

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير



رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص تسيير

بصنوان

اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع

تحت إشراف

د. كرزاي عبد اللطيف

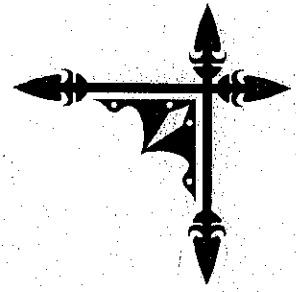
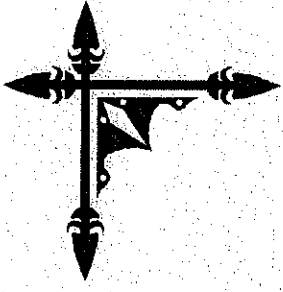
من إعداد الطالب

بوزيان عثمان

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بندي عبد الله عبد السلام
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. كرزاي عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بورحلة علال
ممتحنا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ.د. سالم عبد العزيز
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	د. يوسف رشيد
ممتحنة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	د. العشعاشي وسيلة

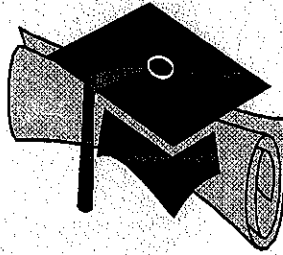
السنة الجامعية 2009 - 2010



مرفأح

خالص التقدير للءكتور المشرف عبد اللطيف كرزابي
والشكر الوفير للجنة التقييم الموقرة
وكل من أمدنا بعونه لتهوين صعاب البحث العلمي.
ودوما لمن فقدناهم ولم نستطع وداعهم.

الأستاذ. ع. بوزيان



فهرس المحتويات

أمقدمة
9الفصل الأول : عصر اقتصاد المعرفة: التحولات و البدائل
10تمهيد
11المبحث الأول: اقتصاد المعرفة : الماهية و التطور
12المطلب الأول: اقتصاد المعرفة النشأة و المقاربات
15المطلب الثاني: في تطور المعرفة و اقتصادياتها
18المطلب الثالث: مظاهر و مؤشرات اقتصاد المعرفة
21تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة CPR للنقل
23المبحث الثاني: ملامح منظمات الأعمال المعاصرة في عصر اقتصاد المعرفة
23المطلب الأول: تطور محيط الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة
25المطلب الثاني: سمات منظمات الأعمال المعاصرة لاقتصاد المعرفة
27المطلب الثالث: اقتصاد المعرفة و بدائل منظمات الأعمال
31تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة IBM للحاسبات
33المبحث الثالث: تقنيات الإدارة الحديثة و موجبات إدارة المعرفة
34المطلب الأول: من التسيير إلى الإدارة، المرور عبر النفق
42المطلب الثاني: من المعرفة الإدارية إلى إدارة المعرفة
46المطلب الثالث: خلق المعرفة التنظيمية البعد الآخر للإدارة الحديثة
51تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة ZYTEC للالكترونيات
53المبحث الرابع: الأصول البشرية و مداخل الميزة التنافسية في اقتصاد المعرفة
53المطلب الأول: الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، وجهة نظر كلية
58المطلب الثاني: الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، وجهة نظر جزئية
65تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة SATEL للاتصالات
68المبحث الخامس: إطار المعاينة، مجموعة مقاولات حسناوي
70المطلب الأول: ملامح إدارة تغيير المجموعة
73المطلب الثاني: بناء الأصول البشرية و المعرفة للمجموعة
78المطلب الثالث: مجموعة مقاولات حسناوي أمام التجارب العالمية
82خلاصة واستنتاجات الفصل

84 الفصل الثاني: الأصول الذكية و إدارتها في ظل اقتصاد المعرفة
85 تمهيد
86 المبحث الأول: مفهوم و إدارة الأصول الذكية في ضوء المتغيرات البيئية
87 المطلب الأول: تعريف الأصول الذكية و تطورها
91 المطلب الثاني: إدارة و بناء الأصول الذكية
94 المطلب الثالث: نشاطات إدارة الموارد البشرية المحققة للأصول الذكية
102 تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة شل النفطية
104 المبحث الثاني: الأصول الذكية و إدارة الكفاءات الجماعية و التعلم التنظيمي
104 المطلب الأول: تذاؤب الكفاءات الفردية، $5=2+2$
112 المطلب الثاني: التعلم التنظيمي و المنظمات المتعلمة الذكية
121 تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة DBIS للخدمات و المعلوماتية
124 المبحث الثالث: الأصول الذكية و الاستثمار في الرأس المال البشري
124 المطلب الأول: الاستثمار في الرأس المال البشري، عودة للأساسيات
131 المطلب الثاني: قياس عوائد الاستثمار في الرأس المال البشري
 المطلب الثالث: من الاستثمار في الرأس المال البشري إلى الاستثمار في الرأس المال
136 الفكري، البعد الآخر للأصول الذكية
142 تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة ABC للطاقة
144 المبحث الرابع: المحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية
144 المطلب الأول: المحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية، النشأة و الأهمية
149 المطلب الثاني: المحاسبة عن تكاليف الاستثمار البشري و الأصول الذكية
153 المطلب الثالث: المحاسبة عن قيمة الاستثمار البشري و الأصول الذكية
160 تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة الالكترونيات الممتازة للأجهزة الكهرو منزلية
162 المبحث الخامس: إطار المعاينة، شركة شيالي
163 المطلب الأول: تكوين و إدارة الكفاءات الجماعية و التنظيمية للشركة
166 المطلب الثاني: استثمار الشركة في أصولها الذكية و المحاسبة عن رأسمالها البشري
171 المطلب الثالث: شركة شيالي أمام التجارب العالمية
176 خلاصة و استنتاجات الفصل

178 الفصل الثالث : الإبداع و مقومات التعامل مع اقتصاد المعرفة
179 تمهيد
180 المبحث الأول: الإبداع في منظمات الأعمال، عودة للأساسيات
180 المطلب الأول: مفهوم الإبداع و مزيجيه
187 المطلب الثاني: مستويات الإبداع و نظرياته
193 المطلب الثالث: قياس الإبداع في المنظمة
199 تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة IBRIAN MOTORS للمعدات الصناعية
201 المبحث الثاني: الأصول الذكية و العملية الإبداعية: البناء و إحداث التغيير
202 المطلب الأول: خصائص الأصول الذكية المبدعة
208 المطلب الثاني: العملية الإبداعية، البناء و التحقيق
214 المطلب الثالث: معوقات الإبداع المثبطة لإنجاح التغيير
219 تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة TANDEM للأجهزة الالكترونية
221 المبحث الثالث: الإبداع و صنع المستقبل في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة
222 المطلب الأول: تنمية و تدريب الإبداع
229 المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي بالإبداع في عصر المعرفة
237 تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة SAIRZ للمضاربة
239 المبحث الرابع: إطار المعاينة، شركة هنكل
241 المطلب الأول: تحقيق العملية الإبداعية في شركة هنكل
245 المطلب الثاني: استثمار الإبداع و اختيارات الشركة الاستراتيجية
250 المطلب الثالث: شركة هنكل أمام التجارب العالمية
253 خلاصة واستنتاجات الفصل
255 خاتمة
257 قائمة المراجع

فهرس الأشكال

14 طيف المعرفة
16 مراحل تطور المعرفة الثلاث حسب دروكر
17 ديناميكيات المعرفة
24 تطور محيط الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة
25 بؤر تركز الأعمال الآخذة في الاتساع في عصر المعرفة
27 سمات منظمات الأعمال المعاصرة لاقتصاد المعرفة (المنظمات الحية)
28 بناء منظمات الأعمال في عصر اقتصاد المعرفة
35 نفق تطور الإدارة
36 المنهج الكلاسيكي
37 المنهج الإنساني
37 المنهج الكمي
42 تقنيات الإدارة الحديثة و متطلبات اقتصاد المعرفة
45 استثمار إدارة المعرفة
47 خلق المعرفة التنظيمية
48 أنماط تحويل المعرفة
49 حلزون خلق المعرفة التنظيمية
50 مراحل خلق المعرفة التنظيمية
56 عدد المتقدمين للحصول على شهادة من معهد تأهيل الموارد البشرية بالولايات المتحدة
 نسبة النمو في الموظفين ذوي الياقات البيضاء، مقابل نسبة النمو في الموظفين ذوي الياقات الزرقاء
57 في الو.م.أ. 1984-1999
59 الحصول على ميزة تنافسية متواصلة
60 دورة حياة الميزة التنافسية
63 دور الموارد البشرية في اكتساب الميزة التنافسية في عصر المعرفة
87 الموارد البشرية تصبح أصولا ذكية
89 الموارد البشرية كأصول ذكية

90التوازن بين احتياجات المنظمة و احتياجات أصولها الذكية
93فلسفة إدارة الأصول الذكية
95نشاطات إدارة الموارد البشرية المنشأة للأصول الذكية
97الأداء البشري و تحديد الحاجات التدريبية
99مصنوفة الأصول الذكية مقابل نشاطات إدارة الموارد البشرية و الأعمال
106مميزات الكفاءات الفردية
106مصنوفة بناء الكفاءات الفردية
107مصنوفة توفيق لإدارة الكفاءات الفردية
109مجاور إدارة الكفاءات
111منظومة الكفاءات الجماعية
114عجلة التعلم
115خطوات التعلم التنظيمي
117أساليب التعلم التنظيمي
119العناصر الرئيسية للمنظمات المتعلمة في ظل اقتصاد المعرفة
120العناصر الرئيسية للمنظمات الذكية في ظل اقتصاد المعرفة
129أبعاد تركيبة الرأس المال البشري
130تركيبية الرأس المال البشري و إدارته
132مداخل قياس العائد على الاستثمار في الرأس المال البشري
133مستويات قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري
134مصنوفة قياس عوائد الاستثمار في الرأس المال البشري على مستوى العمليات
135مصنوفة قياس عوائد الاستثمار في الرأس المال البشري على مستوى إدارة الموارد البشرية
136مصنوفة أداء رأس المال البشري
138مكونات رأس المال الفكري
139منظومة تطوير رأس المال الفكري
140تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير لمستويات قياس رأس المال الفكري
151التكلفة الأصلية للأصول البشرية
153تكلفة إحلال الأصول البشرية
156نموذج محددات قيمة الفرد

فهرس الجداول

18 المعرفة و تطورات اقتصادياتها
29 منظمات الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة
39 مناهج الفكر الإداري خلال عصر المعلومات
40 تطور الفكر الإداري في عصر اقتصاد المعرفة
45 تقنيات الإدارة الحديثة في عصر المعرفة
63 الأصول البشرية و اكتساب الميزة التنافسية
93 المقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية بوصفها أصول ذكية
110 أبعاد تذاؤب الكفاءات الفردية
148 قائمة الدخل للسنة المالية (200./12/31)
150 المفاهيم المحاسبية الخاصة بالتكلفة
158 نظم المحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية
182 التطور التاريخي لمفهوم الإبداع
188 مستويات الإبداع حسب ألتشله
195 مهارات التفكير الإنتاجي المتشعب (الإبداع) في نموذج جيلفورد
196 نماؤج من فقرات الاختبارات الممثلة لقدرات إبداعية
201 الأصول الذكية و العمليات الإبداعية التسويقية في شركة Tandem
224 نموذج العصف الذهني لتنمية و تدريب الإبداع
225 نموذج تأليف الأشتات لتنمية و تدريب الإبداع

مقدمة

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف المستويات و التخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة، إن العاملين هم الأداة الرئيسية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر و التطوير، و هم القادرون على تشغيل و توظيف باقي الموارد المتاحة للمنظمة، لذلك تولي الإدارة المعاصرة اهتماما بقضايا الموارد البشرية من زاويتين: الأولى تخطيط الموارد البشرية، و الثانية تنمية هذه الموارد، و ذلك بهدف محاولة إيجاد التوازن بين رؤية المنظمة و أهداف الأفراد، و بين التكلفة و العائد، و تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم: أن الإنسان لديه طاقات و قدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلا في مواقع العمل المختلفة، و أن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتمييز المنظمات و قدرتها على تحقيق إنجازات مهمة غير تقليدية، لذلك نجد أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، و أن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة تكوين هذه القدرة، و ذلك وفقا للمنطق التالي:

- إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح و التحرر و المرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال، و كلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.
- يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم و ما قد تحققه من أرباح و نتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء و التفوق على المنافسين.
- تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتخطيط و التصميم و الإعداد لتحويل المزايا و الموارد المتاحة إلى منافع و قيم أعلى للعملاء و تمييز عن المنافسين.
- لا يمكن تكوين قدرة تنافسية أعلى ما لم تتوفر للمنظمة موارد بشرية فعالة، تتمكن من عمليات التخطيط، و البرمجة و التصميم و التنسيق و الترتيب و التهيئة و التطوير و الإنجاز و التسليم و الإبداع المتواصل.

و تعتبر تلك العمليات البشرية من منظور الفكر الإداري المعاصر هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المنظمة من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلا)، و الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لابد له من التخطيط و الإعداد و التوجيه و التنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع إستراتيجية المنظمة ككل، و بناء على ذلك فإن المحور الرئيسي الذي يقوم عليه مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في اعتبار الفرد أصلا من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمته و إدارته كما تدار

محفظة الموارد المالية، و من هنا ظهر مفهوم رأس المال البشري الذي يقوم على فرضية أساسية مؤداها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم و خبراتهم و قدراتهم. إن التطور و التحول في فكرة إدارة الموارد البشرية الذي حدث مع بداية التسعينات و اعتبارها كمدخل إستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة، كان يعكس الإدراك بقيمة العمل الإنساني و المتمثل أساسا في التفكير و الإبداع الذهني، و مما زاد الاقتناع بهذه الحقيقة هو ما أظهرته الصناعة اليابانية من قدرات فائقة على المنافسة و التميز على الصناعات الأخرى، و ذلك باستثمار الطاقات الإبداعية للعامل الياباني و تنمية نمط العلاقات الوظيفية المبني على الولاء، وهذا ما أعطى توجه ذا بعد آخر لإدارة الموارد البشرية مبني على الفكر البشري أو كما يعرف بالرأس المال الفكري.

إن هذه التطورات المتلاحقة في إدارة الموارد البشرية كان من نتائجها ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية في المنظمة، أو ما يطلق عليها بالأصول غير الملموسة، و بالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية و الناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، و التوجيه و المساعدة من القادة و المشرفين، و تبادل الأفكار و الخبرات مع الزملاء في فرق العمل، و متابعة المنافسين، و التعرض لمطالب العملاء، و كذا نتيجة التدريب و جهود التنمية و التطوير التي تستثمر فيها منظمات الأعمال. من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات في محاولة امتلاك موارد بشرية مؤهلة لتحقيق رؤية و رسالة المنظمة من خلال، بالدرجة الأولى، البحث عن الثروات الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية و المتكررة في مواردها البشرية و غير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها و استغلالها أحسن استغلال، و هذا ما يعرف في أبحاث إدارة الموارد البشرية الحديثة "بالأصول الذكية"، و التي تشير إلى الإجمالي المتجمع من المعرفة، المهارات و القدرات التي يمكن أن تمتلكها المنظمات و توجهها نحو الإنتاج البناء.

مع بداية الألفية الثالثة أصبحت المنظمات أكثر استعابا و استخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات و تعاضد الفرص الناشئة عنها من ناحية، و تزايد المنافسة و ضغوط العملاء من ناحية ثانية، لذا نجد المنظمات المعاصرة و قد أصبحت أكثر اعتمادا على المعلومات و المعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات و الخدمات و الأساليب التي تستخدمها للوصول الأكفأ و الأسرع للعملاء و سبق المنافسين، و تتمثل استخدامات المعرفة في المنظمات المعاصرة في عمليات البحوث و الدراسات في المجالات التسويقية و الإنتاجية و الإدارية، كما تبدو الحاجة للمعرفة واضحة في تصميم و تطوير النظم و التقنيات و أعمال التخطيط الإستراتيجية و متابعة الأداء و تقييم النتائج و الإنجازات.

بمدنا مصطلح الأصل الذكي بما يربطنا بأنواع أخرى من الأصول، ويضع المعرفة و رأس المال الذكي في نفس حقل الأصول المادية و الأصول الثابتة. ذكر توماس ستيفورت في كتابه:

INTELLECTUAL CAPITAL: THE NEW WEALTH OF ORGANIZATION

المال الذكي هو "الموارد الذكية، المعلومات، المعرفة الممتلكات الذكية، الخبرات التي يمكن أن تستخدم خلق الثروة"، ولكن تحويل المعرفة إلى أصول ذكية و رأس مال فكري يعد شكلا جديدا من حيث اعتباره جزءا من استراتيجية المنظمة، يقول ستيفورت: "يصبح الذكاء أصلا من الأصول الثابتة للمنظمات عندما يتم إبداع أمرا مفيدا من منطلق القوة العقلية المتحررة..". و يضيف ستيفورت إلى هذا "يصبح الذكاء التنظيمي رأس مال فكري فقط عندما يتم تسخيرها لأداء شيء ما لم يكن بالإمكان أدائه إذا ما ظل هذا الذكاء مبعثرا كبعثرة العملات في بالوعة ما. يعد رأس المال الفكري معرفة مفيدة يمكن تغليفها لخدمة الآخرين، و بهذه الطريقة، يمكن تحويل قائمة بريدية أو قاعدة معلومات أو أية عملية إلى رأس مال فكري، إذا ما قرر شخص ما داخل المنظمة أن يشارك أو يستغل ما هو فريد و فعال في الطريقة التي تعمل بها المنظمة...".

و من هذا المنطلق فإن إدارة الأصول الذكية في ضوء اقتصاد المعرفة ترتبط لجاعتها بنتائجها، و هذه النتائج تتمثل في الوصول إلى الإبداع.

و في محاولة للاقترب من هذه النتائج فإن البداية تكون في محاولة تفسير كيفية عمل العقل البشري فيما يختص بالقدرة على التفكير و الإبداع. يرجع الباحثون بحمل الوظائف العقلية إلى وجود مراكز عصبية كاملة داخل أماكن معينة في المخ البشري مسؤولة بصفة مباشرة عن أداء بعض الوظائف و المهارات العقلية و الذهنية (على سبيل المثال فإن مركز تعلم اللغات قد يحدد مكانه بصفة تشريحية في قشرة الفص الأيسر للمخ)، و قد تبين أن درجة أداء هذه المناطق العصبية ليست متساوية لدى الأفراد حيث تتباين درجة نشاطها و كفاءتها سلبا و إيجابا تبعا للصفات الوراثية و الشخصية المكتسبة بالتعلم و التفاعل مع الوسط المحيط، تتباين كفاءة عمل هذه المراكز طبقا لدرجة استثمارها، فإذا تم استثمار مراكز العقل البشري للأفراد و الجماعات العمل في المنظمة بشكل فعال لأمكن تحقيق و تعظيم الاستفادة منها... و عليه فإن الاستنتاج المنطقي يحتم علينا الإقرار بأن نتائج العمل البشري إنما هو محصلة نهائية لتفاعل القدرات العقلية المختلفة يزيد بزيادة التناغم بينها، و يحصل في حالة وضع حواجز راتفة أو اصطناع صدام مفتعل بين مناطق الإبداع العقلي المختلفة، و عليه فإن ضمان حرية تدفق المعلومات بين الأفراد له مردود إيجابي مؤكد على أداء المنظمة، بينما يؤدي وضع القيود و الصراعات بين العاملين إلى تقييد الإبداع و بالتالي تخفيض درجة و كفاءة الأداء التنظيمي للمنظمة.

إذا فشروط الميزة التنافسية و عناصرها لم تعد كما كانت عليه في النصف الأول من القرن الماضي، و بدلا من ذلك فإن الوجود التنافسي في القرن الحادي و العشرين سيكون من قدرات الإنسان و صنعه (من خلال الإبداع)، فأما سبيله فهو الإدارة المتميزة لمصدره (الأصول الذكية) و أما وقوده فهو اقتصاد المعرفة، و بهذا تشكل موضوع و عنوات الأطروحة: اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع، و معه تشكلت اشكالياتها.

إشكالية الأطروحة:

في ظل بزوغ عصر المعرفة و اهتمامه المكثف بالإنسان و تدميته و استثمار قدراته مرورا بالاستثمار في الرأس المال البشري إلى الاستثمار في الرأس المال الفكري، فإن المعرفة اليوم أضحت تنطوي على تكاليف قد تتجاوز عائدها. وبالتالي تشكل عبء آخر على المنظمة. فكيف لهذه الأخيرة تعظيم الاستفادة من بدائل عصر المعرفة؟ و مادام الأفراد هم من يصنع التميز للمنظمة، فما هي أدوات الاستثمار في الموارد البشرية في ظل صعوبة قياس و محاسبة هذا الاستثمار؟ و كيف للمنظمة أن تحدد رأسماها البشري و من ثم المحيط الذي يحقق الانسجام خلق أصولا ذكية تساهم في إيجاد مركز استراتيجي أفضل أو ميزة تنافسية متجددة عبر حلول إبداعية متواصلة؟ و يمكن ترجمة هذه الإشكالية الرئيسية عبر التساؤلات الفرعية التالية:

1- تزاد أهمية إدارة الموارد البشرية ازديادا و اضحا في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة، فقد اختلفت إدارة الموارد البشرية عما كان تقليديا (إدارة المستخدمين، إدارة الأفراد...)، ولكن حتى اعتبار العنصر البشري موردا لا يعنى أن الفرد يستخدم كل طاقاته العقلية و الفكرية، لأن المورد هو وسيلة لإشباع حاجة أو نقص معين، فهو يمكن أن يسحب الفرد منه عند الضرورة، و بهذا المعنى فإن المورد هو شيء يمكن تطويره، و التحكم فيه وفقا لرغبات المنظمة، بيد أن العنصر البشري لديه نمو فكري و عقلي متميز، و في ظل عصر المعرفة يمكن للأفراد أن يديروا أنفسهم ذاتيا، فهل يجب على المنظمات أن تتحكم في العنصر البشري من خلال خلق الأنظمة و الهياكل و التي تقلل من القدرة العقلية المتميزة للأفراد؟ أم هناك توجه آخر في ضوء مفاهيم اقتصاد المعرفة؟

2- تشير الأبحاث المتقدمة إلى ضرورة تغيير مفهوم العنصر البشري في المنظمة من الموارد البشرية إلى الشريك المعرفي، و بالتالي التوقف عن معاملته كمورد تخفض تكاليفه كلما دعت الضرورة، كغيره من الموارد، إلى اعتباره محور تحقيق رؤية و رسالة المنظمة، بما لديه من الإمكانيات و الاستعدادات لأن يصبح مبادرا و مبدعا. فما هي التوجهات الحديثة في إدارة الأصول الذكية التي من شأنها فتح المجال أمام الأفراد لإطلاق إبداعاتهم، و تشجيعهم على تطويرها باستمرار؟ و على ما تركز هذه التوجهات الحديثة لإدارة الأصول الذكية، بناء على مبدأ

الاختلاف في قيم هذه الأصول، فالبعض يحتاج إلى التنمية و الاستثمار فيها، و البعض يحتاج لوقف الاستثمار فيها، أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق.

3- و في الأخير، كيف للمنظمات المعاصرة الاستفادة القصوى من عصر المعرفة و جعله في خدمة أصولها الذكية للوصول إلى إدارة فعالة لهذه الأصول، من أجل جعل العملية الإبداعية هي الثقافة السائدة في المنظمة.

إن هذه التساؤلات التي بلورت إشكالتنا كان لابد لها من فرضيات حتى توجهنا إلى عناصر بحثنا.

فرضيات الأطروحة:

إن صيرورة عملية تجسيد إشكالية البحث تتطلب جعلها قابلة للملاحظة في الواقع لاستخراج المفاهيم بغية منحها طابعها الملموس، لذلك تظهر فرضيات البحث في خمسة عناصر كما يأتي:

الأولى: يقول ليوبلات الرئيس التنفيذي السابق لشركة هيويت باكارن في عبارة شهيرة "لو أن هيويت باكارن عرفت من قبل ما تعرفه الآن لحققنا ثلاثة أضعاف أرباحنا"، فمنظمات الأعمال التي تريد أن توجد قيمة من المعرفة عليها أولاً إيجاد نظام معلومات خاص بالمنظمة قابل للتطوير و جعله شائعاً بين الأفراد، أي تخليق معرفة تنظيمية تقوم على فتح قنوات اتصال بين الأفراد لتحويل المعتقدات و القيم التي يخترنونها إلى كلمات و تعبيرات معلنة يمكن تداولها، و تتكون المعرفة بذلك من عنصرين رئيسيين هما:

العنصر البشري بما لديه من معرفة.

الأصول الفكرية و هي المعرفة المدونة.

و لا تعد المعرفة ببساطة جمع المعلومات، و إنما هي مقدرة الفرد أو المنظمة على تجسيدها أو العمل بها.

الثانية: عندما تدارك المنظمة امتلاكها للمعرفة فإنه يصبح لزاماً عليها أن تفكر في كيفية تحويلها إلى شيء ذو قيمة، و تعتمد قدرة المنظمة على تحويل المعرفة إلى قيمة على نوعية القيمة التي ترغب في تحقيقها من استثمارها في المعرفة، و التي يمكن أن تشمل إحدى الأغراض التالية:

التحسين المستمر.

استخدام المعرفة الحالية لإنتاج عمليات جديدة.

إبداع عمليات لم تكن معروفة من قبل.

و بذلك يتحقق استثمار المعرفة بتحقيق القيمة أو بعض منها، و إن كان ذلك مرتبطا بطبيعة و نوعية و وظائف المنظمة.

الثالثة: ذكرنا سابقا أن المعرفة تتكون من الرأس المال البشري و الأصول الفكرية، و بما أن اصطلاح رأس المال البشري يشير إلى كل الأفراد العاملين بالمنظمة، فإنه كان من الضروري التمييز بين المجموعات الخاصة من الأفراد عن بعضها البعض، لذلك فإن المجموعة المكونة من الأفراد التي تخلق الابتكارات الممكنة تحويلها إلى أرباح أو إلى قدرة تنافسية هم الذين يجب معاملتهم معاملة متميزة حتى تساعداهم على الخلق و الإبداع.

الرابعة: إن المعرفة في تطور، و إن لكل عصر معارفه، و من ثم فإن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها و ترتيب أوضاعها لتناسب مع معطيات المحيط، كما تفيد كذلك في تطوير أصولها البشرية من خلال التنمية المستمرة للأفراد و ضمان عدم تجردهم في مستوى معرفي معين، و بالتالي تنشيط و تحفيز تبادل المعلومات و المعرفة فيما بينهم و دعم عملية التخليق و الإبداع التي تضمن للمنظمة و لأصولها البشرية على حد سواء التنمية و الاستمرار.

الخامسة: في ظل البدائل التي طرحها اقتصاد المعرفة في مجالات التنافسية فإن لمنظمات الأعمال الجزائية فرص مهمة للمناورة و التميز ليس محليا فقط و لكن حتى إقليميا و عالميا إذا ما استجابت لمتطلبات هذا التحول عبر الاستثمار في الأصول البشرية.

دوافع اختيار الموضوع:

لا يخلو أي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث للتوغل في مصادر المعرفة، و خلفيات موضوعه، فقد كانت لنا عدة دوافع وجهتنا لموضوع الموارد البشرية في ظل مفاهيمها الحديثة و محيطها المتجدد جذريا المبني على المعرفة في تكوينه و الإبداع كأهم مقوماته. فغدت الدوافع الذاتية التوجه نحو موضوع يتميز بالأصالة (Originality) و مجال بحث ينتظر المزيد من الأثر، و دوافع أخرى موضوعية جسدها توجهات منظمات الأعمال المعاصرة في ضوء الاقتصان الجديد المرتكز على البشر بما يملكه من قدرات معرفية و إبداعية قادرة على صنع التميز إذا ما طعمت بآليات إدارة صحيحة، تتجاوز المحلية لتتقودها إلى العالمية.

أهمية الموضوع و أهداف البحث:

تتبع أهمية الموضوع بدايتا من القضايا المعاصرة التي يعالجها و المرتبطة بالمعرفة، و كيفية استثمارها في المنظمات، و أهمية أفراد المعرفة في تكوين مصادر تنافسياتها، و بناء على ذلك أصبحت تنمية الأصول البشرية عاملا بالغ الأهمية في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات، كما تم

اعتبار مداخل الاستثمار البشري و المحاسبة عن الموارد البشرية و التعلم التنظيمي و تنمية القدرات الإبداعية كأهم متغيرات الاقتصاد المعرفي و بناءً على تلك الأهمية تجسدت أهداف البحث ضمن إنتاج معارف جديدة تكون "العلم قبل كل شيء" نشاط موجه لمعرفة الواقع، هدفه الأول تعميق معرفة هذا الواقع " فجاء البحث ضمن أهداف تصنيفية تفسيرية (جمع و ترتيب عدة ظواهر ووفقا لمقاييس، ثم إقامة علاقات بين هذه الظواهر) و يقوم هذا الإنتاج على تحقيق الغايات الآتية:

- ◆ تحليل و تفسير مظاهر و مؤشرات الاقتصاد المبني على المعرفة و المقي بأثارها على منظمات الأعمال في أدائها، تنافسيتها و أبعادها الاستراتيجية.
- ◆ تكوين المزيج الصحيح من تقنيات الإدارة الحديثة لبناء الأصول الذكية و التنسيق بين الكفاءات الفردية و الجماعية لإبراز كفاءات تنظيمية تسمح للمنظمة بالتعلم المستدام.
- ◆ بناء معايير كمية لقياس عوائد الاستثمار في الرأس المال البشري و المحاسبة عن الأصول الذكية و قياس الإبداع في المنظمة.
- ◆ مناهج تنمية و تدريب الإبداع و توجهاته الاستراتيجية للتعامل مع اقتصاد المعرفة.
- ◆ تحليل طبيعة التغيير الذي اتخذته المنظمات العالمية للتكيف مع مستجدات محيط الأعمال.
- ◆ الوقوف عند إمكانيات المؤسسات الجزائرية و أصولها البشرية و مؤهلاتها للتعامل مع اقتصاد المعرفة.

و لتحقيق أهداف البحث تم وضع خطة عمل تستجيب لأن يكون مساره مشواراً متواصلاً دون الفصل بين أقطابه الثلاث من جهة و بين جانبيه النظري و التطبيقي من جهة ثانية.

منهج البحث و هيكله:

يشار إلى البحث العلمي بأنه مختلف النشاطات الذهنية و العملية المقصودة و المنظمة بشكل منهجي و وفق هيكل محدد، من أجل الحصول على معرفة دقيقة تتعلق بمناهضة الظواهر.. و طرق تفاعل عناصرها و تأثيراتها.

فأما عن منهجية البحث المعتمدة و التي تجيب عن سؤال "كيفية الوصول إلى الأهداف"، فتركزت على منهجين أساسيين، هما: المنهج التجريبي و منهج البحث الميداني، فقد مدنا الأول بتقنيات لتشخيص التجارب (لمنظمات محلية و أخرى عالمية) و تحليل سببية الظواهر (اقتصاد المعرفة، تقنيات الإدارة الحديثة، إدارة الأصول الذكية، تنمية الإبداع) و الظواهر القابلة للقياس الكمي و الكيفي (الأداء، الاستثمار البشري، قياس الإبداع) معتمدين في ذلك على البحوث المسابقة و البحث البيبوغرافي للمصادر و المراجع، أما الثاني فقد زدنا بوسائل جمع البيانات على

المستوى الميداني، و شملت الاتصال المباشر و غير المباشر، الملاحظة، الوثائق الميدانية و المونوغرافية الكمية و غير الكمية، الاستمارة و التحليل الإحصائي.

أما هيكل البحث فقد جاءت مواده موزعة عبر ثلاث فصول في تسلسل منطقي تستجيب لمعايير منهجية تساعد على الإدراك الجيد للموضوع، شكل الفصل الأول منه إحاطة واقية عن تحولات و بدائل اقتصاد المعرفة لاسيما ما تعلق منها بمحيط منظمات الأعمال و التقنيات الحديثة لإدارتها من خلال خلق المعرفة التنظيمية و دور الأصول البشرية في إيجاد ميزات تنافسية متجددة، نستغرق في الفصل الثاني تكوين الأصول الذكية و متطلبات إدارتها و بدائل الاستثمار في الرأس المال البشري و قياس عوائد هذا الاستثمار، لتعمق الدراسة دون تفصيل محل في جميع نواحي الاستثمار البشري و الرأس المال الفكري بما في ذلك قواعد المحاسبة عن تكاليف و قيم الاستثمار في الأصول الذكية، لتعرج في الفصل الأخير على مقومات التعامل مع اقتصاد المعرفة من خلال الإبداع، ليس فقط بهدف التكيف مع التغيير و لكن للمساهمة في صنعه، فتم التركيز على طبيعة الموارد البشرية المبدعة و آليات تنمية الإبداع من خلال برامج التدريب و التكوين عليه في مختلف مستوياته بالإضافة إلى معايير قياس كمية تقييم تلك البرامج.

و قد احتوت فصول البحث دراسات ميدانية وردت بحسب طبيعة المواضيع المعالجة حيث طعمنا كل مبحث بتجربة شركة عالمية في حيز أسميناه "تحويل الأقوال إلى أفعال" كما أوردنا دراسات معاينة لشركات تنشط بالجزائر و هي مجموعة مقاولات حسناوي للأشغال العمومية و الري و الفلاحة، شركة شيالي لتحويل البلاستيك، و شركة هنكل لموان التنظيف، جاءت تباعا في كل فصل لتلافي التمييز بين الجزء النظري و الجزء التطبيقي.

