

الكبيرة . إذا فقدت أى وصلة من أسلاك الترابط هذه ، فلا بد أن تترك أثارها السلبية على فعالية نظام إدارة الموارد البشرية ككل . ولذلك فنحن نقترح على المنظمات استخدام نموذج الترابط الكامل كمقياس لاختبار مدى فعالية أنظمتها الخاصة . بل قد يتطلب الموقف إضافة ملامح أخرى للنموذج ، طالما أنه نموذج مبسط ، على سبيل المثال ، لا يظهر فى النموذج ما يطلق عليه مراكز التقييم Assessment centers أو تخطيط المسار الوظيفى .

شكل رقم (٨)

نموذج الترابط الكامل بين أجزاء نظام إدارة الموارد البشرية





فعالية المخرجات الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

التوسع فى مفهوم مصطلح : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يعكس الارتباط المتبادل بين : الاستراتيجية ، والمنظمة ، وإدارة الموارد البشرية عند تسيير شئون المنشأة . بدأ حديثاً التوسع فى أطر استخدام بعض المصطلحات والمفاهيم فى مجال تقييم السياسات الإستراتيجية تناولت أربع مسائل فى مجال الموارد البشرية : الاختيار ، التقييم ، المكافأة والتنمية ، ويقابلها بالإنجليزية -Reward develop, appaisal, selection ,ment وقد أضافت إليها جامعة « هارفارد Harvard » ثلاثة أخرى فى مجال سياسات الموارد البشرية هى : التأثير ، التدفق ، ونظم العمل .

سوف يكون التركيز فى هذا الفصل على أنشطة الموارد البشرية أو السياسات ، ولكن لنا تحفظ على ما وجدناه عند بعض الباحثين فى تقييمهم لمخرجات أو غايات سياسات الموارد البشرية ، على سبيل المثال :

– المخرجات العامة: General outcomes

مثل الفعالية التنظيمية ، الأداء ، رفاهية الفرد Individual well-being هذه مفاهيم معقدة ، وغير قاطعة المعنى ، بحيث أنها لا توجه العمل .

– قوائم مراجعة المخرجات : Checklists of outcomes

تأتى غالبا بطريقة غير محددة ، وبالتالي تنتمى إلى الفعالية التنظيمية مثل المصطلحات الأربع التى تبدأ بحرف (C) : الالتزام ، الأهلية ، فعالية التكلفة ، التناسب ، ويقابلها بالإنجليزية , Commitment, Competence, Cost effectiveness, congruence

النجاح فى تطبيق الأهداف الإستراتيجية :

Success in the implemention of Strategic objectives

بينما يعتبر هذا بالفعل أحد المخرجات ولكنه ليس المعيار الوحيد للفاعلية ، على سبيل المثال ، هذا البند يتجاهل الإمكانية الحيوية لمساهمات الموارد البشرية التى يمكن أن توفر البدائل الاستراتيجية أمام متخذى القرار^(١) .

يجب أن ينظر إلى مسألة المعايير التى تقيّم على أساسها سياسات إدارة الموارد البشرية بنظرة فاحصة ومتأملة ، حيث إن أى مفهوم استراتيجى يتضمن أهدافاً ومخرجات وأنه إذا حظيت إدارة الموارد البشرية بالتقدير الذى تستحقه مع الإدارة العامة ، عندئذ فإن البحث والتحليل فى استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، يجب أن يركز على مدى ملائمة الأنشطة مع المخرجات المرغوبة بدلا من الأنشطة الوظيفية فى حد ذاتها .

نود أن نشير هنا إلى وجود أربعة مخرجات مختلفة ، يمكن عن طريقها تقييم فعالية سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية :

١ - العدالة الداخلية ٢ - الأداء التنافسى

٣ - الابتكار / المرونة ٤ - التكامل على مستوى المنظمة .

يتناول هذا الفصل مناقشة المخرجات الأربعة المذكورة ويشير فى نهايته إلى التصارع أو التناقض فيما بينها .

الوجوه الأربعة للفاعلية التنظيمية

تقوم الفاعلية التنظيمية على أربعة أعمدة فى علاقة المنظمة ببيئتها الداخلية والخارجية ، والتى قد تسبب المشكلات لبعض المنظمات . يمكن وضع الإطار الذى يجذب اهتمام إدارة الموارد البشرية فى أنها : تدير التنظيم الداخلى ، وآثار وتداعيات البيئة الخارجية ، والعلاقات المتغيرة للبيئة المنظمة ، وأخيراً العلاقات بين الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة ، انظر الشكل التالى رقم (٩) .

(١) انظر الفصل السابق .

١- التركيز الداخلي : العدالة والعلاقات الإنسانية

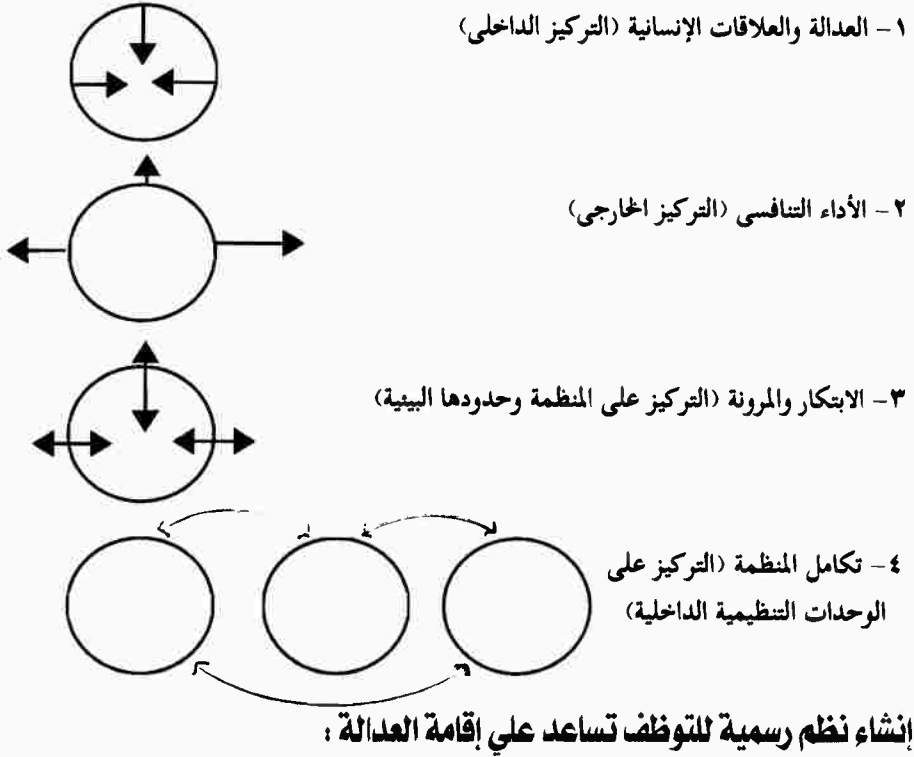
يجب على كل منظمة أن تدير بيئتها الداخلية . وتصبح هذه الإدارة هي التركيز الوحيد لإدارة الموارد البشرية فى البيئات التنظيمية ذات الحماية الاقتصادية الموجهة أو الاحتكار والسيطرة على السوق .

