

الفصل الثالث

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لمواجهة التحديات ودور إدارة المعرفة

بالنهوض بالتنمية البشرية



obeikandi.com

المبحث الأول

مفهوم الاستراتيجية وأساسياتها

تهيئِد :

في ظل التغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية، والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني، من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية.

مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، في المنظمات المعاصرة وإدماجه إلى الإدارة الاستراتيجية، بعدما أن كان هذا الاهتمام منحصرًا على عدد قليل من المتخصصين، الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه " قسم إدارة الأفراد " .

وبالتالي إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الاستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الاستراتيجية، عن طريق التخطيط، ووضع برامج خاصة القابلة للتغيير، من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وبالتالي نطرح الإشكالية التالية :

ما مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وماهي أسسها؟

وما مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة؟

فننطلق من الفرضيات التالية :

- إن المنظمة تحاول إقامة بناء إستراتيجي للموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها.
- تحاول المنظمة التوفيق بين التحديات (الخارجية والداخلية) والموارد البشرية، التي تملكها للتكيف مع التغيرات البيئية.
- بروز مفهوم إدارة البشرية الاستراتيجية المعاصرة الذي أدى إلى التوافق بين إدارة الموارد البشرية وعوامل التغيير.

أساسيات الإدارة الاستراتيجية :

I - مفهوم الاستراتيجية :

توجد تعريفات متعددة للاستراتيجية، نستعرض لأهمها:

حسب علي عبد الله : " يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات".

كما عرفها chandler: "هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف".

كما عرفها أحد المـسيرين : " هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار مسالك، التي يتم فيما تخصص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف".

نستطيع القول أن الاستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل، ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها، وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

من أهم تعاريف الإدارة الاستراتيجية نجد :

حسب على السلمي : " هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم، سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها".

حسب علي عبد الله: "هي اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها أو اختفائها من السوق، ومن ثم فهي تـحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن، بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية".

وبالتالي فالإدارة الاستراتيجية هي التفكير في كيفية استعمال الموارد المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق الغايات والأهداف المراد تحقيقها.



المبحث الثاني

عناصر البناء الاستراتيجي

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية :

- ❖ آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة، ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
- ❖ آلية مرنة لإعداد وتنفيذ مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام و اتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتتاعم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.
- ❖ هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية، ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.
- ❖ نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.
- ❖ أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة، هم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيدا، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم، مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
- ❖ نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات، تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.

- ❖ نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية، وتوجيه العلاقات الوظيفية، تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.
 - ❖ نظم المعلومات وقنوات للاتصال الفعال، تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
 - ❖ تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية، لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
 - ❖ تقنيات مناسبة appropriate technologies في مجالات النشاط المختلفة.
- فكل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثمّ التفاعل والالتحام والتعامل مع عناصره، والرؤية المستقبلية الواضحة، والتصوير الشامل لوضع المنظمة في حركة التطور المستقبلي.



المبحث الثالث

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

قبل تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، نستطيع تعريف تسيير الموارد البشرية، وذلك حسب علي عبد الوهاب "هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة، وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم، وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم، والبحث في مشاكلهم، وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد".

أما إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية فهي " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن مايلي:"

- ❖ الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- ❖ الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- ❖ الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- ❖ السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات، والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية .

❖ الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها، للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

❖ معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة، للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

"ونتيجة المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية، والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية، كونها أنها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية، التي تتناسب مع الاستراتيجية العامة للمنظمة"، ولهذا فالاستراتيجية العامة للموارد البشرية تتبع منها استراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كمايلي:

❖ استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية : والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة، بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها، ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.

❖ استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية : والتي تهدف إلى صياغة استراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة، بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.

❖ استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية : وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

❖ استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية : من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية،

السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

❖ استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية : وهذه الاستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغربية.

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد استراتيجية الموارد البشرية الموافقة للاستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الاعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة، والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وآنية، والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.



