

الدور الديناميكي لإدارة الموارد البشرية من منظور إدارة المعرفة

ط.د. سارة زرقوط

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى توضيح مكانة إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو الاقتصاد المعرفي ، فاعتماد أسس إدارة المعرفة فرض نفسه في عالم الأعمال ما استوجب التغيير المتزامن في أسس إدارة الموارد البشرية من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة ، من منطلق أن المورد البشري هو مفتاح نجاح المنظمات في عصرنا الحالي ، فاستثماره بالطريقة المناسبة و المرنة في ظل مواكبة كل جديد سيكون السبيل لتحقيق ميزة تنافسية تضمن للمؤسسات البقاء في السوق.

ومن خلال هذه الورقة البحثية سيتم عرض الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو الاقتصاد المعرفي ، بغرض الوصول إلى قراءة نظرية واضحة للدور الحديث لإدارة المورد البشري.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية ، إدارة المعرفة ، المورد البشري ، اقتصاد المعرفة.

Abstract:

This research paper aims to clarify the position of human resources management in light of the orientation towards the knowledge economy. The adoption of the foundations of knowledge management imposed itself in the business world, which necessitated the simultaneous change in the foundations of human resources management in order to keep pace with the changes taking place, in the sense that the human resource is the key to the success of organizations. In our time, investing it in the appropriate and flexible way, in keeping with all new developments, will be the way to achieve a competitive advantage that guarantees institutions to remain in the market. Then the study will be presented a new vision for human resources management, in the context of the orientation towards the knowledge economy, in order to reach theoretical reading of the modern role of human resource management.

Key words: Human Resource Management; Knowledge Management; Human Resource; Knowledge Economy.

1. مقدمة:

في ظل التطورات الجذرية و المتسلسلة التي شهدتها العالم في مجال التكنولوجيا والمعرفة ، صار لزاما على جميع المؤسسات مواكبة أي جديد من منطلق أن تطور الشعوب يبدأ من امتلاكها التكنولوجيات الكافية للخوض في ساحة التطور و المنافسة ، هنا كان اقتصاد المعرفة بمثابة الخطوة التي تفرض نفسها على كل دولة إن هي أرادت الرقي بمجتمعاتها ، فانتقال مفهوم الثروة من "كم تملك الشعوب ؟" الى "كم تعرف ؟" أي انتقالها من حجم الموارد الى حجم المعارف الفكرية فرض على الاقتصاديات امتلاك هذا النوع الجديد من الثروة من أجل تحقيق التنمية المطلوبة.

و في عالم الإدارة شهدت هي بالمثل تطورا في أسسها و مفاهيمها ، فقد برزت في الأدبيات الحديثة مفاهيم جديدة لمواكبة الاقتصاد الحديث ، فقد تزامن مفهوم ادارة المعرفة مع التوجه الاقتصادي المعرفي ، و الذي فرض نفسه في منظمات الأعمال كضرورة حتمية للبقاء في ساحة المنافسة

وبالمثل شهدت إدارة الموارد البشرية تغيرا تدريجيا عبر الزمن ، مروراً بالتوجه العلمي للإدارة وصولاً إلى التوجه المعاصر ، فمن مفهوم الفرد المنتج ، إلى مفهوم المورد البشري وصولاً إلى رأس المال الفكري، فالنظرة الانتاجية للعامل صارت اليوم نظرة استثمارية ، وهنا كانت إدارة المعرفة السبيل لتبني الركائز الداعمة لإدارة الموارد البشرية من أجل تنمية قدرات المورد البشري من أجل خلق فرص للإبداع والابتكار بغية الاستفادة القصوى من طاقته الصريحة والكامنة و تحقيق التميز بواسطتها

1.1. مشكلة الدراسة:

وفي ضوء ما سبق فإن الحاجة تستدعي دراسة إدارة الموارد البشرية و عرض مراحل تطورها ، و تغير أدوارها في ظل المفهوم التقليدي للإدارة و المفهوم الحديث الذي فرض تبني اسس و مبادئ إدارة المعرفة و بالتالي تغيير الدور السائد الى الدور المعاصر من أجل الولوج بقوة في ساحة المنافسة ، ومن أجل قراءة نظرية لموضوع الساعة فضلنا أن يكون موضوع المداخلة بثلاث محاور رئيسية ، محاولة منها الإجابة على التسؤال التالي: ما هي التغيرات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه المعرفي؟

