

أثر الاتجاهات الحديثة على الإبداع والابتكار والتغيير التنظيمي في إدارة الموارد البشرية

د. فاطمة بودرهم د. ناجح مخلوف

جامعة المسيلة

ملخص المقال :

La gestion administrative moderne, conformément aux tendances modernes, est un outil essentiel pour atteindre un avantage concurrentiel qui reflète l'existence de ressources humaines qualifiées formées scientifiquement et convenablement pour atteindre les objectifs de l'institution représentée, principalement pour atteindre l'efficacité et l'efficience, dans un simple but d'obtenir la satisfaction économique et sociale, la stabilité politique, le changement organisationnel et le développement de la gestion administrative. Cette mesure est complétée par une stratégie de gestion de la qualité totale (GQT) qui servira d'outil pour améliorer les compétences, les services et des centres compétitifs sur les marchés locaux et internationaux.

D'autre part, la gestion des ressources humaines est devenue une tâche très routinière et difficile, qui consiste à créer des avantages concurrentiels durables et continus, tout en préservant la survie et la continuité de l'organisation en atteignant les objectifs, dont le plus important est l'augmentation de la productivité et amélioration des performances qui sont fortement liée à l'adoption des tendances les plus modernes dans la gestion des ressources humaines. Et pour arriver à la réalisation de ces fins, la formation réelle, le développement managérial et humain au sein de l'organisation doivent être adoptés pour augmenter la capacité du personnel, améliorer leurs compétences, accroître leur expertise et les impliquer dans le processus de planification stratégique de l'organisation et prendre des décisions administratives. Ainsi, ce problème peut être abordé à partir de la problématique suivante :

Quel est l'impact des tendances modernes sur la créativité, l'innovation et le changement organisationnel dans la gestion des ressources humaines?

مقدمة:

- تعد الإدارة الحديثة وفقا للاتجاهات الحديثة، أداة أساسية في تحقيق الميزة التنافسية التي تعبر عن وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة بشكل علمي وجيد، لتحقيق أهداف المؤسسة الممثلة، أساسا في تحقيق الكفاءة والفعالية، بغية تحقيق اشباع إقتصادي وإجتماعي واستقرار سياسي وتغيير تنظيمي وتطوير إداري، مبني على ما يسمى بتحقيق الجودة الشاملة للسلع والخدمات وتبؤ مراكز تنافسية في الاسواق المحلية والعالمية. بالنظر إلى تسارع التغيرات في كل الميادين والمجالات وظهور ما يسمى بالعلومة بكافة صورها، الخصوصية، توسع الشركات متعددة الجنسيات، التطور العلمي والتكنولوجي الهائل في جميع الميادين، خاصة ثورة المعلومات والاتصالات. وهذا لن يتسنى للدول التي يجب عليها أن تستجيب وتتكيف مع هذه التغيرات المتسارعة " وهي الدول النامية على الخصوص"، إلا بالبحث عن الوسيلة العلمية والعملية لتطوير إدارتها وتحديث وظائفها عن طريق الإبداع والابتكار والتغيير التنظيمي في إدارة الموارد البشرية، حيث أن المورد البشري هو وحده الكفيل بتحقيق هذه التغيرات عن طريق تنمية وتحسين مهارات الأداء بواسطة التدريب الموضوعي والتنمية البشرية والادارية.

بما أن العنصر البشري أصبح أهم مورد في المنظمات المعاصرة، فإن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل مهاما جد صعبة، وهي خلق مزايا تنافسية مستمرة ومتواصلة، تحفظ بقاء واستمرار المنظمة عن طريق تحقيق

الاهداف وعلى رأسها رفع الانتاجية وتحسين الأداء المرتبط أساسا بتبني اهم الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية. وللوصول لتجسيد هذه الغايات لابد من تبني تدريب حقيقي وتنمية إدارية وأخرى بشرية داخل المنظمة، لرفع قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم وزيادة خبراتهم واشراكهم في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وفي عملية صنع واتخاذ القرار الإداري، لحل المشكلات الإدارية والتي تعد مشكلة التراكم وتعقد نشاطات المنظمة الحالية أهمها، إلى جانب تطوير ثقافة تنظيمية للمنظمة بواسطة سياسة تحفيزية ملائمة لإيجاد قيادة إدارية فعالة وإشاعة علاقة عمل سليمة ورسم صورة إيجابية للمنظمة، بفتح الاتصالات في كل الاتجاهات وعلى مستوى كل مستويات التسيير. وعليه يمكن معالجة هذا الموضوع انطلاقا من الاشكالية التالية:

**- ماهو أثر الإتجاهات الحديثة على الإبداع والابتكار والتغيير التنظيمي في إدارة الموارد البشرية؟
الفروض:**

تجد هذه الاشكالية الاجابة عنها في الفرضين التاليين:

1/ تؤثر الاتجاهات الحديثة على الإبداع والابتكار والتغيير التنظيمي في إدارة الموارد البشرية في حالة تبني التغيير التنظيمي بصورة تنظيمية ودورية وفي حالة تبني أهم الاتجاهات الحديثة لتحقيق أهداف الإبداع والابتكار الحالية والمستقبلية.