المبحث الرابع

إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية

تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ"، ولكن قبل إقامة استراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها".

❖ تكوين وتحديد فلسفة الشركة: وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة استراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة، فثقافة المؤسسة تعرف حسب Maurice thevonet كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها " كما يقول أيضا " إنها منتج تاريخها وليس منتج آني، " وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه، وماهي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد " يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة، ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي، حيث لايمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها".

فبعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها استراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في :

1 - تحليل المناخ الخارجي: يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطية لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل مايحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على

المنظمة، كونها تسبب الغرض أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها : عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة، والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية".

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل، مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

2 - تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف، التي قامت من أجلها المنظمة، والتي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة، وهذه العوامل تتمثل في :

- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
- مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
- المعدات والتجهيزات والأموال .
- الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.
- المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
- العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.

" ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية، التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا".

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية".

❖ أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.

❖ استراتيجيات المنظمة العامة والاستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج، التسويق، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...).

❖ البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام، فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بلورة وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية.

❖ تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية، من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.

❖ تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة، ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف، وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة"

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

3 - تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية : إن الخطوة الثالثة في بناء استراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية، والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية، كالاتقارب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية، للحصول على العناصر المطلوبة...إلخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثمَّ تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقرار التوجهات الاستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

4 - تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية : أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الاستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالتطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لأنسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي".

5 - صياغة وتكوين الاستراتيجيات: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وماهي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة Master plan

للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد استراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام مآلديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن، وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتميئتها وإستخدامها الاستخدام الأمثل، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

6 - تنفيذ الاستراتيجية : يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها، والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة، وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للاستراتيجية، أما بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد، تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة، والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ماتفرضه الاستراتيجية، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية.

7 -متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية : إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الاستراتيجية:

1. الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
2. مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء، وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.
3. وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الرقابة الاستراتيجية، للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.



المبحث الخامس

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة

استراتيجية تغيير قبل كل شيء

تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء واستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم، حيث أدت هذه التحويلات إلى مزيد من التغيير في الاهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة، إذ يتحول اهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر، واستثمار إنجازات الماضي إلى الانطلاق للمستقبل، وابتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغيير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد.

ويتجلى بنا القول أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي أهمها:

❖ العولمة: "التي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية، الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار، لاغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال، عما يحقق أيضا التخفف من قيود الوقت والزمان، الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

- ❖ التحدي: حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
- ❖ الرؤية الشاملة: تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها، وذلك في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، السياسية، الثقافية، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات استراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.
- ❖ دورة الحياة : وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية: الانطلاق، النمو، التطور والتدهور في استراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة، وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.
- ❖ المحركات: تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية على عدد من من المحركات من أجل تحقيق أهدافها، ومن أهم المحركات الاستراتيجية نجد:
- ❖ التكلفة : فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد استراتيجية للتدريب.
- ❖ السوق : مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق "حيث إن المحركات السوقية هي أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي، أو التقني".
- ❖ المنافسة : حيث إن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات، سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبني برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية، والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات.

❖ قرارات وتوجهات الدولة: إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد التي تنظم محيطها، التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات، وتوجهات الدولة في كل المجالات.

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الاستراتيجية في ضرورة القيام بمايلي:

- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد أثارها.
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتميئتها وتطويرها.
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد أثارها.



المبحث السادس

أهم استراتيجيات الموارد البشرية البديلة

يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، حيث إن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

كما لا ننسى أن الاستراتيجية العامة تسعى إلى اتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحويلات واتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الاستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل استراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود اختلاف بين الاستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.