الفصل الأول:

عصر اقتصاد المعرفة: التحولات والبدائل

تمهيد

المبحث الأول: اقتصاد المعرفة: الماهية و التطور.

المطلب الأول: اقتصاد المعرفة النشأة و المقاربات.

المطلب الثاني: في تطور المعرفة و اقتصادياتها.

المطلب الثالث: مظاهر و مؤشرات اقتصاد المعرفة.

تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة CPR للنقل.

المبحث الثاني: ملامح منظمات الأعمال المعاصرة في عصر اقتصاد المعرفة.

المطلب الأول: تطور محيط الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة.

المطلب الثاني: سمات منظمات الأعمال المعاصرة لاقتصاد المعرفة.

المطلب الثالث: اقتصاد المعرفة و بدائل منظمات الأعمال.

تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة IBM للحاسبات.

المبحث الثالث: تقنيات الإدارة الحديثة و موجبات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: من التسيير إلى الإدارة، المرور عبر النفق.

المطلب الثاني: من المعرفة الإدارية إلى إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: خلق المعرفة التنظيمية البعد الآخر للإدارة الحديثة.

تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة ZYTEC للالكترونيات.

المبحث الرابع: الأصول البشرية و مداخل الميزة التنافسية في اقتصاد المعرفة.

المطلب الأول: الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، وجهة نظر كلية.

المطلب الثاني: الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، وجهة نظر جزئية.

تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة SITEL للاتصالات.

المبحث الخامس: إطار الحماية، مجموعة مقاولات حسناوي.

المطلب الأول: ملامح إدارة تغيير المجموعة.

المطلب الثاني: بناء الأصول البشرية و المعرفة للمجموعة.

المطلب الثالث: مجموعة مقاولات حسناوي أمام التجارب العالمية.

خلاصة واستنتاجات الفصل.

منذ ثلاثة قرون كتب إسحاق نيوتن "أبدو لنفسى كما لو أننى صبي يلعب على شاطئ البحر، تلفت انتباهه من فينة إلى أخرى حصاة أنعم أو صدفة أجمل من العادية، بينما يمتد محيط الحقيقة العظيم أمام ناظره دون اكتشاف". في ذلك الحين الذي كان نيوتن ينظر فيه إلى محيط المعرفة الواسع الممتد أمامه كانت قوانين الطبيعة مغلقة بحجاب كثيف من السرية و الغموض و الخرافة فالعلم - كما نعرفه اليوم - لم يكن عندئذ موجودا.

كانت الحياة في زمن نيوتن قصيرة و قاسية، و شاقة، كان معظم الناس أميين، فلا أحد منهم كان يملك كتابا أو دخل صفا مدرسيا، و كان من النادر أن يغامر أحد منهم بالذهاب أميالا معبودات حارج مسقط رأسه، و كان الناس يمارسون أثناء النهار في الحقول أعمالا تقسم الظهر تحت أشعة الشمس، و في الليل لم تكن هناك أية تسلية أو فسحة تخفف عنهم، سوى سكونه.

غير أن الحصى و الصدقات القليلة المدهشة التي التقطها نيوتن و علماء آخريين على شاطئ البحر ساعدت على إطلاق سلسلة من الأحداث، و حدث تحول عميق في المجتمع البشري، فبع مكانيك نيوتن أتت الآلات القوية، و في النهاية محرك البخاري، و هو القوة البخارية التي أعادت تشكيل العالم حين قلبت المجتمع الزراعي رأسا على عقب، و نشرت المصانع و أدت إلى رواج التجارة و أطلقت الثورة الصناعية، و أدت إلى التوغل في أعماق قارات بكاملها عن طريق السكك الحديدية.

و بحلول القرن التاسع عشر كانت فترة من الاكتشاف العلمي المكثف تمضي على قدم و ساق، و ساعد التقدم الملحوظ في العلم و الطب على انتشار الناس من الفقر المدقع و الجهل، و على إغناء حياتهم و تسليحهم بالمعرفة و فتح عيونهم على عوالم جديدة، و في النهاية إطلاق قوى معقدة أسقطت ملاك الأراضي و السلالات الإقطاعية و الإمبراطوريات الأوربية.

و بحلول نهاية القرن العشرين كان العلم قد وصل إلى نهاية حقبة، كاشفا أسرار الذرة و مخترعا الكمبيوتر الالكتروني، و بهذه الاكتشافات الثلاثة التي انطلقت بثورة الكم Quantum و ثورة ال.د.ن.أ DNA و ثورة الكمبيوتر، تم أخيرا التوصل إلى القوانين الأساسية للمادة و للحياة و الحوسبة و المنظمات.

و من الواضح أننا على عتبة ثورة أخرى- و نحن على عتبة القرن الواحد و العشرون - فالمعرفة البشرية تتضاعف مرة كل عشر سنوات، و قد خلق العقد الماضي معرفة علمية أكثر مما خلفه التاريخ البشري بأكمله⁽¹⁾، و تتضاعف قدرة الكمبيوتر كل ثمانية عشر شهرا، أما قدرة الانترنت فهي تتضاعف مرة كل عام، و تتضاعف سلاسل الـ DNA التي يمكن تحليلها، مرة كل عامين، و في كل يوم تتلاحق تطورات جديدة في مجالات الاتصالات و التكنولوجيات و استكشاف الفضاء، و في أعقاب هذه الثورة التكنولوجية تتقلب

(1) ميشيو كاكو ، رؤى مستقبلية ترجمة سعد الدين خرفان ص 13.

صناعات و أساليب حياة بكاملها لتؤدي إلى نشوء أخرى، غير أن هذه التغيرات السريعة و المدهشة ليست كمية فقط، إنما آلام المخاض لمولود عصر جديد، إنه "عصر اقتصاد المعرفة".

و نحن اليوم - مرة أخرى - مثل أطفال يمشون على الشاطئ، و لكن المحيط الذي عرفه نيوتن صبيًا قد اختفى إلى حد كبير، فأمامنا يمتد محيط جديد، إنه محيط الإمكانيات و التطبيقات العلمية غير المحدودة، معطيا الإمكان - لأول مرة - أن نسيطر على قوى الطبيعة و أن نصوغها حسب رغباتنا.

لقد ظللنا خلال معظم التاريخ الإنساني نقف موقف المتفرج على رقص الطبيعة الجميل و لكننا اليوم على أعتاب عصر المعرفة، لا نعود فيه متفرجين سلبين على رقص الطبيعة، بل نشارك فيه بشكل إيجابي في تصميم رقصاتها.

هنا... في اقتصاد المعرفة، يكسب الأفراد رزقهم بالذكاء، و المقدرة العقلية الفائقة، و يكون النجاح خليف أولئك الذين يستطيعون بالتفكير و المعرفة، حل المشكلات و اتخاذ إجراء فعال أسرع و أفضل من أي شخص آخر. إن المعرفة تقفز من منظمة إلى أخرى في اقتصاد تعاضدي مفتوح تتصارع فيه ملايين المنظمات الابتكارية على موضع قدم، صرنا نرى في كل مكان منشآت و منظمات تحول نفسها، و في بعض الأحيان بين يوم و ليلة، لقد قذف بنا في سياق محموم على المسيرة و التعلم و التكيف و التغيير، جعلنا نشعر أننا إذا استطعنا أن نتعلم بسرعة كافية و أن نكسب المعرفة التي نحتاجها، فسوف يكتب لنا النجاح.

المبحث الأول : اقتصاد المعرفة: الماهية و التطور.

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة و يتسم بسمات رئيسية يجعله مختلفا إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات و توجهات تعبر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الإنساني الرئيسي في تلك العصور.

و تتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان و تنمية و استثمار قدراته الذهنية و اعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع، و تفرغ عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم و البحث العلمي كأساس لأي عمل، و الاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره القوة الحقيقية للمجتمع، و اعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم البشر و المنظمات و ما يتم بها من أنشطة و ما يتحقق لها من إنجازات.

أصبحت المعرفة المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها الإنسان أو المنظمة أو الدولة، فالمعرفة و ليست المال أو المنصب أو التزعة السياسية هي مصدر السلطة الحقيقي في عصر و مجتمع المعرفة⁽¹⁾، و قد ترتب على ذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة و تنظيمها و تنميتها، و ارتفاع أهمية و قيمة الأعمال ذات المستوى المعرفي، و اتجاه النسبة الغالبة من أفراد المجتمع إلى الاشتغال بها (Knowledge Workers) خاصة في صناعة

(1) Dominique Foray , l'économie de la connaissance P 8.

الخدمات التي أصبحت تمثل النسب الأعلى في تكوين الناتج القومي الإجمالي للدول المتقدمة اقتصاديا و تقنيا و معرفيا.

يقول بيتر دروكر P. Drucker إن مجتمع ما بعد الرأسمالية سوف يتميز بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة و ليس رأس المال أو الخامات و غيرها من عناصر الإنتاج، و هذا المجتمع الجديد يضم طبقات جديدة تختلف عما كان سائدا في المجتمع الرأسمالي. ففي ذلك المجتمع توجد طبقتان:

الأولى: الرأسماليون، و هؤلاء حل محلهم في الأهمية المديرون.
الثانية: العمال، الذين يتحول فئة منهم إلى طبقة وسطى نتيجة لارتفاع مستوى الإنتاجية و التقدم الصناعي.

أما مجتمع المعرفة فيتكون من طبقتين أساسيتين هما:

- عمال المعرفة Knowledge Workers

- عمال الخدمات Services Workers

كما ستكون الأنشطة المعرفية Knowledge - Based Activities هي أساس إنتاج الثروة Wealth Creating، و أهم أدواتها هما "الإنتاجية" Productivity و "الإبداع" Innovation.

و تتركز قيمة المعرفة في كونها أساس لأنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار و المعلومات و المفاهيم و الأساليب و استخدامها لأي من الأغراض الثلاثة التالية⁽¹⁾:

• التحسين المستمر [Kaizen] Continuous Improvement، و هو العمل على تطوير العمليات و المنتجات و الخدمات الحالية بتطبيق المعرفة المتاحة.

• استخدام المعرفة الحالية لإنتاج عمليات، منتجات و خدمات جديدة و مختلفة، و لكن من نفس أنواع المنتجات الحالية.

• ابتكار عمليات و منتجات و خدمات لم تكن معروفة من قبل.

و في نفس الاتجاه نجد توفلر (Alvin Toffler) يؤكد أن المعرفة هي مصدر القوة الأعلى حدودة The highest quality power و مفتاح نقل القوة Power shift، و من ثم فإن الصراع على مملك المعرفة و السيطرة عليها، و احتكار وسائل الاتصالات الناقلة للمعرفة هي في قلب الصراع بين الاقتصاديات العالمية، و أن المستقبل ينتمي إلى هؤلاء الذين يستخدمون عقولهم و ليس أيديهم.

المطلب الأول: اقتصاد المعرفة النشأة و المقاربات.

نشأ مفهوم الاقتصاد المرتكز على المعرفة مع إدراك الدور المتنامي لإنتاج و توزيع و استخدام المعارف في تسيير أعمال الشركات و الاقتصاديات، ليست كمية المعارف المتداولة وحدها التي تتطور و تتكاثف و لكن كذلك العلاقات بين العناصر في ديناميكية توليد المعارف و استغلالها و توزيعها.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ص 56.

إن الفكرة القائلة بأن المعرفة تلعب دورا جوهريا في الاقتصاد ليست جديدة، إلا أن أنماط إنتاج المعارف و نشرها تتطور مع الوقت، و هناك آراء عديدة تدافع عن إدخال تغيير في الطبيعة الكمية و النوعية للعلاقة بين المعرفة و التنمية الاقتصادية⁽¹⁾.

إن الولوج إلى اقتصاد المعرفة يزيد تحليل أنظمة الإنتاج تعقيدا، كون المقاربات الإحصائية التقليدية المرتكزة بصورة خاصة على مساهمة قطاعات النشاطات المختلفة في إجمالي الناتج المحلي، و جداول المدخلات و المخرجات لا تسمح بفهم الخصائص الأساسية لتوليد المعرفة و تداولها، أي يجب أن يرافق تحول نمط سير عمل الاقتصاديات تجدد في أدوات قياس الظواهر الاقتصادية.

يختلف معنى الاقتصاد المرتكز على المعرفة وفقا لاختلاف الأعمال، و هذه الاختلافات ترتبط بشكل أساسي بسؤالين:

فأما الأول: هل تميز بين المعرفة و المعلومات؟

و أما الثاني: هل تحدد المعرفة بنتائج النشاطات المعتمدة لإنتاج المعارف؟

تختلف المعرفة عن المعلومات لأنها تستلزم وجود قدرة على التعلم، و هي لا تتكون فقط من معلومات ذات طابع عام، و لكن كذلك من دراية و مهارات مرسخة لدى الأفراد و المنظمات و التي يمكن عزلها بسهولة عن محيطها. فيبدو بالتالي توليد المعارف الجديدة و كأنه عملية تعلم.

يعود المنطق القائم على دمج المعرفة و المعلومات في الواقع إلى الخلط بين نوعين من نشر المعارف:

الأول يتعلق بالمعلومات حول نتائج نشاط الابتكار في الشركات و هيئات الأبحاث العامة و التي يتم نشرها فعليا بكلفة منخفضة.

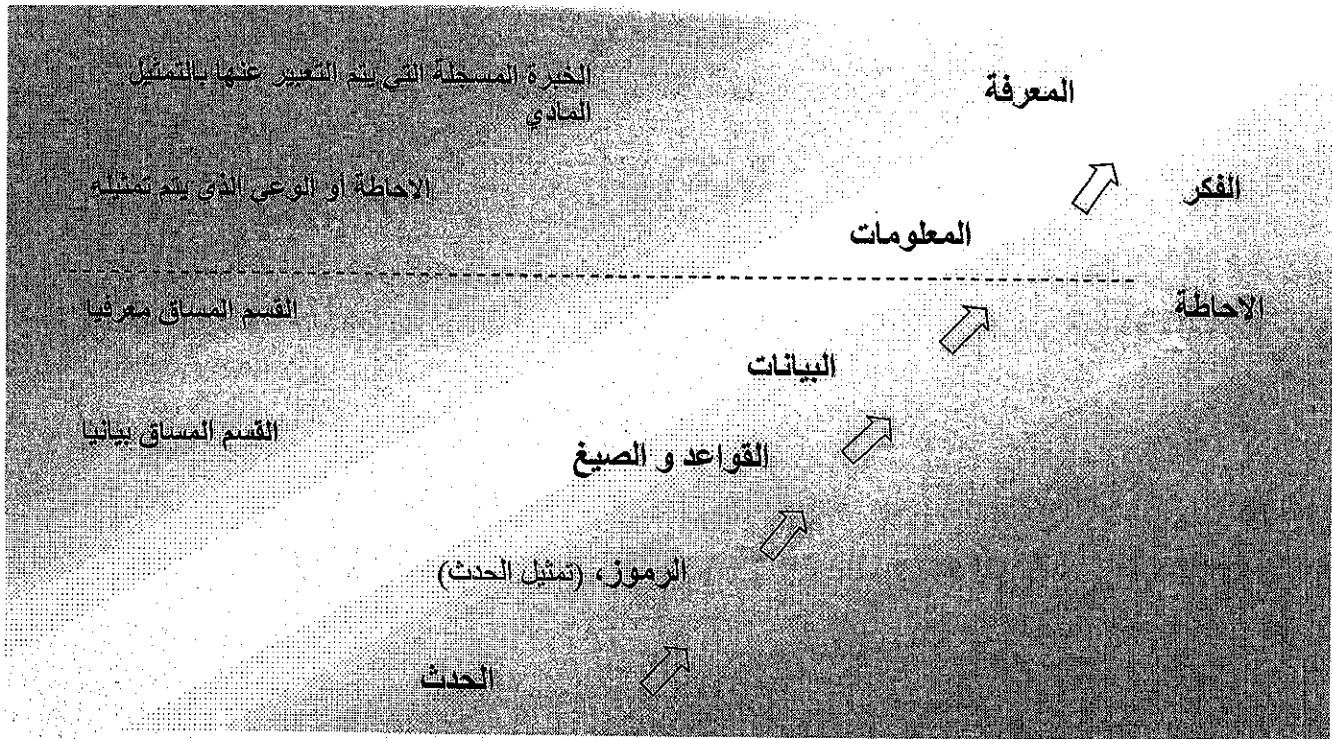
الثاني يختص بتحويل هذه المعلومات إلى معارف عملية للإنتاج.

إن النوع الثاني من النشر هو الأصعب بما يتطلب من كل شركة أن تؤمن قدرة تعلم كافية لاستيعاب النتائج التي تم التوصل إليها في مكان آخر.

إن هذا الطرح هو ما حاول تجسيده أنتوني ديونز (A.Débonse) عالم المعلومات في إطار ما أسماه

بطيف المعرفة، موضحه في الشكل (1-1) التالي:

(1) فريد راغب النجار الاستثمار بالنظم الالكترونية و الاقتصاد الرقمي ص 11.



الشكل (1-1) طيف المعرفة

يسمح التمييز بين المعرفة و المعلومات بتحديد المشاكل الاقتصادية المتعلقة بهذين المفهومين، بما أن توليد المعلومات يتم بتكلفة شبه منعدمة، فإن المشكلة الاقتصادية المتعلقة بها هي مشكلة الكشف عنها و إنتاجها، و بالمقابل فإن المشكلة الاقتصادية الأساسية المرتبطة بالمعرفة هي مشكلة توليدها التي تمر بعملية تعلم حتى و إن كانت بشكل مرمز.

إن الحديث عن اقتصاد المعرفة يستقي مبرراته من أربع مقاربات ليتغير دور المعرفة في الاقتصاد⁽¹⁾:

- 1- المعرفة هي من الناحية الكمية و النوعية أهم من حيث كونها عامل إنتاج.
 - 2- تسارع توليد النشاطات المرتكزة على تبادل المعرفة.
 - 3- ازدياد أهمية المكون المرمز لقواعد المعرفة.
 - 4- ارتكاز النفاذ إلى اقتصاد المعرفة على نشر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.
- بدءاً من التسعينات تطورت مقاربات مفادها أن الاقتصاديات المرتكزة على المعرفة تتكون من ظاهرة مزدوجة:

الأولى: "نزعة مرتبطة بزيادة الموارد المخصصة لإنتاج المعارف و نقلها (التعليم، التدريب، الأبحاث، التنافس الاقتصادي...)"

الثانية: "بروز تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الجديدة التي أدت إلى ازدهار النشاطات المعرفية من خلال قدرات المعالجة و التخزين و التوزيع و النشر".

⁽¹⁾ Witold Kwasnicki, knowledge innovation economy, an evolutionary exploration P 23.

المطلب الثاني: في تطور المعرفة و اقتصادياتها.

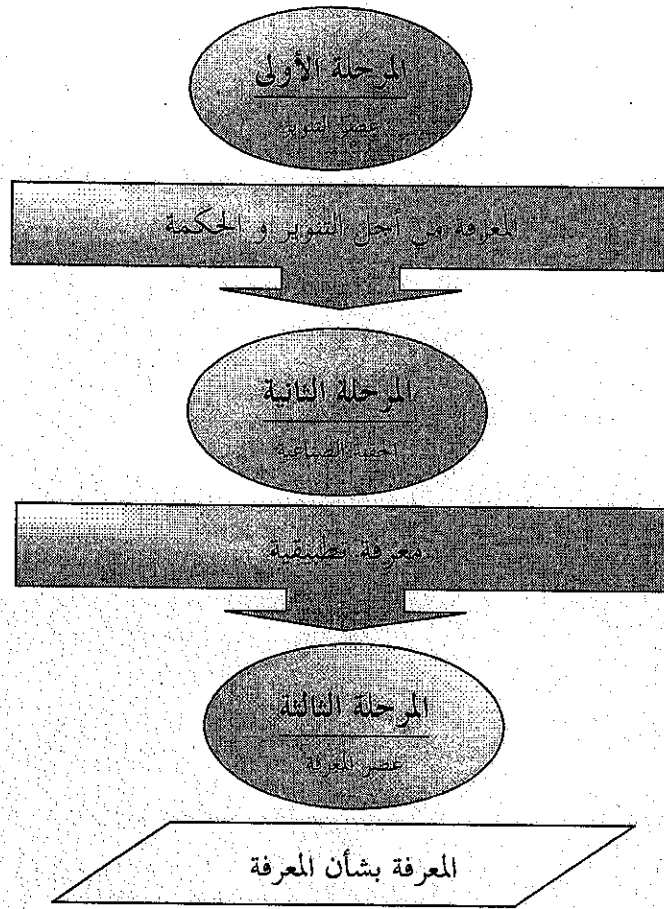
"المعرفة" اسم مشتق من الفعل "يعرف" و يشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم Be acquainted، و هي إذن كل ما هو معروف All that is known أو ما هو مفهوم، و المعنى أن الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي و التفكير الفلسفي و الدراسات الميدانية و التطوير و المشاريع الابتكارية و غيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان تتمثل جميعها في الرصيد المعرفي أو الكم المعلوم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات.

و يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة:

1. معرفة معلنة Explicit knowledge و هي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة و أشكال التعبير الرياضية كالمعادلات، و هذا النوع من المعرفة قابلة للانتقال بسهولة بين الأفراد بشكل معلن.
2. معرفة ذاتية Tacit knowledge و هي المعتقدات و الاتجاهات و المدركات و القيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للإنسان، و لا يتم تناقلها بشكل رسمي معلن.

إن دراسة دروكر Drucker لتطور المعرفة تبين أن هناك ثلاث مراحل متميزة، حيث يشير إلى أن المرحلة الأولى كان السعي وراء المعرفة من أجل المعرفة و التنوير و الحكمة قبل قيام الثورة الصناعية، أما المرحلة الثانية فقد بدأت مع بداية القرن 18 مع ظهور المكننة، و في هذه المرحلة كان معنى المعرفة هو المعرفة المنظمة و المنهجية و الهادفة، أي المعرفة التطبيقية، ثم تطورت المعرفة في مرحلة ثالثة مع منتصف القرن العشرين أين بدأ تطبيق المعرفة على المعرفة ذاتها، أي توفير المعرفة لمعرفة كيف يمكن تطبيق المعرفة الموجودة في أفضل صورة لتحقيق نتائج معينة⁽¹⁾، و الشكل (1-2) يوضح هذا التطور.

(1) HARVAD Business Review, P9, Paris 2000.



الشكل (2-1) مراحل تطور المعرفة الثلاث حسب دروكر⁽¹⁾

إن المعرفة هي سلعة اقتصادية خاصة لها خصائص تختلف بشكل ملموس عن تلك التي تميز السلع التقليدية، وخاصة السلع ذات الطبيعة المادية، يمكن تلخيص خصائص المعرفة فيما يلي:

أولاً: المعرفة سلعة يصعب التحكم بها، تولد تأثيرات خارجية، فالمعارف تتسرب باستمرار من الأطراف التي أنتجتها، فتكون مفيدة لمعاملين آخرين دون أن يتحملوا تكاليف الحصول عليها.

ثانياً: المعرفة سلعة غير تنافسية، فباعها غير قابلة للنفاد (لا تتلف عند الاستخدام) فإن استخدامها من قبل وكييل إضافي لا يفترض إنتاج نسخة إضافية، فالعناصر الاقتصادية لا تتنافس على استهلاكها، وهذه الخاصية

بعدان:

أ- بوسع العنصر اللجوء إلى معرفة ما مرات لا متناهية دون أن يكلفه ذلك شيئاً بغية إنتاج عمل ما.

ب- بوسع عدد لا متناه من العناصر استخدام المعرفة ذاتها دون أن يحرم أحد منها.

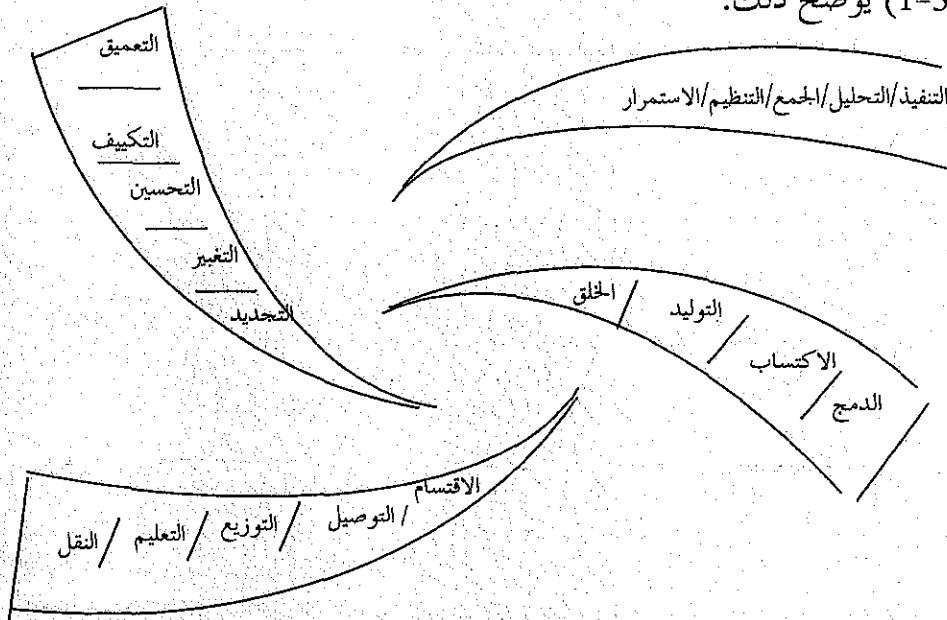
ثالثاً: المعرفة سلعة تراكمية، من حيث أن كل معرفة قد تكون العامل الأساسي في إنتاج معارف جديدة، أي أنها إنتاجية قادرة على توليد سلع جديدة قابلة للاستخدام.

(1) عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة ص 22.

إن هذه الخصائص المرتبطة بالمعرفة هي التي شكلت خصوصيات اقتصاد المعرفة و مفارقاته، فباعتبارك حائزا للمعرفة قد يمكنك أن تبيعها، أو تتاجر فيها أو تهبها مجاناً، و مع ذلك تظل موجودة عندك، و في اليوم التالي يمكنك أن تبيعها أو تتاجر فيها أو تهبها من جديد، و لكي تواصل هذه العملية يجب عليك أن تجدها و تعوضها و توسعها باستمرار و أن تخلق مزيداً من المعرفة، و ذلك لأن معرفة اليوم قابلة للتلف غداً، فمع ثورة خلق المعرفة، أصبح لهذه الأخيرة عمر افتراضي محدود، و يمكن أن تصبح عتيقة بسرعة... إذا المعرفة تتغير دائماً.

و تجديد المعارف يقتضي ما هو أكثر من خلق معرفة جديدة، إذ أنه يعني أيضاً التخلي عن المعرفة

القديمة الشكل (1-3) يوضح ذلك.



الشكل (1-3) ديناميكيات المعرفة⁽¹⁾

إن محصلة ذلك، تطوير جذري لمعادلة المعرفة القديمة، فقد كانت المعادلة القديمة قبل عصر المعلومات هي: "المعرفة = القوة" و لذا ينبغي علينا اكتنازها، أما في ظل الاتساع السريع في المعرفة التكنولوجية، فقد أصبحت هذه المعادلة غير مسايرة للزمن، و لم يعد في مقدور أحد النجاح في اكتناز المعرفة، و حتى و إن فعل ذلك فسيجد ما اكتثره منها صار عديم الفائدة في غضون ساعات أو أيام أو أسابيع، اليوم أصبحت معادلة المعرفة الجديدة هي: "المعرفة = القوة" و لذا يجب عليك أن تشرك الآخرين فيها و سوف تتضاعف... ذاك هو الواقع الاقتصادي الجديد لاقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى تحولات و تطورات هامة في التفكير الاقتصادي قبل و بعد الاقتصاد المعرفي نوجزها في الجدول (1-1) التالي:

(1) الشكل من إعداد الباحث.

الافتراض	التفكير الاقتصادي القديم	التفكير الاقتصادي الجديد
الموارد الاقتصادية...	محدودة و مقصورة على الموارد المتاحة في الأرض.	محدودة و غير محدودة باعتبارها أفكارا تبدها العقول البشرية.
مبدأ الثروة هو...	لازيادة في المجموع الفعلي للأشياء المادية.	المعرفة و الأفكار الكلية في تزايد.
القانون الاقتصادي الأساسي هو...	العوائد متناقصة بسبب ندرة الموارد و ينتج عن ذلك ازدياد تكلفة الوحدة الواحدة.	العوائد متزايدة لأن تكرار الاكتشافات يؤدي إلى هبوط تكلفة الوحدة الواحدة.
الأسواق تعمل ك...	أسواق سلعية قائمة على نفس المنتجات و الموارد.	أسواق قيمة مضافة قائمة على منتجات مختلفة بشكل متميز و موارد فكرية فريدة.
الملكية تعني...	حقوق ملكية الأشياء إلى الأبد.	حقوق ملكية الأشياء براءات اختراع لمدة محدودة.
العمل منظم بواسطة...	تقسيم العمل.	شبكات تعامل بين أصدقاء أو نظراء.
ديناميكية النظام هي...	تحدث مأساة عندما يشترك الأفراد في مورد واحد و يستهلكونه.	لا يحدث أي نقص في المورد عندما يتم اقتسام الأفكار.
الأهداف الاقتصادية الرئيسية هي...	الإنتاج الكفاء و استخلاص الكفاءات من العمل و الآلات.	تدعيم الاكتشاف المستقبلي من خلال تنمية الإبداع البشري و المعرفة.
خلق القيمة يتم من خلال...	سلاسل قيمة مكونة من علاقات بسيطة تشبه خط إنتاج.	شبكات قيمة مؤلفة من علاقات معقدة و ديناميكية و معتمدة على بعضها.
المؤشرات الاقتصادية...	كمية.	كمية و كيفية.

جدول (1-1) المعرفة و تطورات اقتصادياتها⁽¹⁾

المطلب الثالث: مظاهر و مؤشرات اقتصاد المعرفة.

- يتفق الكثير من المفكرين و الباحثين المعاصرين أن العالم يعيش الآن مرحلة مختلفة و متميزة عما سبقها من المراحل، و قد شاع استخدام تعبير عصر المعلومات لوصف هذه المرحلة التي تتميز بما يلي:
- بروز صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد.
 - بروز الخدمات باعتبارها الجانب الأهم في النشاط الاقتصادي.

(1) عبد الرحمن توفيق ، مرجع سبق ذكره ص 47 - 48.

- الاستثمار المكثف لتنتاج الفكر الإنساني.

- الاستثمار الواسع لتقنيات الحاسب الآلي والاتصالات.

و قد أدى التطور الهائل في تقنيات المعلومات والاتصالات إلى اهتمام مكثف بالإنسان والتنمية البشرية باعتبارها غاية كل تقدم اقتصادي و من ثم صار الاهتمام بالعلم و البحث العلمي ركيزة أساسية في المنظومة العالمية الجديدة، و أصبح نتاج العمل الإنساني و تراكم الإبداع العلمي و التقني سمة العصر الجديد أو عصر المعرفة⁽¹⁾.

و بناء على هذه المظاهر صار لاقتصاد المعرفة مجموعة من المؤشرات المميزة له يمكن تقسيمها إلى:

1- مؤشرات العلم و التكنولوجيا: و التي تأخذ إحدى المظاهر التالية:

أ- الأبحاث و التنمية: حيث يتم استخدام قياسي مدخلات بشكل أساسي: النفقات المخصصة للأبحاث و التنمية، و فريق العمل المستخدم لأجل الأبحاث و التنمية، هذه المؤشرات تخضع لمدة طويلة، لعملية جمع منتظمة و معيارية للبيانات مما يسمح بإجراء تحاليل ديناميكية و مقارنات دولية، تركز المعايير على المبدأ الذي يوجهه تشمل الأبحاث و التنمية الاختيارية، لأعمال منجزة بطريقة منهجية بهدف زيادة مجموعة المعارف و استخدامها لتطبيقات جديدة.

ب- براءات الاختراع: براءة الاختراع هي حق احتكار مؤقت تمنحه الحكومة إلى مخترع مقابل نشر اختراعه لفترة محددة و وفقا لشروط معينة، تستخدم ثلاثة معايير رئيسية لتعداد براءات الاختراع:

■ التعدادات وفقا للأولية (البلد الذي يتم تقديم فيه الطلب الأول).

■ التعدادات وفقا لبلد إقامة المخترع، تعكس القدرة التكنولوجية لبلد ما.

■ التعدادات وفقا لبلد إقامة مودع الطلب، تمثل التحكم بالاختراع.

غير أن هناك حدود عديدة لاستخدام إحصائيات براءات الاختراع كمؤشرات لاقتصاد المعرفة، حيث لا يمكن أن تنل كل الاختراعات من الناحية التقنية براءة الاختراع، كما تقدم بحسب القطاع الصناعي، و حجم الشركات، و الاختلافات القانونية في الدول.

ج- المنشورات العلمية: إن بيانات العلم الكمي للفهرسة تركز على عدد من المنشورات لتقييم نتائج نشاطات أبحاث أساسية، و تسمح بقيام ثلاثة أنواع من المؤشرات:

■ مؤشرات ذات تركيز علمي.

■ مؤشرات التخصصات العلمية حسب المادة.

