



بقلم هادي الفار

الإدارة الوسطى: ضرورتها للمحافظة على المعرفة الإدارية والكفاءات

المعرفة في المؤسسة خاصة في حال عدم توفر خطة تعاقب تراعي خطر فقدان بعض الاختصاصات. مراعاة لبقاء العامل المعرفي منتجاً ضمن اختصاصه وإدراكاً بأن الموظف بحاجة لسلم مهني لترقيته وتأمين حس التقدم وتحقيق الذات لجأت العديد من الشركات لإعتماد هيكليتين، الهيكلية الأولى إدارية تتبع الأسلوب التقليدي بالتقدم المهني نحو الإدارة والثانية مهنية تعطي الموظف الأقدم في المهنة منزلة أعلى من حديثي العهد. لكن هذا الحل ما زال غير واضحاً من حيث التمايز ما بين ممارسي المهنة الواحدة حيث ينتهي بهم الأمر بممارسة نفس المهام لكن بدرجات مهنية مختلفة عبر التسمية والتقديمات المالية وغير المالية فحسب إضافة إلى أن هذا الحل يطرح علامات إستفهام حول المساواة والبعد الأخلاقي والقانوني للتوظيف. المشكلة الرئيسية تكمن في ندرة الكفاءات الداخلية لشغور الإدارة العليا كون التوجيه والتدريب المهني تركز حول الاختصاص وليس على علم الإدارة الذي يحتاج له الموظف عبر التدريب والخبرة العملية لإكتساب مهاراتها. لجأت الشركات لسد الفراغ الإداري بإستقطاب المدراء من المؤسسات الأخرى - غالباً ما تكون أصغر حجماً و من قطاعات إقتصادية مختلفة. كما أن هنالك خطورة محتملة بعدم تأقلم المدير المستقطب في ثقافة الشركة وكيفية إدارة عملياتها مما قد يسبب بتغييرات داخل الشركة قد ينتج عنها معاندة أو مواجهة أو إضطراب مع الموظفين. عدا عن الكلفة المتزايدة للتوظيف وللتقديمات المالية وغير المالية في جو تنافسي شديد داخل سوق العمل لإستقطاب الكفاءات التنفيذية. من أهم التكاليف التوظيفية التدريب ومستحقات شركات التوظيف والوقت الضائع وغير منتج والإنتاجية المنخفضة خلال فترة الإبتداء بالعمل وغيرها. أما من ناحية التقديمات المالية فتتكون من الأجر ومشاركة الأرباح وبدلات النقل

تقسم المدرسة الكلاسيكية في الإدارة المدراء إلى ثلاثة فئات: الإدارة العليا والوسطى والمباشرة. تضم الإدارة العليا إجمالاً المدير العام والمدراء التنفيذيين المسؤولين عن الأقسام الرئيسية في الشركة. المدراء المباشرون أو مسؤولو «الخط الأول» هم من يديرون العمال مباشرة وغالباً ما يكون دورهم إدارة العمليات اليومية. أما مدراء الإدارة الوسطى فيشكلون صلة الوصل ما بين الإدارة العليا والمباشرة. تتسم أهمية الإدارة الوسطى بعاملين أساسيين أولهما - وذلك عبر تواصلهم مع الإدارة العليا - إدراكهم للتوجه العام والرؤيا والإستراتيجيات وثانيهما - عبر تفاعلهم مع المدراء المباشرين - علمهم بآليات التنفيذ. هم بذلك يشكلون خزان المعلومات وكيفية تحويل الرؤية لأمر واقع. لكن الأهم من هذين العاملين تشكل الإدارة الوسطى المدرسة التي تؤهلهم لإكتساب المهارات المهنية والمرنة لتأهيلهم لشغور مناصب الإدارة العليا. التوجه العام لدى الشركات هو الحد من أعداد المديرين الوسطيين. من أهم أسباب هذه الظاهرة هو تركيز الشركات على إعادة هندسة الهيكلية على أساس إلغاء الوظائف الغير مساهمة مباشرة بالربحية وغالباً ما تستهدف الطبقة الوسطى بحجة التقليل من طول هرمية الشركة وتقريب الإدارة العليا من العمليات اليومية للمؤسسة. كما أن ظاهرة العامل المعرفي فرضت على المؤسسات طرقاً مختلفة لإدارة موظفيها. العامل المعرفي عامة يرغب في شغور المواقع الوظيفية التي تسمح له بإبراز خبرته وممارسة مهنته، فترقيته ضمن الهيكلية نحو موقع إداري يقلل من تحفيزه ويزيد من خطورة مغادرته الشركة. بالإضافة للرغبة الفردية بالعمل ضمن اختصاصه، بعض الشركات ترغب ببقاء العامل المعرفي في موقعه مما يضمن عدم وقوع فراغات ضمن المستوى