2/ تعيق عملية الابتعاد عن ادارة التغيير بالصفة الدورية وعن إدارة المواهب والمعرفة والجودة الشاملة وغيرها من إتجاهات حديثة عملية الوصول إلى نجاح التغيير التنظيمي وخلق حالة من الإبداع والابتكار في المنظمة.

أهمية وأهداف الدراسة:

1/ الأهمية:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها عملية لحث المنظمات المعاصرة في الدول النامية، على تبني كل ما هو حديث في مجال ادارة الموارد البشرية، لأنها المسؤولة الرئيسية عن تطوير المنظمة والعاملين بها، وكذا خلق الجو الملائم لإشراك المورد البشري في تسيير الأمور المرتبطة بأدائه وتطوير قدراته وتحسين مهاراته وتحذير هذه المنظمات من التخلي عن مختلف الاتجاهات الحديثة لضمان حسن تسيير ادارة الموارد البشرية.

2/ أهداف الدراسة العلمية والعملية:

- السعي لشرح وفهم مختلف هذه الاتجاهات الحديثة وتقييم تأثيراتها المختلفة على التغيير التنظيمي والابداع والابتكار داخل المنظمة.

- تزويد الدارسين في مختلف الحقول المعرفية بالبيانات والمعلومات المتعلقة اساسا بعلم الادارة وادارة الموارد البشرية على الخصوص.

- الكشف عن مكانة ادارة الموارد البشرية في ظل معايير الإيزو وادارة الجودة الشاملة، كونهما يهدفان الى ضمان الجودة في مخرجات المنظمة سلع كانت او خدمات.

- تحديد مكانة العنصر البشري في الموارد البشرية بإعتباره ميزتها التنافسية الاساسية.

3/ منهجية الدراسة:

تقوم على المنهج الوصفي بصفته أكثر ملائمة لمثل هذه الدراسات النظرية من حيث وصف الظاهرة وتفسيرها وتقييمها وفهم طبيعتها وأسباب حدوثها.

I. الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية:

- **تعريف الإدارة:** لا يختلف اثنان عن تعريف الإدارة كوظيفة أساسية وهامة لتحقيق المنافع والفوائد في المجتمعات، عن طريق توجيه موارد المجتمع المتاحة، كالموارد البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية، لتحقيق التفاعل السليم بين وظائف الإدارة الأساسية من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم. لذلك فهي تعرف على أنها " النشاط الانساني الهادف المختص بتوظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في المجتمع والعاملة على تميمتها والحفاظ عليها باستخدام أنسب الوسائل والأساليب، من أجل تحقيق الأهداف."¹ من مهامها الأساسية تحقيق التوازن الداخلي من خلال تحقيق التوافق والتوازن بين الأنشطة فيما بينها، وفيما بين المدخلات وكذا المخرجات، وتحقيق الانسجام بين المدخلات والأنشطة والمخرجات.

- **تعريف إدارة الموارد البشرية:** تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: " جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد أو البشر في العمل الإداري"²

- **تعريف الابتكار التنظيمي:** " يعرف على أنه الجهود المنظمة التي تستهدف تنمية السلع وخدمات جديدة أو خلق استخدامات جديدة للسلع والخدمات القائمة."³

- **تعريف التغيير التنظيمي:**

يعرف التغيير التنظيمي على أنه سعي كل المنظمات إلى إدخال التغييرات في بعض النواحي التنظيمية كتغيير طرق التصميم التنظيمي أو القيادة الإدارية أو طرق التسيير أو تغيير النمط التكنولوجي المتقادم بنموذج أكثر تطوراً وحدائثاً، إلى جانب خلق بيئة تنظيمية ثقافية أكثر انفتاحاً على البيئتين الداخلية والخارجية. ولذلك فإن إدارة التغيير التنظيمي تتم على محورين أساسيين هما:⁴

- الإعراف بالميل الغريزي للناس نحو مقاومة التغيير.

- الإلمام بطرق التغلب على تلك المقاومة.