1 - الاستراتيجية الهجومية: هذا النوع من الاستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود، من أجل مقاومتها والتخلص منها، حيث إن الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة انطلاق "استراتيجية إنطلاق" في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الاستقطاب من أجل اختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية، مع التركيز على الفعالية الجمالية، وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي، كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الاستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو "استراتيجية النمو" من أجل تدعيم

وتحسين مركزها وموقعها التنافسي، فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الابتكار والإبداع، مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافآت.

2 - الاستراتيجية الدفاعية: " والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعتمد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء، وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمات المنافسة "

إن هذا النوع من الاستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو " للمؤسسة حيث إنها تحاول الحفاظ على الاطارات الكفاءة في منشأتها، من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

3 - الاستراتيجية الانهزامية : نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة التي تأثر سلبا على نشاط المنظمة، مما يؤدي بها إلى الانحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تتطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

4 - الاستراتيجية الوسطية : وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الاستراتيجيات في مواقف التفاوض، خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات و ضمانات، ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

كما نستطيع القول إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة، تتبع الاستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية، وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل استراتيجية، أما القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار استراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار استراتيجيات دفاعية، وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الاستراتيجيات التوفيقية أو الوسطية.



المبحث السابع

دور إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية

أولاً: إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة.

إن إدارة المعرفة تلعب دوراً كبيراً وحيوياً في بناء المنظمات، من حيث الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة وأهمها الأفراد والعمليات.

وتؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة؛ الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لدى العاملين، وهذا من خلال بعضهم البعض، بالإضافة إلى المصادر الخارجية للمعرفة. حيث يسمح هذا التعلم للمنظمة في النمو باضطراد، وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا، وتدخل المنافسة على التميز مع المنظمات الأخرى، ومن هنا بدأت ظهور المنظمات المتعلمة. الثانية: تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العميل لديهم، وهذا يتطلب مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة المشكلات المختلفة التي تواجه نشاطات المنظمة، ومن هنا نستنتج أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة: 1. توسع لخبرات لدى العاملين. 2. دعم وزيادة رضا الزبائن. 3. زيادة الربح والعوائد.

أثر إدارة المعرفة على العاملين:

1. أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين: تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والتدريب والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم

وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات.

2. أثر المعرفة على موائمة العاملين: إن كافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي، رغم أنهم سيتعاملون بحذر من المفاجآت، ولكن لن يفاجئوا من التغييرات التي تحدث مستقبلا، وهذا يساعد العاملين أيضا للاستجابة لهذه التغييرات وقبولها، وبهذا تكون إدارة المعرفة حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.

3. أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين: من أهم فوائد إدارة المعرفة للعاملين: أ) يصبح بمقدور العاملين التعلم في المنظمات التي تعاني من نقص المعرفة. ب) التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات، وهذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل، وهذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، علاوة على ارتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمنظمات الأخرى، وتساعد العاملين بالتصدي للمشاكل التي تواجههم، وهذا يجعل العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية، ومتحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل، لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.

4. تأثير إدارة المعرفة على الابتكار عند العاملين: تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار إما بالتعاون بين بعضهم أو أفراد، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني، وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

5. تأثير القيمة المضافة على العاملين: إن العامل الذي ينتج قيمة مضافة عالية يشعر بالاستقرار الوظيفي الأكبر، حيث إن المنظمات التي تسعى بالارتقاء هي المنظمات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل.

وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات والأمم، وعليه تم إيلاء موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها العناية الأكبر، كما تم اعتبار مدخل محاسبة الموارد البشرية أحد مداخل حساب الموجودات المعرفية، بالإضافة إلى مداخل أخرى كمدخل الملكية الفكرية والتعلم التنظيمي وغيرها.



المبحث الثامن

الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية من منظور إدارة المعرفة

لقد كان لتطور الاقتصاد المعرفي الأثر الرئيسي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، والتحول في إدارة الموارد البشرية من عمليات إدارة شؤون الموظفين البيروقراطية إلى تطوير وظائف الموارد البشرية، التي تدعم عدة أمور على صعيد الميزة التنافسية والتركيز الاستراتيجي.