■ مؤشرات تأثير الأبحاث (عدد الشهادات) حسب المادة.

كما تسمح هذه المؤشرات بتحليل العلاقات بين النظام العلمي و المعرفة التكنولوجية.

(1) Sandra Bellier, Compétences en cation P 145.

د- ميزان المدفوعات التكنولوجي: ميزان المدفوعات التكنولوجي هو إجراء لعمليات نقل دولية للتكنولوجيا

غير المدججة، و هي تضم أربع فئات:

- نقل الدراية و التراخيص.
- نقل الامتيازات و العلامات و النماذج.
- نقل الخدمات التقنية و الدراسات الهندسية.
- الأبحاث ذات الطابع الصناعي.

2. المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية: لمؤشرات الموارد البشرية مصدران رئيسيان هما:

أ- التعليم و التدريب: تسمح المؤشرات القائمة على التعليم بتقييم المعارف و المهارات المكتسبة خلال المرحلة التعليمية الرسمية، و ذلك عن طريق مؤشرات مستوى تدريب السكان، قياس مهارات الراشدين، قياس الخصائص الفردية للأشخاص⁽¹⁾.

أما المؤشرات القائمة على التدريب فهي تركز على بيانات الموارد المخصصة للتدريب من قبل أفراد أو شركات أو حكومات.

ب- الكفاءات و المهن: و تشمل مجموعة من المؤشرات من بينها:

- الموارد البشرية المخصصة للعلم و التكنولوجيا.

- مؤشرات تنقل الموارد البشرية.

كانت هذه مجموعة من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في الحكم على مدى نفاذ المعرفة إلى بلد ما أو مجتمع ما أو منظمة ما، كما يمكن الاستعانة بها لإبراز أهم مظاهر اقتصاد المعرفة، غير أن حدود هذه المؤشرات ما تلبث أن تطرح بحدة في ظل خصوصيات هذا الاقتصاد الجديد القائم على خصوصيات المعرفة ذاتها، حيث يصعب قياس هذه الأخيرة بالمعايير الآتية، هذا من جهة، و من جهة ثانية فإن الاقتصاد المعرفي لا يتطلب مهارات فنية و فكرية فحسب بل منهجيات جديدة كلياً للتعامل بفعالية و كفاءة مع الإنجازات و ما تتسم به من معدلات تغيير متسارعة، و هو ما يؤكد أنه بالرغم مما يوفره هذا الاقتصاد من تطورات هائلة و فرصا غير مسبوقة في المجالات الاقتصادية، فإنها تفرض في الوقت ذاته تحديات متوقعة و أخرى غير متوقعة أمام الحكومات و المجتمعات و المنظمات و الأفراد بما يستلزم موجبات و بدائل حديثة سنتناولها في المباحث الموالية.

(1) OMAR ACTOUF, les sciences de la gestion et les ressources humaines P 145.

شركة سكة حديد الباسفيل الكندية C.P.R.

تعتبر شركة CPR الكندية من أهم منظمات الأعمال التي أخذت بتطوير المعرفة و مظاهر اقتصادياتها و ذلك لاعتمادها أنظمة ضخمة تعكس التحولات التي تضمنها اقتصاد المعرفة... في سنة 1993 اعتمدت سكة حديد الباسفيل الكندية إحدى أكبر شبكات سكك الحديد في أمريكا الشمالية ما سمته بـ "استراتيجية التحرر المعلوماتي IT Breakout Strategy" بهدف تفعيل أنظمة التكنولوجيا لتحسين الأداء بشكل أساسي... هذا البرنامج انقسم لاحقاً إلى جزئين:

الأول: Apex ويعنى بالتطبيقات و العمليات الهادفة إلى تفوق المؤسسة التجارية في مجالات التحويل و الحاسبة و المشتريات، و إدارة الموارد الهندسية و الميكانيكية.
الثاني: يعنى بجودة الخدمة في عمليات النقل.

كلا البرنامجين حدث في الوقت نفسه، و كانا مرتبطين بالكثير من المشاريع الأخرى و من ضمنها مشروع تخفيض عدد الموظفين Downsizing و آخر لتأمين الخدمات أو السلع أو قطع التبديل من مصادر خارجية بهدف خفض النفقات Outsourcing فقد أصبح برنامج Apex جزءاً من تجهيزات SAP و هو نظام معلوماتي يشمل كافة أنحاء المنظمة، قامت CPR باعتماد كافة معايير SAP، ناقلين إياه من مشروع نظام إلى جهد تغيير متكامل يهدف إلى إحداث تغيير جذري في طريقة عمل مصلحة سكة حديد الباسفيل الكندية، أعطيت الموافقة على البدء ببرنامج Apex أوائل العام 1997، و بغية الالتزام بالمثل المحددة لمشكلة الأنفة YEK، فقد توجب إنجاز العمل بإنشاء النظام في أواسط العام 1999... لقد كان مستوى الجهود ضخماً، ثمانية آلاف عامل تم تدريبهم على عمليات جديدة ينبغي تصميمها، ثلاثمائة و خمسون موقعا كان ينبغي التعامل معها على امتداد شبكة سكة حديد مبعثرة في أنحاء كندا و شمال شرق و غرب الولايات المتحدة الأمريكية، أنظمة جديدة ينبغي بناؤها، و شبكات جديدة ينبغي إنشاؤها و عقد اتصال ينبغي إحداثها و خمسة آلاف جهاز كمبيوتر مع برامجها الأساسية ينبغي تركيبها في مواقع لم يكن فيها أية متطلبات تجارية في الماضي، و بالتالي قدر محدود من المعرفة بهذه الأدوات.

الحاجة لترتيب المعدات الكمبيوترية المطلوبة كانت تعنى أولاً زيارة كل موقع مرتين، و مضاعفة عبء العمل العادي على الفريق، كان لابد من تطوير عمليات جديدة لربطها بهذه الأنظمة و نشرها أمام العملاء الذين سبق أن كانوا غير معتادين مطلقاً على طلبات البيانات و المعلومات للأنظمة العصرية، كالاحتفاظ بسجل دقيق و تفصيلي للوقت، أفراد CPR كان عليهم العمل بطرق مختلفة، و غالباً ما كانوا بحاجة إلى اجتماعات تدريبية لتطبيق الطرائق، و المفاهيم الجديدة إشراك نقابات العمال في هذا الأمر كان يشكل أمراً حاسماً، و الجهلون الأساسية كانت تبدل من قبل الجميع خلق مناخ إيجابي، الدعم التقني، و إقامة علاقات عمل إيجابية في بيئة صعبة أصبح سمة مميزة من سمات المشروع في كلا البلدين، و في كل مجال من المجالات تم تنفيذ مجموعة من طرائق و مفاهيم العمل الأساسية و المتطورة الجديدة المبينة على المعرفة و تطبيقاتها.

تحويل الأقوال إلى أفعال

و على غرار جميع مثل هذه المشاريع، فقد كان هذا المشروع يواجه مشكلة محدودية الموارد الجديدة، كان على إدارة المشروع بقيادة كين بورتر أن تتعامل مع الموارد المحدودة و تاريخ مشترك من الإخلال بالمواعيد المحددة، لهذا الغرض تم تشكيل فرق عمل تضم أكثر من 150 شخص يمثلون كافة القطاعات، (التمويل، الهندسة الميكانيكية، تكنولوجيا المعلوماتية، الموارد البشرية، إدارة التغيير...) كان العمل على أساس تعزيز المهارات الجماعية و فريق العمل المتجانسة، غير أن ذلك تصادم مع سياسة CPR خفض عدد الموظفين Downsizing و الاعتماد على مصادر خارجية لتوريد الخدمات أو المواد، حيث أن الموارد البشرية للشركة كانت تعمل في برامج يمكن أن تجعل منهم فائضا محتملا لا حاجة له، مما تطلب تواجد فريق عمل Apex بشكل مستمر لدعمهم، و تشجيعهم على الحلول الابتكارية، و تدريبهم في مواقع عمل مختلفة في فرق انتقالية تشكل لغرض أداء مهام معينة، و هي استراتيجية لاقت الكثير من النجاح و شقت طريقها عبر قائمة من المهام للإعداد للانتشار لتسليم المواقع، البرنامج جرى إطلاقه عمليا في الوقت المحدد، بالوسائل و الأدوات التي وفرها اقتصاد المعرفة و بقيادة مواردها المعرفية الذاتية، و في حدود العوائد الاقتصادية المرسومة... إنه انتصار كبير...

و لكن، حتى مع كل هذا القدر من التفكير الإيجابي، فقد اتجه المشروع نحو قدره المحتوم، لأن اقتصاد المعرفة لا يؤمن بالنجاح المتواصل دون تغيير قوة دفعه، ففي نحو منتصف طريق مشروع شركة CPR بدأ البرنامج بالتراجع، لكن أحدا لم يشأ الاعتراف بالحقيقة، أمام هذا الواقع من الأشكال، انطلقت جينيفر كين التي كانت تقود العمل الإداري للخروج من هذه الوضعية، بدأت بفريق المشروع نفسه، طارحين المشكلات على بساط البحث، ما هو الخطأ، و ما الذي ينبغي فعله؟ الأهداف كانت تكوين فهم كامل بالنتيجة، و مناقشة الأمور غير قابلة للنقاش، استغرقت العملية نحو أسبوعان تم فيها إثراء لجنة الإرشاد و التوجيه بتحديث الأهداف، و البرامج و الأدوات المعرفية، و الاستفادة مجددا من الفرض التي يمنحها محيط الأعمال المرتكز على المعرفة، و التطوير المستمر، و التأهيل الفكري الفردي و الجماعي و كذلك التنظيمي، هتفت جينيفر كين "هنالك مستويات كبيرة من النجاح، و مستويات كبيرة من الفشل، و أنت تعرف بالتأكيد أنك على قيد الحياة، ما دمت تحيا المعرفة".

المبحث الثاني: ملامح منظمات الأعمال المعاصرة في عصر اقتصاد المعرفة.

يشهد العالم في مستهل الألفية الثالثة تحولا جذريا يعود إلى مجموعة من المؤثرات الكلية و الجزئية، و يتجسد هذا التحول في توجه الاقتصاد العالمي نحو استثمار المعرفة.

إن المعرفة آخذة في الاتساع، فقد جلبت مجالات جديدة مثل الهندسة الوراثية، و المعالجة بواسطة الحاسب الآلي و غيرها.. فأصبحت القدرة على التعلم و بناء المعرفة إحدى القدرات المحورية الجديدة التي كلما تعاظمت كلما زادت إمكانيات الاستمتاع بالنجاح المتواصل، و لا يصدق ذلك على الأفراد فقط، بل إنه صار مبدأ أساسيا للمنشآت الناجحة.

في ظل المفاهيم الحديثة لاقتصاد المعرفة أصبحت منظمات الأعمال أكثر استيعابا و استخداما للمعرفة، و ترتب على ذلك أن صار تخليق المعرفة هو العمل الأكثر جدوى في المنظمات المعاصرة، و هذا بالنظر للتطورين المعرفيين التي شهدهما عالم الأعمال:

فالأول هو حدوث تطور في أسلوب التفكير في الأعمال و المنظمات.

أما الثاني فهو انعكاس التطور الأول في تحول التفكير في الممارسات و أسلوب العمل.

و يحدث التطوران في علاقة تكافلية،.. و لفهم و استيعاب هذه التطورات التي مسست منظمات الأعمال سنحاول تسليط الضوء على مراحل تطور اقتصاد المعرفة و أثره على عالم الأعمال، لكن قبل ذلك لابد من الوقوف على مجموعة من المفاهيم.

ما المقصود بالأعمال؟

يطلق لفظ الأعمال Business على جميع النشاطات الاقتصادية و الاجتماعية التي تستهدف إشباع حاجة من الحاجات الإنسانية و تحقيق الأرباح من خلال تقديم السلع أو الخدمات⁽¹⁾.
ما هي منظمة الأعمال؟ المنظمة⁽²⁾ وحدة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات المتعلقة بتركيب الوسائل المادية، المالية، البشرية و الإعلامية بغرض خلق قيمة مضافة، حسب الأهداف المحددة في إطار زمني و مكاني⁽³⁾.

المطلب الأول: تطور محيط الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة.

تناولنا في مبحث سابق اقتصاد المعرفة في ثلاث مراحل هامة هي مرحلة ما قبل الحقبة الصناعية ثم الحقبة الصناعية، فعصر المعرفة. و قد تطور محيط الأعمال لتطور هذه المراحل⁽⁴⁾.

(1) عبد السلام محمود أبو قحف ، مقدمة في الأعمال ص 23.

(2) المنظمة لفظ مرادف لـ: الشركة - المنشأة - المؤسسة.

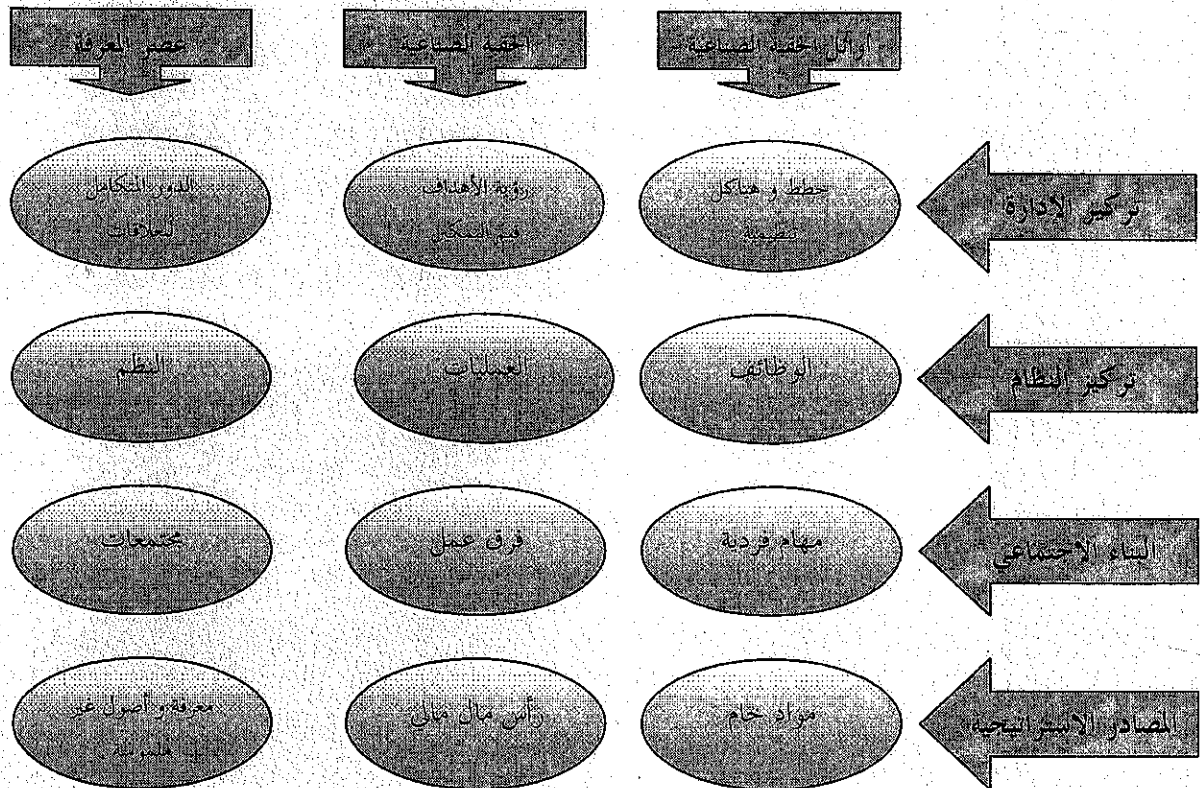
(3) بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد و تسيير المؤسسة ص 28.

(4) Jean luc, les nouvelles approches de la gestion des organisations P 06.

1- الحقبة الصناعية المبكرة: في أوائل الحقبة الصناعية كانت الموارد الاستراتيجية هي المواد الخام و منشآت الإنتاج، و قوة العمل مكونة من أيد عاملة مستأجرة، و كان بالامكان أن يحل الأفراد محل بعضهم لإنجاز مهام روتينية بسيطة، و كانت أسهل طريقة لتنظيم منظمات الأعمال هي تصميم هياكل بيروقراطية هرمية مأخوذة عن النماذج العسكرية، و تمثل هدف المديرين في إبقاء الأشياء في حالة انضباط و تحت السيطرة من خلال تخطيط مدروس و خطوط سلطة واضحة.

2- الحقبة الصناعية: في هذه المرحلة كان محور اهتمام محيط الأعمال هو رأس المال، و إن احتفظ العمل و المواد الخام بأهميتها، و قد مول رأس المال التوسع و التقدم التكنولوجي الذي قاد بدوره إلى ظهور منتجات و خدمات أكثر تعقيدا، و مع اتساع نطاق التكنولوجيا المتاحة، حققت منظمات الأعمال ميزة تنافسية من خلال عمليات التوسع الأفقي و العمودي، و التواجد.

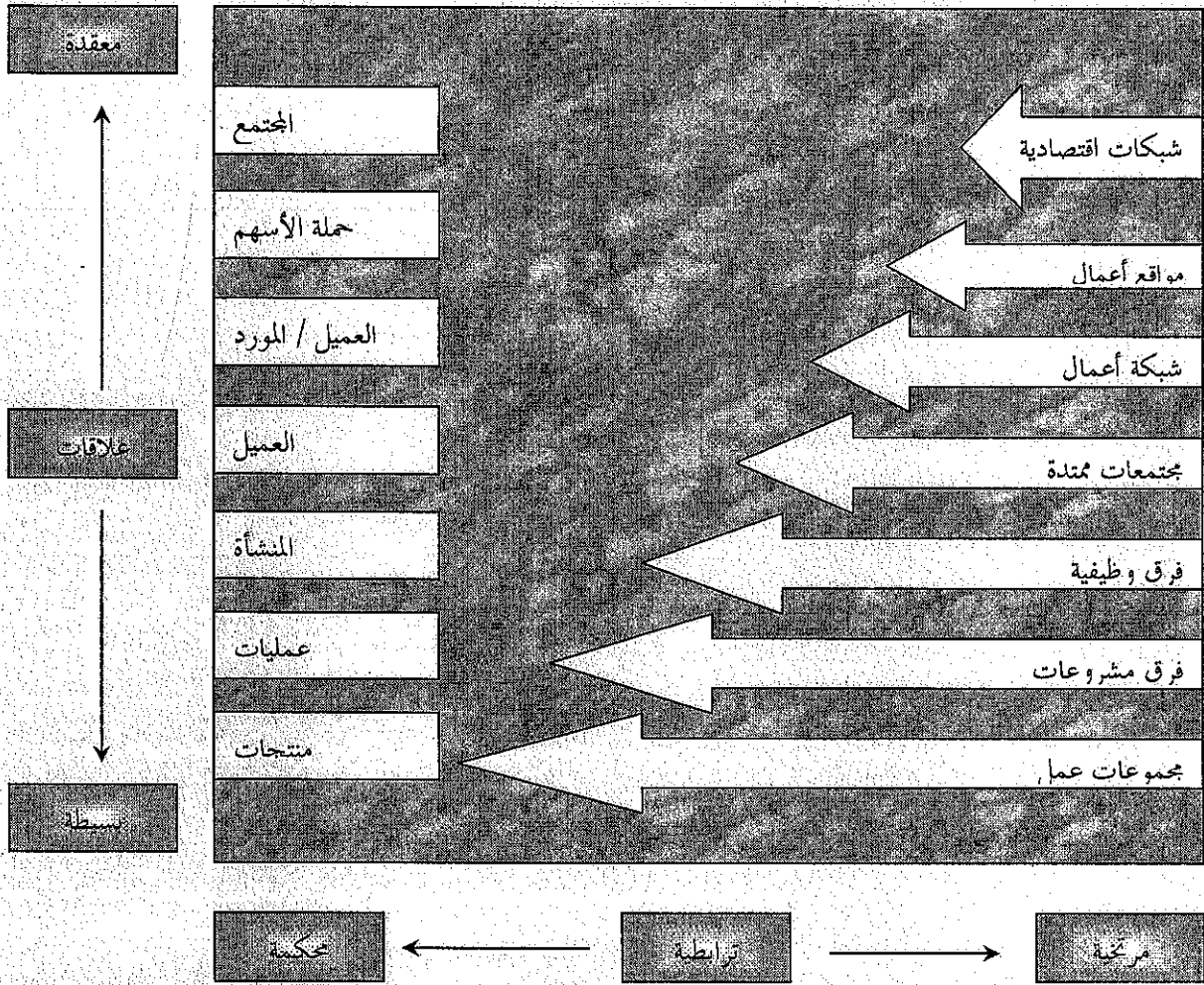
3- عصر المعرفة: في ظل الترابطية Connectivity الرقمية و ازدياد إمكانية الوصول إلى المعلومات، بدأ المورد الأساسي للميزة التنافسية ينتقل من رأس المال إلى المعرفة و المعلومات، و أدى ذلك أيضا إلى حدوث تحول في البناء الاجتماعي، مع انتقال التحكم في العمل إلى وحدات أصغر، و سيطرة الأفراد على وسائل الإنتاج، و بناء علاقات عبر شبكة القيم و التشجيع على قيام مجتمعات تتقاسم المعرفة. و الشكل (1-4) التالي يلخص تطور هذا المحيط.



الشكل (1-4) تطور محيط الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة⁽¹⁾

(1) عبد الرحمن توفيق ، الإدارة بالمعرفة ص 32.

غير أن هذا التطور و التحول لم يحدث بانتظام، حيث أنه لا توجد نقطة يتوقف عندها نموذج ما و يبدأ آخر، لذلك في عصر اقتصاد المعرفة تتنافس عدة نماذج قديمة و عدة نماذج جديدة معا سعيًا للسيطرة و الهيمنة⁽¹⁾، و يعرض الشكل (5-1) بعض المنظورات المتعارضة و التي يحاول مجال الأعمال التوفيق فيما بينها، إن هناك انجذاب صوب التفكير الجديد، و مع ذلك يجب إدماج أو تحويل التفكير أو المبادئ القديمة لتحديد مدى وثاقة صلتها و مكائنها في النظام الجديد.



الشكل (5-1) يؤر تركيز الأعمال الآخذة في الاتساع في عصر المعرفة.

المطلب الثاني: سمات منظمات الأعمال المعاصرة لاقتصاد المعرفة.

مع ازدياد تعقد البيئة الاقتصادية و تعاظم دور المعرفة و المعلومات تعاظم معها المآخذ و السمات التي ميزت المنظمات الطامحة للتميز و تحقيق التنافسية، لعل أبرز هذه السمات ما يأتي:

➤ التركيز على استراتيجيات للتنافس تحقيقًا للتميز:

في ظل ازدياد حدة المنافسة العالمية و وحدة الأسواق صار العملاء أكثر استعدادًا لشراء احتياجاتهم من أي مكان في العالم، و مع تزايد اهتمام العملاء بالمنتجات المبتكرة، بدأت المنظمات المعاصرة في التركيز على

(1) Jean Michel Besnier, Savoirs et compétences P 72.

مفهوم الميزة التنافسية Competitive advantage باعتبارها عنصرا أساسيا في خلق قيمة Value creation للعمليات، فوجهت اهتمامها نحو إجراء تحليلات استراتيجية لمنافسيها الفعليين و المحتملين، و الموردون، و العملاء لصياغة استراتيجية للمنافسة، كما برزت ممارسات جديدة منها الاستحواذ على منظمات أخرى، الاندماجات، و التحالفات، و المنظمات الافتراضية.

➤ التركيز على عمليات و نظم التصنيع الحديثة:

يعتبر اختيار عمليات و نظم التصنيع من أحد العوامل المؤثرة في تكاليف و وفرات التصنيع، فقد كان يتم التركيز على إنجاز معدلات مرتفعة من الآلية و الكفاءة بما يمكن من زيادة حجم الإنتاج لمنتج معين و من ثم تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة و ذلك على حساب اعتبارات المرونة في عمليات التصنيع (إنتاج عدة منتجات من خلال خطوط الإنتاج) أما في ظل الاقتصاد الجديد فإنه يتم التركيز على نظم مختلفة في التصنيع، كالتيكنولوجية الحديثة، و ساعات العمل المرنة...

➤ الأخذ بمفاهيم الجودة الشاملة:

يمثل التركيز على الجودة أهم التطورات التي أفرزها اقتصاد المعرفة، حيث تعد الجودة هدفا استراتيجيا لمعظم منظمات الأعمال صناعية كانت أو خدمية⁽¹⁾، إن استراتيجية الجودة الشاملة تستهدف إحداث تغيير و تطوير على مستوى المنظمة ككل و ليس على مستوى منتج من المنتجات أو على مستوى فرد من الأفراد أو على مستوى وحدة من الوحدات التنظيمية، و من أهم مجالات التركيز في إدارة الجودة الشاملة⁽²⁾:

- الاهتمام باحتياجات العميل و أولوياته.
- الاعتراف بالعلاقة بين العميل و المورد.
- تحديد مستويات جودة مسبقة تلافيا لأسباب حدوث العيوب.
- التركيز على التكلفة الكلية للجودة.

➤ تطويع الهياكل التنظيمية:

أخذت كثير من المنظمات في مراجعة أوضاعها التنظيمية و البحث عن سبل التخفيف من عوامل تقييد الحركة و بطء إتخاذ القرارات و من ثم بدأت حركة التحول من الهياكل الهرمية ذات المستويات التنظيمية المتعددة و التي تباعد بين المستويات الإدارية العليا صاحبة الصلاحيات و سلطات القرار، و بين القائمين بالتنفيذ و الأكثر اتصالا بالسوق و العملاء و الأقرب إلى الإحساس بالمنافسة و تأثيراتها، إلى الهياكل المرنة، و عمل الفريق، كما أخذت المنظمات بمعايير العمليات Process، و تدفق المعلومات Formation flows

(1) Revue des sciences Economique et de gestion UNIV de STIFE, P 54.

(2) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ص 24.

كأسس جديدة في تقسيم التنظيم إلى كيانات و تحديد العلاقات بينها، و الوصول بذلك إلى الهيكل المفلطح Flat.

➤ منظمات الأعمال المتعلمة:

في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات، مع افتراض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروة، فإن المنظمات صارت تسعى لاكتساب القدرات و المعرفة، و استخدامها بشكل أحسن من منافسيها، و العمل على تنمية المعارف التي لديها من خلال اختيار أفضل العناصر البشرية، و المحافظة على مستوى مرتفع من التكوين و التدريب⁽¹⁾، و الشكل (6-1) يبين أن معدل سرعة التعلم ازداد تدريجياً بعد الثلاثينات و تسارع بعد الثمانينات، و يتواصل بصورة مضطربة و شديدة بعد التسعينات، و صار ينظر للمنظمات على أنها "نظم حية".

الاتحاد/ الحياة	التحديد / القيم	التكامل / النظم	الإدارة / المعنى	وظيفية الإنتاج	إجرائية النظام	البيانات الاختلاف
المجالات البؤرية						
التوقيت						
1930			الإدارة ذات الطابع الإنساني			
1940				البيروقراطية		
1950				الهرمية الوظيفية		
1960			السلوك التنظيمي			
1970		الاستراتيجية				
1980	الرؤية و القيادة	التفكير المنطومي	المنظمة المعتمدة على التعلم و التنوع	الجودة الشاملة		تكنولوجيا المعلومات
1990	الاستدامة	الأصول المعنوية	التعقيد	إدارة المعرفة	التجارة الالكترونية	
بداية الألفية الثالثة	المواطنة الكونية	الحكومة	B-webs	الشبكات و المجتمعات الإنسانية		
النظم الحية						

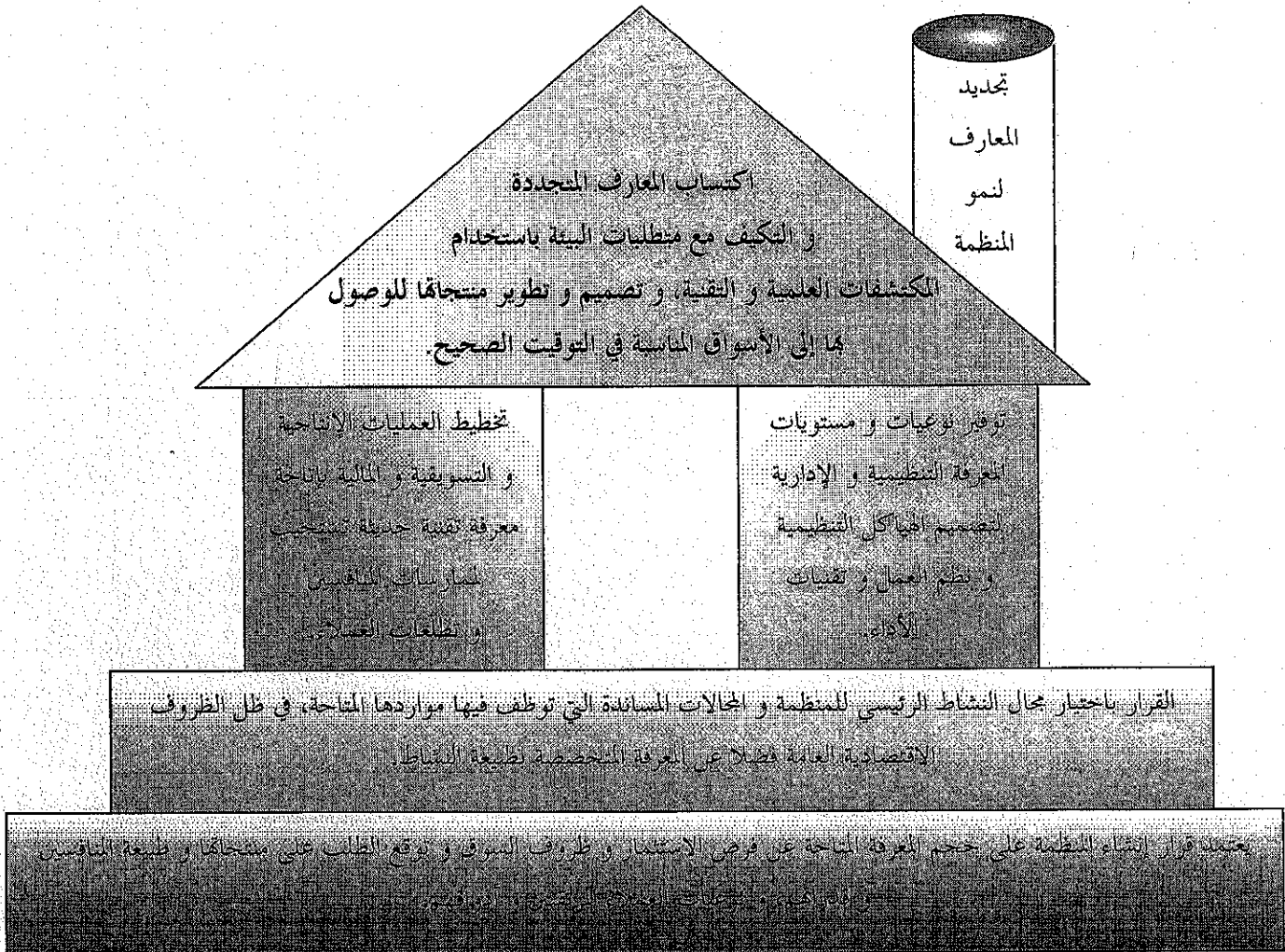
الشكل (6-1) سمات منظمات الأعمال المعاصرة لاقتصاد المعرفة (المنظمات الحية)

المطلب الثالث: اقتصاد المعرفة و بدائل منظمات الأعمال.

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد و الشعوب و المجتمعات، و هي بالتالي أداؤها الحيوية في القيام بوظائفها و مباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها و غاياتها التي وجدت من

(1) Lester Throw, La pyramide de la prospérité, P 227.

أجلها، و إن قدرتها على التعامل مع بيئتها تتوقف على ما يتاح لها من معرفة يوظفها المديرون و العاملون بها في مختلف الأنشطة التي يباشرونها لتحقيق أغراضها، و الشكل (7-1) يوضح ذلك:



الشكل (7-1) بناء منظمات الأعمال في عصر اقتصاد المعرفة⁽¹⁾.

- إن تعامل المنظمات الحديثة مع مستلزمات اقتصاد المعرفة اقتضى منها الاستناد على مجموعة البدائل المرتكزة على المعرفة ذاتها، أهم هذه البدائل ما يلي:
- إتباع منهجية البحث العلمي و طرق التفكير المنظومي Systemic Thinking كأساس في التخطيط و التفكير و اتخاذ القرارات.
 - الحرص على تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادره الداخلية و الخارجية، و التحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، و الاتصال الايجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المنظمة و غاياتها.
 - الاستخدام الواعي و الذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف و الغايات، و تخطيط البرامج و التوجهات المستقبلية، و تصميم الأنشطة و تحديد التقنيات المناسبة، و تنفيذ الواجبات و المهام على جميع المستويات، ثم متابعة الأداء و تقويم الإنجازات.

(1) الشكل من إعداد الباحث.

○ احتلال العاملين ذوي المعرفة Knowledge workers النسبة الغالبة من وظائف المنظمة، و تتركز مهاراتهم و قدراتهم في أساليب التفكير العلمي و الابتكار و توظيف التقنيات لحل مشكلات العمل و تطويره و تحديثه.

○ تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى، التي تستثمر في بناء و تنمية القدرات المحورية Core Competencies التي تستخدم في رفع عوائد الأنشطة في سلسلة القيمة للمنظمة .Value Chain

○ تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمنظمة بقدر ما يتمتعون به من معرفة، و تناسب الصلاحيات و الإمكانيات الموفرة لهم مع أهمية و ندرة تخصصاتهم المعرفية، كما ترتبط مكافآتهم و أشكال الحوافز و التقدير و التقويم بقدر ما يتمتعون به و يمارسونه من طاقات معرفية.

○ انسياب المعرفة و تدفقها في مستويات المنظمة المختلفة، أي خلق حالة من التوازن المعرفي .Knowledge Equilibrium

○ تزايد إمكانيات و فرص إنتاج و تنمية المعرفة داخليا، و سهولة و كفاءة عمليات تبادل و تداول المعرفة بين أجزاء المنظمة دون حواجز أو عقبات.

○ الحرص على نشر المعرفة المتاحة للمنظمة، و تيسير التعامل فيها لجماهير مختلفة و متنوعة عبر وسائل الاتصال بأنواعها.

○ زيادة فرص و سرعة التعلم التنظيمي، إذ تصبح المعرفة الدالة على نتائج الأداء و خبرات الآخرين متاحة بما يؤدي إلى تحسين قدرات الأفراد و طاقاتهم المعرفية.

○ الاستثمار في عمليات الابتكار و التجديد و تطوير المنتجات، و اتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم بما يزيد من قدرات المنظمة التنافسية.

إن هذه المعطيات الجديدة التي أفرزها اقتصاد المعرفة غيرت ملامح منظمات الأعمال المعاصرة كما

غيرت تفكيرها وفق مجموعة من الافتراضات التي يوضحها الجدول (2-1) التالي:

الافتراض	التفكير التقليدي	التفكير الجديد
الأساس العلمي...	الفيزياء النيوتونية.	الفيزياء الكمية.
الزمن هو...	حدوث شيء واحد في المرة الواحدة.	حدوث عدة أشياء في المرة الواحدة.
نحن نفهم عن طريق...	التقسيم إلى أجزاء.	الرؤية من منظور الكل.
المعلومات...	قابلة للمعرفة في النهاية.	لا متناهية و لا محدودة.
النمو...	خطي و مدار.	عضوي و فوضوي.
العاملون	متخصصون و مقسمون إلى قطاعات و شرائح.	ذوي أوجه متعددة و يتعلمون باستمرار.

الإبداع الذاتي.	قوى و مؤثرات خارجية.	الدافعية النابعة من...
جماعية.	فردية.	المعرفة...
كل ما هناك.	شيء يستحق القلق بشأنه.	التغيير هو...
ناشئ.	بواسطة التصميم.	التنظيم...
التعاون.	المنافسة.	تزدهر الحياة بـ...
نفاذ البصيرة و المشاركة.	التحكم و قابلية التنبؤ.	الإدارة تعني...

الجدول (2-1) منظمات الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة.

شركة I.B.M

شركة IBM (International Business Machines) هي واحدة من أكبر شركات إنتاج الآلات الحاسبة، والحاسبات و آلات المكتب، و معظم ما تنتجه الشركة من الآلات هي على درجة عالية من التعقيد، فبعض العقول الصناعية تحتوي على مئات الآلاف من الأجزاء، و حتى أبسط منتجاتها كآلة الكتابة الكهربائية هي عبارة عن مكينات معقدة، كما أنه يجب أن تكون المنتجات قادرة على الاستخدام من قبل مشغلين غير مهرة، كمشغلي الآلة الكاتبة أو مشغلي الآلة الحاسبة، و إن تتحمل الاستخدام مع استمرار عملها بالحد الأدنى من الإصلاح و الصيانة... إن الشركة تعد أفضل دليل على إمكان تطبيق مبادئ الإدارة العلمية و الإنتاج الشامل في إنتاج أكثر الأجهزة تعقيدا بأنواع عديدة، على سبيل المثال فإن جهاز كمبيوتر قد لا ينتج سوى عينة واحدة، و مع ذلك فبتقسيم عملية صناعة هذا المنتج المفرد إلى مراحل متجانسة، فإن الشركة تصبح قادرة على استخدام العمال شبه المهرة في جميع العمليات فيما عدا جزء قليل منها.

غير أن هذه التجربة ما لبثت أن تصمد في ظل الاقتصار المبني على المعرفة و الكفاءات الجماعية و الأصول الذكائية، يروي السيد توماس جى واطسون و هو مدير الشركة أنه "شاهد ذات مرة عاملة و هي تجلس ساكنة بجانب آلتها، و عندما سأها عن سبب تعطلها، أجابت: علي أن أنتظر قدوم عامل الضبط كي يغير ضبط الأدوات حتى أقوم بعملية جديدة، فسأها السيد واطسون: ألا يمكنك القيام بذلك؟ فأجابت العاملة، بالضبط، إلا أنه غير مسموح لي بعمل ذلك، و هنا اكتشف واطسون أن كل عامل يقضي عدة ساعات كل أسبوع في انتظار عامل الضبط، و ذلك على الرغم من أن تدريب العامل على ضبط آتته لن يستغرق سوى بضعة أيام إضافية من التدريب"، و من ثم أضيف ضبط الآلة إلى مهام العامل، و بعدها بوقت قصير أضيف إليها كذلك فحص المنتج النهائي، و مرة أخرى وجد أن قليلا من التدريب الإضافي قد أعد العامل للقيام بعملية الفحص. و قد أدى توسيع الوظائف على هذه الصورة إلى إحداث تحسينات غير متوقعة في الإنتاج و جودته و حتى أن الشركة قررت تلقائيا أن تزيد من حجم كل وظيفة، أما العمليات ذاتها فقد صممت كي تكون على أكبر وجه من البساطة، مع تدريب كل عامل للقيام بأكبر قدر ممكن من تلك العمليات، و تصميم واحد على الأقل من تلك العمليات بشكل يتطلب دائما بعض المهارة أو التقييم، كما أن مدى العمليات المختلفة يفسح المجال لتنوع إيقاع عمله، و ذلك يمنح العامل و فرق العمل فرصة للتأثير في مجريات الأمور... و لم تؤدي هذه الطريقة إلى زيادة الإنتاجية في I.B.M فحسب، و لكنها أثرت بشكل كبير و دائم في توجيهات أصولها البشرية، و في الواقع فإن العديد من المراقبين في داخل و خارج المنظمة يعتقدون في أن أكبر مكسب يتمثل في زيادة اعتراز العامل بما يقوم به يضاف إلى ذلك أن سياسة الوصول بوظيفة العامل إلى أكبر حجم لها يمكن الشركة من خلق فرص أكبر للأفران شبه المهرة، فقد أصبح الآن في كل قسم يرأسه كبير عمال يوجد "موجه وظيفة" أو أكثر، و هؤلاء الموجهون يؤدون أعمالهم بالإضافة إلى مساعدة الآخرين من الأفران الأقل خبرة حتى يتعلموا مهارات فنية أرفع، و حل المشكلات التي تتطلب الخبرة و التقييم و حلولاً إبداعية غير معتادة، إن هؤلاء الموجهون

تحويل الأقوال إلى أفعال

يدربون ويختبرون الأفران بدرجة لا تواجه شركة IBM معها صعوبة كبيرة في الحصول على مرشحين لترقيتهم ولا هي تعاني بشدة من فشل كبار العمال حديثي الترقى في الأداء أو كسب احترام مرؤوسيهيم.

أما ثاني إبداع لشركة IBM فتحقق عندما كان أول أجهزة الكمبيوتر الجديدة المعقدة في مرحلة التطوير، وكان الطلب عليه كبيرا جدا، حتى أن الإنتاج بدأ قبل أن يتم الانتهاء تماما من التصميم الهندسي، وقد وضعت التفاصيل النهائية في أرضية الإنتاج مع المهندسين الذين يتعاونون مع كبار العمال وعمالهم، وقد كانت مهلة ذلك التصميم أفضل نتيجة تذاؤب الكفاءات الفردية وتناغمها، فالهندسة الإنتاجية كانت أفضل بكثير وأرخص وأسرع كما أن كل عامل نتيجة لمشاركته في تصميم المنتج وفي عمله، أدى وظيفته بشكل أفضل بكثير وبإنتاجية أكبر، وتقوم الشركة مع بداية الأنفة الجديدة بتطبيق محصلة هذه التجربة (المعارف التنظيمية)، كلما استحدثت منتجا جديدا، أو عند إدخال تعديل كبير في أحد المنتجات القائمة، وكذلك كانت الشركة غير تقليدية في مكافئتها وحوافزها للعاملين، التي صارت تستجيب بدلا من مستويات الإنتاج المفروضة من سلطة أعلى، يضع كل عامل مع رئيسه مستوى إنتاجية خاص به (حتى في العمليات الجديدة أو التعديلات الكبيرة)، وكان من النتائج الهامة لذلك زيادة إصرار رئيس العمال والعمال سواء بسواء على التدريب، مع حرص المديرين على وضع كل عامل في أنسب مكان له، كما أن العامل نفسه يحاول أن يكتسب الكفاءات والمهارات التي تمكنه من القيام بوظيفته على نحو أفضل خدمتا للجماعة.

و حينما زادت إنتاجية العامل مباشرة، بعد أن وضعت هذه الخطة موضع التنفيذ، راود العديد من أفران الشركة فكرة فقدان وظائفهم، مما دفع الشركة تبني سياسات واضحة اتجاه ذلك، فقامت بتثبيت عمليات التوظيف، مع المحافظة على أصولها البشرية التي كوَّنتها، وكان يوجد من البدليي طريقة واحدة لتحقيق ذلك، ألا وهي خلق أسواق جديدة، و كنتيجة لذلك فلا يساور أفران IBM الخوف من فقدان وظائفهم، وعليه فلا يضعون حدودا لإنتاجيتهم، يضاف لذلك عدم معارضتهم التغيير، يقول أحد المدراء التنفيذيين لشركة IBM "من الخطأ القول بأننا استطعنا الحفاظ على العمالة خلال الكساد نتيجة لنمو الشركة، لقد نمونا لأننا ألزمتنا أنفسنا بالحفاظ على العمالة، وقد اضطررنا ذلك لإيجاد استخدامات ومستخدمين جدد لمنتجاتنا القائمة، لقد أجبرنا على العثور على احتياجات غير مشبعة في السوق وأن نبدع منتجات جديدة بغرض اشباعها، ولقد أجبرنا للبحث على أسواق خارجية وأن نزيد من صادراتنا، إنني على يقين بأننا لم تكن لتصبح واحدة من أكبر المنتجين والمصدرين للأجهزة المكتبية لولا التزامنا بالحفاظ على العمالة خلال سنوات الكساد، ثم أضاف بالفعل فيأني أحيانا أتساءل ما إذا كان من الحكمة أن نلزم أنفسنا بزيادة العمالة بشكل مستمر؟!"

المبحث الثالث: تقنيات الإدارة الحديثة و موجبات إدارة المعرفة.

في أيام نقابات التجار و الصناع في القرون الوسطى، كانت مجموعات منظمة بشكل محكم من خلال علاقات بسيطة، أما مع الانتقال إلى الاقتصاد الصناعي فقد تحولت بؤرة التركيز إلى خطوط الإنتاج ثم إلى العمليات، و وجدت الوحدات الوظيفية و فرق المشاريع ملائمة تماما لإدارة العمليات، و في بعض الأحيان كانت المجموعات تعمل من أجل تحقيق غايات متعارضة، و تنشأ صراعات على مناطق النفوذ و الاختصاص، و لكن لم يوجد هناك ما يدعو للقلق، فقليل من الهندسة كفيل بعلاج الأمر.

ثم حدث التحول الكبير نحو اقتصاد المعرفة و الذي اخترق المنشأة بأسرها، و كان التحدي التالي هو تعلم العمل من خلال فرق وظيفية، و عمليات متصلة بالعملاء و أخرى بالموردين، مع الأخذ بعين الاعتبار الأطراف أصحاب المصلحة⁽¹⁾. إن توسع منظور العمليات قد بلغ مداها، و لن يساعد التفكير التقليدي على فهم الشبكات و النظم المعقدة، مما يتعين التفكير في الأشياء بصورة مختلفة و إيجاد أدوات جديدة للتعامل مع هذا المستوى التالي من التعقيد.

لقد كان حجم التحول الذي حدث في الفكر الإداري في عقد التسعينات من القرن الماضي أكبر كثيرا من أي شيء شهده عالم الأعمال منذ الثورة الصناعية... إنه كبير لدرجة تؤهله لأن يكون تحولا حقيقيا في النموذج و الذي يعرفه توماس كوهن بأنه خروج راديكالي على الأسلوب المتعارف عليه لأداء الأشياء فهو يؤسس تقليدا جديدا، و يرى منظر المعرفة ماكس بواستون أن التحول إلى اقتصاد معتمد على المعرفة و المعلومات هو الدافع المحرك للتطور على مستوى النوع لتقنيات الإدارة يعادل تطور الزراعة و بزوغ العصر الصناعي.

تقارن قائدة الأعمال روزابيت موس كانتور عمل الإدارة اليوم بلعبة الكروكيت في قصة "اليس في بلاد العجائب" فلا شيء في هذه اللعبة الغريبة يظل على حاله لفترة طويلة، و ما أن تنتهي أليس من ضبط وضع الكرة لكي تصوبها، حتى يتحول مضرب الكروكيت (الأدوات و التكنولوجيات) إلى طائر "فلامنجو" لا يلبث أن يستدير و ينظر في اتجاه آخر، و بالطبع فإن الكرة التي تحاول أليس ضربها هي في الحقيقة قنفذ.

لقد حدث تطوران هامان في الإدارة الحديثة قبل حلول القرن الواحد و العشرون، الأول كان نشأة المحاسبة الحديثة أثناء عصر النهضة، و كان اختراع مفهوم النتيجة النهائية المالية للأعمال Bottom line هو الدافع و المحرك لإنجاز القرار في مجال الأعمال خلال القرون الخمسة الماضية، أما التطور الثاني فقد كان قيام الثورة الصناعية و ما ارتبط بها من ظهور الآلة و الذي سيطر على الفكر الإداري من أواخر 1700 إلى 1930.

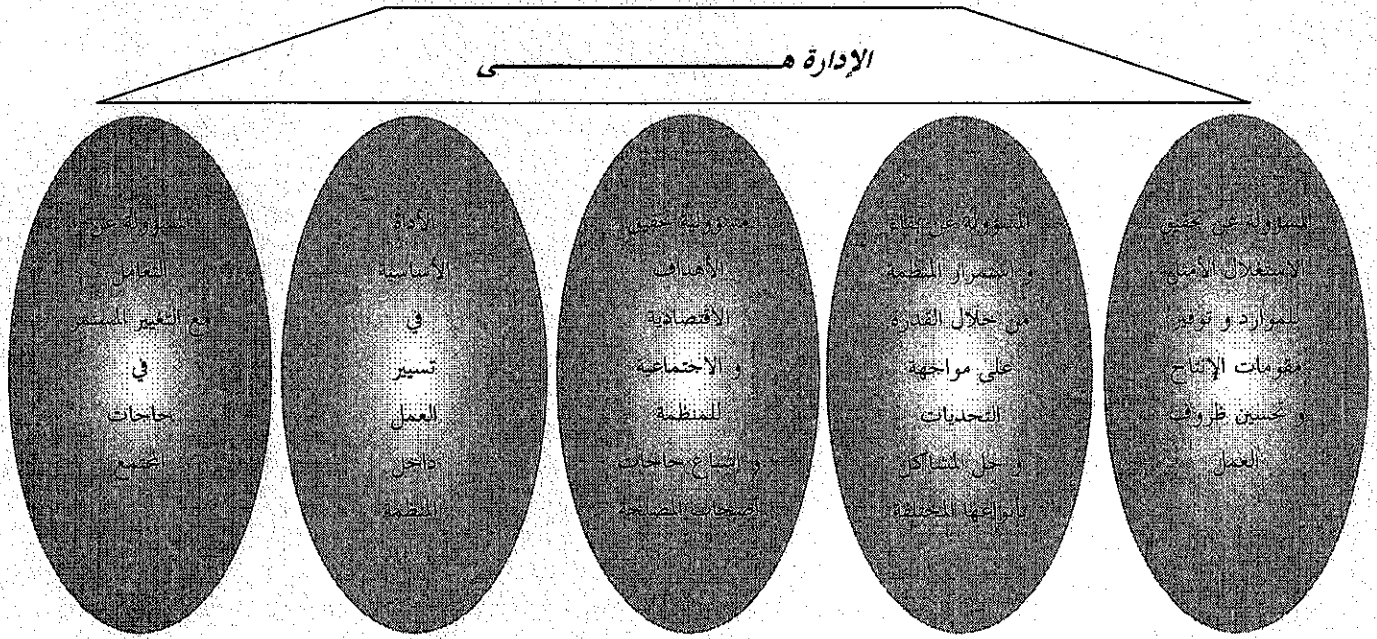
(1) مايل تاي، التغيير المتواصل، ترجمة فواز زعرور ص 208.

المطلب الأول: من التسيير إلى الإدارة، المرور عبر النفق.

يقول بيتر دروكر في كتابه ممارسة الإدارة "سوف تكون الإدارة بكفاءتها و تكاملها و مستوى أدائها أمرا حاسما للاقتصاديات المتحررة في طليعة العقود القادمة، و في نفس الوقت ستزيد الطلبات على الإدارة على وجه مطرد... تعكس الإدارة الروح الأساسية للعصر الحديث حيث أنها تعد عضو المجتمع الذي يمكنه و بشكل خاص جعل الموارد منتجة، بمعنى أنها مسؤولة عن تطور الاقتصاد المنظم، فهي في الحقيقة لا يمكن الاستغناء عنها، و هذا يفسر السبب حال وجودها في نموها السريع"⁽¹⁾.

لكن.. لماذا؟!

كما هو معلوم فإن المشكلة الاقتصادية التي تواجه أي دولة تتلخص أسبابها في الندرة في عوامل الإنتاج في الوقت الذي تتصف حاجات أفراد المجتمع بالتعدد و التنوع و التغير أيضا، و على مستوى المنظمة يمكن القول أيضا أن الندرة في عوامل الإنتاج و تعدد الأهداف و الالتزامات و المسؤوليات الملقاة على عاتق المنظمة، بالإضافة إلى المنافسة، و الضغوط التي تواجهها من قبل نقابات العمال و التقدم التكنولوجي المستمر... و غيرها تمثل تحديات و تخلق الكثير من المشكلات أمام المنظمة، و هي في سبيلها لبلوغ الأهداف التي تسير وجودها، أي التي تسعى لتحقيقها، و من هنا يمكن القول⁽²⁾.



إن هذه الأهمية البالغة للإدارة بتقنياتها الحديثة لم تتجسد إلا من خلال مجموعة من المراحل المتلاحقة حيث كانت موضعاً للممارسة و التطوير، كانت بداية مع الحضارات القديمة مروراً بالثورة الصناعية وصولاً إلى عصر المعرفة، كما يوضح ذلك الشكل (8 - 1) التالي:

(1) بيتر دروكر ، ممارسة الإدارة ، ترجمة عبد الكريم العقيل ص 11-12.

(2) عبد السلام محمود أبو قحف ، مقدمة في الأعمال ص 159.

الموجة الأولى
حضارة المجتمع الزراعي
و ما صاحبه من نشأة
الحضارات القديمة.

الموجة الثانية
حضارة المجتمع
الصناعي التي أنتجت
الثورة الصناعية.

الموجة الثالثة
إنتاج الآليات التي
تنتج الحضارات.

الموجة الرابعة
حضارة مجتمع المعرفة
و المعلومات التي تنتجها
ثورة تكنولوجيا المعلومات

المراحل الأولى للفكر الإداري	(ما قبل الحضارة الصناعية)
المنهج الكلاسيكي	<ul style="list-style-type: none"> • المدرسة العلمية. • نظرية الإدارة. • التنظيم البيروقراطي.
المنهج الإنساني	<ul style="list-style-type: none"> • السلوك التنظيمي. • السلوك القيادي.
المنهج الكمي لاتخاذ القرار	<ul style="list-style-type: none"> • بحوث العمليات. • منهج النظم. • استخدام الحاسبات الآلية.
المنهج المعلوماتي	<ul style="list-style-type: none"> • الإدارة بالأهداف. • إدارة الجودة الشاملة. • إعادة الهندسة (المندرة).
المنهج المعرفي	<ul style="list-style-type: none"> • الإدارة المفتوحة.

الشكل (8 - 1) نفق تطور الإدارة⁽¹⁾.

- أهم ما ميز الموجة الأولى:
- ❖ هيراركية السلطة.
 - ❖ الطاعة و الخضوع من جانب الأفراد.
 - ❖ التخصص و تقسيم العمل ركنان أساسيان للكفاءة.
 - ❖ الأفراد متشابهون و أن الاختلافات بينهم تلغي إحداها الأخرى.

(1) فادن أحمد أبو بكر ، نظم الإدارة المفتوحة ص 17.

❖ التوجه الأساسي للإدارة هو الرقابة الصارمة و توقيع العقاب لضمان بذل الجهد الكافي لإنجاز

الأهداف المطلوبة.

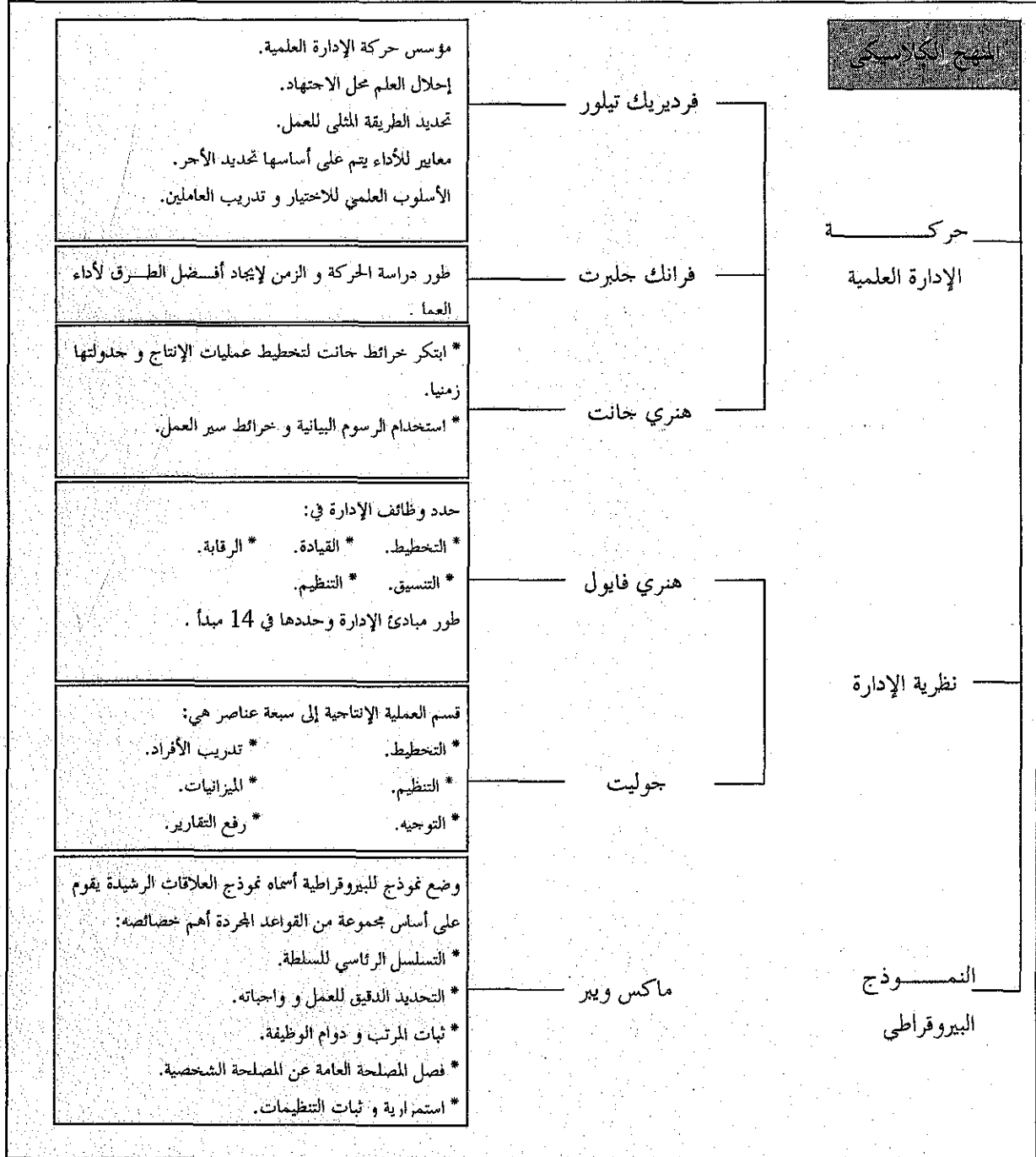
أما الموجة الثانية فميزتها المناهج التالية:

❖ المنهج الكلاسيكي.

❖ المنهج الإنساني.

❖ المنهج الكمي لاتخاذ القرارات.

كما توضح ذلك الأشكال التالية:



الشكل (9 - 1) المنهج الكلاسيكي

<ul style="list-style-type: none"> • ماري فيولت • دراسة الجانب السيكولوجي لوظيفة الإدارة. • مبدأ المسؤولية الاجتماعية للأفراد والجماعات. • التكامل بين الرغبات المتعارضة للإدارة والعاملين. • روج لأهمية علم النفس في ميادين الأعمال للحصول على أفضل التأثيرات الممكنة. • منتسزيرج • اهتم بدراسة المؤثرات الاجتماعية على ظروف العمل. 	<p>السلوكيون الأوائل (1)</p>
<p>أبحاث الهوثورن والتي أكدت على:</p> <ul style="list-style-type: none"> • أهمية التنظيمات غير الرسمية. • الاهتمام بالاعتبارات الإنسانية كعنصر هام لزيادة الإنتاجية. • تأثير الوظائف الإشرافية على إنتاجية العاملين. • مبدأ المسؤولية الاجتماعية للأفراد والجماعات. • بحث في العلاقات بين الشخصية الإنسانية والتنظيم الرسمي. • حاول إيجاد التوازن بين احتياجات الفرد السيكولوجية ومتطلبات التنظيم الرسمي الذي يعمل من خلاله. 	<p>تجارب الهوثورن (2) — أتون مايو</p>
<p>ارتكزت فلسفته على أن الافتراضات النظرية التي تبناها الإدارة عن الرقابة على مواردها البشرية و تقرر الشخصية الكلية للمنظمة.</p> <p>و قسم ماكريجور هذه الافتراضات إلى مجموعتين:</p> <p>نظرية X: الأفراد كارهون للعمل ذو طموحات ضعيفة.</p> <p>نظرية Y: الإنسان لديه قدرات كامنة قابلة للتنمية والإدارة مسؤولة عن استغلال هذه القدرات.</p>	<p>السلوك التنظيمي (3)</p> <p>كريس أرجرس</p> <p>ماكريجور</p>
<p>السلوك القيادي (4) — ومن أهم (1) هرس / بلانشلز و نموذج القيادة الموقفية. النمط القيادي يختلف طبقا لمستوى نضج و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار. نماذجه: (2) نموذج الهدف (هاوس/ الفانس) القائد يساعد للوصول إلى الهدف من خلال توجيهاته للعاملين و هئية مناخ العمل الملائم.</p>	

الشكل (10 - 1) المنهج الإنساني

<p>ظهر هذا المنهج في كتاب بحوث العمليات للكاتبين Morse & Kinball عام 1951م، و هو أسلوب لترشيد القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات المتعددة و في ظل القيود المفروضة من البيئة الداخلية و الخارجية، و من أهم نماذجها (البرمجة الخطية / نماذج المحاكات).</p>	<p>بحوث العمليات</p>
<p>في أوائل عام 1940م بدأ التفكير الإداري يتدرج من الاهتمام بتفاصيل و جزئيات النظام إلى محاولة لفهم النظام ككل حيث تبلور منهج النظم و الذي ينظر للمنظمة ككيان متكامل يتكون من أجزاء ترتبط مع بعضها بعلاقة تفاعل و تداخل القرار بهذا المنهج حيث أصبحت تتخذ إطارا متكاملأ يأخذ جميع الظروف و الاعتبارات عند دراسة المشكلة موضوع القرار.</p>	<p>منهج النظم</p>

بدأ استخدام الحاسبات الآلية في مجال الإدارة عام 1954م في شركة جنرال إلكتريك، ثم بدأ استخدامه و تزايد اعتماد الإدارة عليه استجابة لمقتضيات الظروف التي تعمل في ظلها و المتمثلة في:

- تعقد المشروعات و تشابك العلاقة بينها.
- ضخامة حجم المعلومات و حاجة الإدارة إلى سرعة تجهيزها و تحليلها.
- الاتجاه المتزايد لاستخدام الأساليب الكمية التي تحتاجها إلى معالجة عدد هائل من العمليات الحسابية و الرياضية المعقدة.

و قد ساهمت الحاسبات الآلية في زيادة القدرات التحليلية لمتخذي القرار من خلال تكوين رؤى و أبعاد و علاقات جديدة بين المتغيرات.

الشكل (11 - 1) النهج الكمي

و أما الموجة الثالثة المتميزة بالثورة المعلوماتية: فقد أثرت على الاتجاهات الفكرية للإدارة من خلال:

❖ التحول من اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد، و من ثم تزايد أهمية التخطيط الاستراتيجي.

❖ اهتمار مفهوم النطاق المحلي التي اعتادت الإدارة أن تجد نفسها فيه.

❖ اهتمار مفهوم الاستقرار و أصبح التغير هو السمة الأساسية و منطق الإدارة.

❖ تحول معنى الوقت في تقليد الإدارة و تدخلت أبعاد الماضي و الحاضر و المستقبل بفعل تكنولوجيا المعلومات.

❖ انتقال معارك المنافسة بين المنظمات من ساحة العملية الإنتاجية إلى ساحة الخدمات.

و قد ظهر الكثير من المناهج و البحوث التي حاولت بلورة هذه الاتجاهات الإدارية الحديثة، و من أهمها:

❖ الإدارة بالأهداف.

❖ إدارة الجودة الشاملة.

❖ إدارة الهندسة (الهندرة).

و الجدول (3 - 1) يلخص محتويات هذه المناهج:

الإدارة بالأهداف	<p>فلسفة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال دمج أهداف العمل مع أهداف الأفراد، كما أنها نظام للتحفيز و مشاركة الأفراد في الإدارة و تقييم الأداء. و حتى تكون هذه الأهداف ذات قيمة يتم وضع مجالات النتائج المطلوب تحقيقها. حيث حدد بيتر دروكر ثمانية مجالات لوضع هذه الأهداف تمثلت في: الربح، الإنتاجية، العائد على رأس المال، مصادر التمويل، معدلات العمل و الابتكار، أداء و اتجاهات المديرين، المسؤولية الاجتماعية، حصة المنظمة في السوق.</p> <p>و يركز نجاح تحقيق منهج الإدارة بالأهداف على توافر عدة معايير منها:</p> <p>[1] التحديد الدقيق للأهداف. [2] التنسيق بين أهداف الأقسام.</p> <p>[3] معايير محددة لقياس الأداء. [4] توفير الإمكانيات لتحقيق الأهداف.</p> <p>[5] إنشاء نظام دقيق للمعلومات. [6] نظام كفاء للحوافز لدفع العاملين لتحقيق هذه الأهداف.</p>
إدارة الجودة الشاملة	<p>برنامج يهدف إلى تحقيق الجودة الكلية للمنظمات من خلال إحداث الجودة في ثلاثة مكونات رئيسية هي: [1] جودة التكنولوجيا المادية (تطوير الآلات و الأساليب الفنية).</p> <p>[2] جودة التكنولوجيا البشرية (الارتقاء بالعنصر الرئيسي).</p> <p>[3] جودة البيئة (صحة النظم الفرعية بالعنصر الرئيسي).</p> <p>و يركز برنامج الجودة على عدد من المبادئ من أهمها:</p> <p>[1] رضا العميل الداخلي و الخارجي. [2] صفرية الأخطاء.</p> <p>[3] التركيز على جودة العمليات و النتائج. [4] التطوير و التحسين الدائم لمعايير الجودة.</p>
إعادة الهندسة (الهندرة)	<p>الهندرة أسلوب يعني إعادة التفكير المبدئي في الأساسيات، و إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، و ليست هامشية أو تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة / الجودة / السرعة، و يركز هذا الأسلوب على:</p> <p>[1] إعادة النظر في الأسس التي تحدد أساليب العمل المتبعة.</p> <p>[2] إعادة التصميم الجذري للوضع القائم مثل: (أ) إعادة المفاهيم الأساسية للمنظمة.</p> <p>(ب) إعادة التصميم الداخلي للعمليات.</p> <p>(ج) سياسة جديدة لتعليم و تدريب العاملين.</p> <p>[3] تحقيق طفرات فائقة في معدلات الأداء، عن طريق نصف القوالب القديمة و استبدالها بأساليب مبتكرة.</p>

الجدول (3-1) مناهج الفكر الإداري خلال عصر المعلومات

و أما الموجة الرابعة: فتختلف في أبعادها و مقوماتها عن المراحل السابقة، حيث تحول المجتمع من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة و الذي أثر في أدوات الإدارة و التسير مكونا مجموعة جديدة من المنظمات التي

تستجيب لاقتصاد المعرفة، و الجدول (4-1) التالي يوضح أهم الفروقات في الفكر الإداري في الموجة السابقة و الموجة المعرفية:

الفكر الإداري الحديث	الفكر الإداري القديم	الافتراض
الفيزياء الكمية، العلوم الطبيعية و السلوكية.	الفيزياء النيوتونية و الهندسة.	الأسس العلمية لممارسة الإدارة هي...
الفهم، نفاذ البصيرة و التلاحم.	قابلية التنبؤ و التحكم و الرقابة.	مخاور الإدارة هي...
أساسها العقد أو المقاوله.	أساسها الموظف.	العلاقات بالعاملين...
لا محدودة و غير مقيدة.	قابلة للمعرفة في النهاية.	المعلومات...
ذو بؤرة تركيز جماعية تعاونية تنظيمية.	ذو بؤرة تركيز فردية.	خلق المعرفة...
التعاون و بقاء الشبكة.	المنافسة و بقاء الفرد.	الأسس الأخلاقية هي...
التعاون - العلاقات.	المنافسة - السيطرة.	قوانين النجاح مبنية على...
هامية جدا.	عديمة الصلة بالموضوع.	الحياة الداخلية...
تغذية مرتدة و مصدر للاستبصار.	عقبة أو عائق.	المشاعر...
رؤية الكليات و العلاقات الديناميكية.	التقسيم إلى أجزاء.	نفهم من خلال...
موزعة و ديمقراطية.	موجهة من القمة.	الحكومة ينبغي أن تكون...
عضوي، فوضوي.	خطي، قابل للإدارة.	النمو هو...
ذوي أوجه متعددة و متكيفين و يتعلمون باستمرار.	متخصصين و منقسمين إلى قطاعات.	العاملون يلزم أن يكونوا...