وبغية الإجابة على مشكلة الدراسة تم صياغة التساؤلات التالية:

1. ما المقصود بإدارة المعرفة؟
2. وفيما تكمن أهمية تطبيقات ادارة المعرفة في منظمات الأعمال؟
3. كيف تطورت إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه المعرفي؟
4. ما هي سبل تفعيل دور ادارة الموارد المعرفة لمواكبة التوجه المعرفي لمنظمات الأعمال؟

2.1. أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية:

1. تحديد مفهوم ادارة المعرفة اهدافها وأهميتها؛
2. تحديد أهمية المورد البشري وكيفية استثماره لتحقيق الاهداف المسطرة لمنظمات الأعمال؛
3. تحديد تطور دور إدارة الموارد البشرية في ظل تطور تطبيقات ادارة المعرفة وكيفية استفادة المنظمات من ذلك.

3.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال تركيزها على إحدى أهم القضايا المجتمعية المعاصرة ، وهي قضية التحول المعرفي لجميع منظمات الأعمال ، والدور الذي يلعبه المورد البشري في ذلك باعتباره العنصر الفعال في تحقيق الميزة التنافسية الامر الذي جعل الاستثمار في المورد البشري هو سر نجاح المؤسسات، كما تكمن اهمية الدراسة من خلال تتبع التطور الذي عرفته ادارة الموارد البشرية لمواكبة التطور الحاصل في ادارة المعرفة ، الامر الذي يحفز على الابداع و الابتكار و الوصول الى اعمل مراتب التقدم و الازدهار .

4.1. منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على مختلف المراجع و الابحاث العلمية و الدراسات السابقة و من ثم تحليل و تتبع التطور الحاصل في ادارة الموارد البشرية بالتوازي مع ادارة المعرفة.

2. عموميات حول إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة أبرز المداخل التي يقوم عليها الاقتصاد في وقتنا الحالي ، حيث يرجع التطور الكبير الذي شهدته المفاهيم الاقتصادية في الآونة الأخيرة إلى الاعتماد على مقومات إدارة المعرفة ، الأمر الذي يكسبها أهمية بالغة وجب معرفتها.

1.2. مفهوم إدارة المعرفة:

اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعا لإخلاف تخصصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية غير أن منطق هذا المفهوم ابتداءً بنظرية المعرفة والتي ترجمت بشكل فعلي إبان الثورة الصناعية في القرن الحادي والعشرين "فالمعرفة هي العنصر الأساس الذي يؤثر في المنظمات و يضمن استمرارها¹ وبالتالي فإن إدارة المعرفة تقوم أساسا على هذه الركيزة، "فإدارة المعرفة تشير إلى جهود المنظمة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية و ذلك باستغلال الموارد الفكرية التي يحملها العاملون و الزبائن و محاولة الاستفادة من دروسها² و ذلك وفق ما جاء في موسوعة الإدارة.

وقد عرف (Newman-1999) إدارة المعرفة على "أنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر المعرفة و تستخدمها من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات و تنفيذها"³.

ويعرف صالح الكبيسي مفهوم إدارة المعرفة تعريفا شاملا استخلصه من عدة تعريفات ضمن مجالات متعددة بأنها "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن و توزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد التكيف والمنافسة طويلة الأمد"⁴

وعموما ومما سبق يمكن استخلاص النقاط المشتركة بين مختلف التعاريف المقدمة والقول أن "إدارة المعرفة هي مختلف العمليات التي يبدلها أفراد المنظمة ذات بعد إستراتيجي لدعم قراراتها ومشاركة معلوماتها لتحسين أدائها في ظل المنافسة التي تخوضها.