ويرى الخبراء في هذا المجال أن إدارة الموارد البشرية سوف تفقد مكانها في المنظمات التي تعتمد على المعرفة إن لم تستجيب إيجاباً للتحديات في البيئة الجديدة، وتعمل على إيجاد قيمة مضافة للمنظمة، وإحدى الطرق لإدارة الموارد البشرية لإعادة خلق ذاتها من خلال مساهمتها في إدارة فعالة، لخلق الرأس البشري والمعرفة في المنظمات، ومن دور إدارة الموارد البشرية في هذا العالم الجديد المتغير:

1. التطورات والإنجازات العلمية والتقنية المتلاحقة.
2. ثورة الاتصالات والمعلومات.
3. الطفرات التقنية في مختلف مجالات الإنتاج والخدمات.
4. ترسخ ظاهرة العولمة واستقرار نظام الأعمال الجديد على مبادئ حرية التجارة والمنافسة.
5. ارتفاع مستوى التعليم وظهور تقنيات جديدة للتعليم، بإدماج الحاسبات الآلية وتقنيات الاتصالات في العملية التعليمية.

6. ارتفاع المستوى المعرفي للموارد البشرية وترسخ مفهوم " عمال المعرفة".

كما أن مساهمات مدراء الموارد البشرية عموماً لديها الاحتمال الأكبر لإضافة قيمة للمنظمة من خلال إدارة فعالة لرأس المال البشري والمعرفة، ويصبح دور مدراء الموارد البشرية في البيئة المتغيرة ليتضمن وظائف جديدة لإدارة الموارد البشرية تدور في مجملها حول:

1. الأدوار الإدارية

2. العلاقات الإدارية.

3. التركيز الاستراتيجي في المنظمة.

4. التركيز على التعلم في المنظمة.

كما أن النظرة العامة للبيئة قضية مهمة في تطوير وظائف مدراء الموارد البشرية، وهذا التطوير يتطلب كادر من المدراء القادرين على تقدير كيفية تأثير العوامل البيئية على وظائف إدارة الموارد البشرية إن كانت على مستوى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وأثر هذه العوامل على أداء العناصر البشرية في المنظمات.

تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي:

لقد أصبح اليوم تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على التطبيقات الناجحة للمعرفة، فالأوجه غير الملموسة للمعرفة أصبحت تحدد وتعرف خصائص

النشاطات الاقتصادية، وظهور الاقتصاد المعرفي مزدوجاً مع تعقيد مالي في المنظمات، أصبح يتطلب تغيير قوي في إدارة الموارد البشرية.

فالنهج التقليدي لإدارة الموارد البشرية محدود العمليات في ظل الاقتصاد المعرفي، مما يتطلب توسيع الدور خارج المنظمات.

وإدارة البشر كوظيفة لإدارة الموارد البشرية، أصبحت أشمل لتتضمن إدارة القدرات المؤسسية، العلاقات، التعلم والمعرفة، وكذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية توسعت لتتضمن التركيز على المعرفة المتضمنة اكتساب ومشاركة ونشر المعرفة ضمن المنظمات، وهذه أصبحت جزءاً هاماً في محفظة (Portfolio) مدير الموارد البشرية.

إن إحياء إدارة الموارد البشرية في الاستجابة لطلبات الاقتصاد المعرفي تتطلب تغيير عبر أربعة مواطن هامة هي: (أ) الأدوار. (ب) العلاقات. (ج) التركيز الاستراتيجي. (د) التركيز على التعلم.

الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

1. إدارة الموارد البشرية شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ استراتيجية المنظمة.
2. إدارة الموارد البشرية مصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء، وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة.
3. إدارة الموارد البشرية راعي لمصالح العاملين، وأداة التعبير عن اهتماماتهم وتوصيلها إلى الإدارة العليا للمنظمة.
4. إدارة الموارد البشرية رائد التطوير والتغيير في المنظمة، ومصدر الأفكار الجديدة.