ترتبط المشكلة المحورية فى التعامل مع الأوضاع الداخلية بانهيار السلطة التقليدية التى رافقت التنمية الاقتصادية ، وظهور المنشأة المرنة المحددة . منذ الثورة الصناعية تميزت الشركات بالإدارة البيروقراطية ونظم السلطة الهيكلية التى تعتبر حقاً من حقوق المالك [يفوضها إلى الإدارة المهنية] ، تنقلها الأخيرة إلى الإدارة الوسطى كل بحسب اختصاصه الوظيفى ، يتمتع رئيس المنشأة بامتياز تحديد ما هى العدالة والإنصاف والمساواة .

ألفت القيم الاجتماعية المصاحبة للتنمية الاقتصادية بظلال من الشك حول هذه الامتيازات المنوطة برؤساء المنظمات ، ومن ثم وجدت معظم الشركات نفسها أمام مجموعة مشكلات تكاد تكون نمطية ومشاركة لديها متمثلة فى : عدم القدرة على جذب والاحتفاظ بالعمالة الماهرة ، كثرة شكاوى العاملين ، الإضرابات ، المقاومة والأفعال الجماعية المستترة ، انخفاض الاندماج النفسى فى العمل ، ومشاكل لاحصر لها فى عملية التحفيز - وما يصاحب كل ذلك من تكلفة ظاهرة وغير ظاهرة ، يجب أن يكمل السلطة التقليدية مجموعة من الإجراءات تقيم العدالة والمساواة فى علاقات التوظيف ، وتهتم بالنواحي الإنسانية فى العلاقات مع العاملين ، تتضمن الاستجابة لهذه الإجراءات ثلاث زوايا يمثل اثنتان منها العدالة فى علاقات التوظيف ، وتركز الزاوية الأخيرة على تحسين رفاهية العاملين Improving employee welfare .

شكل رقم (٩)

المعايير الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية (أربعة معايير)



على سبيل المثال ، لوائح الاستخدام ، وعلاقات العمل ، وإجراءات التعيين ، كما تمثلها قوانين الخدمة المدنية في الحكومة أو قطاع الأعمال العام . تضع بعض الشركات الكبيرة إجراءات وقواعد تقييم وترتيب الوظائف على أساس نظام النقط أو غيره من نظم تقييم العمل ، تؤدي هذه النظم إلى تحديد موضوعي لأجور ومرتبات الوظائف والأعمال المختلفة بالمنظمة المعنية .

٢ - مفاوضات اتفاقيات العمل الجماعي :

تتم هذه المفاوضات بين إدارة الشركة وممثلي الاتحادات العمالية أو التجمعات المهنية أو الحرفية ؛ لتحديد الظروف والأجور الملائمة للعاملين الذين يمثلونهم وخلال فترة زمنية معينة ، ويمكن الإشارة إلى أن كثيرا من الأوضاع الاقتصادية المستقرة في

عديد من البلدان تعود إلى إجراءات التفاوض بين الإدارة وممثلي العاملين ، والتي انتهت بتوقيع اتفاقيات مازالت موضع احترام الأطراف المعنية منذ عشرات السنين .

يرى بعض المديرين أن فترة الركود الاقتصادى الأخيرة فى الاقتصاد العالمى ، أعلنت أيضاً عن نهاية السلطات والنفوذ التقليدى للاتحادات العمالية ، ولقد شهدت المجتمعات الغربية موجة من إفلاس التنظيمات العمالية كان من نتائجها ظهور العديد من اتفاقيات الأجور المحفزة ، ولايقابلها أى تدعيم من مكاسب تحسين الإنتاجية ، ومع ذلك فإن الإدارة فى هذه الشركات تخشى ارتفاع تكلفة التفاوض مع كيانات متعددة صغيرة وضعيفة .

٣-تحسين العلاقات الإنسانية وتوفير ظروف عمل جيدة :

لقد وجد أن العلاقات الإنسانية وسياسات الموارد البشرية ذات العمق الاجتماعى تسود معظم الشركات غير الخاضعة لتنظيمات الاتحادات العمالية non-unionized firm ، تطبيقاً لهذا العمق يتم التدريب على ممارسة السلطة بطريقة إنسانية تحترم كرامة العامل - مثل تدريب المشرفين على العلاقات وأنماط القيادة الإنسانية ، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى ظهرت الحركة المتقدمة فى جعل أماكن العمل ذات طابع إنسانى ، من خلال تحسين جودة حياة العمل Quality of working Life ورفاهية العاملين ، والترتيبات التى توفر شبه استقلالية لفرق وجماعات العمل وسياسات الباب المفتوح .

تختلف طرق معالجة ومواجهة التحديات الداخلية لتحقيق العدالة ، والعلاقات الإنسانية من بلد إلى بلد ومن شركة إلى أخرى ، لقد أدركت بعض الشركات مبكراً أهمية العدالة فى إدارة الموارد البشرية ، وذلك عن طريق مؤسسى أو رؤساء هذه الشركات وما يمتازون به من حصافة وبعد نظر ، ومع ذلك فإن الفكرة التقليدية للسلطة مازالت تعيش فى عقول الكثيرين من المديرين التنفيذيين ، وخاصة المنظمات فى إفريقيا وأمريكا اللاتينية ، ومع ذلك فإن الشركات تقاس فيها فعالية إدارة الموارد البشرية على أساس معيار العدالة والعلاقات الإنسانية فقط ، حيث يكون التركيز داخلياً ينطبق على مثل هذه الشركات وصف البيروقراطية . إن الموضوع الحيوى والهام الثانى فى تقييم ادارة الموارد البشرية هو الأداء التنافسى .

٢- التركيز الخارجى : الأداء التنافسى

لا يكاد يجادل أحد فى أن معظم المنظمات تعيش الآن فى بيئة تنظيمية تتغير فيها أسواق المنتجات بطريقة غير مسبقة ، وتحت ضغوط تنافسية شرسة ، وخاصة من الشركات الأجنبية ، وتحاول إدارة هذه الشركات جاهدة تركيز انتباهها على تحقيق معدلات ربحية مستدامة أو نموا مطرداً أو أى أهداف تنظيمية أخرى فى مواجهة قوى السوق الخارجية .

كيف يمكن أن تساعد سياسات وممارسات الموارد البشرية فى الأداء التنافسى للشركات ؟ هذا هو المخرج الثانى من إدارة الموارد البشرية . يوجد العديد من الدراسات المتزايدة فى هذا الميدان تحت عناوين رئيسية مثل : الإنتاجية ، إدارة الأداء - التطبيق الاستراتيجى ، دعنا نحاول أن نستخلص بعض الدروس من هذا المنظور .

أولاً: هنالك بعض المبادئ لها ارتباط مباشر مع إدارة الموارد البشرية .

ثانياً : يوجد أيضاً تحديات معينة تواجه إدارة الموارد البشرية التى اختارت الأداء التنافسى كاستراتيجية أساسية بالنسبة للمنشأة .