عادة يقاوم افراد المنظمة عملية التغيير التنظيمي للأسباب التالية: عدم التأكد، المصالح الذاتية، الإدراك، الخسارة، عدم التأكد. وللقضاء على هذه الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير التنظيمي داخل المنظمة، على المدير أن يكون ملماً بالطرق التالية للتغلب على هذه المقاومة وهي: المشاركة الاتصال، التسيير، ترويج التغيير.⁵

II. الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

1- الأساليب التقليدية لإدارة الموارد البشرية:

امتازت الإدارة التقليدية للموارد البشرية بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تقليصها، لأنه قد يعرقل طريق المنظمة لتحقيق أهدافها، ولهذا اتجهت اهتماماتها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية. ومن ثم ركزت على الأداء للمهام التي يكلف بها دون ان يكون له دورا في التفكير واتخاذ

القرارات. كما ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية. واتخذت التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية، يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.⁶

ويظهر مجموعة من التغييرات والتطورات والتي من أهمها: التقدم التكنولوجي، انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية والاتجاه نحو العولمة والتحولت السياسية والتوجه نحو الديمقراطية، والانتباه إلى أهمية التعليم والجانب الثقافي وبزوغ عصر المعرفة، كل هذا أدى إلى اشتداد المنافسة وبحث المنظمات عن الحلول الملائمة للخروج من التخلف الإداري. وقد تم التوصل إلى أن السبيل لاكتساب القدرة التنافسية ومواجهة التحديات يكمن في العنصر البشري وفي النظر إليه كمورد يجب الاستثمار فيه وفرصة يجب الاحتفاظ بها، كما يجب أن تحظى كل القرارات الخاصة به بالاهتمام.

ومن هذا المنطلق تغير دور إدارة الموارد البشرية ولا زال في تغير مستمر، حتى تواكب التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة، ولتكون قادرة على إحداث التغييرات اللازمة، فإن دور مدير الموارد البشرية يجب أن يكون أكثر شمولاً واتساعاً، وأن يتحول من مجرد كونه دور ممارس كردود أفعال لما هو قائم، ليصبح دوراً مبادراً محورياً لإحداث التغييرات، بل يجب أن يكون دوراً مشاركاً في إعداد وتطبيق الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أولاً وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية ثانياً.⁷

مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى ما يعرف بإدارة التغيير والإدارة الإستراتيجية، كأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية.

2- الأساليب الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

- إدارة التغيير التنظيمي:

تتزايد أهمية إدارة التغيير بالموازاة مع سرعة وتطور الظروف المحيطة بالمنظمات، وبذلك أصبحت تحتل دوراً مهماً ضمن مهام وانشغالات المسيرين حالياً.

- مفهوم إدارة التغيير:

يعتبر مفهوم التغيير من المفاهيم الإدارية السائدة في الوقت الراهن، فهي تأتي لتكسب المنظمة مرونة وسرعة في التغيير وأيضاً القدرة على التكيف مع التغييرات المستمرة في الظروف المحيطة بها، كما يمكن اعتبارها وسيلة للنجاح في مستقبل غير أكيد.

كما تعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعاليتها لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه.⁸

تعتمد الإدارات الحالية على التغيير المستمر دون توقف، بينما سابقاً نادراً ما كانت تطبق عمليات التغيير والتي أنجزت كانت مؤقتة ولفترة زمنية محدودة.

هناك عوامل كثيرة لها تأثير على التغيير الذي تحدثه المنظمة وعلى درجة النجاح التي تحقّقها إدارة التغيير، من بين هذه العوامل نجد: التخطيط الجيد، الدقة في تحديد الأهداف، النظم السليمة للمعلومات، التنفيذ

والتطبيق السليم للتغيير، المتابعة والرقابة الجيدة، والأهم من ذلك العامل الثقافي الذي يمثل المحرك الأساسي للتغيير.

ويرتبط نجاح التغيير الثقافي في المنظمة كغيره من العوامل السابقة بمؤهلات ومهارات المسيرين والمشرفين على هذه العملية، إلا أن التوصل إلى تحقيق تغيير ثقافي يخدم مصالح المنظمة ويساعدها لبلوغ أهدافها هو عملية جد صعبة لأنه، يتعلق بشكل كبير بالأفراد وسلوكياتهم.

-إعادة الهندسة الإدارية:

يعرف كل من مايكل هامر وجيمس شامي إعادة الهندسة الإدارية على أنها: "إعادة التفكير المبدئي الأساسي، وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليس هامشية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، الوقت، سعياً لتحقيق رغبات المستهلك وذلك خلال فترة زمنية قصيرة.⁹

ويقصد بالعمليات الإدارية كل الأنشطة والاعمال التي تقوم المنظمة بإعادة تصميمها سواء كانت تخص الوظائف، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الافراد، القوانين، والسياسات¹⁰...إلخ.