والجدول التالي يوضح ذلك من خلال المقارنة :

#	إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية بالمعرفة
1	تهتم بالبناء المادي للإنسان	تهتم بعقل الإنسان والمعرفة
2	تركز على الأداء الآلي للمهام	تركز على الأداء الفكري والذهني
3	لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه	تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة
4	لا تطبق مفهوم التمكين	تطبق مبدأ وتقنيات التمكين
5	تركز على العناصر المادية في محيط الأداء	تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته
6	تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية	تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات
7	تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية	تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد
8	تركز على قدرات الفرد	تعمل على تنمية العمل الجماعي
9	تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شؤونه	تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج

والجدول التالي يشكل المواطن الرئيسية التي تتطلب التغيير، وذلك

لجعل إدارة الموارد البشرية ذات صلة وثيقة بالاقتصاد المعرفي:

تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي:

مواطن التغيير	الاقتصاد التقليدي	الاقتصاد المعرفي	مدير الموارد البشرية الجديد
الأدوار Roles	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز الإداري - مدير شؤون الموظفين - الإدارة ضمن وظائف ضيقة 	<ul style="list-style-type: none"> - شريك استراتيجي - خبير إداري - نصير للعاملين - وكيل للتغيير 	<ul style="list-style-type: none"> - يدير رأس المال الفكري - ميسر للمعرفة - باني للعلاقات - أخصائي نشر للمعرفة
العلاقات Relationships	<ul style="list-style-type: none"> - علاقات محدودة داخل المنظمة - التركيز على العاملين 	<ul style="list-style-type: none"> - توسيع العلاقات خارج المنظمة - زيادة التركيز على العلاقات مع المدراء التنفيذيين (Line managers) 	<ul style="list-style-type: none"> - بناء علاقات مع الموظفين، المدراء، الزبائن، المزودين والموزعين Stake holders
التركيز الاستراتيجي Strategic Focus	<ul style="list-style-type: none"> - ليس هناك علاقة بين ممارسات الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة - عدم إشراك مدراء الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتتلاءم والإستراتيجية الكلية للمنظمة - استراتيجيات طويلة المدى من 5- 10 سنوات 	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة إستراتيجية للقدرات - تطوير ودعم القدرات التنظيمية - التركيز على المدى القصير كما هو الحال بالنسبة لطويل المدى - الإبقاء والتجديد
التركيز على التعلم Learning Focus	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على التدريب - نشاطات التدريب غير مرتبطة بالإستراتيجية - التركيز على متطلبات الوظيفة الحالية 	<ul style="list-style-type: none"> - التدريب غير مقصور على الوظائف الحالية - تطوير نهج نظامي للتدريب والتطوير - تطوير منظمات متعلمة 	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة رأس المال الفكري - تطوير رأس المال البشري - خلق بيئة التعلم - تشجيع خلق المعرفة ونشرها والمشاركة بها - التأكيد على التجديد المتواصل للمنظمة - تطوير لجان للتطبيق

ويمكن تلخيص الاستراتيجيات بما يلي: -

- ❖ التركيز على الجوانب الفكرية والمعرفية في الموارد البشرية.
- ❖ البدء بتغيير المفاهيم والأولويات في كيفية التعامل مع الموارد البشرية.
- ❖ نشر فكر إدارة الموارد البشرية الجديد بين جميع أعضاء المنظمات.
- ❖ توضيح مبررات ودواعي الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وبيان العوائد المنتظرة بأسلوب موضوعي.
- ❖ تقويم المناخ الثقافي في المنظمة ومدى تقبله لمنطق الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية.
- ❖ محاولة إحداث تغيير في ثقافة المنظمة لتصبح أكثر تقبلاً لأفكار وتوجهات إدارة الموارد البشرية الجديدة.
- ❖ كسب اقتناع ومشاركة الموارد البشرية على جميع المستويات في تفعيل الرؤية الجديدة، والاتصال المباشر بالأفراد ذوي العلاقة وإعطاءهم الشعور بالأهمية والمشاركة.