الجدول (4-1) تطور الفكر الإداري في عصر اقتصاد المعرفة

لقد نشأ عن حركة المتغيرات و التحولات واقع جديد بمفاهيم و تقنيات إدارية جديدة تتسم بملامح و رؤى تتوافق مع الطبيعة العامة للاقتصاد الجديد⁽¹⁾، و تعتمد فلسفة الإدارة الحديثة المفاهيم و التوجهات التالية كأسس التنظيم و إدارة المنظمات على اختلافها:

- التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة إلى مجموعات من المفاهيم الإدارية المرنة و المتغيرة باستمرار.
- الاقتناع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالإدارة و ضرورة التعامل معه و عدم الانحصار داخل المنظمة.
- التوجه بالسوق في كافة القرارات و الاختيارات التي تتخذها الإدارة، و إعداد معايير للاحتكام تعكس ظروف السوق و متطلباته.

⁽¹⁾ Rose Dieng, Knowledge management, P 245.

- السعي لإرضاء الزبون من خلال التفوق و التميز و تقديم المنتجات في الوقت و بالأسلوب و في المكان و الشروط التي يفضلونها.
- استثمار التقنيات الحديثة و استيعابها في تطوير نظم الإنتاج و التسويق و تطوير المنتجات و تحسين الأداء البشري.
- استثمار تقنيات المعلومات و إعادة التنظيم و الهيكلة و تطوير الأساليب و العلاقات الإنتاجية و التسويقية و البشرية.
- الترابط و التشابك بين قطاعات و مستويات المنظمة الواحدة و فيما بينها و بين المنظمات الأخرى المحلية و العالمية ذات العلاقة.
- تأكيد النظرة المستقبلية و التخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل و إعادة صياغة الحاضر.
- السعي لبناء و تأكيد القدرات و الطاقات و توظيفها بشكل متكامل و متناسق في تحقيق الأهداف و التعامل مع المنافسين.
- تأكيد الجودة الشاملة في كافة مراحل و مستويات الأداء، و النظر إلى الجودة في مفهومها الصحيح باعتبارها توجه فكري يعم ثقافة المنظمة جميعها و ليست مجرد مواصفات للسلع المنتجة.
- المرونة و الحركية و التحرر من القوالب الجامدة و إتاحة الفرص لظهور مكونات مختلفة و متنافسة.
- قبول التغيير و التعامل معه و الاستفادة منه، و محاولة صنعه، باعتبار الإدارة الجديدة إدارة للتغيير.
- الابتكار و التجديد و التنوع و تشجيع الإبداع و إدماجه في العمل و آليات التنظيم، عملاً بمبدأ "الإبداع أو الفناء" Innovate or Evaporate.
- النظر إلى القادة باعتبارهم مدربين و مساندين و رعاة للعاملين و ليسوا رؤساء مسيطرين.
- دمج الملاك Owners مع غيرهم من أصحاب المصلحة في المنظمة في تنظيم شامل ينسق بين مصالحهم و يلغي التناقض التقليدي فيما بينهم من أجل تعظيم فرص المنظمة في النجاح و البقاء.
- التأكيد على الأنشطة المعرفية Knowledge - Based ذات القيمة المضافة الأعلى، و التخلص من الأنشطة غير ذات المحتوى المعرفي.
- السرعة في رد الفعل أمام التغيرات و عدم الإبطاء في التعامل مع المتغيرات و استثمار أسس التنظيم المرئي و وحدات الأعمال الاستراتيجية لتحقيق تلك القدرة على التفاعل اللحظي مع المتغيرات باستثمار التكنولوجيات الحديثة للاتصال في مختلف مستويات الإدارة، و الشكل (12-1) التالي يوضح أهم أدوار الإدارة بمستوياتها الثلاثة و بدائل اقتصاد المعرفة.



كيف يمكننا أن ننظم
و نتقن و نشترك في المعرفة
بالمهام الروتينية ...

كيف يمكننا أن نخلق
و نستخدم و نطبق
معارفنا بصورة أفضل

ما هي غايتنا؟
كيف نخلق
المزيد؟



قواعد البيانات -
بوابات - الانترنت

مجتمعات الممارسة

أصول معنوية - مصفوفات
أداء متوازن - نمذجة الأعمال



أدوات تعلم اليكتروني
برمجيات تدفق العمل
مستودعات المعرفة
قواعد بيانات الممارسات
الأفضل
هندسة المعرفة
تكنولوجيات التصوير
محركات البحث

أدوات تعاونية
مراجعات ما بعد العمل
رسم الخرائط المعرفية
تواريخ المشروعات
تحليل الشبكات الاجتماعية
رواية القصص
أدوات إكساب الطابع
الشخصي

نمذجة الأعمال
رسم خرائط النظم
تقدير القيم
بناء السيناريوهات
أدوات تخطيط المنشأة
المحادثة الشعورية
الحوار
مكتنفات التعلم



شبكات تكنولوجيا

شبكات معرفية

شبكات قيمة

الشكل (12-1) تقنيات الإدارة الحديثة و متطلبات اقتصاد المعرفة⁽¹⁾

المطلب الثاني: من المعرفة الإدارية إلى إدارة المعرفة.

يطلق مصطلح المعرفة الإدارية على ذلك الكم و النوع من المعرفة المتخصصة و المتراكمة و التي أفرزتها المدارس الفكرية الإدارية المتعاقبة، و هذه المعرفة صيغت بشكل مبادئ و فرضيات و نماذج و نظريات، كما تندرج ضمن المعرفة الإدارية حصيلة تلك التجارب و المهارات العملية التي تأكدت فعاليتها في التطبيق العلمي، أما نطاق هذه المعرفة فيشمل وظائف العملية الإدارية المتمثلة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة، أما مواضيعها الأساسية فتشمل السياسات، القيادات، القرارات و التشريعات...⁽²⁾

(1) عبد الرحمن توفيق ، الإدارة بالمعرفة ص 68.

(2) عامر خضير الكبيسي ، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات ص 46.

إن منظمات الأعمال المعاصرة لم تعد تكتفي بالمعرفة الإدارية فحسب، و لكن ما دامت المعرفة ذاتها أهم أدوات بناء و تنمية القدرات التنافسية للمنظمات، بل و أهم عنصرا من عناصر المنافسة، فإنه كان لابد من اكتساب هذه المعرفة و السيطرة عليها⁽¹⁾، و في هذا الصدد يشير بيتر دروكر "...ستكون الأنشطة المعرفية هي أساس إنتاج الثروة، و أهم أدواتها هما الإنتاجية و الإبداع، و ستكون المهارة الإدارية الأساسية هي كيفية توظيف المعرفة في استخدامات مفيدة"، و هي ما يعرف بإدارة المعرفة.

تنبني إدارة المعرفة على فكرة أن المنظمات يجب أن تستغل ما لديها من معرفة⁽²⁾ و تحويلها إلى فرص حقيقية للتنافس و خلق ميزات جديدة.

يمكن تعريف إدارة المعرفة Knowledge management بأنها "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة، و خارجها و تحليلها و تفسيرها و استنتاج مؤثرات و دلالات تستخدم في توجيه و إثراء العمليات في المنظمة و تحقيق تحسين في الإدارة و الارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين"⁽³⁾، و بناء على هذا التعريف فإن إدارة المعرفة تختص بما يلي:

أ- **تحصيل المعرفة و اكتسابها Knowledge Acquisition:** و ذلك بجمع، و هيكله و تصنيف و ترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي، و ذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات و الحاسبات الآلية، و يترتب على ذلك بناء و تنمية و تشغيل قواعد معلومات مشتركة Shared databases عن العملاء و متطلبات الأداء و المشكلات و الحلول الممكنة لها⁽⁴⁾.

ب- **توزيع المعرفة و إيصالها Knowledge distribution and communication:** حيث أن انحصار المعرفة لدى أفراد أو فئات محددة داخل المنظمة يفقد إدارة المعرفة قيمتها، و يعتمد تبادل المعرفة Knowledge sharing على حيوية و فعالية التفاعلات الاجتماعية و الاتصالات داخل المنظمة.

ج- **تفسير المعرفة Knowledge interpretation:** و هنا يتم الاستيعاب و الفهم لمضامين و معاني المصطلحات الجديدة أو المعلومات و الفرضيات التي تم تلقيها و تحليلها لاكتشاف العلاقة بين الظاهرة المبحوثة أو التي يراد فهمها و المتغيرات أو العوامل المتأثرة أو المؤثرة فيها، مما في ذلك العلاقة السببية أو الارتباطية. و التفسير يراد منه زيادة أو تعمق الفهم لما يقوله أو يفعله الآخرون أو تفسير أسباب النجاح أو الفشل الذي يوجه البرامج التي طبقت، كما يسهم في تحليل المشاكل و الظواهر التي تعاني منها المنظمات و اكتشاف أسبابها التي يمكن أن تحول دون تكرارها.

(1) Gordan B davis, Systèmes d'information pour le management P 116

(2) دي ديلوف ، فكر رجال الأعمال ص 168.

(3) علي السلمي ، إدارة التميز ص 208.

(4) Revue Sciences humains N°: 17, Juin 2002, UNIV de Costantine P 64.

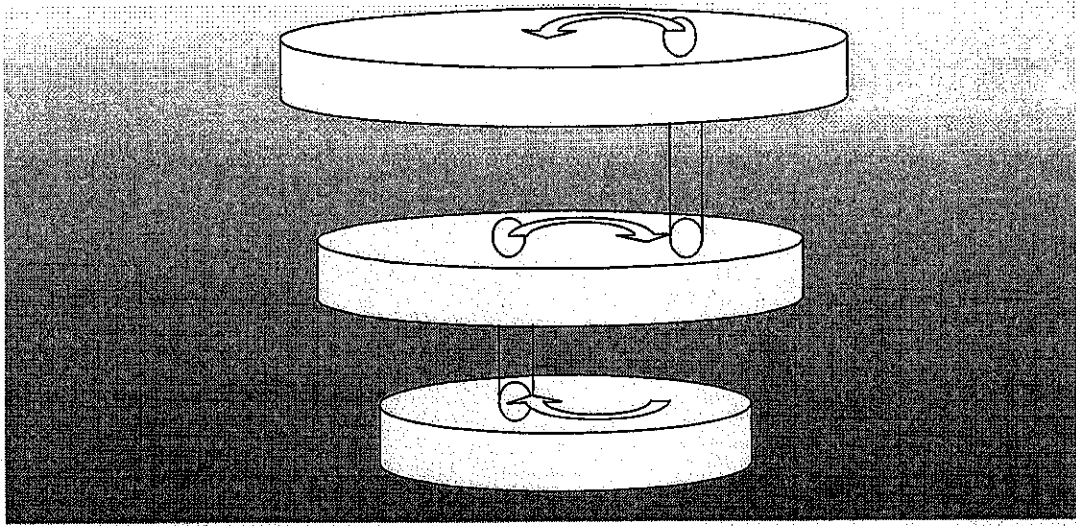
د- توظيف و استثمار المعرفة **Knowledge Investment**: لا شك أن المعرفة الإدارية التي تبذل الجهود المكثفة في توليدها و صياغتها و من ثم نشرها و اختبارها ليست هدفا بذاته، و إنما هي وسيلة يراد منها تحقيق العديد من الغايات و الأهداف القريبة و البعيدة المدى.

و لعل من بين الأهداف القريبة لإدارة المعرفة هو إسهامها في حل المشكلات الحالية التي تواجهها المنظمة و التي تتسبب في نقص كفاءتها، و كلما كانت هذه المشاكل حادة و معقدة زادت أهمية المعرفة المنشودة لمواجهتها.

و إذا كانت المعرفة الموجهة لمعالجة المشاكل القائمة تعتمد على الملاحظة و التحليل و الاستقراء فإن المعرفة الموجهة للمشاكل البعيدة المدى يستلزم استخدام الأساليب الكمية و الإحصائية كنظريات التنبؤ و الاحتمال و السلاسل الزمنية. و تستثمر المعرفة المحصلة في وضع الاستراتيجيات، و رسم السياسات و اتخاذ القرارات، و قد توظف المعرفة الجديدة في مراجعة الأهداف ذاتها، كأن يتم إحلالها أو توسيعها أو تعميقها تبعاً للمعرفة المتخصصة التي تراكمت أو تولدت نتيجة الخبرة و الممارسة الميدانية أو بسبب السبق الذي تحققه المنظمات المعرفية التي صارت تهتم بالبحوث الابتكارية و تحصل على براءات الاختراع، لذلك أصبحت المنظمات المعاصرة تدعو عاملها إلى وجوب التخيل و طرح أحلامهم و تخيلاتهم و أفكارهم، حتى لو كانت مستحيلة الوقوع، إيماناً بأن "دائرة الجهول و المستحيل تصغر تدريجياً أمام زحف و إنتاج دائرة المعلوم"⁽¹⁾.

و من المجالات الأخرى التي توظف فيها المعرفة، تقوم الأداء سواء للأفراد أو المنظمة، فبدون معايير التقييم يتعذر قياس ما تحقق فعلاً، و مقارنته بما كان ينبغي تحقيقه، و هذه المعايير لا يمكن نقلها أو تسويقها، و إنما يتم التوصل إليها بالبحث و توظيف النظريات و النماذج التي يتم التوصل إليها، و من ثم توصيلها لمن همهم هذه العملية، و العارفين هم أكثر حماساً للتغيير و التطوير من الجاهلين الذين يميلون بحكم جهلهم لمقاومة التغيير و الخوف من الجديد و من الجهول، فعن طريق المعرفة فإن الأشياء الشاذة و الغريبة التي لا يمكن تفسيرها من خلال التفكير الحالي يمكن تفسيرها و يصبح لها معنى في مستويات التفكير التالي عن طريق بوابات المعرفة كما يوضح الشكل (1-13) التالي:

(1) عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق ص 53.



الشكل (13 - 1) استثمار إدارة المعرفة⁽¹⁾

يؤدي إتباع الإدارة لمنهجية الإدارة المعرفية إلى تغير جذري في المفاهيم و المعايير التي تعتمد ها في مباشرة مسؤولياتها، و من ذلك أن الإدارة تستبعد كثيرا من معايير نماذج الإدارة التقليدية - إدارة ما قبل عصر المعرفة - و تستبدل بها معايير تتوافق مع معطيات عصر أساسه العلم و التقنية و المعرفة المتجددة، و الجدول (1- 5) التالي يعقد مقارنة بين معايير الإدارة بالمعرفة و معايير نماذج الإدارة التقليدية.

معايير عصر ما قبل المعرفة	معايير عصر الإدارة بالمعرفة
الخبرة و الرؤية الشخصية للمدير أساس اتخاذ القرارات	المنهج العلمي أساس اتخاذ القرارات
التجربة و الخطأ أساس تخطيط و إدارة العمليات.	البحث العلمي و التطوير التقني أساس تخطيط و إدارة العمليات.
الثروة الحقيقية هي الأموال و الأصول المادية	رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمة.
أفضل الاستثمارات و أكثرها جدوى هو الاستثمار في بناء القدرات المادية للمنظمة.	أفضل الاستثمارات و أكثرها جدوى هو الاستثمار في بناء و تنمية القدرات المعرفية للمنظمة.
المهارات و القدرات العملية أساس تقييم الفرد.	المعرفة أساس تقييم قدرات الفرد.
التراكم الرأسمالي هو المظهر الرئيسي لتطور و نجاح المنظمة.	التراكم المعرفي هو المظهر الرئيسي لتطور نجاح المنظمة.
الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة، و شاغلي المناصب الأعلى هم أصحاب السلطة.	المعرفة هي مصدر السلطة، و أصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة الحقيقية.

(1) عبد الرحمن توفيق ، الإدارة بالمعرفة ص 46.

الاختصاصات و المهام و العلاقات الوظيفية و طبيعة العمليات الإنتاجية و التسويقية هي أساس التنظيم.	مصادر و استخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي للمنظمات.
النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب القدرات و المهارات العملية.	النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب المعرفة.
الأنشطة الإنتاجية التقليدية هي مصدر القيمة المضافة.	الأنشطة المعرفية هي المصدر الأساس للقيمة المضافة.
تخفيض التكاليف و خفض أسعار بيع المنتجات هي أساس بناء القدرات التنافسية.	الابتكارات و منتجات البحوث و التطوير هي وسائل كسب العملاء و بناء القدرات التنافسية.

الجدول (5-1) تقنيات الإدارة الحديثة في عصر المعرفة.

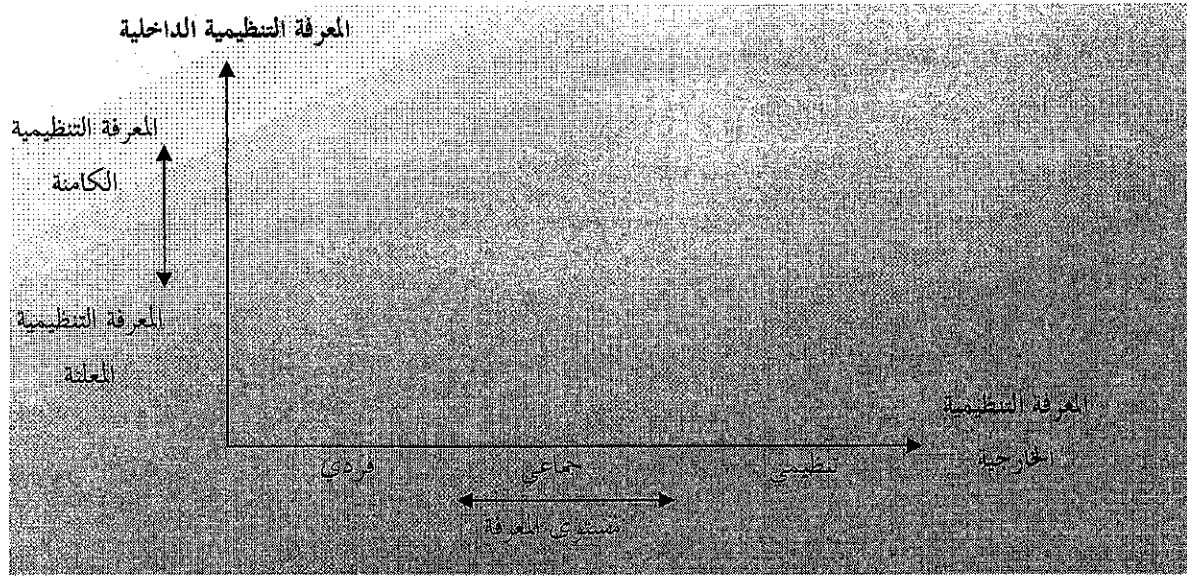
المطلب الثالث: خلق المعرفة التنظيمية، البعد الآخر للإدارة الحديثة.

برغم كثرة ما كتب عن أهمية المعرفة في الإدارة، إلا أن اهتماما ضعيفا فقط تم إيلاؤه بكيفية خلق المعرفة و كيفية إدارة تلك العملية.

المعرفة التنظيمية هي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات و التي تنتج من تفاعل عناصرها و حركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، و في معاملتهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة، فالمنظمة منتج للمعرفة و مستخدم لها... و تشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب و الخبرات و التوجهات و المعلومات و الدراسات و القرارات و السياسات و الاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه و تنظم بشكل مباشر و غير مباشر أنشطة و تصرفات الأفراد في المنظمة، و من ثم فإن المعرفة التنظيمية Organizational Knowledge تنطبق عليها التقسيمات الأربعة التالية:

<p>المعرفة التنظيمية الكاملة</p> <p>هي المعرفة التي يكتسبها أفراد المنظمة في عمليتهم و لا يفرجون عنها، و تتكون تلك المعرفة من خبرات المنظمة الذاتية، التجارب الشخصية،</p>	<p>المعرفة التنظيمية المعانة</p> <p>هي المعرفة المتناقلة بين أفراد المنظمة بدرجات متفاوتة و يصعب التعامل معها، من أمثلتها الأعداء، النظم، اللوائح، التقاليد، الدراسات، و قواعد السياسات، و الشخصية لأفراد المنظمات و السياسات.</p>
<p>المعرفة التنظيمية الخارجية</p> <p>هي المعرفة التي تصل إلى المنظمة من مصادر خارجية و عبر وسائط الاتصال المعقدة.</p>	<p>المعرفة التنظيمية الداخلية</p> <p>هي المعرفة التي تنتج من أنشطة و تفاسعات أفراد المنظمة فيما بينهم، و علاقاتهم مع عناصر البيئة الخارجية.</p>

إن المعرفة التنظيمية تتفاعل بأنواعها الأربعة و تتشابه فيما بينها لتكون مزيجا خاصا يميز كل منظمة و يشكل جانبا مهما من هويتها الإدارية المتميزة و ثقافتها الذاتية Organizational Culture، كما يوضح ذلك الشكل (1- 14) الآتي:



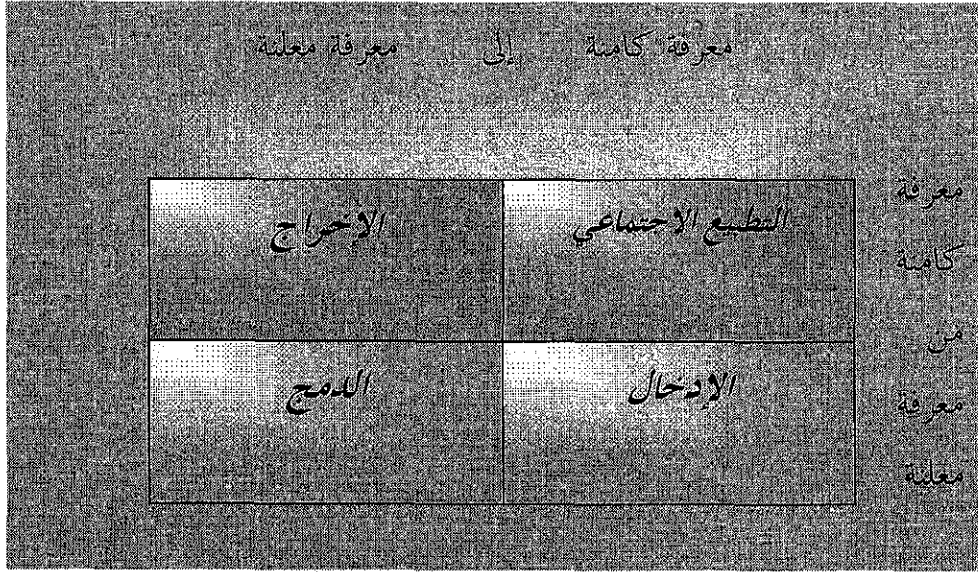
الشكل (1- 14) خلق المعرفة التنظيمية⁽¹⁾

إن المعرفة التنظيمية يتم خلقها بواسطة الأفراد فقط، فالمنظمة لا تستطيع أن تخلق المعرفة بدون أفراد، و تساند المنظمة الأفراد المبدعين أو توفر لهم سياقات لكي يخلقوا المعرفة، لذا فإن عملية خلق المعرفة التنظيمية يتم فيها تضخيم المعرفة المنشأة بواسطة الأفراد "تنظيميا" و تبلورها كجزء من الشبكة المعرفية للمنظمة. أما عن تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة معلنة فهي عملية اجتماعية بين الأفراد و ليس مقصورا داخل الفرد. إن فكرة تحويل المعرفة تتوافق جزئيا مع نموذج مطور في علم النفس المعرفي هو نموذج "ACT" و يفترض هذا النموذج أنه لكي تنمو و تتطور المهارات المعرفية يجب تحويل كل المعارف البيانية أو التقريرية (التي تناظر المعرفة الكامنة) إلى المعرفة الإجرائية (التي تناظر المعرفة المعلنة) المستخدمة في بعض الأنشطة مثل قيادة دراجة أو العزف على آلة البيانو، لذلك هناك أربعة أنماط لتحويل المعرفة هي:

1. من معرفة كامنة إلى معرفة كامنة.
2. من معرفة كامنة إلى معرفة معلنة.
3. من معرفة معلنة إلى معرفة معلنة.
4. من معرفة معلنة إلى معرفة كامنة.

كما يوضح الشكل (1- 15) التالي:

(1) الشكل من إعداد الباحث.

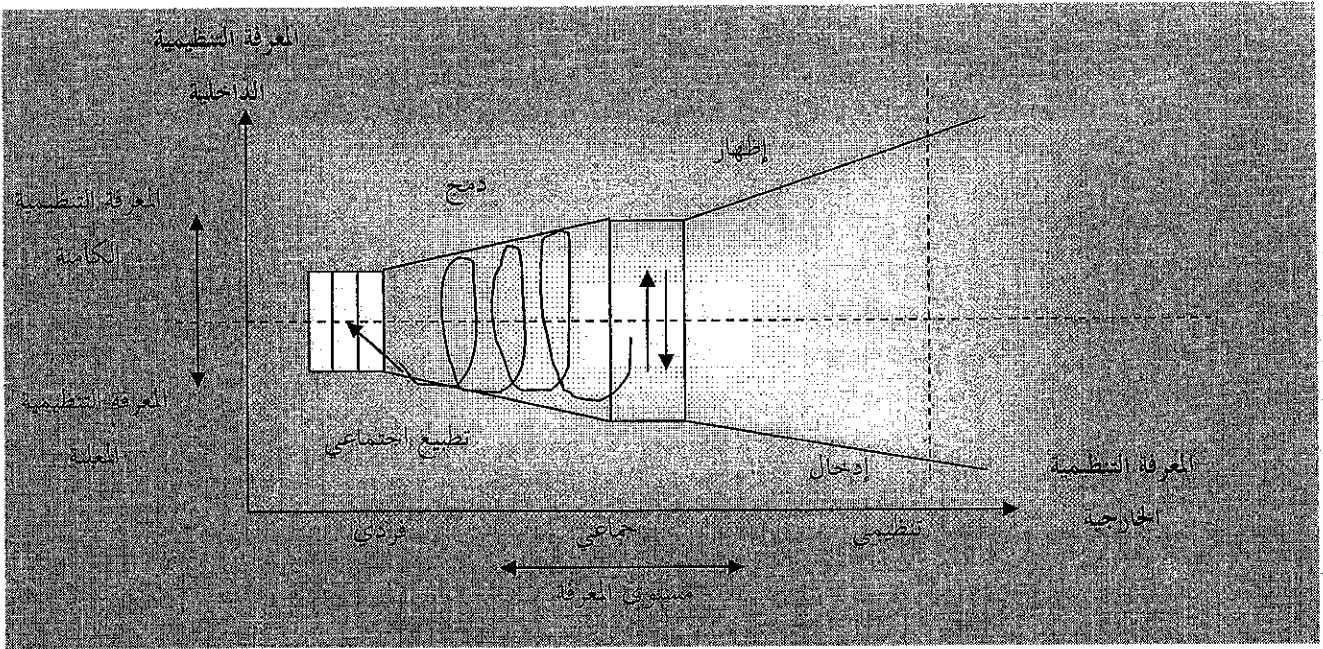


الشكل (15-1) أنماط تحويل المعرفة⁽¹⁾

خلق المعرفة التنظيمية تفاعل ديناميكي و متواصل بين المعرفة الكامنة و المعلنة تشكله التحولات بين مختلف أنماط تحويل المعرفة، و فيه تصبح المعرفة التنظيمية أكبر حجما أو نطاقا فيما يصعد نحو المستويات الأعلى. و هكذا فإن خلق هذه المعرفة عملية حلزونية تبدأ عند المستوى الفردي ثم تتدرج صعودا لتخترق حدود الأقسام و القطاعات و الحدود التنظيمية كما يوضح ذلك الشكل (16-1) التالي:

(1)

- التطبيع الاجتماعي هو عملية الاشتراك في الخبرات مثل النماذج العملية و المهارات الفنية، و تنتقل بدون استخدام اللغة، كالموريد و معلمه.
- الإخراج هو عملية خلق معرفة جوهرية من خلال مفاهيم أو نماذج أو الحوار.
- الدمج هو عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي من خلال الاجتماعات أو شبكات الاتصال، من أجل إضافة و دمج و تويب معرفة معلنة و من أمثلتها التعليم و التدريب.
- الإدخال يرتبط بالتعلم عن طريق العمل و يتم عند إدخال الخبرات المتصلة بالتطبيع الاجتماعي و الإخراج و الدمج ضمن القواعد الضمنية للأفراد في صورة معرفة تقنية.

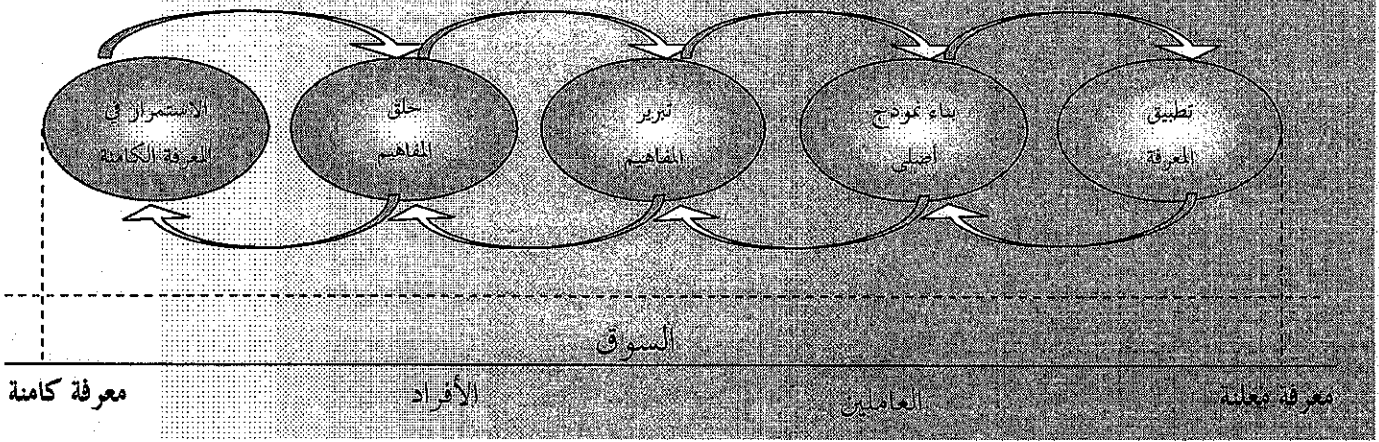


الشكل (1-16) حلزون خلق المعرفة التنظيمية

و من أجل خلق المعرفة التنظيمية فإن العملية تمر بخمس مراحل أساسية هي:

1. **الاشتراك في المعرفة الكامنة**، باعتبارها المصدر الثري غير المستغل للمعرفة الجديدة، ولكي يتحقق هذا الاشتراك فإنه لابد من تفاعل الأفراد مع بعضهم يتشاركون في الخبرات و التجارب، و يكون التنظيم ذاتيا لأجل تحقيق هدف مشترك.
2. **خلق المفاهيم**، حيث يتحول النموذج الكامن المشترك إلى كلمات منطوقة، ثم يتبلور في النهاية في صورة مفاهيم ظاهرة.
3. **تبرير المفاهيم**، و تتضمن عملية تقرير ما إذا كانت المفاهيم المنشأة حديثا جديرة بالاهتمام و الجهد بالنسبة للمنظمة، و هي تشمل عادة التكلفة و هامش الربح.
4. **بناء نموذج أصلي**، و هو نموذج أولي Prototype في حالة عملية تطوير منتج جديد، و في حالة الابتكار الخدمي يمكن تصوره على أنه آلية تشغيل نموذجية.
5. **تطبيق المعرفة**، و ذلك بانتقال المفهوم الجديد بعد خلقه و تبريره و نمذجته إلى دورة جديدة لخلق المعرفة عند مستوى مختلف داخل المنظمة أو خارجها.