وبذلك يترتب على تطبيق مفهوم إعادة الهندسة الإدارية ما يلي:¹¹

- دمج مجموعة وظائف في وظيفة واحدة.
- إعطاء العاملين حق إتخاذ.
- إعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقي.
- التخلص من التتميط وإتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة.
- تخفيض أعمال المراجعة والرقابة.
- توحيد نقطة الاتصال أو التنسيق في مدير واحد للعملية.
- تشكيل التنظيم على أساس التهجين بين المركزية واللامركزية.

- إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين أشكال أو برامج إدارة التغيير، التي توجهت إليها الأنظار مؤخراً، حيث اعتبرتها المنظمات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية وشاملة في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة، واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم، لكن بالرغم من أن التوجه إلى إدارة الجودة الشاملة ساد في الدول المتقدمة، حيث تم ولا زال يطبق من طرف الشركات العالمية إلى حد الآن، إلا أنه لا نجد لهذا المنهج الإداري وجود يذكر في المنظمات العربية إلا في التقليل منها، إذ أن معظمها يهتم بالحصول على شهادة الأيزو.¹²

تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق ما ترغب المنظمات تحقيقه بصورة بطيئة وخلال زمن طويل، بينما تعمل إعادة الهندسة الإدارية على تحقيق ذلك في فترة وجيزة.

تقوم إدارة الجودة الشاملة بإدخال تغييرات على المنظمة في شكل تحسينات وتعديلات إضافية وجديدة، أما إعادة الهندسة الإدارية فتسعى إلى إحداث تغييرات جذرية تتمثل في إعادة تصميم العمليات والنشاطات في

المنظمة، وأخيرا يحتاج تطبيق إعادة الهندسة الإدارية إلى المتابعة والرقابة الإدارية اليومية، غير أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يحتاج إلى رقابة إدارية دائمة ومستمرة.

3- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

- تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

قبل تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، نستطيع تعريف 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 وتقوي علاقات الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.¹³

اما إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية فهي " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي¹⁴

- 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 الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف استراتيجية.
- 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.

اتجهت المنظمات في الآونة الأخيرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية لكونها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ولهذا فالاستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها استراتيجيات فرعية ذات أهمية كبيرة كما يلي:
استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية، والتي تهدف إلى استقطاب عناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها. ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.

4- الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة على اشتراك العاملين في وضع الأهداف وتقييمهم على أساس تحقيقها، وتتكون من الخطوات التالية:

- تكوين وتعريف مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بوضوح.

- اتصال الإدارة بالعمال لإرشادهم لما هو انسب للمنظمة ولتحقيق أهدافها ذلك حتى يتمكنوا أي العمال من وضع خطة مستقبلية لتحقيق هذه الأهداف.

- عقد الإدارة لإجتماع مع الموظفين لمناقشة الخطة التي وضعوها وتعديلها إن أمكن، ومحاولة دمج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة بغية الوصول إلى رضا وإتفاق الطرفين وفق معايير تقييم، كإعطاء فرصة للفرد للتقييم الذاتي وتقييم النتائج المتوصل إليها ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سلفاً، ثم البحث عن الأخطاء وأوجه القصور ودراسة أسبابها وتصحيحها ومنع حدوثها مستقبلاً.

إن الإدارة بالأهداف لا تركز على الصفات الشخصية للفرد ولكن تركز على الإنجاز وكيفية تحقيق الأهداف بالطريقة المتفق عليها وفقاً للمعايير المحددة سابقاً.

5- إدارة المواهب وإدارة المعرفة:

- إدارة المواهب:

يقصد بإدارة المواهب ما تقوم به المنظمة لجذب المواهب والاحتفاظ بها وتحفيزها وتنميتها.

ظهر هذا المفهوم في أوائل التسعينات عندما شاع استخدام لفظ (حرب المواهب) تعبيراً عن المنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب أصحاب المواهب. من أهم عمليات إدارة المواهب ما يلي:

- التحول إلى منظمة يختارها العاملون:

يمكن للمنظمة أن تنجح في تحقيق ذلك من خلال توفير:

- فرص جديدة للتدريب وتنمية القدرات والترقي الوظيفي.

- درجة معقولة من الأمان الوظيفي.

- ظروف عمل تلائم احتياجات تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة.

- إمكانيات تلائم موظفي المعرفة كالباحثين والمهندسين وخبراء المعلومات والاتصالات.

- إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب:

ولتطبيق هذه الاستراتيجية ينبغي:

- تحليل المخاطر: أي احتمالات ترك شاغلي الوظيفة المحوريين لأعمالهم، الخسارة المتوقعة.

- تحليل أسباب ترك العمل:

- اتخاذ الإجراءات الفعالة للاحتفاظ بالمواهب.