والسكن والعائلات وغيرها. وقد شهد سوق العمالة حالياً ارتفاع كلفة المدراء التنفيذيين إلى حد غير مسبوق ومنافسة شديدة جعلت من الشركات المتخصصة بالبحث عن المدراء التنفيذيين تنمو بشكل ملحوظ.

على الرغم من الفوائد التي تعود على الشركة بإستقطاب موظف من خارجها كسد حاجة آنية أو ملئ فراغ معرفي في كيفية إدارة موقع وظيفي أو موقع الشركة الآني أو المستقبلي أو التقدم بطرق عمل جديدة، تظهر كثرة إستقطاب المدراء التنفيذيين من شركات أخرى قلة تخطيط مهني للموظفين الحاليين لسد الحاجات المستقبلية. كما ويظهر عدم إلتزام العمال المعرفيين بمعظمهم برامج التوجيه المهني المدة من قبل الشركة. وللد من تحدي النقص الحاد في مهارات الإدارة يقترح باحثين وممارسي الإدارة الخطوات التالية:

- التوجيه المهني المبكر نحو العمل الإداري.
- الدوارة ما بين الأقسام المختلفة خلال المراحل الوظيفية المختلفة- المبتدئة والمتقدمة منها.
- التخطيط للحاجات المستقبلية الإدارية والتخصصية بحيث تتوفر الشخص المناسب في الوقت المناسب.

- آخذين بعين الإعتبار خصوصية كل شركة، على المؤسسة دراسة إملاء الموقع الوظيفي التنفيذي من خلال مقارنة الأكاليف والمكتسبات.
- التدريب على المهارات الإدارية والتخصصية دون إهمال واحدة على حساب الأخرى وضمن الحاجات الوظيفية المستقبلية.

- إشراك الفرد في العمل الجماعي المشترك ما بين عدة أقسام كي يدرك الصورة الكاملة للعمل وعدم إكتفاء رؤيته من خلال الجزء المتعلق بشكل مباشر به.

- دراسة الهيكلية وتعديلها ليس فقط من ناحية زيادة الربحية والتوفير من كلفة اليد العاملة بل الأخذ بعين الإعتبار الحاجات الوظيفية المستقبلية لسد الفراغات المعرفية كهدف بعيد المدى.

- الإبقاء على الحد الأدنى من العدد في الطبقة الإدارية الوسطى كخزان معرفي ملئ مناصب الإدارة العليا عند الحاجة وكمرجعية متخصصة للمدراء المباشرين.

- تحفيز الموظف على إختيار الهرمية الإدارية أو الإختصاصية حسب التخطيط المسبق لحاجات الشركة عبر التقديمات المالية وغير مالية آخذين بعين الإعتبار

مبدأ المساواة والعدل ما بين الموظفين ضمن نظام إدارة العلاقات والترتب والرواتب للموارد البشرية.

- إدارة قسم الموارد البشرية لمهارات الموظفين وتطورهم الوظيفي وإنشاء قاعدة بيانات بهذه المعلومات والعمل على إبداء النصح للإدارة العليا عن الحاجات الوظيفية المستقبلية و التوجيه المهني المشترك للموظفين.

- التخطيط المهني الفردي ما بين المديرين وموظفيهم وتقديم خيار التقدم الإداري كبديل عن التخصص التقني.

ختاماً، على المؤسسات الربحية وغير ربحية إدراك سيئات خسارة المدراء الواسطيين آخذين بعين الإعتبار الخسارة المعرفية والمادية على حد سواء. إن إدراك مساوئ وحسنات الممارسات المتبعة في علم الإدارة - كخفض الهيكلية - يعتبر أساساً لتنفيذ خطواتها بطرق فعالة وعدم ممارسة الظاهرة الإدارية دون معالجة نتائجها السلبية. الكلفة المتزايدة للمدراء التنفيذيين خاصة لدى الشركات الخليجية بالإضافة إلى النقص الحاد للمهارات الإدارية تتطلب ردة فعل آنية واستباقية لتأمين الحاجات الإدارية بكلفة مقبولة.