و الشكل (1-17) يوضح المراحل الخمسة لعملية خلق المعرفة التنظيمية:



الشكل (17-1) مراحل خلق المعرفة التنظيمية⁽¹⁾

إن المنظمة لا تستطيع أن تخلق المعرفة بمفردها، و أن المعرفة المتراكمة لدى الأفراد هي أساس خلق المعرفة التنظيمية، لذلك تسعى المنظمة إلى تعبئة هذه المعارف الكامنة، و على هذا الأساس فإن النظرة للأفراد تغيرت في ظل عصر المعرفة بحيث صار الأفراد موردا أساسيا كباقي الموارد المادية بل و أصلا هاما من أصول المنظمة الذي يحقق لها رؤيتها و ميزات تنافسية متجددة⁽²⁾.

(1) عبد الرحمن توفيق ، الإدارة بالمعرفة ص 169.

(2) Dominique Foray, l'économie de la connaissance P 52.

شركة ZYTEC

في أوائل الثمانينات، قررت شركة كونترول داتا Control Data (وهي إحدى الشركات المتعلقة في مجال صناعة الإلكترونيات) أنها يجب أن لا تعمل في مجالات خارج نطاق قوتها الأساسية، وكانت Control Data تمتلك مع ثلاث شركات أخرى إحدى المنظمات المتخصصة في صناعة وحدات توليد القوى، والأدوات الإلكترونية، ومعدات الاتصال، وأصغر هذه الوحدات في حجم آلة حاسبة، التي يمكن وضعها في الجيب... راودت أحد التنفيذيين في شركة Control Data وهو رونالد سميت فكرة شراء كل أسهم هذه المنظمة المتخصصة، على أن تصبح شركة مستقلة، ومصدر توريد خارجي لشركة Control Data، وقد اتصل سميت بكل من جون ستيل، ولاري ماتيسوس، وهما زميلان له في المنظمة مختصان في التسويق والهندسة على التوالي. في منتصف الثمانينات تحقق لشركة Control Data وفرة مالية لتمويل أعباء عملية شراء، وتمت العملية، وسميت الشركة زينتك Zytec يقول سميت الذي صار رئيساً للشركة أن هذه التسمية جاءت على أساس سهولة تذكرها ولم تستخدم من قبل، فالنصف الأول (Zy) فهو مكون من حرفين الأخيرين في الأبجدية الإنجليزية معكوسين، أما النصف الثاني (tec) فيمثل كلمة تكنولوجيا.

في المرحلة الأولى كانت Control Data هي أكبر عميل، ولكن مع بدايات عقد التسعينات لم يعد ذلك صحيحاً، فبحلول منتصف العقد الأخير من القرن الماضي، كانت Zytec قد نمت إلى درجة أن Control Data أصبحت مجرد واحدة من 20 شركة عميلة، ولم تعد تمثل سوى أقل من 2% من عائدات Zytec و كان ما جذب كل هؤلاء العملاء الجدد هو الإدارة الجيدة.

عندما تأسست شركة Zytec كان سميت وستيل وماتيسوس يعرفون بالفعل من خلال الأبحاث أن الوصول إلى التميز مرتبط بالطريقة التي تنظم بها الشركة ونظام إدارتها، ومثل معظم الشركات الأمريكية الأخرى، استخدمت Zytec التنظيم العلمي للمنظمة، الذي اقترحه تايلور العام 1911، وتنظيم الأعمال التجارية الذي طرحه ألفريد سلون وطبقه في شركة جينرال موتورز خلال العشرينيات، ويقول ستيل "لو كنا واصلنا السير وراء هذين الأساسين في عام 1994 لما كان وجودنا قد استمر في عصر اقتصاد المعرفة".

لقد تم اعتماد النقاط الأربعة عشر لـ إدواردز لدمنج للإدارة والوصول إلى الجودة، وهي نقاط تشبه قواعد الطريق لتحقيق الفعالية الإدارية، فقواعد الطريق لن تجعل منك سائقاً ماهراً، ولكن من الصعب أن تتخيل سائقاً ماهراً لا يعرف هذه القواعد، تقول فيكي مارتين مندوبة مبيعات "لقد قضينا فترة تتراوح ما بين ستة شهور واثنا عشر شهراً لكي نضل إلى ما يشبه الإجماع داخل مجموعتنا حول معنى النقاط التي أسندت إلينا" اشتملت هذه النقاط على ما يلي: اجعل أهداف ثابتاً... تعلم الفلسفة الجديدة، توقف عن الاعتماد على التفويض الجماعي، لا تجعل الشراء على أساس السعر وحده، أدخل التحسين الدائم على كل عملية، أوجد برنامجاً للتدريب على المهارات. أوجد القيادة، أطرد الخوف، حطم الحواجز بين القطاعات الوظيفية، استبعد الشغارات والمواظ و أهداف الإنتاج، استبعد الأهداف الرقمية والحصص النسبية، استبعد عوائق الاستمتاع بالعمل، أوجد التعليم والتحسين الذاتي، أنجز عملية التحول.

تحويل الأقوال إلى أفعال

كان هناك اثنين من الأساليب الفنية التي كانت شائعة في منتصف الثمانينات و كان يتعين إزالتها في Zytec وهما: الدفع مقابل الأداء و الإدارة بالأهداف، و بدلا من ذلك تم تبني قاعدة معلومات للممارسات الأفضل، إن قواعد المعلومات الفنية ليست بالشىء الجيد، لكن الشىء المختلف في Zytec هو أن من يزودها بالبيانات هو مجتمع المتدربين و ليس خبراء فنيين من خارج المجتمع، و بالطبع فإن قاعدة المعلومات يمكن أن تصبح عديمة الفائدة بسرعة إذا أدخل فيها الأقران فكرة قديمة أو أسلوبهم المفضل، و لذا قامت Zytec بإنشاء نظام للمراجعة بواسطة الأقران من داخل مجتمعها، و وفقا لهذا النظام يقدم المندوب معرفة ما، ثم يقوم الأقران بمراجعتها و إذا ثبت أنها مفيدة تتم إضافتها إلى قاعدة المعلومات، و بدلا من التطبيق الجامد لعملية فنية ما، سمحت Zytec لكل من العملية و الممارسة بالتطور معا، لقد استوعبت الشركة أنها يجب أن تكون مستعدة للتخلي عن المعرفة التي أصبحت قديمة، و أن تتعلم كيف تبدع أشياء جديدة من خلال:

التحسين المتواصل لكل نشاط.

تطوير تطبيقات جديدة تابعة من النجاحات.

الابتكار المتواصل كعملية منظمة.

و لم تكفى Zytec بهذا فحسب، و لكن عملت على إدارة معارفها، باكتسابها و إتاحتها لأفرادها و من ثم توظيفها، و قد وصلت إلى نتائج مثيرة، ففي ظل نظام الإدارة القديم، كان أي جزء من التوريدات القادمة للشركة يتم رفضه يحتاج لإجراءات معقدة، و مهما كان الشخص الذي فحص و رفض هذا الجزء، فإنه كان يتعين عليه أن يملئ نموذجاً من 26 صفحة به 26 سؤالاً، و بعد ذلك كان عليه أن يحصل على خمسة توضيحات من خمسة إدارات قبل أن يمكنه إعادة المادة المرفوضة إلى المورد مرة أخرى، و بعد تطبيق شركة Zytec لتقنيات الإدارة الحديثة للمعرفة، قامت بأول عملية إعادة تنظيم كبرى، و اكتشفت في العام 1990 أن لديها ما قيمته نصف مليون دولار من التوريدات المرفوضة مكسدة في المخازن تحتاج إلى دورة قدرها خمسين يوماً لإعادة هذه المواد إلى الموردين، و باستخدام عمليات التحكم الإحصائية صارت قيمة المواد المعيبة لا تتجاوز 5000 دولار و دورة قدرها يوم واحد، و مع نهاية عقد التسعينات أصبحت المخازن تعمل بشكل أفضل، لدرجة أن المراجعين لم يعودوا يطلبون الجرد الفعلي في نهاية كل عام، "و هذا نموذج للتحسن الهائل الذي يمثل جوهر أحلام الإدارة في عصر المعرفة" يقول سميت، لقد تم تخفيض الدورة الزمنية للتصميم و التصنيع بنسبة 50% و تم تخفيض الدورة الزمنية أيضا بنسبة النصف فيما يتعلق باستخدام موظفين جدد، و لأجل استثمار هذه المعارف المتوفرة لدى أفرادها، أخذت Zytec على عاتقها تضخيم المعرفة المنشأة بواسطة الأقران تنظيمياً و بلورتها كجزء من الشبكة المعرفية لها، إن أفراد Zytec لم يكونوا هم وحدهم الذين شاركوا في بناء المعرفة التنظيمية للشركة، و لكن مع بعض أطفالهم أيضا، فالنتائج السنوية للمنظمة و التي ترسلها لموظفيها و عملائها كانت تحمل أزيد من 14 صورة رسمها الأطفال لأبائهم و أمهاتهم أثناء العمل بالشركة، و هناك صور أخرى رسمها 180 من أطفال العاملين، و هي تزين ردهات HALL مبنى الشركة، يقول ستيل "إن Zytec لا تستطيع أن تنافس الردهات الضخمة الفاخرة و لا الأعمال الفنية الغالية التي تفضلها الشركات الكبرى، و لذلك فقد قمنا بعمل ثانی أفضل شىء".

المبحث الرابع: الأصول البشرية و مداخل الميزة التنافسية في اقتصاد المعرفة.

كان للمتغيرات الاقتصادية و التقنية في العقود القليلة الماضية و بزوغ عصر المعرفة تأثيراتها في إقامة نظام الأعمال العالمي الجديد الذي كرس التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية لمنظمات الأعمال المعاصرة في حركتها لاقتناص الفرص و غزو الأسواق في مختلف دول العالم و السيطرة عليها لتحقيق أهدافها في الأرباح و النمو. و تشكل التنافسية تحدياً متزايد الخطورة يتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية و قدراتها الإنتاجية و أساليبها التسويقية، و إعادة هيكلة و ترتيب تلك الأوضاع، و تفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء و تنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين، و في سبيل تطوير أوضاعها و إعادة تكوين قدراتها التنافسية، تعتمد المنظمات إلى مراجعة مواردها و تقييمها من حيث الكم و النوع، و كذا تقييم مدى كفاءة و فعالية توظيفها في عملياتها، و تأتي في المقدمة الموارد البشرية التي تمارس الدور الأهم في تحقيق أهداف المنظمات، و قبل التطرق لهذا الدور للأصول البشرية في منظمات الأعمال الحديثة كان لابد من التطرق لدور الموارد البشرية على مستوى الاقتصاد الكلي.

المطلب الأول: الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، وجهة نظر كلية

يعتبر استخدام الموارد الاقتصادية من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها جميع اقتصاديات البلدان، من أجل بلوغ مستوى معيشة مقبول و الوصول إلى معدل الرفاهية و درجة التقدم المطلوب، ناهيك على أن مدى النجاح في تحقيق معدلات التنمية الاقتصادية يرتبط بمدى وفرة و تنوع و كفاءة الموارد الاقتصادية.⁽¹⁾

لقد قدم الاقتصاديين دراسات علمية لتوزيع الموارد النادرة بين الاستخدامات البديلة المختلفة، فاعتبروا الموارد البشرية من أكثر تلك الموارد أهمية، و مصدر القيم كافة، يقول الاقتصادي فريدريك هاربيسون F.Harbison في كتابه "الموارد البشرية ثروة الأمم" "... إن الموارد البشرية، و ليس رأس المال و لا الدخل، و لا الموارد المادية هي التي تشكل القاعدة الأساسية لرفاهية و غنى الشعوب، فالموارد الطبيعية و الرأسمالية تعتبر عوامل إنتاج سلبية، أما الموارد البشرية فهي وسائل إيجابية من شأنها تجميع الأموال و استغلال الموارد الطبيعية و إنشاء هيئات سياسية و اقتصادية و اجتماعية لدفع عجلة التنمية إلى الأمام"⁽²⁾.

إن التنمية الاقتصادية تبدأ بتحريك عوامل الإنتاج، و مصادر الثروة من استعمالها التي تدر غلات قليلة، إلى فعاليات البديلة التي تتنامى فيها إنتاجيتها الاقتصادية، و من ثم تأتي إمكانية تعويض أو إحلال العوامل محل غيرها لتأدية قسم من العمليات بغية الاقتصاد بالكلفة و يكون ذلك بإيجاد الفنيين الذين هم مجموعة الأشخاص و الجماعات التي تنجز أعمالاً إنتاجية يتطلب القيام بها توفر قدر معين من المهارة الفنية و التخصص بالعمل، و حيث تعتبر هذه الأعمال ضرورة لتحقيق الإنتاج، لأن الفنيين هم أول من يحسن أن يلجأ إليهم.

(1) DAVID LIM, explaining economic growth, a new analytical frome – wark P 141.

(2) F. Harbison, human rersources as the wealth of nation, P 3.

فبمقدورهم ابتكار أعمال جديدة، و يمنحون الأرض المنهكة حياة و خصوبة و يحولون الموارد و الثروات الطبيعية من خلال آلات و معدات أبدعها، و هكذا فإن الكم البشري لبلد ما قد يكون مصدرا لقوة اقتصادية نشطة و فعالة، يتفاعل مع أي حجم من الموارد الطبيعية لتحقيق ضرب من الرفاهية الاقتصادية⁽¹⁾.

إن هذه الأهمية الاقتصادية للموارد البشرية ساعدت في حل الكثير من التناقضات، و مثال ذلك ما يلاحظ في الدول المتقدمة من أن معدلات الزيادة في مواردها الطبيعية، فقد لوحظ أن الدخل القومي الأمريكي يزيد بمعدل أسرع بكثير من معدل زيادة عوامل الإنتاج المادية مجتمعة، كما أن التباعد بين المعدلين أخذ في الازدياد... و لا يفسر ذلك بأن الولايات المتحدة في مرحلة تزايد غلة الحجم، لأنه إن صح ذلك في بعض الصناعات فهو غير صحيح في الأخرى، و لكن يمكن إرجاع السبب إلى وجود عوامل غير منظورة تفسرها الوحيد هو التحسن في نوعية عوامل الإنتاج المادية، و التي ترجع جميعها إلى دور الموارد البشرية و ما لديها من علوم و معرفة، و مثال آخر جسده الحرب العالمية الثانية و التي أتت على الصرخ الاقتصادي لمعظم دور أوربا، لاسيما الغربية منها، حيث سجلت خسائر جسيمة في رؤوس الأموال المادية، و باقي القوى الإنتاجية المادية كالمصانع و البنى التحتية، مما دعا الاقتصاديين إلى توقع أن إعادة البناء الاقتصادي لهذه البلدان، و خروجها من النكسات سيأخذ وقت أطول بكثير من الفترة الفعلية التي استغرقتها إعادة البناء و السبب الرئيسي في ذلك هو أن معظم هؤلاء الاقتصاديين أدخلوا في حساباتهم أهمية الاحتياجات إلى رؤوس الأموال المادية فقط، و أهملوا أهمية الموارد البشرية و الذي اتضح أن لها دور استراتيجي في عملية البناء و التنمية الاقتصادية، و بسببها لم تأخذ عملية إعادة الإنعاش في هذه البلدان من الزمن ما كان متوقعا.

و لكي نرى بوضوح أهمية العنصر البشري و دوره في العملية الإنتاجية يكفي أن نتصور نتيجة وضع الإمكانيات المادية و التكنولوجية تحت تصرف أفراد لا خبرة لهم بكيفية استخدام هذه الإمكانيات، و هو ما يثبت الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية ذات المعرفة، و الخبرة القادرة على إدارة و تطوير و متابعة التقدم العلمي و التكنولوجي في زيادة الإنتاج. بل إن العنصر البشري ذاته هو أساس كل تطور علمي و تكنولوجي قديم و حديث، و لذلك فإن التقصير في تنمية الموارد البشرية يترتب عليه عملية انخفاض و سوء استخدام للرأس المال المادي المتاح بالكفاءة المطلوبة⁽²⁾.

من خلال تجارب بعض الدول المتقدمة السالفة الذكر، و التي أدت إلى ملاحظة أن الزيادات الحاصلة في الناتج القومي كانت كبيرة بالمقارنة مع الزيادات في المستخدمات من رأس المال المادي و ساعات العمل

(1) أحمد مندور، أحمد رمضان ، اقتصاديات الموارد الطبيعية و البشرية ص 316.

(2) كمال التابعي ، التنمية البشرية ص 19.

(التشغيل) و الموارد الطبيعية، و منه استنتج أن الزيادة في الناتج القومي كانت بفعل العنصر المتبقي Residual Factor و الذي صار بعد ذلك مرادفاً لتعبير "الرأس المال البشري" human capital⁽¹⁾.

فالرأس المال البشري هو ما يمتلكه الفرد من قدرات و مهارات و طاقات تساعده على أن يكسب دخلاً، و بذلك يكون الدخل الذي يحصل عليه مقابل ما قدمه من خدمات مهما كان نوعها عائداً لرأس المال البشري الذي يمتلكه، و بالتالي يمكن اعتبار الفترة التي يمضيها الفرد في التعليم و التدريب و اكتساب المهارات كعملية تخلق رأس المال المادي (أي سلعياً) Physical capital و كل ما يؤدي إلى زيادة قدرة أفراد المجتمع على العمل نسميه استثماراً بشرياً human investment، و ذلك مثل الإنفاق على التعليم و الصحة، و التدريب، التي يحتاجها العمل في النشاطات المختلفة، خاصة الإطارات المهنية القادرة على نقل المعلومات العلمية و النظرية إلى تطبيقات عملية⁽²⁾.

و يسود الاعتقاد أن الزيادة في معدل تكوين رأس المال البشري و أثره في تعجيل عملية التنمية الاقتصادية يمكن إعاقتها إذا لم يتم خلق المعرفة بنفس المعدل على الأقل، و على ذلك فالنظرية التقليدية للاستثمار يلزم توسيعها لتشمل الإنفاق الذي يساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري و رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد، و أهم هذا الإنفاق الاستثماري، الإنفاق على الصحة و التعليم، و قد لوحظ أن أجور العمال الزراعيين الذين يدخلون إلى ميدان الصناعة حديثاً، تقل عن أجور أولئك العمال الصناعيين المدربين و يرجع ذلك إلى الاختلاف في درجات المهارة الصناعية بين المجموعتين بفعل مستويات التعليم و الخبرة⁽³⁾. و لقد تأكد الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بإصدار هيئة الأمم المتحدة لتقريرها الأول حول تنمية الموارد البشرية، حيث عرفتها بأنها: "عملية توسيع القدرات البشرية و الانتفاع بها"⁽⁴⁾.

و يلاحظ في هذا الصدد أن تنمية الموارد البشرية لها جانبان، هما: جانب تكوين القدرات حيث يشير إلى الطريقة التي يتم بها مزج العناصر للحصول على منتج ما، و هذه العناصر ممثلة في التعليم، الصحة، التدريب و التغذية... للحصول على مستوى معين لتنمية الموارد البشرية⁽⁵⁾، و الجانب الثاني هو جانب الاستفادة من هذه القدرات.

إن الدور الاستراتيجي الذي صارت تلعبه اليوم الموارد البشرية كان نتيجة التغير الكبير خلال الأربعين سنة الماضية الذي حدث على مستوى طبيعتها، تكوينها، نوعيتها، و تركيبها، و يعتبر اتساع حجم الموارد

(1) عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية و الإحصائية ص 380.

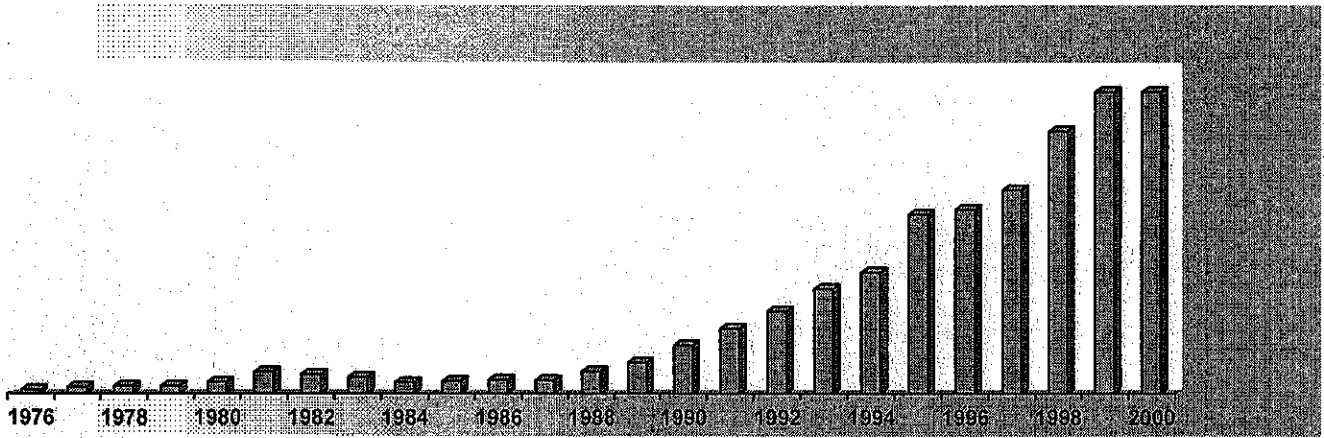
(2) عقيل أبو رغيف، طارق العكيلي، تخطيط الموارد البشرية ص 157.

(3) عاصم بن طاهر عرب، اقتصاديات العمل "نظرية عامة" ص 123.

(4) عبد القادر عطية، اتجاهات حديثة في التنمية ص 49.

(5) Adros Florides, human capital: A theoretical outline (www.maths.tcd.ie).

البشرية المظهر الأول لهذا التغيير، (لاحظ الشكل (1-18))، إضافة إلى أن عامل اليوم أصغر سناً، أفضل تعليماً، أصبح يتوقع أكثر من عمله و من يستخدمونه⁽¹⁾.



الشكل (1-18) عدد المتقدمين للحصول على شهادة من معهد تأهيل

الموارد البشرية بالولايات المتحدة الأمريكية

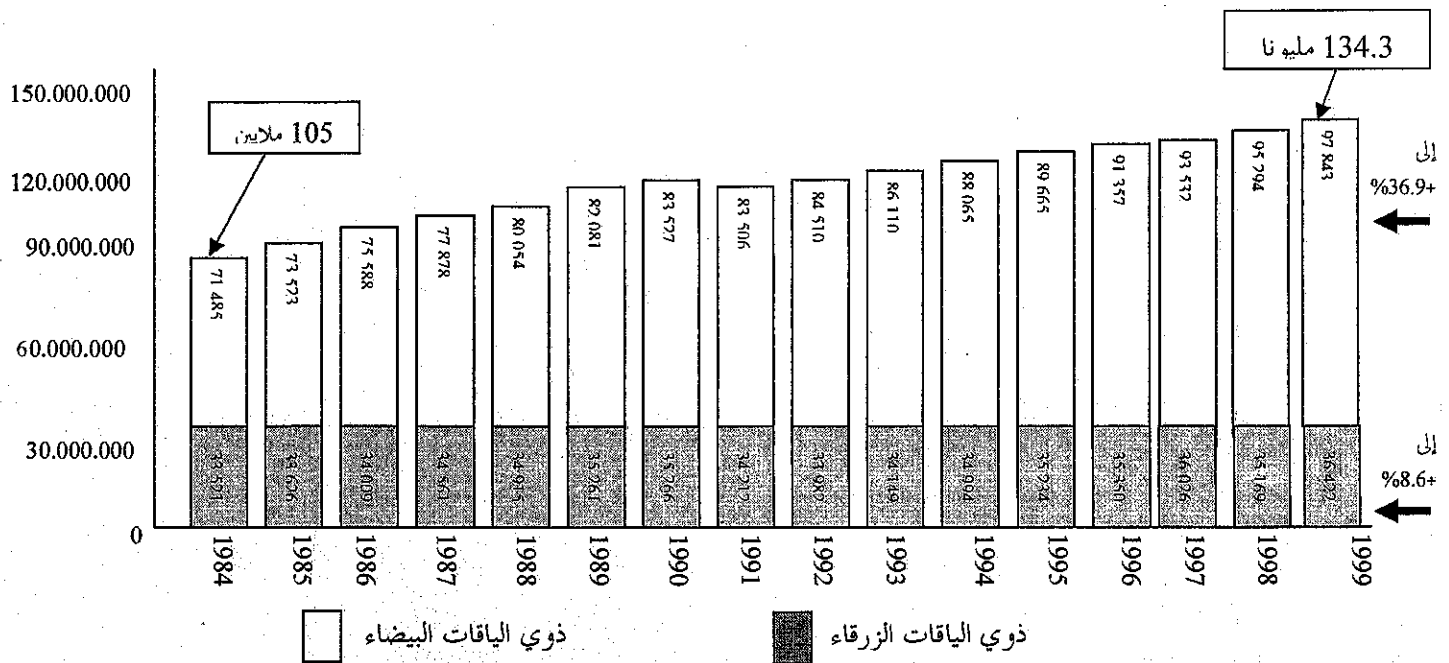
النسبة المئوية	السبب	
28	إرضاء الطموح الذاتي.	1
25	تعزيز فرص الترقى.	2
19	المساعدة في الحصول على وظائف أخرى.	3
12	اختبار فهم الفرد للمعرفة الخاصة بمجال الموارد البشرية.	4

الأسباب الرئيسية للحصول على شهادة من معهد تأهيل الموارد البشرية⁽²⁾

- توجد عدة عوامل أدت إلى هذا التطور الذي حدث في الموارد البشرية، و بالتالي دورها في الحياة الاقتصادية في العصر الحديث، نوجز أهمها فيما يلي:
- ارتفاع و تعقد مستوى التقنية.
 - ارتفاع مستويات التعليم.
 - الياقات الزرقاء و الياقات البيضاء، (ارتفاع العمالة النشطة في المعرفة). أنظر الشكل (1-19).

(1) محمد الخناوي، محمد الصحن، حمد سلطان ، مقدمة في الأعمال و المال ص 228.

(2) مايكل لوسي ، إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات ص 289.



الشكل (1-19) نسبة النمو في الموظفين ذوي الياقات البيضاء، مقابل نسبة النمو

في الموظفين ذوي الياقات الزرقاء في الو.م.أ 1984-1999⁽¹⁾

إن هذه العوامل أدت إلى تطور الموارد البشرية و إعادة توجيهها للقيام بالدور الاستراتيجي، و كمحور أساسي للكفاءة الإنتاجية، و هذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات و قدرات، و ما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الرئيسي في تحقيق الأداء الإنتاجي المتميز، و أن الآلات و المعدات و العناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان⁽²⁾.

في مؤتمر عن الموارد البشرية عرض مدير التطوير لشركة بلجيكية (شتيفان تاكون) وجهات نظره حول تحويل أعمال الشركة في العقود القادمة، في رأيه "إن منظمات اليوم لا يمكن أن تستمر في البقاء كما هي عليه الآن، بدلا من ذلك سوف يكون هناك نوعان من المنظمات: أولا سوف تنتشر الشركات العملاقة على مستوى العالم، و تسيطر تقريبا على كل المرافق، المنتجات، الخدمات، ثانيا سوف توجد المنظمات القائمة على الأفراد، حيث يديرها مهنيون مؤهلون تقنيا، أو متخصصون مستقلون، سوف تتعامل هذه المنظمات الصغيرة مع سلع و خدمات معينة، سوف تصبح تكنولوجيا المعلومات المدخل الرئيسي لكل من العميل و الشركة"⁽³⁾. يعطينا الموقف السابق الذي توقعه مدير التطوير للشركة فكرة جيدة عن الوضع الذي عليه المنظمات الحالية، و ما يلزمها أن تكون عليه، يضع هذا الأساس للتفكير الاستراتيجي في المنظمات، و يطبق بنفس الأهمية

(1) مايكل لوسي، مرجع سابق ص 305.

(2) Alain Neignant, les compétences de la fonction ressources humaines, P 48.

(3) أشوك شاندا، شلبيا كوبرا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي ص 08.

مع الاختصاصيين في مجال الموارد البشرية، الذين عليهم أن يبدؤوا التفكير استراتيجيا لمواجهة النظام العام الجديد.. إنه.. اقتصاد المعرفة.

المطلب الثاني: الأصول البشرية و التنافسية في عصر المعرفة، وجهة نظر جزئية.

بالنظر إلى الدور المتجدد للموارد البشرية على مستوى الاقتصاد الكلي، فإنه كان لابد من أن تكون هناك نظرة موازية لهذا الدور على مستوى الاقتصاد الجزئي أي على مستوى منظمات الأعمال، لذلك جاءت الأفكار لدراسة الموارد البشرية كمحاولة لتنمية المتاح منها، و تحديد أفضل الوسائل لاستخدامها بأكثر قدر ممكن من الكفاءة، و رسم الاستراتيجيات لتوجيه الأداء البشري و التأثير عليه لتحقيق قدر أعلى في زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية.

لقد أدركت المنظمات التي تعمل على المستوى العالمي، و تريد أن تبقى متنافسة أن العامل الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية هم أفرادها⁽¹⁾.

و قبل مناقشة دور الأصول البشرية في عصر المعرفة كان لابد من تحديد مفهوم التنافسية و محددات اكتساب ميزاتها.

يشغل مفهوم التنافسية حيزا هاما في كل من بحالي الإدارة الاستراتيجية و اقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها⁽²⁾. و يقصد بالتنافسية: الجهود و الإجراءات و الابتكارات، و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية و التطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر، و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها، و تؤدي التنافسية أيضا معنى الصراع و التضارب و الرغبة في المخالفة و التمييز على الآخرين، كما تعني المنافسة كل الجهود و الإجراءات التي تلجأ إليها المنظمة لتعويض دخول منتج جديد في نفس الصناعة، كما تشير المنافسة إلى محاولات المنظمات القضاء أو التخفيف من آثار المنتجات و الخدمات البديلة Alternatives، لما تقدمه في السوق، و محاولات صرف عملائها عن تعاطي تلك البدائل⁽³⁾، و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال محاولة كل منظمة اكتساب المزيد من الميزات التنافسية.

تشير الميزة التنافسية إلى المهارات أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم، و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء

(1) Serge Vallemont "Gestion des ressources humaines dans l'administration, P 26.

(2) أبو بكر محمود الهوش، التقنية الحديثة في المعلومات و المكتبات ص 13.

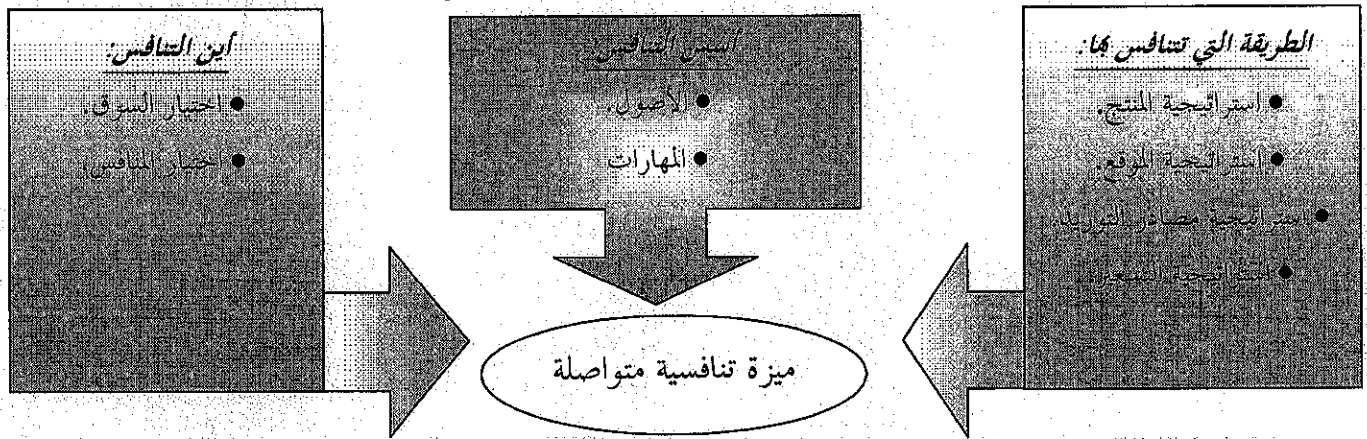
(3) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ص 101.

الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التمييز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون، و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما⁽¹⁾:

☒ القيمة المدركة للعميل (إدراك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها).

☒ التمييز (عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها).