- إستراتيجية المكافآت: وفيها

- الجذب من خلال المكافآت.

- الاحتفاظ بالمواهب من خلال المكافآت¹⁵.

إدارة المعرفة.

- الإدارة بالمعرفة: حيث تسير الإدارة القائمة على المعرفة الواسعة بالنظريات والمبادئ الإدارية الحديثة وكذلك استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال الإدارية مثل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات، وبالطبع

أن يتولى الإدارة الأشخاص المؤهلين علمياً وعملياً¹⁶.

تعرف إدارة المعرفة على أنها نشاط إنساني بالدرجة الأولى تتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة واستخدامها، وهي بذلك أكثر من أمر تقني أو له علاقات بالتقنيات والحاسبات بالدرجة الأولى، ولكنه يستخدم هذه التقنيات للمساعدة حيث توفر بالوقت والجهد.

فهي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعمة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة كلما تطلب الامر ذلك فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها ونقلها بشكل نمطي ومن أهدافها ووظائفها ما يلي:

- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.
 - نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
 - العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
 - السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
 - حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
 - تسهم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل.
 - تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة.
 - الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جذبهم واستقطابهم ورعايتهم.
 - وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.
 - الاهتمام بالتقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
 - توفير الوسائل الإبداعية اللازمة للأفراد.
 - الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية.
 - إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال¹⁷.
- هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.

- ويصعب قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن آثارها ومردوداتها لم تفحص بعد.

6- إدارة الجودة الشاملة:

- تسيير الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة:

تختلف إدارة الجودة الشاملة عن باقي الأساليب الإدارية في عدة جوانب أهمها ما يمثل ميزة خاصة بها هو خاصية الشمولية، إذ أنها تهتم بكل مكونات وعناصر المنظمة، جميع المدخلات، جميع العمليات والنشاطات والوظائف وجميع المخرجات وهذا ما يقلص من احتمال فشل تطبيق هذا المنهج الإداري، فإحتمال الفشل يكون أكبر لو ركزنا الاهتمام على جزء معين في المنظمة وأهملنا الباقي، فالجزء المهمل سيكون عائقا وسينجم عنه مشاكل مختلفة غير أن درجة الاهتمام تختلف من عنصر لآخر ومن وظيفة لأخرى، وباعتبار العنصر البشر أهم مورد في المنظمة ومهمة إدارته وتسييره من أهم المهام في المنظمة وأصعبها. فلا بد من اكتشاف مدى اهتمام الجودة الشاملة بالموارد البشرية وتسييرها. حيث يعتبر

العنصر البشري الجيد الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. حيث تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخرًا واحتل المكانة التي كان ينبغي أن يكون عليها، فقد تم الاعتراف بأنه أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتمامًا أكبر بهذا المورد والتي من بينها برامج إدارة الجودة ومثال ذلك المنظمة العالمية للمعايير والتي أصدرت معايير وشهادات خاصة بإدارة جودة المستخدمين وتسعى حاليًا لتطوير وتحسين هذه المعايير¹⁸، بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها، غير أن تحقيق مستوى جودة عالٍ للعنصر البشري يتطلب قواعد تسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية، وحسب تجارب بعض المنظمات فإنه على إدارة الموارد لبيئية تبني هذه المجموعة من القواعد أو الإجراءات:

- وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة.
- الاستماع لشكاوي وانتقادات العاملين وكذا اقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار.
- جذب الأفراد نحو أدوار أكبر من المكلفين بها.
- اليقظة المستمرة لمتابعة أساليب وطرق التطوير الإنساني الحالية والتنبؤ بتلك التي يمكن أن تظهر في المستقبل.

- منح وقت معين للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم، وإعلامهم بأوقات التدخل للإطلاع على النتائج المتوصل إليها.

بالإضافة إلى قواعد التسيير فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب ما يلي:

- التغيير الثقافي: يعتبر التغيير الثقافي عامل أساسي ومساعد لنجاح إدارة الجودة الشاملة¹⁹.
- فهو يجنبها الإصطدام بالسلوكات السلبية للأفراد والمتمثلة في ارتفاع معدل دوران العمل، الغيابات والتأخير إلى غير ذلك، وكل هذه السلوكات تندرج في إطار ما يسمى مقاومة الأفراد وهي أهم العراقيل التي تواجهها برامج إدارة التغيير بما فيها إدارة الجودة الشاملة.