ومن هنا نذكر الأساس الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة كما مدرج أدناه: -

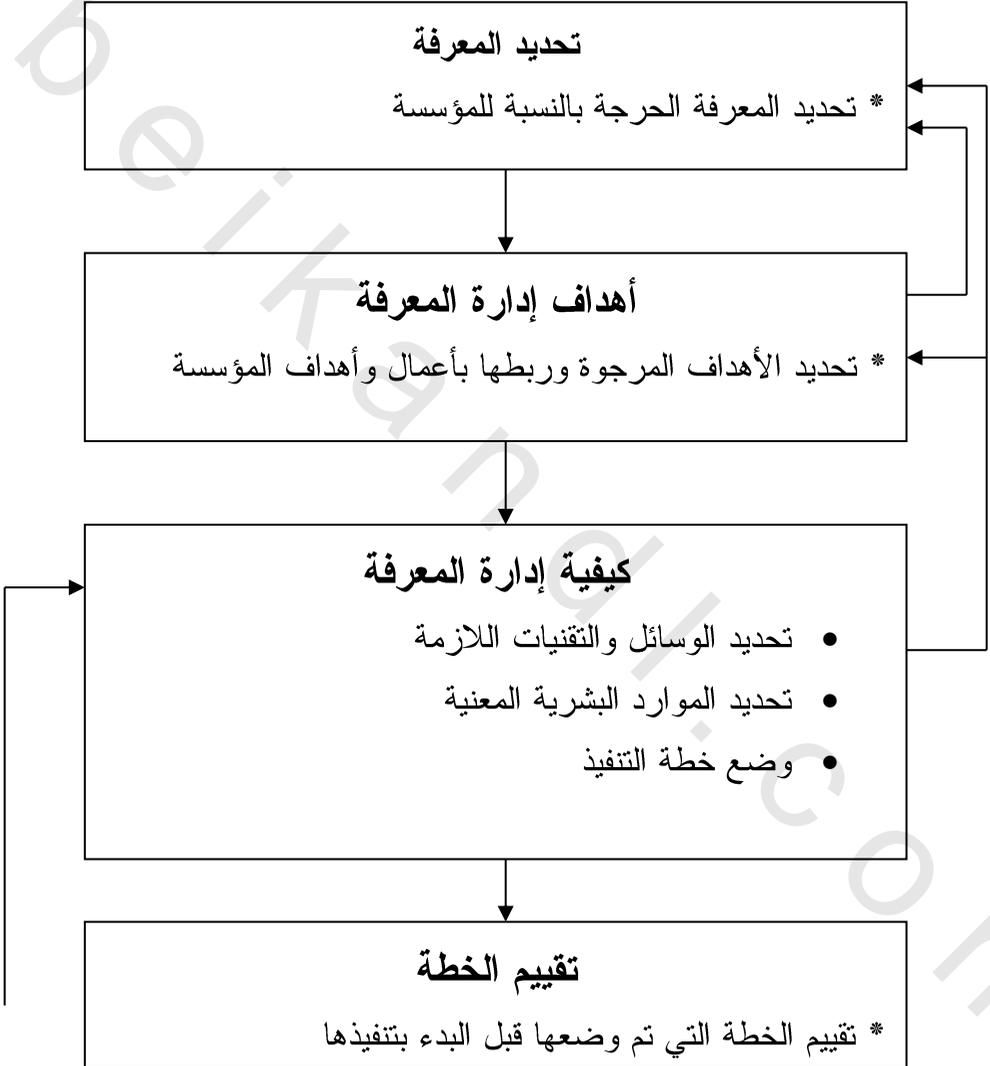
- ❖ تقوم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بتدبير إمكانياتها البشرية والتقنية والمادية، بما يحقق لها القدرة على تقديم مخرجات من المورد البشري المتميز، المتصف بالقدرات والمهارات المناسبة لاحتياجات المنظمات المختلفة.