و للوصول إلى استثمار القدرات التنافسية للمنظمة، فإن الأخيرة تحتاج إلى وضع استراتيجيات تنافسية و التي وصفها مايكل بورتير M. Porter بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين، و تحدد استراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية هي: طريقة التنافس، حلبة التنافس و أساس التنافس، و الشكل (20-1) يوضح هذه المكونات:



الشكل (20-1) الحصول على ميزة تنافسية متواصلة⁽²⁾

إن بناء و توظيف القدرات التنافسية هي حصيلة الاستثمار الكفء للموارد المتاحة و الأنشطة الإدارية و الفنية للمنظمة، و تطوير مخرجاتها، و من ثم يمكن تصور المداخل التالية التي قد تعتمد عليها المنظمات في محاولاتها بناء و تنظيم قدراتها التنافسية:

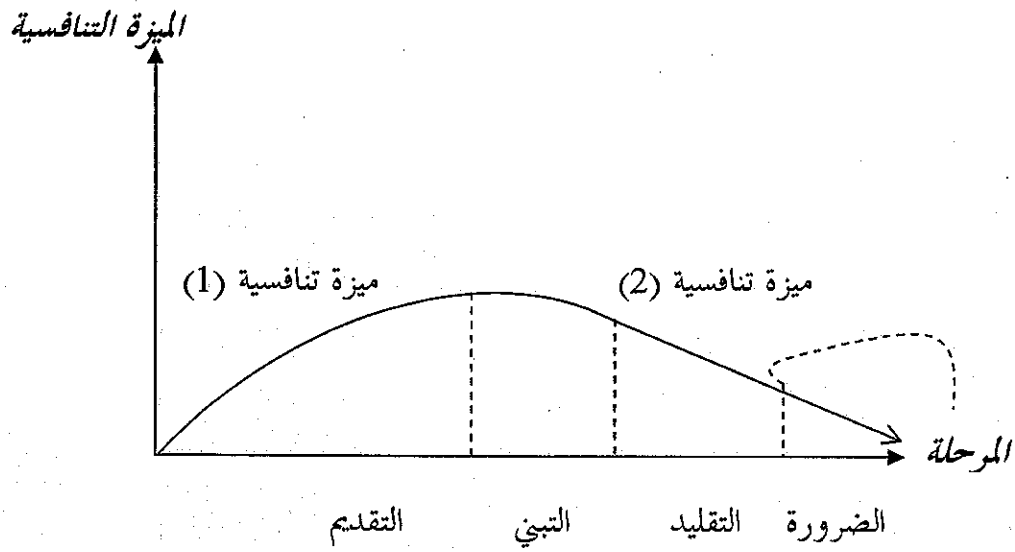
- بناء و تحسين القدرة التنافسية بتحسين الموارد كما و نوعا و تعظيم العائد منها.
- تحسين القدرة التنافسية بالتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية.
- تحسين القدرة التنافسية بتطوير و تفعيل العمليات باستخدام تقنيات إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة و التحسين المستمر KAIZAN.

و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات، فإن للميزة التنافسية دورة حياة يمكن تمييزها في الشكل

(21-1) التالي:

(1) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ص 14.

(2) مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ص 82.



الشكل (21-1) دورة حياة الميزة التنافسية

و تتحدد الضرورة حسب الشكل (21-1) عند الحاجة إلى تقديم أو تطوير أو تحسين الميزة التنافسية لتحقيق قيمة أكبر للعميل، و هذه الضرورة تتولد نتيجة مجموعة من العوامل أهمها:

- ❖ ظهور تكنولوجيات جديدة.
- ❖ ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها.
- ❖ ظهور قطاع جديد في الصناعة.
- ❖ تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها.
- ❖ حدوث تغييرات في القيود الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية...

و تتجسد الضرورة بتبني إحدى استراتيجيات التنافس المعروفة، كاستراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التنوع، استراتيجية التركيز...⁽¹⁾

و تتحدد نوعية مدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي:

أولاً: مصدر الميزة (منخفضة، مرتفعة).

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة.

ثالثاً: درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة.

إن امتلاك المنظمة لقدرات تنافسية لا يعني بالضرورة أنها قادرة على تفعيلها و استثمارها لتحقيق النتائج المتميزة، و لكن يتوقف الأمر بدرجة بالغة الأهمية على أسلوب الإدارة في التعامل مع قضية التنافسية، و لعل هذا هو السبب في التفرقة بين مفهوم "الميزة النسبية" Comparative advantage التي عرفت سابقاً، و مفهوم "الميزة التنافسية" Competitive advantage، التي تروج لها الإدارة الاستراتيجية الحديثة... و بذلك فإن التنافسية في نظام الأعمال المعاصر تختلف عن أنماط التنافس التقليدية، إذ لم تعد

⁽¹⁾ Peter Drucker, L'avenir du management, P 65.

المنظمات تنافس كما كانت في الماضي بتخفيض أسعارها و الدخول في حروب سعرية، بل أصبحت التنافسية مجالاً ربحياً لاستثمار كل إبداعات الفكر الإداري الجديد و قدرات الموارد البشرية ذات المعرفة، و ذلك من أجل خلق موقف تنافسي مختلف تماماً، يعجز المنافسون عن بلوغه⁽¹⁾.

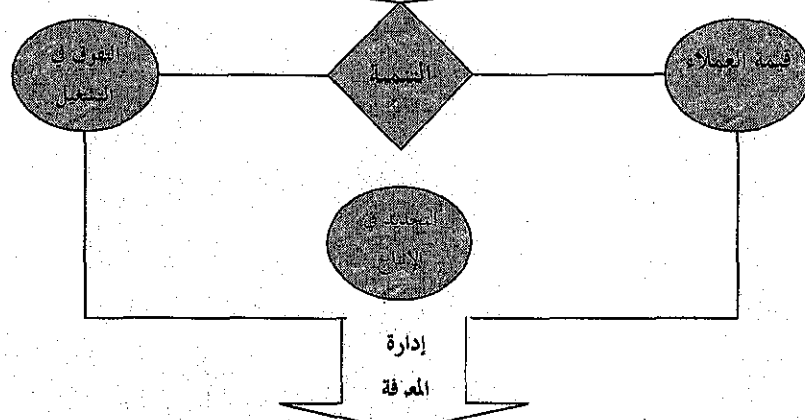
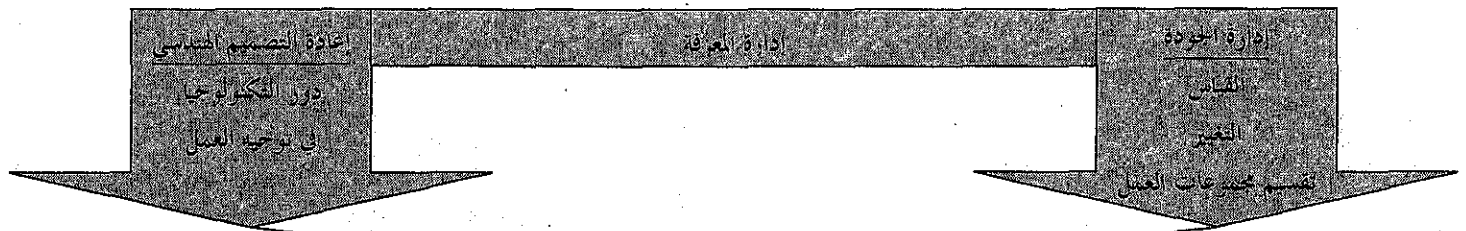
إن الموارد البشرية المتميزة هي القائمة على ابتكار و تطوير و تفعيل التقنيات و تجديدها، و هي أيضاً المسؤولة عن تنفيذ الخطط الساعية إلى بناء و تنمية و توظيف القدرة التنافسية في جميع مجالات العمل بالمنظمة، و على كافة المستويات.

لذلك اهتمت المنظمات المعاصرة في سعيها للدخول لساحة التنافسية التي تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، و تغير نظرتها إلى العنصر البشري من مجرد اعتباره أحد عناصر الإنتاج، يؤدي أعمالاً محددة لقاء تعويض مادي محدد في صورة رواتب و مميزات معينة، إلى اعتبار الموارد البشرية أهم و أثن الأصول التي تمتلكها أي منظمة، و المصدر الحقيقي للقيمة المضافة.

و قد ساعد الإدارة في اكتشاف أهمية التحول نحو مفهوم و تقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية طبيعة الفرص التي تتيحها القدرات التنافسية و النوعيات الجديدة من الموارد البشرية الواجب توفرها من أجل الاستثمار المتميز للقدرات التنافسية المتاحة، و تبدو أهم خصائص الموارد البشرية الجديدة و المتوافقة على متطلبات التنافسية ما يلي:

- ❖ القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب و الفجائية.
- ❖ المرونة و القدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية، إلى أساليب متغيرة و غير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل و خارج المنظمة.
- ❖ الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة و تجديد الرصيد المعرفي و مواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة و الخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات و المعارف المساندة.
- ❖ قبول التغيير و الاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات جديدة، أو مناطق غير معتادة، أو التعامل مع تقنيات مختلفة.
- ❖ القدرة على تحمل المسؤولية و ممارسة الصلاحيات، و توفر درجة كافية من الاستقلالية كمصادر للتوجيه و الإرشاد في كل الظروف.
- ❖ القدرة العالية على العمل في فرق، و التعامل بمنطق الفريق حتى في حالة تباعد الأفراد، و تعكس هذه الصفة القدرة على تفعيل منطق "عميل - مورد" Client - Server.

(1) Sandra Charreire, Isabelle Huault, Les grands auteurs en management P 416.



- إكتساب - إزالة التكرار.
- الميزة - التعلم من أفضل الممارسات.
- التنافسية - الاستخدام الأفضل للمعرفة المتوفرة

الشكل (22-1) دور الموارد البشرية في اكتساب الميزة التنافسية في عصر المعرفة⁽¹⁾

و لأجل إثراء مناقشتنا لدور الأصول البشرية في اكتساب الميزة التنافسية للمنظمات فإننا نركز على خصائص الموارد البشرية التي تشتمل على المعرفة، الخبرة و المهارة، و نطرح أربعة أسئلة، تتضمن هذه الأسئلة: القيمة Value، الندرة Rareness، القابلية للتقليد Imitability، التنظيم Organization.

و يوضح الجدول (6-1) التالي كيفية استخدام إطار الأسئلة الأربعة لتحليل إمكانيات موارد المنظمة لمعرفة إذا ما كانت الموارد البشرية مصدرا لعدم وجود ميزة تنافسية، ميزة متماثلة، ميزة مؤقتة أو ميزة تنافسية متواصلة.

الأداء	المضامين التنافسية	يدعمها التنظيم O	يصعب تقليدها I	نادرة R	ذو قيمة V
تحت المتوسط	عدم وجود ميزة تنافسية	↑ ↓	-	-	لا
متوسط	ميزة متماثلة		-	لا	نعم
فوق المتوسط	ميزة تنافسية مؤقتة		لا	نعم	نعم
فوق المتوسط	ميزة تنافسية متواصلة		نعم	نعم	نعم

الجدول (6-1) الأصول البشرية و اكتساب الميزة التنافسية⁽²⁾

(1) الشكل من إعداد الباحث.

(2) عبد الحكيم أحمد الخزامي ، إدارة الموارد البشرية HRM إلى أين؟ ص 136.

إن الأصول البشرية يمكن أن تحقق إيرادات من خلال استخدام مهاراتها و معارفها، و ليس من خلال عملية التحويل و التغيير التي تحدث للموارد المادية، و عندما تستطيع المنظمة أن تحصل على الأصول البشرية التي تتوافر لديها المعرفة و المهارة، فيمكن القول أن هذه المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية، و تكون المعرفة و المهارات و الاتجاهات هي المكونات الحرجة لهذا المخزون، و من ثم ينبغي على المنظمة أن تحافظ على بقاء هذا المخزون لسببين⁽¹⁾:

1. وجود الأفراد الذين يمتلكون الاستعدادات، عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب و كافي، يمكن ضمان قدرتهم على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف.
 2. من خلال مهارات و معرفة و استعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية، و الرضا الوظيفي، و تحقيق الذات.
- من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات في محاولة امتلاك موارد بشرية مؤهلة لتحقيق رؤية و رسالة المنظمة من خلال البحث عن الثروات الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية في مواردها البشرية و غير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها و بالتالي اكتساب فرص تنافسية جديدة تضمن لها الاستمرار و التحسن⁽²⁾.

(1) راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ص 30.

(2) Alain neignant, Robert Dapère, la qualité de la fonction ressources humains, P 14.

شركة SİTEL

مع نهاية شهر مارس العام 2003 كان السيد عصمت مسؤول الإعلام و الاتصال و أعضاء الإدارة العليا عاكفين على دراسة توسيع نشاطات الشركة، و أيضا توجهاتها غادات الأنفئة الجديدة، خلال العقد و النصف و هو عمر الشركة، حققت نتائج متميزة في قطاع ليس كباقي القطاعات» و كانت الإدارة تراو لها أفكار الريادة للأخذ بيوادر المنافسة بالاستفادة من فرص اقتضان المعرفة و تجنب تهديداته.

شركة ستال للاتصالات السلكية و اللاسلكية تأسست في النصف الثاني من عقد الثمانينات لهدف محدد، و هو تطوير و عصنة المجال الهاتفي من أجل الوصول إلى كثافة هاتفية تقدر بـ 9% بدل 2% بإنتاج المراكز الهاتفية العامة الرقمية، و الاستغناء عن النظام التكنولوجي السابق و هو النظام الكهرو ميكانيكي، و هذا بشراكة مع المجموعة السويدية ERICSSON TELECOM التي تملك 35% من أسهم شركة ستال و الباقي يعود لشركات جزائرية.

تركز نشاط شركة ستال في بدايته على تحقيق و تطوير صناعة الاتصالات، و لأجل ذلك تم توفير التكنولوجيات الحديثة من طرف ERICSSON لإنتاج المراكز الهاتفية الرقمية و المتمثلة في منتج AXE 10 و هو عبارة عن تكنولوجيا رقمية يقوم على ترقيم الاتصالات، بمعنى تقسيمها إلى وحدات ثانوية و التي يتم معالجتها آليا عن طريق الحاسوب، و من ثم ترجمتها إلى رموز لغوية... غير أنه إن كان الجانب التكنولوجي لم يطرح مشكل، فإن الجانب البشري شكل محور اهتمام كبير لدى الإدارة العليا للشركة، خاصة و أنها عبرت عن نواياها لجعل من أصولها البشرية مدخلها لتحقيق القدرة التنافسية في ظل محيطها المبني على المعرفة، و بناء على ذلك أخذت ستال بالدعائم الأساسية التالية:

أسلوب فني واضح للعملية الإنتاجية.

هيكل تنظيمي مناسب و كوادر مدربة.

نظم و لوائح داخلية متطورة لإدارة العمل.

و من أجل تحقيق هذه الدعائم، فإنه تم تحديد رؤية المنظمة و أهدافها التفصيلية من خلال عملية مشاركة مع العاملين بها، التزمت بالأخذ بتوجه الأصول البشرية لأجح التنافسية، و راهنت عليها لتجسيد رسالتها و استراتيجياتها، لذلك قامت بتوفير أنظمة معلومات خاصة بأفرادها في ظل طبيعة نشاطها و التغيير المستمر للتكنولوجيات المستعملة، و عليه تم تشكيل فريق عمل يتكون من إداريين و مستخدمين للمعلومات، و تم تحديد العناصر التالية:

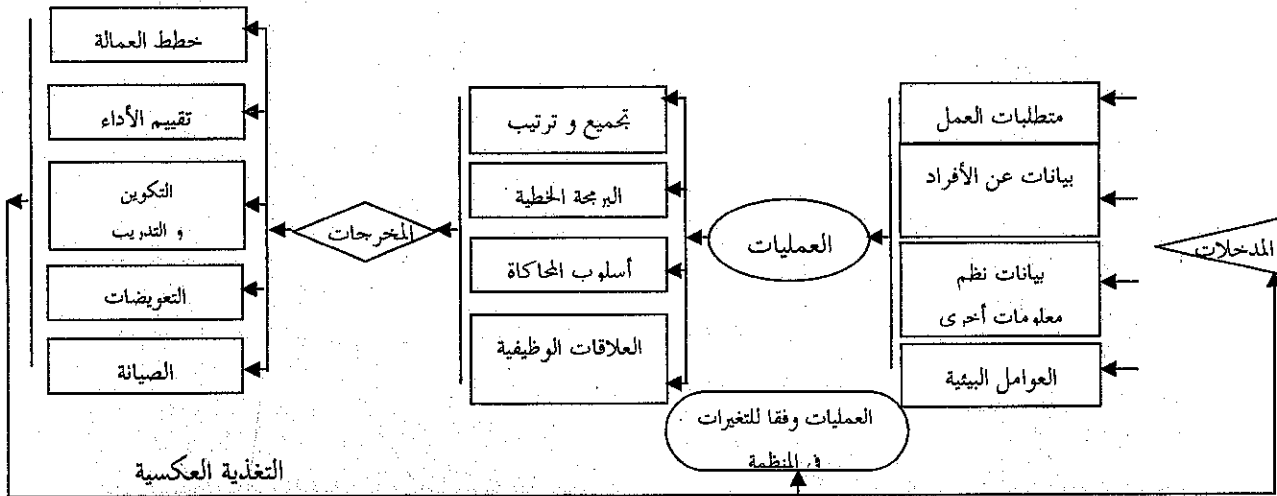
المشاكل و الصعوبات المتعلقة بالموارد البشرية.

تحديد بدائل التطوير الممكنة.

الاحتياجات الميدانية الخاصة بالموارد البشرية.

و جسدت بذلك نظامها لمعلومات الموارد البشرية بمكوناته الأساسية من مدخلات، عمليات و مخرجات، يوضح مكوناتها الأساسية الشكل أدناه.

تحويل الأقوال إلى أفعال



نظام معلومات الأصول البشرية لشركة ستال

يهدف هذا النظام إلى تجميع البيانات المتعلقة بالأصول البشرية للمنظمة ثم معالجتها لتصبح كمعلومات جاهزة لإعداد المخرجات التي تتكون من الخطط التالية:

خطط العمالة التي تهدف إلى تحديد المهارات والمميزات المطلوبة لمقابلة الأهداف المحددة، ومن ثم توجيه الأفراد إلى أعمالهم.

برامج تقييم الأداء بغرض توجيه المسار الوظيفي للفرد و تدميته.

أنظمة التكوين و التدريب للاستثمار في قدرات و كفاءات أفرادها.

أنظمة التعويضات التي شملت الأجور و المرتبات و المكافآت و الحوافز.

برامج الصيانة و الرعاية التي تهدف إلى ضمان بقاء العاملين بالمنظمة و شعورهم بالانتماء لها.

بعد سنوات قليلة من العمل المتواصل و الاجتهاد المستمر في إنجاح نظام معلومات الأصول البشرية استطاعت شركة ستال الوصول إلى نتائج مهمة و مثيرة، بتحقيقها نسب متقدمة في رضا أفرادها مما مكنتها من تجسيد أهدافها بما وكبة المتطلبات المتزايدة في سوق الاتصالات الهاتفية، و الشبكات الرقمية للخدمات المدججة و أن تحسن من فعالية المراكز الهاتفية من حيث الكمية و الجودة، إضافة إلى سعة قفرت من 512 إلى 60000 مشترك في الشبكة (مراكز محلية للعبور المدججة).

إلا أن هذا الاستقرار في الصيرورة و الأداء لم يستمر أكثر من عقد من الزمن حيث طرحت مشاكل فنية متعلقة بتناقص الطلب على منتجات الشركة و ذلك في ظل التوجه إلى الهواتف النقالة على حساب الهواتف الثابتة، و توقف 57% من مورديها عن العمل في هذا المجال، لقد تميز السداسي الأول من العام 2003 بهجميد شبه كلي لأنشطة شركة ستال، مما حمل مسؤولي الشركة التفكير في كيفية مواجهة هذه المستجدات... لاحت في الأفق فكرة تحويل نشاطات الشركة، لكن ذلك ليس بالأمر الهين، هل يمكن ذلك فعلا؟ قد يكون ممكنا لكنه يعد مخاطرة كبيرة!! في النهاية لا بديل عن ذلك... فما هي العوامل التي يمكن أن تخفف من هذه المخاطرة و ترفع من فرص النجاح؟

تحويل الأقوال إلى أفعال

إن تجربة الشركة على مدى عقد ونصف الماضية أكسبها رصيدا معرفيا هاما و الأكثر من ذلك أصولا بشرية مؤهلة و ذات كفاءات يمكن أن تتأقلم مع أي بيئة جديدة، و على هذا الأساس بنت المنظمة استراتيجياتها المتجددة، و جاءت على لسان السيدة براهيمى مسؤولة الجودة "إن مستقبل الشركة قد لا يكون معروفا مائة بالمئة، و لكن ما يجعلنا أكثر ارتياحا هو توفرنا على قاعدة متينة من الأفراد، إن سلاحنا الذي سنواجه به تحديات عصر المعرفة ليس التكنولوجيا و لا الموارد المالية، و لكن هم أصولنا البشرية" و من خلال هذه الأصول بدأت الشركة بالاستثمار مع نهاية 2003 و بداية العام 2004 في المجالات التالية:

إجراء خدمات التثبيت لشبكة الانترنت.

صنع العدادات الكهربائية و الالكترونية.

إنتاج أجهزة المواقف النفاثة.

إن خطط الشركة على المدى القصير و المتوسط ستركز عملياتها على برامج مرنة للتعينات و استمرارها في التركيز على برامج التكوين و التدريب مع تنفيذ برامج مكثفة لتقييم الأداء، و أنظمة دقيقة و مدروسة للتعويضات، و ضمان تحقيق عوامل التحفيز، و رضا الفرد بما يسمح بتأمين استقرار العمالة حتى في أوقات الأزمات.

مجموعة مقاولات حسناوي:

إذا كان مدراء منظمات القرن الواحد والعشرون أمام تهديد كبير قد يعصف بتنظيماتهم في ظل الاقتصاد الجديد المبني على الأمر الوحيد المؤكد وهو لا وجود لإدارة مؤكدة النتائج، تفرض عليهم التكيف باستمرار، والبحث بشكل متواصل عن بدائل ليست سنوية فقط، ولكن في كل لحظة يعيشونها... فكيف يصير الأمر لو كان التنظيم قائما على إدارة مجموعة شركات مستقلة تنشط في مجالات مختلفة، باهتمامات ومتطلبات تنافسية متباينة... الأكيد أنه أمر يصعب تحقيقه... ولكن الأكثر تأكيدا لو تكون هذه الحالة محل دراسة ستفضي بنتائج ذات إفادة كبيرة، وهو ما سنتناوله في المعاينة الأولى من هذا البحث.

تعتبر مجموعة مقاولات حسناوي من أبرز المنظمات التي حققت، وتحقق، مع بداية الألفية الريادة في مجالات عملها، ليس فقط على المستوى الجزائري، ولكن على مستوى شمال إفريقيا. لكن الحفاظ على ذلك الأداء هو ما شكل أكبر تحديات مؤسس المجموعة و مالكها السيد حسناوي، الذي بدأ في التفكير بذلك، وتنفيذ أولى توجهاته مع منتصف صيف العام 2006، كان لا يعلم بالضبط نوعية البدائل الممكن الارتكاز عليها وخطواتها التالية، ولكن كان من صميم قناعاته أن الشيء الذي بإمكانه تحقيق ارادته هي الموارد البشرية، والمعارف التي تحملها، هي الإدارة الحديثة للأصول غير المادية، هي المعرفة بكيفية اقتناص الفرص التي يتضمنها الاقتصاد الجديد وهو اقتصاد المعرفة، وبذلك لم يبقى إلا من يتبنى ويسهر على تنفيذ هذه التوجهات، فحرص على إسنادها إلى شخص تتوفر فيه ميزات القائد المعاصر، يحول الأفكار إلى أفعال، وبعد مدة تمكن من استقطاب الشخص المطلوب، يتوفر على تجربة هامة، وكفاءات عالية بالإضافة روح المبادرة والعمل الجماعي، وأوكل له مهمة إدارة وظيفه الموارد البشرية لمجموعة المقاولات، لتفتح مجالات أخرى أمام الإدارة الحديثة للمجموعة.

يعود تأسيس مجموعة مقاولات حسناوي إلى السيد "حسناوي إبراهيم" في العام 1974، حيث كان يحمل شهادة مهندس دولة في الهندسة المدنية، وبالنظر إلى طبيعة تخصصه، راودته فكرة إنشاء شركة تعمل في مجال البناء لتحقيق طموحه من جهة، وتقليص أزمة السكن في البلاد آنذاك من جهة ثانية، فكانت أول خطوة، إنشاء مؤسسة الأشغال العمومية «ETP - HASNAOUI BRAHIM» وبعد مدة من النشاط استطاعت ETP تحقيق إنجازات هامة وأداء عالي الجودة في ميادين البناء والري وهو ما أدى إلى توسع نشاطها وتكثيف عملياتها، لكن بطاقات محدودة مما طرح مشكل الإفاء بكل الطلبات، والاستجابة لكل العروض. فكان من الضروري إنشاء وحدات أخرى مساعدة، لتلبية حاجات المؤسسة الأم في مراحل لاحقة إلى أن تحول التنظيم إلى مجموعة مقاولات تعمل في قطاع البناء والأشغال العمومية، ولتمس بعد ذلك قطاع

الري و المجالات الفلاحية بتأسيس ثلاث شركات متخصصة، ليصبح عدد مقاولات حسناوي سبع مقاولات، أربعة منها في البناء و الأشغال العمومية، و ثلاثة في قطاعات الفلاحة و الري:

1- مؤسسة حسناوي للأشغال العمومية و الري.

ETPH HASNAOUI BRAHIM (Réalisation)

(تنفيذ برامج الترقية العقارية، الطرق و الشبكات، أشغال الكهرباء، أشغال الري) (1986).

2- م.ذ.م.م حسناوي للأشغال العمومية و الري.

SARL ETPH HASNAOUI (Production)

(إنتاج و توزيع مواد البناء) (1990).

3- م.ذ.م.م للأشغال العمومية و الري لمقالع الحجارة

SARL ETPH CARRIERE (Agrégats) (1992)

4- م.ذ.م.م للحجارة و صناعة الأنابيب من نوع PVC.

SARL MENUISERIE (MEKERRA 1997)

5- مؤسسة إنتاج الشتلات SPPM.

SPPM (Société de production de plants Maraîcher) (2000)

6- مؤسسة التنمية الفلاحية (SODEA).

SODEA (Société de développement Agricole) (2001)

7- مؤسسة التنمية الفلاحية لمخازن التبريد.

SODEA – FROID (2002)

استطاعت مقاولات حسناوي بهذا المزيج من المؤسسات تكوين سمعة رائدة في مجالات البناء و السري و الفلاحة، و بجودة عالية، و في الآجال المحددة، مع إمكانيات كبيرة في إيجاد حلولاً ابتكارية لحاجات المستهلك، و هو ما دعا إلى التفكير في توسيع استثمارات الشركة خارج الجزائر... لكن هذه المرة الأمر يتطلب جهود و طاقات أكبر ليس فقط في الأسواق الخارجية، و لكن حتى الداخلية، فالاقتصاد الجزائري ابتداء من العام 2000 صار يخطو خطوات هامة نحو تجسيد توجهاته نحو الاقتصاد الحر، و تشجيع المبادرة الخاصة، بما يتبع ذلك من زيادة القوى التنافسية، و تغيير مكونات السوق و قواعد اللعبة التنافسية.

و لأن صاحب رأس المال السيد حسناوي، يؤمن بضرورة التغيير للتكيف الصحيح مع مستجدات البيئة، و النظرة الاستراتيجية لإدارة هذا التغيير، فإنه ينظر إلى أن المحيط الجديد للأعمال قد يمكنه من تحقيق المزيد من التميز و الأداء الأحسن لو أحسن استغلاله، لكن أدرك أن ذلك مرتبط بمدى تبني مجموعته لأطر إدارة معاصرة تأخذ بسمات منظمات الأعمال المعاشية لاقتصاد المعرفة، المبنية على إدارة المعرفة، و خلق المعرفة التنظيمية بالاستثمار الصحيح في أصولها البشرية المنتجة للقيم المضافة المرجوة.

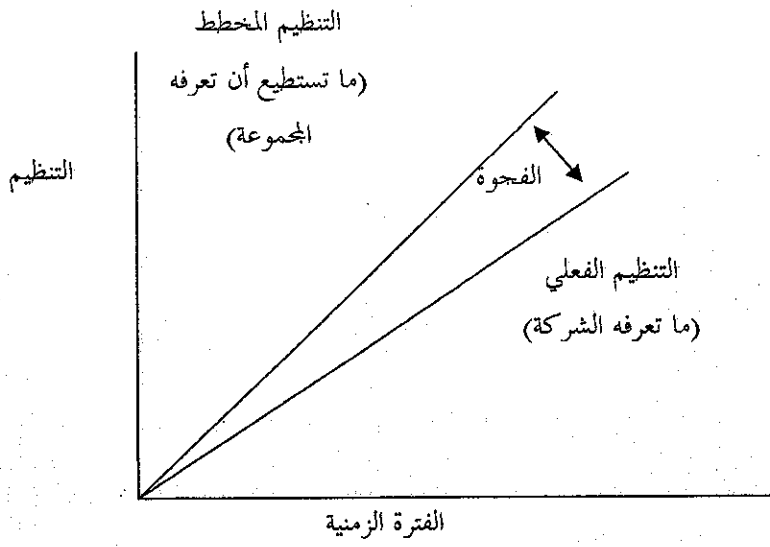
المطلب الأول: ملامح إدارة تضيير المجموعة.

بدأ السيد حسناوي بتنفيذ طموحه باستحداث أطر إدارية جديدة على مستوى المجموعة تحت إشراف مدير الموارد البشرية.

بدأت عملية التحول من التسيير التقليدي إلى الإدارة الحديثة بتشخيص الوضع الحالي للمجموعة، من قبل مدير الموارد البشرية، وقد لاحظ بشكل جلي أن المجموعة تفتقد لآليات التسيير العلمي و هي تقترب من التسيير العرفي و العائلي أكثر، و هو ما لا ينسجم بالتأكيد مع متطلبات المجموعة في ظل توسعها العمودي و الأفقي، و هو ما استدعى من مدير الموارد البشرية تجنيد أشخاص ذو كفاءات في عملية البناء التنظيمي المستهدف، يفكرون تفكير القائدين و ليس المسؤولين، و بالنظر إلى تجربته في شركات اقتصادية عمومية سابقة، فقد استطاع إقناع بعض زملائه المتفوقين بالالتحاق بالمجموعة، و قد نجح في ذلك، مع استخدام كفاءات أخرى، تولوا مناصب، مديروا التسويق، المالية و الإنتاج و التخزين، لكل المجموعة مع الاحتفاظ بمديرين متخصصين على مستوى كل شركة من الشركات السبع، و كملاحظة ثانية أباها مدير الموارد البشرية من تشخيصه أن هناك عبا تتحمله المجموعة نتيجة ضعف أداء بعض الشركات و انخفاض تنافسيتها، و أهم هذه الشركات شركة النجارة المكرة (SARL MENUISERIE) لاعتماد إنتاجها على مادة PVC (Polych Lorure de Vinyle) التي تنطوي على تكلفة كبيرة، مع عدم انتشارها في الأسواق الجزائرية، مما جعل الإقبال على منتجات هذه الشركة (أبواب، نوافذ، حواجز من نوع PVC) ضعيف و اقتصر في مجمله على بعض شركات المجموعة. و رغم ذلك لم يتم معالجة الأمر بالنظر لتداخل الشركات فيما بينها، هذا التداخل الذي كان محط الملاحظة الثالثة التي أباها مدير الموارد البشرية، حيث بعد مرور بعض الأشهر من عمله، تصادف مع مطالبة عمال شركتي (ETPH - HASNAOUI و ETPH - CARRIERE) بالزيادة في الأجور، مع ملاحظة مرونة من طرف صاحب العمل برفع الأجور لكل الشركات السبع، رغم الأداء الضعيف لبعضها، و التكاليف الإضافية التي ستنجر عن هذا القرار.

بعد حوالي عشرون أسبوعا من التشخيص، و الملاحظة من طرف مدير الموارد البشرية و باقي رؤساء الدوائر، استطاع تكوين صورة واضحة عن نقاط قوة و ضعف المجموعة من حيث أدوات التنظيم و الإدارة السائدة في المجموعة.

إن أولى خطوات التوجه للإدارة الجديدة التي رسمها مدير الموارد البشرية هي بناء نموذج نظري للتنظيم المفروض بناء على قدرات المجموعة و معارفها المشتركة، و من ثم مقارنته بما هو فعلي للتمكن بعد ذلك من حصر الانحرافات و من ثم تصحيحها، كما يوضح ذلك التمثيل البياني التالي:



إن الفجوة هي المادة الأساسية في الخطة الاستراتيجية التي ينبغي - حسب مدير الموارد البشرية - على المجموعة إنجازها في الفترة القادمة. و تمت التصحيحات التنظيمية على أساس تلك الفجوات التي مست جانبيين في المجموعة، جانب داخلي، و آخر خارجي.

التصحيح الداخلي: و اتخذت شكلين أساسيين:

الفجوة بين الفعلي و الإمكانية: أي إمكانيات المجموعة مع ما يمكن لها فعله، بهدف تطوير الحالة القائمة للمجموعة، و شملت هذه الفجوة مزيج الموارد البشرية المكونة للشركات السبع، و كيفية توزيعها، فبسبب غياب إدارة حقيقية للموارد البشرية، أدى ذلك إلى توزيع غير رشيد للطاقات البشرية، من حيث الاستقدام، الحوافز، و التكوين، لذلك تم تركيز كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى الإدارة الخاصة بها، ثم تستكمل أنشطتها على مستوى كل قسم (مالية، إنتاج، تسويق)، و هو ما لوحظ بصفة خاصة في مؤسسة النجارة ماليا و بشريا من جهة، و غياب تنسيق حقيقي بين الجهود الفردية لكل مؤسسة، فكان الهدف تجميع تلك الجهود بشكل يحقق أهداف أكبر.

الفجوة بين الإمكانية و الهدف: أي ما يمكن للمجموعة عمله، و بين ما يجب أن تعمل، الشيء الذي يتطلب من مدير إدارة الموارد البشرية تعبئة الرأي العام في المجموعة بشكل يسمح بتحديد أهداف أكبر و أوسع أفقيا و عموديا و ذلك عن طريق الإدارة بالمشاركة، مع تطبيق أنظمة خاصة و مرنة فيما يتعلق بالأجور، و التعويضات، و شروط العمل بمشاركة الأفراد على مستوى كل شركة، و كان التحدي هو إقناع الموارد البشرية بضرورة التحول مع المعايير الذاتية، إلى المعايير العالمية في عمليات التنظيم و الإدارة بالحصول على شهادة الإيزو 9001 (ISO 9001) بالمشاركة الفعلية في تجسيدها في أذهانهم و من ثم العمل على تعميقها وصولا إلى الجودة الشاملة.