ويساهم التغيير الثقافي في تجنب المقاومة من خلال تغير اتجاهات وقيم وإدراك الأفراد وفهمهم للمستجدات الطارئة في المنظمة، إذ أنه على المسؤولين توضيح كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة للعاملين من مفاهيم ومبادئ وخصوصًا الأهداف والنتائج الإيجابية التي ستعود على المنظمة وعليهم أيضًا، فهذه العملية سوف تقلل من درجة تخوفهم وتساعد على تقبلهم للمنهجية الجديدة، كما وتخلق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة جواً آخرًا في المنظمة، يسوده ارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد وروح التعاون والعمل الجماعي والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، وهذا الوضع هو نتيجة لإهتمام إدارة الجودة الشاملة بالأفراد ونلمس ذلك من خلال مبادئها التي تركز على ما يلي:

- مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وهذا سيشعرهم بالاهتمام وبأنهم جزء أساسي في المنظمة وأن مصالحهم مشتركة.
- العمل في فريق أو العمل الجماعي وهذا ما سيخلق روح التعاون بين الأفراد ويساهم في تنويع الأفكار وظهور أفكار جديدة.

- التدريب والذي ترمي من خلاله إلى بلوغ نتائج عديدة هي: يعتبر التدريب وسيلة من الوسائل الإدارية لتغيير سلوكيات وقيم الأفراد وبالتالي يمثلان قطبين هامين لتحقيق رضا العملاء وخصوصا العملاء الخارجيين وكسبهم والاحتفاظ بهم للتمكن من النجاح والاستمرار وسط الظروف الصعبة واشتداد المنافسة.
- والإبداع هو نتيجة أفكار ومجهودات وقدرات الأفراد²⁰، ولهذا تركز إدارة الجودة الشاملة على تحفيز الأفراد ومساعدتهم على الابتكار والابداع، وذلك من خلال تزويدهم بالتدريبات اللازمة وكذلك توفير الجو المناسب لذلك، يمنحهم فرصا للقيام بالتجارب وتجسيد أفكارهم وتوفير الإمكانيات اللازمة.
- تبني منظومة حوافز تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد تساهم في تخفيض حدة المقاومة وتقبل المنهجية الجديدة، بالإضافة إلى مساهمتها في تشجيع الأفراد على العمل أكثر وأحسن وخصوصا تحفيزهم على الابتكار والإبداع.
- أما فيما يخص عملية الاختيار والتعيين فإن إدارة الجودة الشاملة تقوم على تعيين الفرد المناسب في المنصب الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته وميولاته وهذا يعني أن اختيار الفرد يتم حسب هذه الخصائص التي تجمع بين المقدرة والرغبة²¹ والنتيجة هي أن الجودة الشاملة تنبع من الأفراد، ومن الأمور الهامة جدا في إدارة الجودة الشاملة نجد: الإبداع، المرونة، فريق العمل، المشاركة، التحسينات المستمرة والقيادة، بدون عاملين أكفاء، ومهارات وأنماط إدارة وقيم مشتركة لن تحقق الجودة الشاملة الفوائد المرجوة منها.

III.العوامل المؤثرة في الإبداع والابتكار والتغيير التنظيمي.

تتفاعل عوامل عديدة ومختلفة في إثارة سلوك رجل الادارة وتحديد اتجاهه، ولذا فإن سلوك الاداري لم يكن نتيجة عامل محدد بل مجموعة عوامل، تتفاعل فيما بينها وتحدد نمطه واتجاهه نحو الابداع والابتكار والتغيير التنظيمي في ادارة الموارد البشرية. فمن بين المحددات المؤثرة على سلوكه الاداري اتجاه اهداف الابداع والابتكار والتغيير التنظيمي نجد مايلي:

1 -الممارسات الإدارية التي تتبنى الابداع:

التحدي:

والذي يتضح عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، فتتمى لديه شعلة الإبداع، حيث أن التمكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

الحرية:

إعطاء فرصة للموظف لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة اليه.

الموارد: إن أهم موردين يؤثران على الابداع هما: الوقت والمال وتوزيعهما، ولذلك يجب أن يستخدمنا بعناية فائقة لإطلاق شرارة الابداع عند الجميع، كما ان مساحة العمل كلما كانت كبيرة كلما حركت الخيال للمبدع أكثر.

ملاحق فرق العمل:

كلما كان فريق العمل متآلفاً، كلما أدى ذلك الى المزيد من مهارات التفكير الإبداعي، ويكون ذلك من خلال الرغبة الكبيرة للفرد في تحقيق أهداف الفريق.

كما أن مبادرة كل فرد في مساعدة الفريق خصوصاً في الأوقات الصعبة تكون أكثر من ضرورية

تشجيع المشرفين:

ينسى المديرون غالباً تشجيع المبدعين ومجهوداتهم، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها، وعلى المدير ان يقابل الأفكار المبدعة بعقل متفتح وليس بالنقد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.²²

5- معوقات الإبداع:

من بين هذه المعوقات نجد ما يلي:

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع ناشئ عن الاختلافات السائدة في المنظمة.

- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.

- عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.

- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.

- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية، وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها، وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.²³

6- معوقات الابتكار:

يتأثر الابتكار بمعوقات داخلية وأخرى خارجية:

- المعوقات الداخلية للمنظمة:

• مقاومة الجهات الإدارية المسؤولة:

خوف الجهات الإدارية من التغيير خصوصاً عند إنعدام التفاهم والثقة بين الافراد، يؤدي إلى إصابة المبدعين في المؤسسة بالإحباط، ويكون الحل هو التعامل مع المبدعين بشكل خاص ومرونة وتحفيز يضمن الهدوء والتماسك داخل المؤسسة.

• التطبيق الحرفي للقوانين والجديّة في الروتين الإداري:

هو من أكثر الأساليب إزعاجاً للأفراد المبدعين، ويسبب لهم التذمر والنقمة على الإدارة، فبعض المؤسسات تعتبر مدى تطبيق الأفراد للقوانين كمعيار، لكن ليس دائماً الالتزام بالنتائج المطلوبة يحقق النتائج، بل نجد أكبر المساوئ هي هجرة المبدعين إلى مؤسسات أفضل تعاملًا.

• **عدم التمتع بمؤهلات قيادية وإدارية جيدة:**

خصوصا عند إدراك الافراد، أن مديرهم وصل للمنصب بطرق غير منطقية ، فلا يجدون أفكاره قيمة تستحق الاحترام، خصوصا في حالة وجود من هو أفضل وأكفأ منه من بين العاملين، هنا يموت الإبداع وتنتهي حوافزه.

- **المعوقات الخارجية للمنظمة :**

• **القيم الاجتماعية:**

الابتكار هو الخروج عن المألوف، حيث يتعارض مع التقاليد والأعراف والقيم الاجتماعية السائدة، مما يسبب للمبتكرين المتاعب والأزمات، فمعظم المبدعين اعترضتهم صعوبات في مجتمعاتهم، لأنهم خالفوا المعتاد، مثل غاليلي: عند اكتشافه أن الكرة الأرضية كروية وهذا مخالف لما كان معتادا.

• **العوامل السياسية :**

تعتبر العوامل السياسية عنصرا حاسما في الابتكار، ذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية واقتناعها بالابتكار والابداع في المجتمع، يؤدي الى تفجير الطاقات الإبداعية ونقلها من الفرد الى مستوى المنظمة، ثم إلى المجتمع ككل. ويتمثل هذا الدعم في انشاء وتشجيع المنظمات والبرامج البحثية في مختلف المجالات وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية اللازمة. وكذلك وضع المناهج التعليمية والتربوية التي تساعد على خلق القدرات الإبداعية إضافة للإستقرار الأمني والسياسي .²⁴

• **العوامل الإدارية والتنظيمية:**

تعتبر كفاءة وفعالية الجهاز الإداري ونمط القيادة الإدارية والإشراف والإجراءات والأنظمة المتبعة، من أهم العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي والسلوكي الذي يشجع على الإبداع، وعليه فتكوين مناخ إداري وتنظيمي صحي، يستلزم تغيير البيئة التنظيمية والإجرائية والأنماط السلوكية التي تكونت في ظروف ووظائف تقليدية واحلال الوسائل والأساليب الإدارية الحديثة مكانها.²⁵

7- **معوقات التغيير التنظيمي:**

- **مقاومة التغيير :**

ليس هنالك من نجاح لأي تغيير، مهما كان تأثيره فعالا، ما لم يلاق قبولا. وان هنالك من الوسائل التي تضمن للإدارة التغلب على مقاومة التغيير أو التأثير عليها. وقبل الحديث عن تلك الوسائل لابد من التعرض لمبادئ عامة يمكن اللجوء اليها ان ارادت الادارة كسب ثقة اللذين سيخضعون للتغيير وتمهد لقبولهم له.²⁶

- **ادوات الادارة في مجابهة مقاومة التغيير :**

إن العملية ، في جوهرها، عملية انسانية محورها الانسان الذي يشكل حجر الزاوية فيها. كما أن أي تغيير يمسه سيكون له الاثر الكبير عليه. حيث سيكون موضوع التغيير ومادته. فهو يواجهها بأشكال متعددة من السلوك، فتارة يعمد الى الانتقاء الاختياري لها، او التتكر الاختياري.

أو التصوير الاختياري، وهو الى جانب كل ذلك يملك القرار الاخير في اتباع تلك التعليمات أو رفضها.