● المبادئ العامة ، General Principles

يظل مفهوم الأداء Performance مفهوماً مجرداً إلى أن يتم تحديده ، وكما أشار أحد كتاب الإدارة إلى أن « ميكائزم » العمليات التسويقية سوف يفشل فى أداء مهامه الوظيفية طالما أنه لم يتم تعريف مفهوم الأداء تعريفاً إجرائياً^(١) ، لقد أهملت هذه الملاحظة فى حقل السلوك التنظيمى فى العقود الأخيرة ، ومع ذلك فإنه يمكن القول بأن من أهم الأدوات التى نمتلكها فى مجال تحفيز الأداء Performance motivation تتمثل بصورة جلية فى تحديد معايير ومتطلبات الأداء - إجراءات وضع الأهداف . إن منهج الإدارة بالأهداف فى جوهره ، وفى آلاف أشكاله وتطبيقاته يمثل أحد رموز توجه إدارة الموارد البشرية إلى الأداء التنافسى .

بدأت نظرية القيادة Leadership theory منذ العقدين الأخيرين تأخذ فى اعتبارها

(١) انظر الجزء الأول من هذا الكتاب - الفصل الأول .

بعدين أساسيين : الأول : سلوك التوجه بالعلاقات ، والثاني : سلوك التوجه بالواجبات . يعتبر البعد الأول أكثر ارتباطاً بموضوع العدالة والعلاقات الإنسانية، وقد حظى بالاهتمام خلال العقود الثلاثة الأخيرة ، فى مقابل بناء أو تحديد معدلات الأداء ، وبنفس المنطق يمكن النظر إلى « تحفيز الأداء » باعتباره محصلة لتدخل وظائف القدرة والجهود وتوجيه الجهود فى إنجاز هدف محدد ربما قد حالت اهتماماتنا المتزايدة لشرح الجهود إما من خلال إشباع الحاجة أو نماذج التوقعات ، وعن إدراكنا العميق للأهمية الإدارية فى توجيه الجهود فى الاتجاهات الصحيحة .

يمكن إلقاء الضوء على إجراءات وضع الأهداف عن طريق دراستين حديثتين ، الدراسة الأولى غير منشورة وتتناول المديرين المتميزين فى أدائهم فى إحدى شركات النفط الأمريكية ، تم اختيار (٨٠) ثمانين مديراً على أساس أنهم فى كل الوظائف التى شغلوها قد حققوا مستويات أداء ممتازة لوحدهم التنظيمية أو إدارتهم التى تحملوا مسؤوليات إدارتها ، بالإضافة إلى أنهم تركوا أعضاء جماعتهم التنظيمية وهم فى حالة معنوية مرتفعة . استهدفت الدراسة التعرف على الخصائص العامة التى تجمع بين هؤلاء المديرين .

بداية ركز الدارسون على اكتشاف النمط العام والصفات الإنسانية فى المديرين ، وما يدعوا للدهشة أنهم لم يجدوا شيئاً ولكن ما اكتشفوه فى النهاية نموذج عام ساعد على استقرار أفراد هذه البيئة فى وظائفهم ، يتلخص هذا النموذج فى تحديد وتوصيل الأهداف المتفق على كفاءتها وفعاليتها بالنسبة لوحدهم التنظيمية إلى جميع أعضاء إدارتهم ، ويطلق على هذا النموذج « التسعون يوماً الأولى » - First 90 days .

يبدأ المدير شهره الأول فى الوظيفة الجديدة بالمناقشات المفتوحة مع أعضاء إدارته يصغى باهتمام بالغ إلى وجهات نظرهم حول المشكلات والفرص ، وأثناء هذه الفترة ، يمسك المديرون بزمام الموقف ، وبطريقة غير مباشرة يبنون علاقاتهم مع العاملين . توصف مناقشات الفترة التالية بأنها لاختبار الأهداف والخطط البديلة ، وتقييم جدوى كل منها ، وكذلك العقبات والتدعيم المتوقع بالنسبة لكل بديل ، تنتهى مدة النموذج

[٩٠ يوماً] بالتغيرات الجذرية التي تحدث كل يوم بعد ذلك ، وختاماً لفترة النموذج يعقد اجتماع مع أعضاء الإدارة يخاطبهم المدير : (أيها السيدات والسادة أشكر لكم إسهاماتكم ، ومساعداتكم خلال الفترة السابقة ، ونتيجة لذلك - وكما اتفقنا جميعاً فإن هدف الإدارة في السنة القادمة زيادة حصتنا التسويقية بنسبة (١٢ ٪) تؤخذ من الشركات المنافسة ، أو أى هدف أدائى آخر) ومنذ هذه اللحظة يصبح تحقيق ذلك الهدف الشغل الشاغل لكل عضو في الإدارة : اهتماماً ، ومكافأة ، وجهوداً .

يتم توزيع السلطة والقوة انطلاقاً من هدف الإدارة ، وكلما مر الوقت ، وتقدمت الإدارة في مسيرتها لتحقيق الهدف تعمقت أواصر العلاقة فيما بين الأعضاء ومع قائدهم .

لدى القادة ذوى الأداء المرتفع توجه للهدف Gool-oriented مع قدرة على التحكم في المواقف الأدائية ، وتوجيه الجهود نحو الهدف المحدد . هذا هو الاستنتاج الذى خرجت به الدراسة الثانية ، وتتكون عينة الدراسة من تسعين قائداً يمثلون نواحي شتى في الحياة ، ولقد وجد أنه لا يجمعهم نمط قيادى واحد ، ولكنهم يشتركون في قدرتهم على إدارة انتباهاتهم من خلال الرؤية vision [الأهداف] الواضحة المحددة وتوصيلها إلى جميع الأعضاء بطرق فعالة [إدارة الانتباه من خلال الرؤية يعنى خلق التركيز Creation of focus الأفراد التسعون الذين تمت مقابلتهم ، كان لدى كل منهم جدول أعمال واهتمام بالخرجات . القادة هم أكثر الناس في العالم - اهتماماً بالنتائج Results-oriented والنتائج تؤم الاهتمام ، رؤية القادة أو أغراضهم تجذب الآخرين أو تجبرهم في اتجاهها ، وهذه الشخصيات القوية لا تسعى إلى إجبار أعضاء جماعاتهم التنظيمية لتوجيه اهتماماتهم نحو ما يريده هؤلاء القادة ، وأن الأعضاء أنفسهم يندمجون ويتفانون فيما يؤدونه من أفعال ومهام ، وأن مثلهم في ذلك مثل الأطفال الذين ينهمكون بكل جوارحهم في بيوتهم التى على رمال « بلاجات » المصايف فيشاركهم الكبار هذا العمل طوعية وبشغف أيضاً .