2.2. لماذا إدارة المعرفة؟

نظرا لبديهيات الحياة الإنسانية و التقدم الحضاري ثم إنتاج المعرفة ، و من إنتاجها إل توظيفها في المجالات والأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية و الفكرية و الثقافية للنهوض بالمجتمعات نحو التطور المنشود ، برزت الحاجة لإدارة المعرفة تزامنا مع انفجار المعلومات و ارتباطها بالتقدم العلمي والتكنولوجي ، فأصبح بروز هذه الإدارة يمكن تلخيصه في النقاط التالية:⁵

- التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المؤسسة التميز بقدرات جديدة تتلخص في (بعد النظر، التفوق في الأداء، الإبداع والقدرة على التكيف) بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي ، و من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المؤسسة أمرا في غاية الحيوية والأهمية؛
- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغيير في المفاهيم وتأثير على التكلفة؛

- التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم و الناتج عن تطور الخدمات وما سيعتبعه من تطور احتياجات جديدة؛
- زيادة صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات؛
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال؛
- إمكانية الحصول على كميات هائلة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية؛
- الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي.

3.2. أهداف و أهمية إدارة المعرفة:

إن الوعي العميق بإدارة المعرفة لدى المبادرين وقادة الأعمال وقادة الفكر والأكاديميين أدى إلى تحديد الإطار التطبيقي لممارستها و بالتالي تحديد أهدافها للاستفادة من أهميتها.

1.3.2. أهداف إدارة المعرفة:

- ككل مدخل إداري ، نجد أن لإدارة المعرفة عدة أهداف يمكن ذكرها على سبيل المثال لا الحصر كالآتي:⁶
- تسهيل وتبسيط العمليات وتخفيض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو الغير ضرورية والحد من الروتين؛
- الارتقاء بتحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية ، والتخلص من الكبت و الضغط النفسي؛
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفعالية أكبر؛
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري ، لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
- تحسين صورة المؤسسة و تطوير علاقاتها بممثلياتها؛
- تكوين مصدر موحد للمعرفة و من ثم تعميمه على أفراد المنظمة؛
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع و توثيق و نقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- ولعل أبرز هدف من تبني إدارة المعرفة داخل المنظمات يكمن في "التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العلمي الجديد (اقتصاد المعرفة) وبالتالي العمل كشبكة للأنشطة ، حيث تسهم في التحويل نحو الشبكات الاقتصادية الواسطة و التجارة الالكترونية"⁷.

2.3.2. أهمية إدارة المعرفة:

تأتي أهمية إدارة المعرفة في كونها موضوعا حديثا يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية في حقل الإدارة (إدارة الجودة الشاملة ، المقارنة المرجعية ، عائلة الأيزو وإعادة هندسة نظم العمليات والأعمال) فكل تلك أسهمت في تطور وخلق التراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة و انتشار نظم الاتصالات الحديثة والشبكة المعلوماتية مما سهل انتشارها و تبادلها؛

و عليه تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من أهمية الأهداف التي تسعى لتحقيقها ، ويمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:⁸

- إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها فهي أداة المؤسسات الفاعلية لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة؛
 - توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة؛
 - أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة ، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال و لتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
 - حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المعرفة و تطورها و نضجها و إعادة تشكيلها ثانية؛
 - أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال تكون أكثر مرونة للتنسيق و التصميم والهيكلية؛
 - أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا و حفزت الابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
 - استفادة المؤسسة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها و المتاجرة بها و استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- و أخيرا تبرز أهمية إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المؤسسة في الاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه.

3. تحول وظيفة إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة المعرفة:

اليوم صار تحقيق الميزة التنافسية على تطبيقات إدارة المعرفة يتم بنجاح ، فالأوجه غير الملموسة للمعرفة هي من أصبحت تحدد خصائص النشاطات الاقتصادية ، كما أن ظهور اقتصاد المعرفة في ظل التعقيدات المالية التي تواجه المنظمات أدى إلى ضرورة التغيير الجذري في إدارة الموارد البشرية من منطلق ان المورد البشري هو ركيزة النشاط كل هذا من أجل المواكبة العصرية لكل الأحداث المعاشة.

1.3. ماهية إدارة الموارد البشرية:

بما أن المورد البشري هو المفتاح الرئيس لإدارة و نجاح المؤسسات ، فقد كان الاستثمار فيه بمثابة القفزة النوعية لتبني اقتصاد المعرفة ، و بهذا صارت وظيفة إدارة الموارد البشرية العمود الحيوي الحساس داخل كل تنظيم.