- ❖ كذلك تعمل على تنمية وتطوير إمكانياتها ووسائلها وعملياتها، بما يحقق لها قدرات متعالية للوفاء بالطلب المتوقع على الموارد البشرية المتميزة في فترات زمنية قادمة.
- ❖ تعد إدارة الموارد البشرية بالمعرفة خططها الاستراتيجية والتشغيلية، بالتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والتطورات التقنية في مجالات التعليم والتدريب والتأهيل وتنمية الموارد البشرية وما تستند إليه من دراسات علمية وبحوث تطبيقية، تهدف إلى تنمية المحتويات المعرفية ومستويات المهارة، وتطوير تقنيات الأداء بما يتناسب والمستويات التقنية السائدة في المنظمة.
- ❖ تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة لابتكار وتحديث تقنياتها ومصادرها المعرفية، بالتواصل الإيجابي مع مصادر الإنتاج المعرفي العالمي، وتطويره لمقتضيات البيئة المحلية، وكذا بالاقتراب من عملاءها، ورصد احتياجاتهم ومشكلات الأداء ومتطلبات تطويره .
- ❖ تتابع إدارة الموارد البشرية بالمعرفة التطورات في سوق العمل وتركيبية المجتمع، وتعمل على تطوير، استراتيجياتها وخططها وبرامجها، وكافة فعالياتها بما يواكب تلك التطورات .
- ❖ تسعى إدارة الموارد البشرية بالمعرفة إلى بناء قدراتها التنافسية، واكتساب ميزات تواجه بها المنافسة التي تهدد المنظمات من المصادر المحلية والأجنبية.
- ❖ كما تسعى إلى مواكبة التقنيات التي تستخدمها مصادر المنافسة الأجنبية بما لها من إمكانيات عالية وتفوق تقني وعلمي.

- ❖ تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بمنطق وتقنيات "إدارة الجودة الشاملة" في كل فعاليتها وعناصرها.
- ❖ كما تسعى إلى متابعة مدى استفادة العملاء من مخرجاتها، والعمل على بناء وتدعيم علاقات دائمة معهم تأكيداً لعلاقات "المورد/ عميل"، التي تتبناها إدارة الجودة الشاملة.
- ❖ تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بالأصول والأعراف المهنية، وتلتزم أنفسها والعاملين فيها باتباع تلك الأصول والأعراف، وتنمية الجوانب الاحترافية فيهم، ومن ثمّ توفير الشروط والمقومات، التي تسمح بالوصول إلى مستويات الأداء المتعارف عليها عالمياً.



المبحث التاسع
خارطة الطريق
لاستخدام حلول وتطبيقات إدارة المعرفة



وفي خارطة الطريق المقترحة: -

- ❖ يمكن أن يدعم كل مرحلة منها إطار يتم من خلاله توجيه المستخدم بشكل سليم.
- ❖ يستحسن وضع الأطر الأربعة في برنامج حاسوب، بحيث يكون وضع الخطة أكثر انتظاما.
- ❖ يجب مراعاة أن تطبيق الخطة ستواجهه معوقات كثيرة، ولذلك لا بد من دعم الإدارة العليا للخطة.
- ❖ خارطة الطريق المقترحة هي أحد الحلول الممكنة وليست هي الحل الوحيد.

التوصيات والتطلعات المستقبلية

فيما يلي مجموعة من النقاط يجب الاهتمام بها مستقبلا لنجاح إدارة المعرفة: -

1. العامل الإنساني: أ) تمكين العاملين من خلال منحهم وتحويلهم السلطة والقوة لأداء أعمالهم. ب) توفير القيادة الحكيمة القادرة على استشراف المستقبل، وإثارة الحماس التبشيري بمقدمة وإعداد الإمكانيات اللازمة لمواجهة، وإقصاء المتخادلين والمتقاعسين عن تلك المواجهة. ج) تكريس المستويات العليا جل اهتمامهم ووقتهم في مشاركة قاعدة المعرفة، وتحفيز مبادرات المعرفة من خلال الاعتراف بخبراء المعرفة وصناعها وتقدير خبرتهم ومعرفتهم، إذ أنهم يشكلون بذلك روافع ودعامات الإدارة الناجحة، وبذلك يتعزز الرأس المال البشري.
2. عامل المشاركة: ومن أهم العوامل لنجاح إدارة المعرفة هو المشاركة في المعرفة الضمنية والتحدي لن يكون في توفرها، وإنما في الرغبة في المشاركة فيها مع الآخرين وفي استخدامها، وهذا يعني ويجسد لا مركزية الذكاء عند العاملين، وتراكمية الخبرات وشراكة المعرفة

التنظيمية، ويظهر ذلك من خلال التعاونيات ومشاركة الممارسات الفضلى في العمل.