يهمنا هنا الإشارة إلى بذل مزيد من الاهتمام بالطريقة التى يشكل بها المديرون والمنظمات المواقف الأدائية ، يعنى هذا ضمناً أن إدارة الأداء التنافسى تبدأ مع نظام

المنظمة لوضع أهداف الأداء من خلال دورة التخطيط الاستراتيجي للعمل . تلك الدورة التي تعمل على تماسك وتكامل أهداف ومعايير الأداء [الدور الذي تأكد حديثاً لإدارة الموارد البشرية] بعد وضع الأهداف الاستراتيجية للأداء تبدأ الدورة الرسمية لإدارة الموارد البشرية في التنفيذ ، على سبيل المثال : اختيار أحسن العناصر القادرة على أداء وظائف المنظمة ، وبدون نظام مقنن لوضع الأهداف تعجز هذه الدورة عن أداء مهامها الوظيفية .

●● محتوى الاستراتيجية التنافسية : The content of Competitive strategy

تتضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تصميم سياسات الموارد البشرية لتتضمن مع الاستراتيجية التنافسية الخاصة بالمنظمة ، يمكن التمييز بين نوعين من الاستراتيجيات التنافسية العامة ، الأولى : القيادة في مجال التكاليف /الكفاءة ، والثانية تتعلق بسياسة أن تكون مختلفاً [أى أن يكون هناك فرق بينك وبين الآخرين] ويطلق عليها : التمايز Differentiation ، دعنا نعطي بعض الأمثلة في تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في ضوء هذه التوجهات الإستراتيجية :

أ- القيادة في مجال التكاليف وتنمية الموارد البشرية :

من بين الأدوات ذات الدلالة في قيادة التكاليف : تخفيض بند الأجور عن طريق تقليل المستويات الإدارية في هيكل المنظمة ، ولا مركزية السلطة والمسئولية، والتخلص من الأنشطة الإضافية الاستشارية منها والإدارية، ثم التحول إلى بعض التكنولوجيات الحديثة التي تحل محل العمالة : العمليات الحاسوبية والتخطيطية والتصميمية . ومن المعادلات الصعبة هنا أن التطبيق الفعال في مجال قيادة التكاليف يحتاج إلى اهتمام قوى بتنمية الموارد البشرية ، وفي دراسة شائعة في هذا المجال عن النسبة بين العاملين في الأنشطة الإدارية والاستشارية مقارنة بإجمالي عدد العاملين وذلك في ثلاثة مصانع تم اختيارهم من ثلاثة أقطار أوروبية . كانت النسبة كالآتي في ألمانيا ٢٨٪ وفي فرنسا ٣٧٪ وفي بريطانيا ٤٢٪ ، وهذا يعني أن المصانع الألمانية تعمل في ميزة تنافسية أفضل .

العامل الرئيسي الذى يمكن أن يفسر الفرق بين المصانع الثلاثة فى الأقطار الثلاثة يرجع إلى الاهتمام التنموى بدور المشرف أو رئيس العمل Foreman فى ألمانيا أكثر منه فى كل من فرنسا وبريطانيا ، إذا ظهرت مشكلة ما فى المصنع الفرنسى فإن رئيس الوردية يطلب مهندس الصيانة . يتم أيضاً إخطار المسئول عن تخطيط الإنتاج طالما أن طاقة المصنع قد انخفضت عن المعدلات المخططة ، وخوفاً من تدمير أو شكاوى العاملين يسارع مدير الأفراد إلى موقع الحدث ، ثم يستدعى مدير الإنتاج ليتصرف فى هذا الموقف المعقد .

يحدث العكس فى المصنع الألماني مع رئيس الوردية الذى يتم تدريبه وإعداده بعناية فائقة ، ومعايير اختياره ليست فنية فقط وإنما إدارية أيضاً ، حينما يواجه رئيس الوردية الألماني مثل هذه المشكلة فإنه يعمل على حلها مباشرة دون الحاجة إلى الرجوع إلى مسئولين أو أخصائيين آخرين .

وفى دراسة أخرى شبيهة فى مصانع السيارات مع المقارنة بين اليابانيين والأمريكيين فقد وجد أن مدير المصنع فى اليابان يرفع تقاريره مباشرة إلى المدير العام التنفيذى ، بينما نظيره فى الولايات المتحدة الأمريكية يمر تقريره بسبعة مستويات قبل أن يصل إلى نائب ورئيس مجلس الإدارة . وقد خلصت الدراسة إلى أن الفرق فى الإجراء بين المصنع الأمريكى والمصنع اليابانى ، إضافة إلى تضخم عدد العاملين فى الأول عن الثانى يضيف ما يزيد على (١٥٠) دولاراً فى تكلفة السيارة الأمريكية . يجب أن تفهم النحافة العددية فى الهياكل التنظيمية فى المصانع اليابانية فى سياق الجهود التى بذلت لتنمية إدارة الموارد البشرية .

يضع مثل هذا البناء مزيداً من الالتزامات على مدير المصنع اليابانى وأعضاء فريق وحدته التنظيمية . أظهرت الدراسة أيضاً أن إدارة الشركات اليابانية تبذل كل ما فى وسعها لتنمية وازدهار المديرين المهرة من خلال إدارة وممارسة التنمية الاستراتيجية لأعضاء الإدارة .

كما أن الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة أصبح الآن ضرورة وليس اختياراً فإنه يجب أن يصاحبها أيضاً وعلى نفس القدر من الأهمية تنمية العنصر البشرى .

تزداد الحاجة إلى المهارات والقدرات في ظل اعتماد المنظمات على التكنولوجيات الحديثة ولكن بأعداد صغيرة نسبياً ، ويفترض الآن أن تنوع المهارات أكثر قبولاً الآن من افتراض تجزئة المهارات De-skilling assumption لقد أدى دخول التكنولوجيات الحديثة إلى العديد من الاضطرابات والإضرابات عندما رفضت الشركات الإنفاق على التوازي في تنمية المهارات وبناء هياكل فنية واجتماعية جديدة .

من المحتمل أن تطبيق استراتيجيات قيادة التكلفة يضاعف من أهمية تنمية الموارد البشرية ، يصدق هذا عندما نتحدث عن الاستراتيجية التنافسية التي تقوم على سياسة أن تكون مختلفاً أى أن هناك فرقا بينك وبين الآخرين .

ب. استراتيجيات التمايز: (إنشاء إستراتيجية متميزة للقدرات)

التمايز يعنى أن يكون هناك إدراك عن تفرد المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة ، وهنا لابد أن تعمل المنظمة على توفيره بما يحقق لها وضعاً تنافسياً قوياً . يحدث التمايز من خلال العديد من السياسات والأساليب : التصميم - والصورة الذهنية للعلامة التجارية - التكنولوجيا المستخدمة - خصائص خاصة في المنتج - خدمة العميل - التوزيع - العلاقات مع الموردين . يتطلب ذلك امتلاك وصيانة قدرات متميزة . يعتبر العالم مليئاً بالأفكار التي تؤدي إلى التفرد في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات ، ويعجز الكثيرون عن تطبيقها لأنهم لا يمتلكون القدرات اللازمة على توظيفها أو صيانتها : يتمثل التحدي الذي يواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق وصيانة التفرد عن طريق ممارسات : الاختيار، والتنمية ، وتقييم الأداء ونظم المكافآت .