2.3. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لإدارة المؤسسة فهي تهتم بالمورد البشري باعتباره أحد أهم النظم الإستراتيجية للمؤسسة "فإدارة الموارد البشرية تؤدي الى استقطاب وتنمية وصيانة الموارد البشرية ، وبالتالي توفر للمؤسسة العمالة المستقرة و المنتجة"⁹

ومن أجل التحديد الدقيق لمفهوم إدارة الموارد البشرية يستوجب التمييز بين اتجاهين هما:¹⁰

➤ النظرة التقليدية (الكلاسيكية):

والتي يرى أصحابها أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني ومجرد وحدة إدارية منفذة ، لا تتعدى القيام مثلا (بحفظ ملفات وسجلات العاملين وضبط أوقات حضورهم وإنجازاتهم)، وتعتبر هذه النظرة ضيقة لعدم إدراكها لأهمية الدور الحيوي الذي تلعبه هذه الوظيفة على مستوى المؤسسة.

➤ النظرة الحديثة:

وهي التي تنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (كالإنتاج ، التسويق ، التمويل.... إلخ) ، وهذا نظرا لأهمية العنصر البشري في التأثير على إنتاجية المؤسسة، وتركز هذه النظرة على أهمية إدارة الموارد البشرية كمورد وليس كعوامل إنتاجية ، بمعنى آخر هي تنظر للعنصر البشري كاستثمار يحقق عوائد طويلة الأجل لأي مشروع.

وفيما يلي بعض التعريفات المقدمة لتحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية كما أوردها عدد من المؤلفين في أدبيات لعلم الإدارة:

- عرف معهد الأفراد في بريطانيا إدارة الموارد البشرية على أنها "ذلك الجزء من الإدارة الذي يهتم بالأفراد في العمل و بعلاقاتهم داخل المنظمة"¹¹.

- عرفت على أنها "التكفل الدوري بالموارد البشري في المؤسسة ، وأن مكونات هذه الإدارة تبرز من خلال تسيير الأعمال ، برامج التوظيف ، مخطط السير الذاتية والتحفيز ، تحليل الوظائف ، تقييم الموارد البشرية ؛ تسيير الكفاءات ؛ شبكة الأجور ؛ المشاركة ؛ مخططات التكوين والتأهيل العلمي"¹².

- وقد عرفت أيضا بأنها "النشاط الخاص بتخطيط و توجيه و مراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة"¹³.

وعليه وبناء على التعريفات السابقة يمكن استخلاص المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية و القول أنها نشاط أساسي في المنظمة ، تهتم بالأفراد كمورد رئيسي وبعلاقاتهم داخل المنظمة ، مما يؤدي إلى استقطابهم وتنميتهم وصيانتهم في ظل المراقبة والتخطيط لجهودهم وأدائهم والعمل على تطوير قدراتهم وتكوينهم من أجل توفير عمالة كفوة تحقق و تعظم بواسطتها أهداف المنظمة.

3.3. أهمية إدارة الموارد البشرية:

انطلاقا مما تم التطرق اليه سابقا يمكن القول أن أهمية إدارة الموارد البشرية تتبع من أهمية المورد البشري ، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:¹⁴

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة؛
- تنمية دور المورد البشري في المؤسسة لزيادة فعاليته و تأثيرها على حياة الفرد و المؤسسة و كذا المجتمع؛

- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج ، إذ أن ثروة أي مؤسسة تتبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية؛
- العنصر البشري هو المحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي باعتباره المسئول عن رفع مستوى الأداء من خفضه والعامل المشترك في تحريك القدرات و الإمكانيات المادية للمجتمع؛
- العنصر البشري هو استثمار مربح إن احسن تدريبه وتنميته ، فهو يستحق مكافآت طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة الإنتاجية الناتج عن زيادة أدائه؛

وأخيرا يمكن القول أن تنافسية المؤسسة تتبع من كفاءة و فعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها لأن الذي يدير هذه الأخيرة هو العنصر البشري.

4. علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة:

تطورت إدارة الموارد البشرية من مفهومها التقليدي الذي يركز على النشاطات الروتينية إلى مفهومها الحديث الذي تعدى لاهتمامات الأفراد داخل المنظمة ولينطور مفهومها نحو إدارة المعرفة في سياق ظهورها كأحد أوجه المؤسسة المعاصرة.