3. العامل الاجتماعي: تتكون إدارة المعرفة من حقائق ومعرفة موجهة، يمكن استرجاعها ونقلها إلى السياقات التنظيمية لاستخدامها، وعليه فإن إدارة المعرفة هي أكبر من إعطاء المعلومة الصحيحة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، إنها قضية سياق اجتماعي معقد، لا بد من تعزيزها من خلال تأكيد ضرورات العمل الجماعي وفرق العمل، ويتم بذلك تبني الثقافة التنظيمية والقيمية الداعمة.

4. عامل الابتكار والإبداع: إن تشجيع الابتكار الفردي والجماعي هو الذي يركز على العقل التنظيمي ومكنتزاته ومعارفه التراكمية، ويؤكد على نجاح الأعمال مستقبلا.

5. المزيد مما يحب معرفته: أ) تعزيز رأس مال الشركة. ب) المعرفة قوة إذا طبقت. ج) توظيف المبدعين والمحافظة عليهم وتعزيز قدراتهم الجوهرية.

6. التحول من الفضاء المادي إلى الفضاء الإلكتروني: سيشهد المستقبل مزيدا من التحول الذي يؤسس على إمكانيات الشبك والاتصالات التي تقود إلى المنظمات الإلكترونية، هذا الاتجاه سيقود إلى المزيد من التعاونيات بين الأعمال وشراكتها، وتوفير سلاسل الدعم اللازمة لإبداعات السوق الكفؤ المستقبلي.

7. مزج معرفة الخبراء مع التكنولوجيا: يبدو أن قضية المستقبل تكمن في مزج معرفة وخبرة الخبراء مع التكنولوجيا لجعل الأشياء تفعل، وهي هدف إدارة المعرفة الرئيس، إذ أن المزيج المكون من التكنولوجيا والعوامل الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية هي التي ستقود إلى تعزيز القيمة الاقتصادية لمنظمات المستقبل، وهذا يؤكد على ضرورات التحول من الطابوق والهاون إلى النقر والهاون، وذلك لمواجهة (e) بأشكالها المختلفة والتي باتت تقف أمام كل شيء، الأعمال، التجارة، الكتب...

خلاصة:

- ❖ إدارة الموارد البشرية بالطرق التقليدية لا تتناسب مع المعطيات المتغيرة والمتسارعة.
- ❖ تشكل حلول إدارة المعرفة إطارا مناسباً لإدارة رأس المال الفكري، ورأس المال البشري الذي تمتلكه المؤسسة.
- ❖ لا بد عند إدارة الموارد البشرية عن طريق إدارة المعرفة من اتباع الوسائل والتقنيات التي من شأنها أن تطلق الطاقات الفكرية والذهنية للموارد البشرية.
- ❖ خارطة الطريق المقترحة يمكن أن تشكل نقطة بداية لوضع خطة واضحة ومحددة الملامح لموارد بشرية أكثر معرفة.

وفي نهاية الفصل نستطيع أن نقول:

إن التغير السريع الذي تعرفه المؤسسة في مختلف المجالات على كل من المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة، وعلى كيفية تصميم وإنشاء استراتيجيتها من جهة أخرى، يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقاً إلى متغير استراتيجي حالياً، فإن أرادت المنظمة استمرارية نشاطها وبقائها، عليها أن تبين للإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تساعد على خلق الدافعية لدى الأفراد، والتي تكون مكملة للاستراتيجية العامة التي تتبعها.