يتردد دائماً أن السر في قوة شركة IBM ليس في قيادتها للتكنولوجيا ، ولكن في قدرتها المتفردة في خدمة عملائها .

«خدمة العميل» ليست شعاراً يرفع عن قيمة وأهمية العمل ، ولكنه نشاط وتطبيق خلال ممارسات القوى العاملة ، ومن ثم فإن التدريب لا يقدم فقط للعاملين ولكن للعملاء أيضاً ، والعمل في مجال المبيعات وخدمة العميل يحقق لصاحبه مكانة اجتماعية ومساراً وظيفياً محدداً وواضحاً في سلم الترقية ، وأكثر من ذلك فإن نواب

رئيس مجلس الإدارة يقضون ما يقرب من شهر خلال العام مع كبار العملاء ، لقد حسنت شركة الطيران العالمية «ساس SAS» من وضعها التنافسى عن طريق تبني مفهوم جديد] تتكون أصول شركتنا من المسافرين وخاصة المسافرين للعمل ، وليس من أسطول الطائرات الذى نمتلكه]. ترى هذا المفهوم مطبقا فى برنامج التدريب ، وبرامج التحفيز والمكافآت على مستوى الأفراد الذين يعملون فى الجو أو على الأرض ، وهناك ثمان شركات مراجعة محاسبية قد ميزت نفسها عن الآخرين عن طريق جذب أوائل الخريجين من الجامعات ، وتقديم لهم برامج تدريب مكثفة فى فروع المحاسبة تقودهم إلى تولى مراكز مالية حساسة فى المنظمات التى تتعامل مع شركات المراجعة هذه . تنبأ قسم نظم القوى فى شركة جنرال اليكتريك (GE) أن مستقبل التعاقدات فى المعدات الثقيلة سوف يكون فى بلدان العالم الثالث ، وهذا يتطلب ليس فقط مهارات هندسية تقليدية ولكن مهارات مالية جديدة لتمويل هذه الاستثمارات ، استطاع القسم أن يوفر هذه الكفاءات والمهارات من العاملين وبالتالي ميزوا أنفسهم كمنتجين « لنظم القوى» فى بريطانيا تتميز فروع Marks & Spencer عن تجار التجزئة الآخرين بما توليه من اهتمام بالغ بالموردين وإمكانياتهم فى تحقيق معدلات جودة لائهاون فيها وهكذا قد يتوهم بعض القراء الذين قرأوا فى بعض مراجع : البحث عن التميز In search for Excellence أو نظرية Theory Z إن التمسك بقيم العمل القوية يضمن تميز المنظمة ، النقطة الجوهرية هى أنه لا يكفى أن تختار المنظمة الاستراتيجية المناسبة لتمييز منتجاتها أو خدماتها ولكن عليها أن تطبق هذه الاستراتيجية بالكامل ، وذلك من خلال بناء القدرات والمهارات المطلوبة وهذه من مهام إدارة الموارد البشرية الأصيلة ، وهنا يزداد احتمال تحقيق الأداء التنافسى ، هذا درس يجب أن تعيه الشركات التى تسعى أن تكون لها استراتيجية عالمية ، وخاصة تلك التى لم تحاول بناء القدرات والمهارات للإدارة العالمية .

ولكن يجب أن تضع المنظمات فى اعتبارها أن استراتيجيات التمايز و حتى إذا تم تطبيقها بمنتهى الدقة فإنها ليست أبدية النجاح ، ولكنها تقود إلى فعالية متوسطة الأجل ، فقد تنهار الاستراتيجية والتطبيق أمام التغيرات التنافسية أو التغيرات فى

التكنولوجيا أو في هيكل السوق . وقد تكون عوامل النجاح وقيم العمل التي حققت لأصحابها مركزاً تنافسياً قوياً على مدى فترات طويلة ، قد تصبح هذه العوامل ذاتها عقبة أمام التغيير ، يقودنا هذا إلى المعيار الثالث ، الذي تقيّم على أساسه سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية .

٣- التركيز على حدود المنظمة البيئية (الابتكار والمرونة).

في ظل بيئة تنظيمية مضطربة ودائمة التغيير ، فسوف يكتب البقاء والاستمرار لعدد محدود من الشركات : حيث السوق أو الصناعة في تغيرات متتالية ، وحيث ردود الفعل التنافسية تلغى إستراتيجيات أمس ، وحيث قصر دورة حياة المنتجات ، وهنا يتوقف بقاء واستمرار المنظمات على مرونتها وقدراتها الابتكارية، وقدرتها على العودة إلى مركز التميز أو تخفيض أكبر في تكلفة منتجاتها وخدماتها ، وقدرتها على حضارة منتجات جديدة أو عمليات جديدة وضخها في شرايين المنظمة ، لتحقيق نتائج ذات قيمة اقتصادية وتجارية .

يمكن النظر إلى مفهوم الاستراتيجية في تشكيلها وتطبيقها على أنه طراز ناقص . الابتكار عملية إلى حد ما تبدأ في مستويات أدنى وتتصاعد إلى المستويات الأعلى، الإدارة الاستراتيجية للابتكار تعني خلق منظمة منتجة للابتكارات وخاصة خلال عمليات الإدارة [وبالذات عمليات إدارة الموارد البشرية] كلمة التشكيل Formula-tion تشير غالباً إلى ما قد حدث بالفعل ، وخير مثال على ذلك ، شركة إسكندنافية لإعادة التأمين التي تحصل الآن على معظم أرباحها من أحد أقسام إعادة التأمين مع الشركات اليابانية ، تعود قصة هذا القسم إلى زيارة قام بها أحد المديرين بشركة التأمين لقضاء إجازته في اليابان حيث أنه من هواة دراسات الشرق الأقصى ، أدت هذه الزيارة إلى اقتناص فرصة عمل لأول مرة مع اليابانيين بدأت تنمو بل إن الشركة استطاعت تعيين مجموعة من الخبراء اليابانية لحساب مكاتبها في اليابان ، وأصبح هذا النشاط من أبرز أعمال الشركة الإسكندنافية .

يكمن جوهر الابتكار في المرونة التنظيمية ، والابتكار بطبيعته محطم ومخرب للوضع القائم . كما أن مقاومة التغيير من أكبر الآفات والعقبات أمام الابتكار .

•• تخطى مفهوم التوافق مع ما هو قائم أو مع معيار ثابت ،

من المصطلحات التى أصبحت عميقة الجذور فى العقود الأخيرة فى ميادين الإدارة الإستراتيجية ، والسلوك التنظيمى : التوافق مع ما هو قائم [Fit] والمضاهاة Matching والتماسك Coherence والتطابق Congruence . تتضمن الإدارة الاستراتيجية مضاهاة إمكانيات وحدود الموارد مع المخاطر والفرص البيئية ويتضمن تصميم العمل Job de-sign محاولة تحقيق التطابق بين الواجب الوظيفى ، والتكنولوجيا والاتجاهات والأدوار ، أما إدارة الأداء فإنها تعنى الموافقة بين الأفراد المناسبين مع الأعمال المناسبة ، وتتضمن إدارة المسار الوظيفى Career/management تطبيق ذلك فى الوقت المناسب ، أصبح مصطلح التطابق Fit شائع الاستعمال .