1.4. الرؤية الجديدة للمورد البشري:

تتمثل هذه الرؤية في التطور الذي شهده مفهوم إدارة الموارد البشرية عبر الزمن، هذا في ظل عدة متغيرات مر بها الأفراد داخل المنظمة ليصل الى مسايرة إدارة المعرفة ، ويمكن تلخيص هذه التطورات التاريخية في المراحل التالية:¹⁵

1.1.4. مرحلة حركة الإدارة العلمية (نهاية القرن 19):

ظهرت بوادر التحسين في النوعية من خلال سلسلة الإنتاج المدروسة في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ، والمقدمة من قبل (Taylor) والمبنية على النموذج العقلاني لتنظيم الأهداف ، يضم (تقسيم العمل ؛ المراقبة الصارمة للعمل ؛ تحسين طرق اختيار و تدريب و تحفيز الأفراد) وقد أصبحت هذه المبادئ مرجعية في عقلنة ومراقبة ورشات العمل.

2.1.4. مرحلة حركة العلاقات الإنسانية (ما بعد 1920):

ظهرت هذه الحركة من خلال البحوث التي أجراها (E.Mayo) في مصنع (Howthorn) أين استهدفت تحديد العوامل المحيطة بالعمل و التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج ، أين تم اختيار بعض العوامل (كأوقات الراحة والإضاءة) وتم التوصل إلى استنتاجات مفادها أن تلك العوامل لم تكن السبب في زيادة الانتاج بل كان للاهتمام الذي وهبته الإدارة للعاملين السبب الرئيسي في استجابتهم ، أضف على ذلك مجموعات العمل و أثرها في رفع مستوى الأداء ، وهنا تم التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة على معنوية العاملين ، تلك المعنوية التي تقوم أساسا على الاتصالات و التفاعلات غير الرسمي و درجة رضا الأفراد عن العمل.

3.1.4. مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (ما بعد 1960):

كان جل اهتمام هذه المدرسة منصبا حول توفير الخدمات و الرعاية الصحية و الاجتماعية ، فقد عملت كوسيط بين الإدارة العليا و العاملين ، بتوجيه الاهتمام نحو تنمية مهاراتهم و انتاجيتهم بغية الوصول إلى

أمثلية في الإنتاج وبهذا صارت الجهة المنفذة لإدارات الإدارة العليا في تسيير شؤون الأفراد و تنميتهم وتدريبهم.

4.1.4. مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية (ما بعد 1980):

أدى انتهاج مبادئ هذه المدرسة إلى ظهور عدة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية ، بسبب وظائف معينة ساهمت في تحقيق الريادة في الإنتاجية بكفاءة ، هذا نتيجة الاهتمام المسلط من قبل هذه المدرسة على الأفراد العاملين بشكل أكثر اتساعا و فاعلية (كإهتمام باختيار و تعيين الأفراد و تحديد أجورهم و حوافزهم و العمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب و تقديم الدعم الكافي لهم)، أضف على ذلك بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة ، كما أنها ساهمت في تحليل وتوصيف الوظائف و ذلك لخلق التناسب و التوافق بين العاملين والأعمال الموجودة. وقد برزت بذلك مفاهيم جديدة منها (الكفاءة القاعدية لإدارة الأفراد ؛ الإدارة الفعالة ؛ المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة).

5.1.4. مرحلة مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 2000):

ظهرت هذه المدرسة معتمدة على ايدولوجيات المدارس السابقة ، وقد ساعد تبني مبادئها الولوج بقوة في الأسواق العالمية رغم الصعوبات المعترضة ، أضف إلى ذلك اهتمامها بتعيين الرجل المناسب في المكان المناسب وتحويلها للعامل الى شريك في المنظمة ، كل هذا ساعد على تحقيق أهدافها بصورة أكبر . و بعد التطرق الى هذه المراحل الخمس نلاحظ أن هذه التحولات في إدارة الموارد البشرية لم تكن وليدة اللحظة بل كانت نتاج التطورات الحاصلة في عالم الأعمال و كضرورة حتمية لمسايرة التطور الذي شهدته إدارة المعرفة.