ولهذا يجب على الإدارة التمهيد لإحداث التغيير من توفير: مناخ ملائم في أحداث التغيير، ومن دعم للإدارة العليا للتغيير، ومن تعميق الوعي لدى المنفذين للتغيير.²⁷

خاتمة:

اكتسبت وظيفة تسيير المواد البشرية مكانة وأهمية أكبر من ذي قبل، وذلك نتيجة الاقتناع والتسليم بأن العنصر البشري هو العنصر الحيوي والاساسي في المنظمة. وتتمثل هذه الأهمية في ظهور الاتجاهات الإدارية الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والتي من أهمها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تعتمد على الربط بين إدارة الموارد البشرية، سياستها وأهدافها والاستراتيجية العامة للمنظمة، أيضا ظهور إدارة المعرفة التي تهتم بإدارة وتسيير الإنتاج الفكري والإبداعي للعقل البشري، والذي يمثل كنزا يحقق للمنظمة التفوق والتميز على المنظمات المنافسة، هذا بالإضافة إلى تطوير سياسات تسيير الموارد البشرية التقليدية حتى تتماشى مع التطورات المحيطة وذلك بتقديم توجيهات جديدة من جانب الكتاب والمفكرين.

اما إدارة الجودة الشاملة فتعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاحها. ولذا نجدها تهتم بجوانب عديدة في تسيير الموارد البشرية منها: التغيير الثقافي، مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، العمل على خلق روح التعاون، التدريب، الإبداع، الحوافز، الاختيار والتعيين وتقييم الأداء.

كل هذه الاتجاهات الحديثة إذا تم العمل بها، فإن المنظمات تحقق حتما، أهدافها الأساسية المتمثلة في الكفاءة والفعالية وتحقيق أهداف الانجاز والبقاء والاستمرار في المنافسة، حيث هذه الاتجاهات تؤثر على الإبداع والابتكار والتغيير التنظيمي تأثيرا إيجابيا، في حالة تنمية قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين، بفضل التدريب وعدم مقاومة التغيير التنظيمي المخطط على الخصوص. لأن نظام الجودة الشاملة وغيره من الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية هي نقلة نوعية من التسيير التقليدي الى التسيير العلمي، الذي يحرص على تنمية القدرات العقلية للمورد البشري حيث يغير، يبدع وابتكر بكل حرية ومسؤولية.

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- علي السلمي، الإدارة بالأهداف، عن طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1999، ص 14.
- 2- سمير محمد عبد الوهاب، أ. د/ ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات الإتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2007، ص 14.
- 3- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 326.
- 4- فاطمة بودرهم، إدارة التغيير التنظيمي، محاضرات مقدمة للطلبة السنة الثالثة، ليسانس كلاسيك، سنة 2007-2008، غير منشورة.
- 5- فاطمة بودرهم، نفس المرجع السابق.
- 6- علي السلمي، دارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2001، ص 45.
- 7- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 6.
- 8- سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مصر، 2001، ص 255.
- 9- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص ص 266، 267.
- 10- راوية حسن، مرجع سابق، ص 327.
- 11- علي السلمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 108.
- 12- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، 2000، ص ص 11_ 12.
- 13- علي عبد الوهاب، إدارة الافراد، منهج تحليلي، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1974، ص 36.
- 14- علي السلمي، دارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ص 76-77.
- 15- سمير محمد عبد الوهاب، أ. د/ ليلي مصطفى البرادعي، مرجع سابق، من الصفحة 230 حتى الصفحة 233.
- 16- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم (عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 3، 2007، ص ص 79-92).
- 17- إبراهيم الخلوف الملكاوي، نفس المرجع السابق ونفس الصفحات.
- 18- Gestion et Entreprise, publication trimestrielle de L'INPED, Boumerdes numéro, spécial ; la qualité. n, 13, 14 , OCTOBRE 2000, janvier 2001, p 53.
- 19- عبد الرحمن توفيق، إستراتيجيات الإستثمار البشري، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، مصر، 1996، ص 120.
- 20- Georges Archier, olivier Elissat, Alain setton , mobiliser pour réussir, 3^{eme} type, mode d'emploi, édition, du seuil, 1989, page 9.
- 21- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق الذكر، ص 52.
- 22- حسن راوية، السلوك في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط 1، 2001. ص 364.
- 23- حسن رعد الصرن، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات (إدارة الأزمات في الإبداع والابتكار)، دمشق، دار الرضا للنشر، ط2، 2005. ص 157.
- 24- المرجع نفسه. ص ص 158- 159 .
- 25- الصرن ، مرجع سابق ص 159 .
- 26- مهدي حسن زويلف، د سليمان أحمد اللوزي، التنمية الادارية في الدول النامية. ط1، الاردن: جاز مجدلاوي، 1993. ص ص 60، 61.
- 27- نفس المرجع ، ص 71.