يعتبر التطابق استعارة للمصطلح المناسب فى مجال إدارة الأداء ، ومع ذلك كلما زادت درجة التطابق ، قويت شدة التشابك بين عناصر الأداء المختلفة ، ويصبح بالتالى النظام أكثر صرامة وعدم مرونة ، ومن ثم فإن استعارة مصطلح التطابق تكون غير ملائمة عندما تكون المخرجات المرغوب فيها هى الابتكار والمرونة . إن النظام ، وخاصة النظام الذى يشبه الآلة ، يجسد معنى مفهوم التطابق وهو فى نفس الوقت العدو للدود للابتكار والمرونة والتكيف .

إن الاستعارات التى تميز من الناحية النظرية النظم الاجتماعية التى تشجع على الابتكار والتكيف تتمثل فى : الغموض ، الاسترخاء ، وليس تشديد القبضة ، الاختلافات والتباينات ، والتنافر ، إباحة التباعد ، وغيرها من الخصائص التى تستحث الأفراد على البحث عن حلول ، ومع ذلك فإن المنظمات تعتبر كيانات للأداء ، والقليل منها يضع الابتكار والتجديد من بين أغراضها . وإن هذه الفئة القليلة تعمل على إشباع الأهداف الأدائية فى الأجل القصير ، الأهداف الابتكارية فى الأجل الطويل ، الابتكار أداة ، وقياسا على ذلك نجد المنظمات الكبيرة المعقدة فى بنائها التنظيمى ، تعتبر بطبيعة تكوينها غير مرنة ، وإحداث التغيير يتطلب بالضرورة توافر المرونة ، وإذا كان لنا أن نجد منظمة معقدة بهذا المستوى وفى نفس الوقت لها خصائص ابتكارية ، فالمفترض أن بها صفات متناقضة ، ومكملة من الدهاء والمراوغة ،

وفى نفس الوقت متصادمة مع واقع هذا النوع من المنظمات ، ومن بين هذه الخصائص : الشدة والاسترخاء - التخطيط والفرص المتاحة - التكامل والتمايز . أما الخاصتان اللتان ستكونان موضع اهتمام فى الصفحات التالية فهما : الرسمى وغير الرسمى Formal - infomal والتأمين والتهديد Secure - threatened

•• الابتكار : خلق المرونة فى المنظمة الرسمية

يوجد فى معظم المنظمات إدارات أو أفراد مسئولون عن العملية الابتكارية فى منظماتهم (البحث والتطوير (R&D) ، بحوث التسويق ، تطوير المنتجات الجديدة ، التنمية التنظيمية) أثبتت الدراسات فى العقود الحديثة أن هذه المصادر الرسمية ، لم يكن لها إسهامات تذكر فى مجال الابتكار وخاصة ذات العائد الاقتصادى . ويبدو أن ما يزيد على ٨٠٪ تأتى من الاحتكاك مع أفكار العملاء ، وفى عقول المروجين غير الرسميين فى الخطوط الأولى من النظام ؛ أو نتيجة التداخل والتكامل بين الإدارات المختلفة .

يعنى خلق المنظمة المبتكرة فى المقام الأول ، توفير مناخ جيد للاتصالات مع العملاء والموردين والموزعين ، والعاملين داخل المنظمة ، النواحي الرسمية أو الشكلية تعوق وتؤخر وربما تقتل توليد وتطوير وانتشار العملية الابتكارية ، وإن كان النظام من الناحية الرسمية ومع توجهه للأداء له أيضا دور فى إدارة الابتكار . وإذا افترضنا أن هناك فكرة ابتكارية تعدت مرحلة دراسة وتحليل الجدوى ، يبدأ النظام يلعب دوره فى تحويل الفكرة إلى مشروع والمشروع إلى منتج له عوائده الاقتصادية .

هذا التكامل بين التنظيم الرسمى و التنظيم غير الرسمى كان موضوعا لدراسة أحد الباحثين الذى تناول عينة مختارة من ثمانى شركات ناجحة فى مجالات الابتكار والتجديد - (يزيد معدل النمو السنوى لهذه الشركات على ٢٠٪ ، ويأتى أكثر من ٥٠٪ من الدخل من منتجات تقل فترة حياتها عن خمس سنوات) - مقارنة بثمانية أخرى أقل نجاحا فى المجال المذكور .

تستخدم كل الشركات الناجحة ابتكاريا فرقا مؤقتة غير رسمية لإدارة العملية

الابتكارية فى مرحلة المبادأة (توليد الأفكار ، فرز الأفكار ، تطوير المفهوم) . وليس هناك إدارات للابتكار فى أى من هذه الشركات .

على العكس من ذلك فإن الشركات الأقل نجاحا تدير العملية الابتكارية من خلال لجان دائمة أو إدارات هيكلية . ولكن صحيح أيضا أنه يوجد فى الشركات الناجحة فى مرحلة التطبيق النهائية درجة عالية من الشكلىة Formalization والمعايرة Standard-ization والمركزية Centralization (تطوير المنتج ، اختبار السوق ، تدشين المنتج) .

كيف يمكن أن تجمع المنظمة بين صفتى الاسترخاء وتشديد قبضة اليد ؟

إنها قضية التوازن التى تساعد على تهيئة جو ابتكارى يحقق للمنظمة مزايا اقتصادية . تفترض هذه الصيغة وجود منظمة قوية من الناحية الرسمية (تخطيط مركزى ، وإجراءات مراجعة للاستثمار ، ولكن مع استرخاء مؤقت للإجراءات وبنود الميزانية ، عندما يكون ذلك ضروريا .)

يشير هذا البعد مجموعة من الأسئلة تتسم بالدهاء والحدائة فى مجال بحوث وممارسات إدارة الموارد البشرية : كيف توظف إدارة الموارد البشرية هذا الكيان غير الرسمى وتقدمه للمنظمة الرسمية ؟ هل يمكن أن يساعد استخدام قوى الواجب الوظيفى ، وفرق المشاركة فى اتخاذ القرار ، ومرونة التحرك بين الوظائف المختلفة على توفير المرونة اللازمة للمنظمة الرسمية ؟ هل يمكن لبرامج الاتصال ، ومشاركة أعضاء الإدارة الوسطى فى عملية التخطيط الاستراتيجى من احتمال تهيئة الجو الابتكارى داخل حدود الغرض التنظيمى ؟ هل يمكن لتعدد نظم المركز الوظيفى الواحد أن تتلاشى معوقات الاتصالات الجانبية ؟ هل هناك حدود لحجم الوحدات التنظيمية وإذا تم تجاوز هذه الحدود يصبح من الصعوبة بمكان المحافظة على التوازن المنشود ؟ كيف يمكن للإدارة العليا منح قوى الصلاحية والأهلية للمروجين ، على سبيل المثال نوع من المكافأة غير التقليدية ، إرسال تذاكر حفلة موسيقية أو غنائية للعضو وأفراد أسرته عندما يساهم بفكرة أو مبادرة جيدة ؟ .