2.4. متطلبات التغيير في إدارة الموارد البشرية:

مما سبق نجد أن التطور الذي شهدته إدارة الموارد البشرية أدى إلى إحيائها لمتطلبات الاقتصاد المعرفي في ظل التكامل مع إدارة المعرفة ، حيث كان التغيير في اربع مواطن هامة هي:¹⁶

✓ الأدوار؛

✓ العلاقات؛

✓ التركيز الإستراتيجي؛

✓ التركيز على التعلم.

والجدول أدناه يبرز المواطن التغيير الرئيسية التي تتطلب التغيير من أجل جعل إدارة الموارد البشرية وثيقة الصلة بالاقتصاد المعرفي.

الجدول رقم 01 : تغيير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة المعرفة

مواطن التغيير	الاقتصاد التقليدي	الاقتصاد المعرفي	مدير الموارد البشرية الجديد
الأدوار	التركيز الإداري مدير شؤون الموظفين الإدارة ضمن وظائف ضيقة	شريك إستراتيجي خبير إداري وكيل للتغيير	يدير رأس المال الفكري مسير للمعرفة باني للعلاقات أخصائي نشر المعرفة
العلاقات	علاقات محدودة داخل المنظمة التركيز على العاملين	توسيع العلاقات خارج المنظمة زيادة التركيز على العلاقات مع المدراء التنفيذيين	بناء علاقات مع الموظفين المدراء ، الزبائن ، المزودين و الموزعين
التركيز الإستراتيجي	ليس هناك علاقة بين ممارسات الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة عدم إشراك مدراء الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة	تطوير إستراتيجيات الموارد البشرية لتتلاءم و الإستراتيجية الكلية للمنظمة إستراتيجيات طويلة المدى من 5-10 سنوات	إدارة إستراتيجية للقدرات تطوير ودعم القدرات التنظيمية التركيز على المدى القصير كما هو الحال بالنسبة لطويل المدى الإبقاء و التحديد
التركيز على التعلم	التركيز على التدريب نشاطات التدريب غير مرتبطة بالإستراتيجية التركيز على متطلبات الوظيفة الحالية	التدريب غير مقصور على الوظائف الحالية تطوير نهج نظامي للتدريب و التطوير تطوير منظمات متعلمة	إدارة رأس المال الفكري تطوير رأس المال البشري خلق بيئة التعلم تشجيع خلق المعرفة ونشرها و المشاركة بها التأكيد على التجديد المتواصل للمنظمة تطوير لجان للتطبيق

المصدر: عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار معتز للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص ص: 78-79.

من الجدول أعلاه نستنتج أن هذا التحول في إدارة الموارد البشرية وسع من صلاحيات الموارد البشرية وأدوارهم ليتم إدارة مفهوم جديد هو (رأس المال الفكري أو رأس المال المعرفي)، وبهذا صار الفرد موردا يتم الاستثمار فيه لتعظيم أهداف المنظمة.

3.4. تفعيل دور إدارة الموارد البشرية من منظور إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا و حيويا في بناء المنظمات من حيث الأداء المنظمي حيث توفر التعلم اللازم للعاملين و بالتالي توفير المصادر الخارجية للمعرفة ما يسنح باكتساب القدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا.

1.3.4. دور إدارة الموارد البشرية :

لتحديد دور إدارة الموارد البشرية سنقوم بعرض الدور المعاصر لها ومن ثم الأثر من تبني إدارة المعرفة على مواردها البشرية بصفه خاصة والمنظمة بصفة عامة.

2.3.4. الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية:

بعيدا عن الدور الروتيني الذي كان سائدا لوظيفة إدارة الموارد البشرية نجد أن دورها تطور و اتسع على النحو التالي:¹⁷

✚ **الدور الاستشاري:** يتمثل في تقديم النصح و المشورة و البيانات و المعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

✚ **الدور التنفيذي:** يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين ، من خلال ما تقوم به من وظائف كتنظيم القوى العاملة ، الاختيار ، التدريب و التحفيز .

✚ **الدور الوظيفي:** و يتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

✚ **الدور المشارك:** تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع و اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمنظمة.