•• المرونة : الأمان النفسى مع قليل من التهديد أيضا :

المرونة جوهر الابتكار ، يحدث الابتكار تغييراً بالضرورة ، ويمكن النظر إلى كليهما : الابتكار والتغيير على أساس أنهما وجهان لعملة واحدة ، المنظمات الكبيرة المعقدة غير مؤهلة للمرونة ، يؤدي التغيير إلى تحول فى بناء ومراكز القوة مع وجود رابحين وخاسرين . كما أظهر تتبع آثار التغييرات التنظيمية الكبيرة إسناد وظائف إلى بعض الأفراد ، أقل فى مستوى الرضا عن سابقاتها . التغيير حالة من حالات عدم التأكد ، وعدم التأكد يولد الخوف ، الذى يقود بدوره إلى مقاومة غير مرغوبة . بالإضافة إلى أن البناء التنظيمى الرسمى والإجراءات فى المنظمات الكبيرة غير متماسكة أو منسجمة فى علاقة عضوية .

ومع ذلك هناك بعض المنظمات الكبيرة المعقدة تظهر كثيرا من المرونة عن غيرها . وخير مثال على ذلك القدرة على التكيف فى شركة IBM التى تدعو إلى الدهشة ، تلك الشركة التى تعتبر من أكبر وأعقد الشركات الأمريكية .

بعد مضى ستة أشهر فقط من إعلان الشركة عن عملية إعادة التنظيم بها ، أصبح أفراد الشركة يؤدون وظائفهم وأدوارهم الجديدة فى سهولة ويسر ، بينما تأخذ هذه العملية سنوات لتطبيق إعادة تنظيم على نفس هذا المستوى . ما الذى يعطى المرونة النسبية لمنظمات بعينها ؟ أجاب أحد الباحثين عن هذا السؤال بأن الأفراد والمنظمات يصبحون أكثر قابلية للتغيير عندما يشعرون معا بالأمان النفسى مع قليل من التهديد .

إن الأمان النفسى الرئيسى الذى يسهل عملية التكيف ينبع من إدارة التوظيف طويل الأجل Long - term employment ، وما يطلق عليه علاقة العشيرة Clan بين العمل وصاحب العمل (تختلف عن علاقة السوق أو العلاقة البيروقراطية) . قد يكون فى ظل البيروقراطية سياسات توظيف طويلة الأجل ، ولكن النظام العشائرى يديرها بطريقة تتضمن السياسات والممارسات الآتية : الصرامة والشدة فى اختيار التعيينات الجديدة ، التعيين الدائم ، الاهتمام بالتطبيع الاجتماعى فى الفترة الأولى من التعيين ، التدريب المكثف لمقابلة متطلبات العمل والتنمية ، وفوق كل ذلك إدارة التنقلات والتحركات الداخلية (وليس بالضرورة تحرك العاملين ذوى الإمكانيات الكبيرة) .

على الرغم من أنه لا توجد دراسات أو أبحاث كثيرة في هذا المجال إلا أنه يمكن القول بأن إدارة التحركات ودوران العمالة يعتبران أداة قوية في يد الإدارة ، لم يستغل الاستغلال الكافي بعد لزيادة إمكانيات الابتكار والتكيف ، تتضمن سياسة دوران العمل ألا تزيد فترة استمرار عضو المنظمة ما بين سنتين إلى أربع سنوات في الوظيفة الواحدة (شركة IBM من الشركات القليلة جداً التي تضع قاعدة من ثلاث إلى أربع سنوات) يؤدي قصر الفترة عن هذا الحد إلى تعرض الفرد لحالة من ضغوط العمل الضارة ، كما أن طول الفترة أكثر من ذلك يصبح بعدها العمل روتينياً ، ويبدأ الأداء في الانهيار حيث ترحف البيروقراطية ، وتتشعب علاقات وجذور الأفراد إلى درجة غير صحية . نجد أن دوران العمل على وجه الخصوص حتى داخل الوظيفة الواحدة ، يوفر للعامل إطاراً (مرجعياً) أوسع عن المنظمة ، شبكة عريضة من العلاقات وزيادة مضطردة لمهاراته وقدراته . لهذا المدخل أيضاً آثاره الإيجابية في زيادة الاختيارات أمام الفرد ، وإزالة الحواجز بين الإدارات ، وزيادة تدفق الاتصالات في كل الاتجاهات .

ماذا يحدث عند التفكير في إعادة تنظيم المنشأة في حالة سياسة العمالة الدائمة ؟

من المحتمل أن يكون لعضو المنظمة نظرة أعمق ، تأخذ في اعتبارها مصلحة المنظمة ، وليس الانكماش حول مصلحته الشخصية ، مع الفهم المتحمس لضرورة إعادة التنظيم . بينما يدرك عضو المنظمة أن هناك مخاطرة في أن تسفر عملية إعادة التنظيم عن تقلده وظيفة أقل جاذبية بالنسبة له ، ولكن مفهوم المسار الوظيفي ، والذي يتكون من سلسلة من الوظائف ، بعضها يشجع طموحات الفرد ، وبعضها غير ذلك ، فإذا كانت الأخيرة فسوف تأتى الفرصة بعد ثلاث سنوات للتحرك إلى الوظيفة المرغوبة ، ومن ثم تقل المقاومة لمدخل دوران العمل ولكن الأمان النفسى وجه واحد من العملة ، التهديد هو الوجه الآخر ؛ الوعى بأن الأمان النفسى - (الوظيفة ، المرتب ، النجاح ، الفخر بالانتماء للمنظمة) - يصبح معرضاً للضياع ما لم يقبل بعض المخاطرة قصيرة الأجل ، والحلول الوسط ، والتضحيات . برامج التدريب والتعليم الإدارية ، والاتصالات الداخلية من أهم أدوات الموارد البشرية لتعميق الوعى بالتهديدات الاقتصادية والتنافسية ، كما أنه يوفر مناخاً صحياً لمشاركة واندماج العاملين على مستوى المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي .

تلعب القيادة الإدارية دوراً هاماً في هذا المجال ، إنها تستطيع أن تهيب المسرح لحدوث الأزمة قبل أن تحدث - أنها تخلق الشعور النفسي بالأزمة ، الذى يعبئ الطاقات الابتكارية و التكيفية ، قبل أن تصبح الأزمة حقيقة واقعة ، تستعين الإدارة فى ذلك بالاستعارات والتصورات والمعلومات ، وبقدرات العاملين على فهم حقائق بيئتهم التنظيمية .

٤- تكامل المنظمة (التركيز على الوحدات التنظيمية الداخلية) :

تحدثنا الآن عن ثلاثة مخرجات أو متغيرات تابعة *dependent variables* لإدارة الموارد البشرية هى : العدالة والعلاقات الإنسانية والأداء التنافسى ، وأخيراً الابتكار والمرونة ، وكان تركيزنا على كيان تنظيمى واحد سواء كان ذلك منظمة معينة أو إحدى وحداتها التنظيمية . أما على مستوى الشركة متنوعة الأغراض ، وخاصة الشركات متعددة الجنسيات هناك مخرج رابع لإدارة الموارد البشرية ، يركز على العلاقات بين الوحدات المختلفة داخل هذا النمط من الشركات وكياناتها المستقلة . وأكثر تحديداً ، نريد أن نتعرف على كيف تستطيع هذه المنظمات تسهيل التكامل بين وحداتها المختلفة ، وفى نفس الوقت تحافظ على درجة الاستقلالية التى يتطلبها تمايز عمليات هذه الوحدات .

لم تتعرض أدبيات الإدارة كثيراً لهذه المسألة التى تعتبر من مناطق حدود إدارة الموارد البشرية ، ومن ثم يجب أن تعالج على مستوى الإدارة العليا للشركات متنوعة الكيانات التنظيمية ، وأحياناً متعددة الجنسيات (تعدد فى الوظائف أو المنتجات أو المناطق الجغرافية التى تحتاج إلى تكامل المنظمة والرقابة الاستراتيجية لوحداتها المختلفة) .

تظهر هذه المشكلات واضحة أيضاً فى حالات الاندماج بين الشركات المختلفة وهى قضية أيضاً لم تعالج كثيراً فى الكتابات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، مع أن عملية التكامل بين السياسات والثقافات بين الشركة المندمجة والشركة الدامجة وخاصة فى مجال إدارة الموارد البشرية ، تعتبر من المسائل شديدة الصعوبة . وهناك مثال صارخ لاندماج ثمان (٨) شركات محاسبية ، وذلك الاندماج الذى خلق أكبر قوة دولية ضاربة فى هذا الحقل من النشاط . لقد قام هذا الكيان الجديد دون الوصول إلى نظام موحد للأجور والمكافآت أو الاتفاق على توزيع الوظائف الرئيسية بين الشركاء .

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تحقيق التكامل الفعال بين الوحدات التنظيمية المختلفة في الشركة الواحدة . ولقد أبرزت الدراسات المكثفة التي قام بها بعض الباحثين أن إدارة الموارد البشرية (آليات إدارة المديرين ، وحل المشكلات) ، بالإضافة إلى طرق إدارة البيانات ، تشكل الأدوات المناسبة لتوفير النماذج الذكية للتكامل ، كما تفترض هذه الدراسات بأن إقامة العلاقات الأفقية بين الوحدات التنظيمية المختلفة من بين الأنشطة الهامة في إدارة الموارد البشرية .

التطور التنظيمي (تنمية الإمكانيات متعددة الأوجه)

تتجه إدارة الموارد البشرية ، على مستوى المنظمة أو الوحدة الاقتصادية إلى التمسك غالباً باتجاه معين ، قد يكون : العدالة والعلاقات الإنسانية (التركيز الداخلي) ، وقد يكون الأداء التنافسي (التركيز الخارجي) أو الابتكار والمرونة (التركيز على المنظمة وحدودها البيئية) بهذا المنهج تكتسب المنظمات خصائص معينة لثقافة تنظيمية محددة ، تصنع منها كيانات بيروقراطية محاطة بمجموعة من القواعد والإجراءات ، وثقافات السوق التي تتبنى أو ترفض معايير معينة للأداء ، وثقافات عشوائية تزداد معها التكلفة والعجرفة . قد يكون ذلك مناسباً إذا كانت البيئة التنظيمية على الترتيب : مستقرة ومحمية ، دائمة التغيير ومتنافسة أو على درجة عالية من الاضطراب وعدم الاستقرار . ومع ذلك فإن بعض المنظمات إلى حد ما يجب أن تتوافق مع هذه الأنماط البيئية الثلاثة . تواجه كثير من المنظمات الآن وفي وقت واحد تحديات هامة على المحاور الثلاثة. توفر شركة IBM نموذجاً مثالياً لما يجب أن تكون عليه الشركة التي تمتلك القدرات والإمكانيات لمواجهة ظروف الثلاث بيئات المتزامنة . تعطي هذه الشركة اهتماماً بالغاً إلى العدالة الاجتماعية والعلاقات الإنسانية ، وتنافس بشدة ، ولها توجه نحو الأداء ، بالإضافة إلى حيويتها ، وقدراتها الابتكارية .

هذا النموذج الذي توفره شركة IBM ، يصعب تكراره في شركة أخرى ، يمكنها أن تنمي كل الإمكانيات ، على كل المحاور في نفس الوقت . سوف نجد مثل هذه الشركة نفسها سقطت في مستنقع مشكلات التغيير ، والارتباك والتعقيدات التي تحملها الرسائل المتناقضة ، والتي تفسر على أنها غير صحيحة ، وبالتالي يتم إلغاؤها .

يتمثل النموذج الذى نفضله نتيجة ملاحظة الباحثين لبعض الشركات الناجحة ، فى أنهم يبدأون بالأخذ بأحد المحاور الثلاثة المذكورة، ولكنهم لا يتمادون فى السير معه إلى ما لا نهاية ، بل يسارعون عند الضرورة إلى التحول إلى محور آخر . إن الذى يساعد المنظمة على هذا التحول الإمكانيات الواسعة التى تتميز بها إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة .

دعنا نعقد عملية تشابه أو تماثل لتنمية الحياة الشخصية مع النمط الذى تم ملاحظته فى أبحاث سابقة لمديرى العموم التنفيذيين الذين حققوا نجاحا ملحوظا فى كل من حياتهم الشخصية وحياتهم المهنية . تتضمن التنمية الناجحة فى الحياة الإمساك بزمام الموقف فى مجال معين قبل الدخول فى مجال آخر ، ولقد وجد أيضا أن النماذج الفاشلة كانت تحاول النجاح فى كل المجالات فى نفس الوقت ، ينطبق ذلك تماما على المنظمات حيث أن محاولة تطبيق كل مناهج وإجراءات التميز فى وقت واحد ، يعتبر وصفا أكيدة للفشل .

لقد وجد أحد الباحثين أن الشركات الأوروبية الرائدة فى مجال صناعتها قد سارت على نفس المنهج وبنفس الترتيب . فقد بدأت فى عقود الخمسينات والستينات التعامل مع مشكلات العدالة والعلاقات الإنسانية ، إن لم يكن قبل ذلك ، لم يكن مطلوبا فى هذه الفترة من النمو التصدى لمثل هذه المشكلات ، ولكن القيم العميقة ، وبعد نظر المؤسسين أو الرؤساء وجه الشركات إلى هذا الإنجاز ، ثم تحولت هذه الشركات بعد ذلك إلى مواجهة تحديات الأداء التنافسى مسلحين بأدوات التخطيط الاستراتيجى ، وبعض تطبيقات منهج الإدارة بالإهداف (MBO) ، وبرامج تحسين الإنتاجية . وأخيرا ، وانطلاقا من القوى الثقافية التى قاموا ببنائها خلال المراحل السابقة ، بدأ التحول فى اتجاه تحديات المستقبل فى المرونة والابتكار ، تلك المهمة التى يمكن ترجمتها إلى تحسين الفعالية التنظيمية ، ومقومات الاستمرار والبقاء فى القرن القادم .