✚ **الدور الإستراتيجي:** تلعب إدارة الموارد البشرية دورا استراتيجيا من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية.

4.4. أثر إدارة المعرفة على أدوار الموارد البشرية:

يؤدي تبني إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية إلى عدة آثار أبرزها:¹⁸

• أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين:

حيث تساعد إدارة المعرفة العاملين على التعلم و الانطلاق نحو المعرفة المتجددة في تخصصاتهم المختلفة ، أين يتم ذلك من خلال تجسيد المعرفة (جعل المعرفة متاحة للجميع) و من ثم دمج المعرفة (أي تحويل المعرفة الواضحة المصرح بها إلى معرفة ضمنية) وجعلهم متفاعلين اجتماعيا و متشاركين في التطبيقات (وتتم من خلال الفعاليات كاللقاءات و الحوارات غير الرسمية و مناقشة القضايا المشتركة بصورة دورية).

• أثر المعرفة على مواءمة العاملين:

في الوقت الذي تؤثر المعرفة على التعليم المستمر للعاملين ، يجد العاملون أنفسهم أكفاء في استخدام المعلومات و المعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي وبالتالي يتكون عندهم مفهوم الاستخدام الحذر ، ومنه تقليل حالات المفاجأة من حدوث تغييرات مستقبلية غير متوقعة ، و بهذا يصبحون أكثر تقبلا للتغيرات الحاصلة و أكثر مواءمة.

• أثر المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين:

تحقق إدارة المعرفة فوائد جمة بعد تأثيرها المباشر على الأفراد العاملين ، كأن يصبح بمقدور العاملين التعلم بصورة أفضل هذا من جهة ، و من جهة أخرى تتم تهيئة العاملين بصورة أفضل للتعامل مع أي متغيرات يمكن أن تحدث مستقبلا. و بالتالي تتولد داخل العاملين الثقة بقدراتهم و بإمكانية زيادة مهاراتهم، أضف على ذلك تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة بعاملين آخرين في منظمات أخرى لا تتبنى هذا الأسلوب الإداري ، وعليه يصبح العاملون أكثر اندفاعا وتحفيزا ما ينعكس ايجابا على مستوى الرضا الوظيفي لهم .

5.4. كيف تفعل إدارة الموارد البشرية نحو التوجه المعرفي؟

لعل الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي هو ما سيؤدي إلى بناء و تبني قاعدة يستحقها كل تنظيم ، هذه القاعدة لن تكون إلا من خلال الاستثمار في رأس المال البشري كالاتي:¹⁹

- ✓ التعليم و التدريب وإدارة الناس المتفوقين؛
 - ✓ التعلم عن بعد لضمان استمرارية التعليم؛
 - ✓ تطوير الموارد البشرية و تعزيز مسؤولية التنبؤ و تخطيط الموارد البشرية؛
 - ✓ إدامة قابلية الموارد البشرية للمواكبة ورفع معنويات العاملين؛
 - ✓ التركيز على مفهوم المواطنة التنظيمية الذي يقلل من دورانهم و يعمق من ولائهم و التزاماتهم.
- و بالتالي حتى يتم تفعيل إدارة الموارد البشرية يجب تفعيل جوانب الرؤية الجديدة لخدمة الموارد البشرية في أي منظمة من خلال التركيز على المورد البشري ، إدارة الموارد البشرية ، وإدارة المعرفة ، ويمكن تلخيص هذا التفعيل في العناصر التالية:²⁰
- **المورد البشري :** حتى يتم تفعيل المورد البشري و اعداده للتوجه المعرفي يجب التحسيس بأنه (مصدر القدرات المحورية ، مصدر لتوليد و تنمية القدرات التنافسية ، طاقة فكرية و قدرة معرفية ، مصدر الابتكار و التجديد والاختراع ، مصدر طاقة للإنجاز و تحقيق الاهداف و حل المشكلات)
 - **إدارة الموارد البشرية :** حتى يتم تفعيل إدارة الموارد البشرية و إعدادها للتوجه المعرفي يجب ان يتوفر عنصر الوضوح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية ، و دقة تحليل المواقف و استكشاف المداخل الأكثر جدوى في التعامل مع قدرات وخصائص كل فرد داخل المنظمة.
- و يكون هذا التفعيل بطريقة متناسقة مع حركة المتغيرات و تدفق المعلومات ، كل هذا في ظل التفاعل مع المورد البشري حسب ماهية ادراكه.

- **إدارة الموارد البشرية بالمعرفة :** حتى يتحقق التنسيق بين الادارتين يجب على إدارة المعرفة إدراك أن إدارة الموارد البشرية رائد التطوير و التغيير في المنظمة و مصدر الأفكار الجديدة وأنها مصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء و تحقيق نتائج أفضل للمنظمة ، و بالتالي الاهتمام بها لأنها الراعي لمصالح العاملين وأداتهم الفعالة للتعبير عن اهتماماتهم و ايصالها الى الادارة العليا ، ومنه يجب التنسيق معها بإعداد برامج التعليم و التدريب و التكوين من أجل مواكبة كل جديد.

5. خاتمة:

إن الأهمية الكبيرة لاقتصاد المعرفة والذي صار في عصرنا الحالي البديل الأمثل للاقتصاديات التي تقوم على الأصول المادية والتجهيزات ، جعل جميع المؤسسات تتبنى في إدارة رؤوس أموالها مفهوما جديدا اطلق عليه (إدارة المعرفة) هذا الأخير أولى هو الآخر اهتمامه بالموارد البشري من منطلق أن العالم الرقمي لا يتم تسييره رقميا على حدى و إنما يتم تسييره بواسطة العقول الخصبة للعنصر البشري ، هذا التطور الحديث في مجال الإدارة و بالإسقاط على المؤسسات بشتى أنواعها جعل وظيفة الموارد البشرية هي الأخرى تغير حلتها لاستقبال أسس حديثة تبنتها إدارة المعرفة ، فانتقال العنصر البشري من الدور المنتج إلى الشريك وصولا إلى رأس المال كان النتيجة الحتمية لابتكار سبل وطرق نجاح جديدة لضمان المكانة السوقية و تحقيق على الميزة التنافسية المنشودة.

وعليه ومن أجل مواكبة الاقتصاد المعرفي على كل إدارة أن تولي اهتماما كبيرا بالموارد البشري من خلال إدراج قيم ووظائف جديدة تقوم أساسا على شحن طاقات الأفراد ، رعاية مصالحهم وتحفيزهم والاهتمام بتطلعاتهم ، كل هذا لتفجير الدافعية الكامنة داخلهم و إتاحة الفرص للإبداع والابتكار ، ومن ثم دعم هذه الطاقات والمواهب بتوفير فرص التعلم والتكوين والتدريب والتأهيل ، كل هذا من أجل رفع الأداء، ومشاركة المعرفة المتولدة للوصول على تعظيم الأهداف العامة للمنظمة.

6. المراجع:

- ¹ - عبد الرحمان الجاموس ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ، 2012، ص58.
- ² - المرجع نفسه، ص58
- ³ - جمال يوسف بدير ، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010، ص33
- ⁴ - عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار معتز للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص21.
- ⁵ - المرجع نفسه، ص24.
- ⁶ - جمال يوسف بدير ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 49-50.
- ⁷ - عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص27.
- ⁸ - إسمهان ماجد الظاهر، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص ص: 26-27.
- ⁹ - petit et autre ; **Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines** ; edition Gaétan Morin ; Québec ; 2000 ; p07.
- ¹⁰ - وهيبه سراج، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية و الصحية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.
- ¹¹ - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيتان للنشر، الرياض، الطبعة الثانية، 2008، ص 22.
- ¹² - J.M.Peretti ; **Gestion du Personnel** ; Librairie Vuibert ; Paris, 1981 ; p26.

- 13 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 59.
- 14 - وهيبة سراج، مرجع سبق ذكره، ص ص: 17-18.
- 15 - بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة (الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية) دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012 - 2013، ص ص: 121-123.
- 16 - عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 75.
- 17 - محمد السعيد جوال، مختار رابحي، أحمد دروم، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة (رؤية نظرية تحليلية)، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، ص ص: 10-11.
- 18 - عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص ص: 276-278.
- 19 - وهيبة سراج، مرجع سبق ذكره، ص ص: 18-19.
- 20 - عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 344.