التصحيح الخارجي:

الفجوة بين الفعلي والإمكانية: وهي الفجوة بين ما تعمل المجموعة و بين ما تستطيع عمله حيال محيطها، حيث في ظل تحولات الاقتصاد الجزائري، ظهرت فرص عديدة يمكن استغلالها كما ينطوي على تهديدات جراء فتح الأسواق و تشجيع المنافسة، فالفرص عديدة جسدها الإصلاحات الاقتصادية التي تسير في خدمة المجموعة في مجالات السكن و البناء، و كذلك مشاريع و برامج التنمية الفلاحية التي تتطلب إمكانيات هامة لا تتوفر عليها شركات كثيرة في الجزائر مثلما تتوفر عليه مجموعة حسناوي، و في ظل تردد الاستثمار المحلي و الأجنبي في اقتحام هذا المجال من جهة، و توقيع اتفاقات الشراكة خاصة مع دول الاتحاد الأوربي من جهة ثانية مما يفتح أسواق جديدة لها.

الفجوة بين الإمكانية و الهدف: و تظهر من خلال ما تستطيع المجموعة عمله، و ما ينبغي عمله كمخططات حيال تلك الفرص، فشملت نقطتين استراتيجيتين: الأولى متعلقة بالاستثمار في مواردها البشرية من خلال تفعيل معهدتها الخاص بتدريب و تكوين أفرادها، بالإضافة إلى فتح المجال لاستيعاب التكنولوجيات الحديثة في الميدانين، للأشغال العمومية و البناء و الري و الفلاحة.

إن مواجهة المجموعة للفجوات الأربعة تتطلب التركيز على ما تملكه مجموع الشركات السبعة من معارف فنية و ذاتية، و من ثم إدارتها بشكل يمكن من اكتساب ميزات تنافسية من خلال تنظيم مبني على الإدارة بالمشاركة بمقاييس الجودة و من ثم تحقيق رضا الزبون، و عملت الإدارة الجديدة للوصول إلى ذلك على تحقيق مشروعين أساسيين:

المشروع الأول: إنشاء شبكة داخلية (Intranet) لتحقيق تبادل المعرفة.

المشروع الثاني: تحقيق التشارك الجماعي، بتقاسم الأفكار، و التوليد الجماعي للمعرفة، و ذلك بتطبيق مبدأ " زبون __ مورد" داخل المجموعة، و هي أهم مرتكزات الجودة الشاملة، مع العمل التدريجي على الاستغناء عن تزويد المجموعة بمنتجات نصف مصنعة و كذلك على بعض الخدمات من خارجها، و كان أول مشروع هو إنشاء ورشات خاصة بميكانيك الشاحنات و المعدات الميكانيكية خاصة بالمجموعة، و ورشات لإنتاج مواد تغليف مادة الإسمنت.

إن الهدف الرئيسي من هذين المشروعين في النهاية، هو خلق رؤية جديدة بهدف تحقيق "تغيير قوي"، حيث يستفيد أفراد المجموعة من المساعدة المتبادلة أكثر من خلق الصعوبات لكي تستطيع كل شركة تطوير نفسها ذاتيا، من خلال ترجمة المعرفة الضمنية إلى معارف ظاهرة قابلة للرسملة خاصة إذا مزجت تلك المعارف بالتكنولوجيا، و هو ما استطاعت تحقيقه المجموعة في مجالات البناء و الفلاحة، فعندما كانت عملية مواصلة البناء بعد وضع السقف تحتاج ما لا يقل عن 144 ساعة لتجف، فإن الأمر صار لا يحتاج أزيد من ساعتين

لذلك، كما ساهمت معارف المجموعة في إيجاد مكونات خاصة بالإسمنت المسلح تمتد فترات جفافها لأوقات طويلة تسمح بنقلها لمسافات بعيدة.

تجربة أخرى حققتها الشركات الثلاثة العاملة بقطاع الفلاحة، فلسنوات عديدة عانى قطاع الفلاحة في الجزائر من مشكل بذور البطاطا، حيث كان يتم استيراد المادة ذات الجودة الرديئة التي لا تسمح إلا بتوليد جيل واحد، و بذلك يبقى القطاع تابع للمورد، لتتمكن المجموعة من تنشئة بذور البطاطا بثلاثة أجيال، و هو ما يشكل حدث بالغ الأهمية في القطاع على المستوى الوطني و كذا الإقليمي.

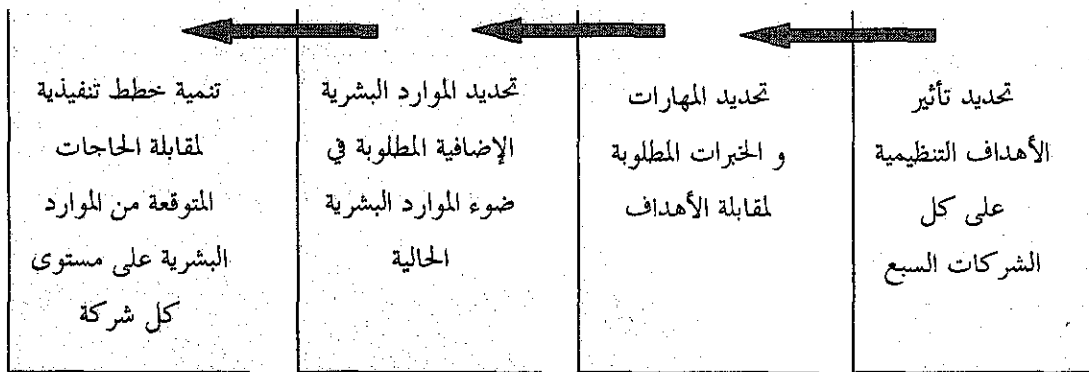
المطلب الثاني: بناء الأصول البشرية و المعرفية للمجموعة.

إن الوضعية التي وصلت إليها المجموعة تشجع للمرور إلى مرحلة أخرى متقدمة في إدارة معارفها، مرحلة تقوم على عمليات منهجية للاستخدام الخلاق للمعرفة و إنشائها، و لأن إنشاء المعرفة لا يمكن أن يتم إلا عن طريق الأفراد⁽¹⁾، فإن الإدارة الجديدة لمجموعة حسناوي رسمت استراتيجية لإدارة و تنمية مواردها البشرية القادرة على خلق معارف جديدة، و رسمتها في إطار معارف تنظيمية، مبنية على دائرتين أساسيتين لضمان تحقيق الأهداف، و هما:

◆ دائرة الاستقدام و التعويضات.

◆ دائرة التكوين و تنمية الكفاءات.

بالنسبة لدائرة الاستقدام و التعويضات: فقد أخذت أهميتها ضمن استراتيجية استثمار الموارد البشرية في مجموعة حسناوي، حيث أن نشاطات الاستقدام كانت في مجملها داخلية بالنظر إلى الفائض و العجز الناتج عن عمليات تخطيط الموارد البشرية الذي ظهر على مستوى السبع شركات فقامت إدارة الموارد البشرية بوضع خطط و برامج العمالة بهدف الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، وفق المخطط التالي:



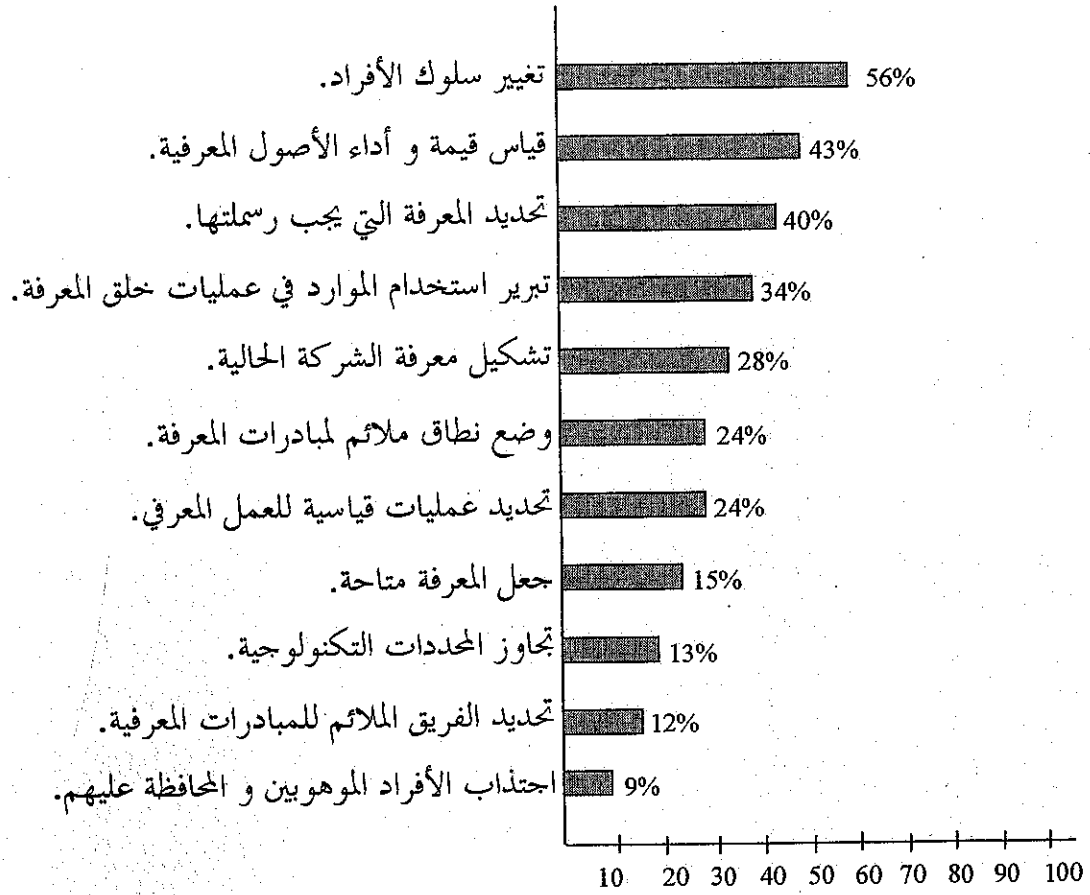
⁽¹⁾ يقول دروكر (Peter Drucker) في ذلك أنه ليس هناك شيء اسمه إدارة معرفة، و إنما إدارة أفراد ذوو معرفة.

بينما أنظمة التعويضات طرحت بحدة في ظل المطالبة المستمرة لعمال شركة الأشغال العمومية (الإنجاز) ETPH HASNAOUI (Réalisation) بالزيادة في أجورهم، مع توقع مطالبة موازية من قبل أفراد الشركات الأخرى برفع أجورهم، و هو ما تطلب ضرورة وضع أنظمة تعويضات مستقلة، خاصة بكل شركة بحسب أدائها الاقتصادي و المالي، مع درجة من المرونة، ليتم تجسيد هذا النظام الذي شمل الأجور و المرتبات التي تدفع أسبوعيا أو شهريا مع مراعات هيكل عادل وفقا للوظائف و مستوى الأداء، بالإضافة إلى نظام المكافآت خارج الأجور و الحوافز الأخرى في إطار فردي أو جماعي أو تنظيمي.

أما بالنسبة لدائرة التكوين و تنمية الكفاءات: فقد أكدت التوجهات الاستراتيجية على المستويات العليا أهمية تزويد أفراد مجموعة مقاولات حسناوي بالمعارف الضرورية، لاسيما الذاتية و السلوكية منها، في إطار نظام معلومات خاص تم وضعه للاستفادة من عمليات التنمية في إطار نظام متكامل، خاصة و أن عمليات التنمية تسعى لتحقيق خلق المعرفة و رسمتها عن طريق:

- تطوير تنظيم العمل، نتيجة إدراج التكنولوجيات الحديثة.
- ترقية متطلبات الفرد بما يستجيب لتطلعات المجموعة.

إن إخراج هذه الأفكار من إطارها النظري إلى مجالات التطبيق على مستوى مجموع الشركات سوف لن يجد أمامه طريقا مبسطا خالي من العقبات، لأن عادة - و في أغلب التنظيمات - أن عمليات التغيير تعترضها مقاومات فردية و جماعية خوفا من فقدان الأداء السابق، أو امتيازات أو عدم النجاح في ظل المحيط الجديد... و هو ما تلقته إدارة الموارد البشرية أثناء تطبيق التوجهات الإدارية الجديدة و ظهرت بصفة خاصة في شركتين في قطاع البناء و الأشغال العمومية، لكونها تعتمد على الأداء اليدوي، و لتفسير عمليات المقاومة هذه على مستوى الشركتين بالمجموعة يمكن الاستناد إلى دراسات هامة أجريت في هذا الإطار، فقد أكدت دراسة لمركز أرنست أند يونغ (Ernst & young Center) التي غطت 431 شركة أمريكية و أوروبية على أن أسباب المقاومة حسب إجابات المديرين التنفيذيين للشركات المشاركة في المسح هي حسب الأهمية: الصعوبة المتعلقة بتغيير سلوك الأفراد، قياس قيمة و أداء الأصول المعرفية، تحديد ما هي المعرفة التي يجب رسمتها، و باقي الأسباب جاءت بنسب متفاوتة، يوضحها الشكل التالي:



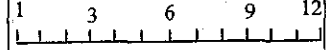
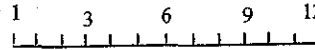
إن هذه النسب تنطبق إلى حد بعيد على أفراد المجموعة، و هو ما لمسناه من خلال عمليات الاستقصاء التي أجريناها، و شملت السبع شركات من خلال استمارة وزعت على أفرادها بنسبة 10% من مجموع حجم العمالة (1109 فرد).

و جاءت النتائج وفق لوحة التقييم التالية:

التقييم (الحد الأقصى = 12)

تأهيل + تنفيذ

إطارات

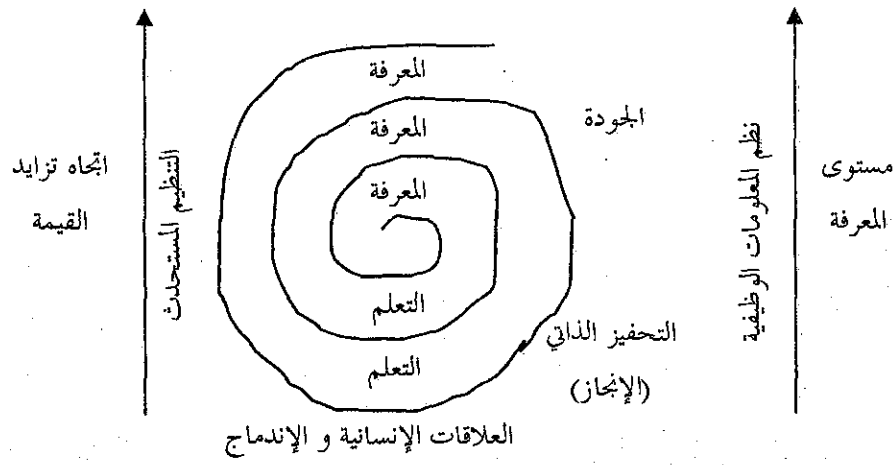


	تأهيل + تنفيذ	إطارات
محيط تنافسي مبني على المعرفة.	5	10
مدى استجابة المجموعة للمحيط الجديد.	6	11
قدرات المجموعة الخاصة لتحقيق رؤيتها.	5	10
مستوى مناقشت المجموعة.	6	11
مساهمة الإدارة في رسملة المعرفة.	5	10
مساهمة المعارف الجماعية في تحسين الأداء.	6	11
مساهمة المعارف التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية.	5	10
مدى فعالية نشاطات إدارة الموارد البشرية.	6	11
التوجهات الاستراتيجية لوظيفة إدارة الموارد البشرية.	5	10

من خلال لوحة تقييم الأفراد لتوجهات الإدارة الحديثة، و رؤيتها لمواردها البشرية في أدوارهم الجديدة، حيث تقدم الإدارة الحديثة لمجموعة حسناوي المبنية على خلق المعرفة التنظيمية، كتجميع للمعارف الفردية و كذا الجماعية، و يشكل هذا المجموع طاقة كامنة لخلق القيم في خدمة المجموعة، لتصير مكاسب تنافسية خصوصية، غير أن عمليات القياس توضح فروق الرؤية بالنسبة للإطارات عن باقي أفراد المجموعة (التأهيل، التنفيذ)، بينما نجدها تتجاوز في كل الأحوال لدى الإطارات النصف الإيجابي للمؤشر (أكثر من 6 نقاط) فإنها لدى التأهيل و التنفيذ تتركز مجملها عند وسط المؤشر (4.5 نقطة و 7 نقاط)، و هو ما يوحي بأن هناك اقتناع بضرورة التغيير، و إمكانيات الإدارة المتوفرة لذلك، لكن استعداداتهم لتحقيقه قد لا تتطابق تماما مع التوجهات الجديدة.

و بالتالي كي يسير نظام التقدم بمردود تام ينبغي أن يتضمن ممرات تسمح بترجمة الحالة الإجمالية في أطر قابلة للفهم من قبل كل أفراد المجموعة، مع مراعات خصوصيات كل شركة، لاسيما في ظل حرصها لإقامة معايير عالمية في تنظيمها و إدارتها بحصولها على شهادة التقييس العالمية (ISO 9001 : 2000)، و تبني تكنولوجيات جديدة، التي سمحت في مجال البناء مثلا تعويض اثني عشر شخص و بجودة أحسن في مجال إتمام واجهات المباني الضخمة، و هو ما ولد بعض المقاومة لهذا التغيير.

إن العمل الذي تقوم عليه الإدارة الجديدة للموارد البشرية لمجموعة مقاولات حسناوي هو تحرير الأفراد من الخطط الاعتيادية، و جعل تقدم المجموعة، و تحقيق أهداف الأفراد تسيران في نفس الاتجاه، من خلال توسيع وظائفهم، و إغنائها من جهة، و تبسيط الهياكل العمودية المتسببة في مزيد من البيروقراطية من جهة و من جهة ثانية للزيادة في مقدار الإنجاز لدى الأفراد، و بذلك يتحفزون ذاتيا مع تحقيق إنجازاتهم، الأمر الذي يعطيهم الطاقة للتحسن من خلال التعلم، و ما يشجع إدارة الموارد البشرية في خيارها هذا، هو الانسجام الذي استطاعت المجموعة تحقيقه عبر مراحلها السابقة و المتميز بالانفتاح و التعاون و علاقات الاندماج، و إن كانت تتميز بالعفوية و اللا إدارة، مع بقاء تلك المعارف على مستوى الأفراد ضمنية في جزء منها و على مستوى جماعي في جزء آخر، و هو الأمر الذي تطلب من الإدارة الجديدة استثمار سياساتها اتجاه الموارد البشرية في إظهار تلك المعارف و تملكها للتنظيم، وفق الطريقة الحلزونية التي يوضحها الشكل التالي:



إن ما يوفر فرص النجاح لرسملة المعارف الفردية و الجماعية هو بناء التنظيم الجديد وفقا لمعايير الجودة منذ البداية، و هو ما يرادف في الإدارة الحديثة لمفهوم "الهندرة" أو "إعادة الهندسة" القائمة على ضرورة الهدم وإعادة البناء من جديد بدل التصحيح.

و يعطي التنظيم المستحدث الأفضلية للأفراد في توجهاتها و استثماراتها الحقيقية، و سيجرب هؤلاء الأفراد المستفيدون من هذه الإمكانية الحركية الكامنة في التقدم الشخصي، و يقودهم التطوير الذي يقرهم من المستويات العليا في سلم ماسلو، في ذات الوقت إلى إدارة التقدم في مجالات الكفاءة، و إلى التحفيز للتعلم، و يسمح تحسين الكفاءات للمهتم بتنفيذ عمله بشكل جيد و بتقدم مستوى عال من الجودة، و يجلب العمل الجيد الرضي و الابتهاج لدى الفرد مما يحفز على المزيد من الاندماج في المجموعة و في التنظيم الذي وفر له ذلك، و في آخر المطاف سيفيده بمعارفه الفردية و الجماعية، هذه هي فلسفة مجموعة مقاولات حسناوي في تحولها للاستفادة من عصر المعرفة.

المطلب الثالث: مجموعة مقاولات حسناوي أمام التجارب العالمية.

إن إتمام المعاينة التي شملت مجموعة مقاولات حسناوي يتطلب الوقوف أمام باقي التجارب العالمية التي أوردناها في الفصل و التي شملت شركة CPR، IBM، ZYTEC و SITEL بهدف الاستفادة منها و استنتاج تغذيات عكسية لمقاولات حسناوي.

ما يلاحظ على مستوى شركة سكة حديد الباسفيك الكندية CPR أنه رغم عدم تأثر نشاطها بصفة مباشرة بمظاهر اقتصاد المعرفة إلا أنها سارعت بتبني قواعده الجديدة بإطلاق "استراتيجية التحرر المعلوماتي و أنظمة التكنولوجيا" و أهم ما يستفاد من هذه التجربة هو النظرة الاستراتيجية لشركة CPR (الشمولية و الأمد البعيد) فكانا البرنامجين (TQM, APEX) يكملان بعضهما في إطار قدرات كبيرة للموارد البشرية على التخطيط و صنع الأهداف البعيدة الآجال و المشاركة في تجسيدها و ذلك رغم تشتت مواقع العمل و العدد الكبير للأفراد المعنيين (أكثر من ثمانية آلاف عامل)، لكن تنوع البدائل التي يوفرها محيط الأعمال بأمريكا الشمالية هو ما ساهم بشكل و فير في تحقيق استراتيجية شركة CPR سواء البدائل التكنولوجية أو

التنافسية و خاصة الموارد البشرية ذات الكفاءات المتنوعة، هذه العناصر لو نحاول الوقوف عليها على مستوى مجموعة مقاولات حسناوي فإننا نجد الأخيرة لم تلج بعد اقتصاد المعرفة بكل مضامينه و بدائله، و إن كان الأمر لا يرتبط فقط بالمجموعة بل بتجاوزها ليتعلق بمحيط الأعمال في الجزائر الذي يستجيب بنسب ضعيفة جدا مع كل ما هو معرفي، و رقمي و غير ملموس و بالتالي استجابة المجموعة لهذا الاقتصاد الجديد، و يظهر ذلك بصفة جلية على مستويين هما:

1- إن اقتصاد المعرفة الذي يقوم على الأفكار و المفاهيم و المنتجات المعرفية، قد اقترن بالتكنولوجيات الرقمية و الشبكية بما يمكن من توزيعه و إعادة إنتاجه شبكيا في أية دائرة استخدام، و هو ما استفادت منه شركة CPR في مواجهة مشكل محدودية الموارد و المواعيد و المهل بينما على مستوى مجموعة مقاولات حسناوي فإن التكنولوجيا الرقمية لازالت في بداياتها الأولى بما لا يسمح من مضاعفة المنتج المعرفي.

2- قام الاقتصاد التقليدي على افتراضات أن عوامل الإنتاج الأساسية هي الأرض و العمل و رأس المال، بينما الاقتصاد الحديث يقوم على المعرفة كأصل الأكثر قيمة و الذي ينتجه البشر، و بالتالي فالموارد البشرية هي من يفترض أنها تزود المنظمات باستمرار حلولاً تنافسية ابتكارية على غرار أفراد CPR الذين يعملون في إطار مجموعات و فرق عمل تتجاوز في أغلبها 150 فرد من مختلف النشاطات و المستويات و الذين يملكون قدرات و كفاءات مرتفعة، كما لديهم الاستعداد للتعلم و التحسين من معارفهم، غير أن هذا النوع من الموارد البشرية التي يتطلبها اقتصاد المعرفة من الصعب على مجموعة مقاولات حسناوي إيجادها أو تكوينها بهذه الصورة.

إن متطلبات التكنولوجيا الرقمية و الموارد البشرية التي يقوم عليها اقتصاد المعرفة و التي ساهمت في نجاح شركة CPR الكندية أثرت بشكل جلي على اختيارات مقاولات حسناوي الجزائرية استراتيجيا و هو ما تبينه تجربتها أمام تجربة الشركة العالمية IBM.

تعتبر شركة IBM من بين الشركات التي تقف أمام عاصفة الاقتصاد المعرفي، لكنها جعلت من هذه العاصفة وسيلتها للتميز و التنافسية، أسست الشركة فلسفتها على ما أسماه "موجه وظيفة" بهدف توسيع الوظائف و حل المشكلات على مستواها، كما عملت على خلق أسواق جديدة، إن خلق الأسواق الجديدة هي ما شكلت أهم تحديات مجموعة مقاولات حسناوي لاسيما على مستوى شركات الفلاحة و شركة النجارة مكرة (SARL MENUISERIE) و ذلك بالنظر لخصوصيات محيط الأعمال الجزائري بما يتميز من غموض خاصة في مجال التنافسية (الفساد، الأسواق غير الرسمية).

و إذا كانت شركة IBM قد استجابت لتغيرات المحيط بطبيعة تنظيمها الهيكلي المرن فإن مجموعة مقاولات حسناوي قد تجد صعوبات كبيرة على الأقل على المديين القصير و المتوسط الأجل بالنظر إلى حداثة

التنظيم الهاراريكي بالمجموعة، غير أن التجربة التي صنعتها المجموعة في مجالات البناء و الفلاحة و مبادراتها الذاتية للتصحيح يمكن أن تفتح لها مجالات واسعة من التميز في ظل بدائل اقتصاد المعرفة، فشركة IBM عاشت تجربة هامة في منتصف القرن العشرين عندما طورت أول آلة حاسبة حديثة من أجل عمل المصارف، لم تشتريها البنوك، لكن سرعان ما حانت الفرصة التي أسعفت الشركة حينما أرادت مكتبة نيويورك العامة شراء الآلة، فافتتت منها 100 وحدة، بعدها أبدت المؤسسات الاقتصادية و بصورة غير متوقعة اهتماما كبيرا بالآلة الحاسبة التي تمكنها من إعداد جداول الرواتب و الأجور، و استطاعت أن تقتنص فرصة شركة يونيفاك التي استخفت باستخدام الآلة في الأعمال التجارية، نفس الفرصة هي متاحة لمجموعة مقاولات حسناوي مع بداية الألفية، ففتح المجال واسعا في إطار برامج الحكومة الجزائرية المليون سكن و إعادة بعث البنى الهيكلية في قطاعات البناء، و برامج الإنعاش الفلاحي في قطاعات الري و الفلاحة و فتح الأسواق الخارجية و الشراكة الأجنبية و الاستفادة مما هو متاح من تكنولوجيات حديثة و التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية فرديا و جماعيا من خلال تبني أسس الإدارة الحديثة مثلما أوضحته تجربة شركة Zytec للالكترونيات التي أعطت المعنى الحقيقي للتنظيم و الإدارة و ما يمكن أن يحققه إذا ما وجد في مناخهما الصحيح، لقد استفادت Zytec بشكل كبير من الدراسات النظرية في مجالات الإدارة فطبقت الإدارة بالأهداف و الدفع مقابل الأداء ثم تخلت عنهما بمجرد تغير المحيط الذي صار يقوم على المعرفة من خلال التحسين في الأساليب و الابتكار كنهج منظم، و هو ما تحتاج له مجموعة مقاولات حسناوي في مرحلتها التالية لإرساء تقاليد الإدارة و التنظيم، غير أن ذلك مرتبط بمدى قبول الأفراد للتغيير، فقد أثبتت التجربة أن طبيعة تركيبة الموارد البشرية في المجموعة خاصة و في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة عادة ما يقاوم الأفراد التغيير، لذلك الأمر يتطلب كما جاء في تجربة شركة Zytec إطارين هامين للتحويل إلى إدارة المعرفة هما: التنظيم المرن و قادة حقيقيين.

أما الحديث عن خلق المعرفة التنظيمية في المجموعة فرغم توفرها على عديد المؤشرات التي يمكن استثمارها في هذا المجال إلا أنها تواجهها عراقيل كثيرة منها ما يتعلق بمرونة التنظيم و العناصر المادية و التكنولوجية و أهمها ما يتعلق بالموارد البشرية و الثقافة التنظيمية التي لا تحفز على المضي قدما في تكوين المعارف التنظيمية للمجموعة. كما أنه لا توجد نماذج مثالية في ذلك، و الأمر يتطلب خلق أفكار جديدة خاصة بكل شركة و التوجه نحو التنظيم البسيط الذي يستجيب لدوافع الأفراد و يوجه ثقافة المؤسسة نحو الأهداف الجماعية مع إشراك المحيط الخارجي وصولا إلى سياسات و خطط فعالة بشأن إدارة الموارد البشرية التي تحتاج إلى نظم معلومات خاصة بها على غرار وظيفة التسويق و المالية و الإنتاج، و إن اختلفت تجربة مجموعة مقاولات حسناوي عن شركة ستال للاتصالات في ذلك، فبينما نجد شركة ستال الجزائرية المدعومة بتجربة شركة ERICSSON السويدية و حدت نظمها الخاصة بالموارد البشرية لإعداد خطط العمالة و برامج التكوين و الصيانة و إدارة الكفاءات و قد استطاعت بسياساتها الناجمة عن نظام معلوماتها للموارد البشرية

مواجهة التغيير في مراحل مختلفة نجد مجموعة مقاولات حسناوي قد بنت سياساتها تجاه مواردها البشرية على أساس الإدارة بالأهداف فقسمت أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية ضمن دائرتين: دائرة الاستقدام والتعويضات، و أخرى لتنمية الكفاءات و التكوين، بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية في كل دائرة بالتنسيق بين النشاطات المنسجمة مع بعضها لإعداد برامج موحدة للشركات السبعة، غير أن العملية وجدت أمامها عدة صعوبات خاصة في دائرة الاستقدام و التعويضات حيث لم يكن من السهل وضع سلم تعويضات موحد لكل المجموعة بالنظر لاختلاف النشاطات من جهة و الأداء المالي للشركات من جهة ثانية، و إن كانت عملية تقسيم الأنشطة في دائرتين خفضت من حدة هذه العراقيل.

إذا من خلال المقاربات بين مجموعة مقاولات حسناوي و الشركات العالمية الأخرى، فإن للمجموعة بعض من ملامح منظمات الأعمال الحديثة القائمة على التعلم و التكيف مع المحيط للاستفادة من بدائله القائمة على المعرفة رغم فقر هذا المحيط المباشر من كل مظاهر الاقتصاد الجديد، فأرست قواعد تنظيمية و إدارية تسعى لخلق المعرفة و إدارتها و تداؤها في إطار خاص بها للاستفادة القصوى مما تملكه من موارد بشرية متميزة قادرة على تحقيق المزيد لو استثمرت في طاقاتها عبر أطر أحدث.

خلاصة واستنتاجات الفصل:

يشهد العالم في مستهل الألفية الثالثة تحولا جذريا يعود إلى مجموعة من المؤثرات الكلية والجزئية، و يتجسد هذا التحول في توجه العولمة الذي أعاد صياغة الاقتصاد العالمي و غير مسار التجارة الدولية، و في الإنجازات الهائلة التي تحققت في مجال الهندسة ثم الثورة الكمية، و ما أفرزته من إنجازات تقنية فتحت الباب أمام التدفق الكبير للمعلومات، كما كشف عن آفاق جديدة في مجال الاتصالات فائقة السرعة، هو إذن اقتصاد المعرفة.

في ظل عصر المعرفة صارت المنظمات أكثر استيعابا و استخداما للمعرفة بفعل التغيرات التي توفر فرصا غير مسبوقة في المجالات الاقتصادية من جهة، و من جهة ثانية تزايد حدة المنافسة، حيث أن المعرفة لم تعد فقط أداة في عمليات بناء و تنمية القدرات التنافسية للمنظمات فحسب، بل أصبحت أيضا في حد ذاتها عنصرا من عناصر المنافسة، و هو ما تبين للإدارة المعاصرة تحت ضغوط التحولات أنها بحاجة إلى تطوير أساليبها و تحديث منتجاتها، و خدماتها وصولا إلى إرضاء العميل، و مواجهة قوى المنافسة المتزايدة، و قد اتضح أن التميز الذي تسعى إليه الإدارة هو نتيجة لما تبدله عناصر المنظمة في التطوير و التحديث و الالتزام بمفاهيم جديدة تلتقي في محور "إرضاء العميل" بوقودها الأساسي المتمثل في البحث عن مصادر المعرفة و استقطابها، و تنمية الرصيد المعرفي للمنظمة و توظيفه في أهم عملياتها و تحديثها و التعلم من نتائج استخدامها، و هذه العملية هي مجموعة المفاهيم و الأساليب التي تتبعها الإدارة لتوليد و تداول و استثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، أي حصيلة المعرفة المتجددة التي تتاح للمنظمة سواء من مصادرها الذاتية أو من مصادر خارجية.

غير أن هناك مجموعة هامة من الحدود المرتبطة بالمعرفة و اقتصادياتها لا بد من الوقوف عندها، أهمها:

○ كثير من المعرفة المفيدة و المهمة للمنظمة تكون محتبسة لدى أصحابها Tacit و يحتاج الأمر إلى بذل جهود للتعرف عليها، و حفز أصحابها على التصريح بها و إتاحتها للمنظمة، و تبدو هذه الظاهرة واضحة في العديد من المنظمات التقليدية التي يحتزنه أصحاب الخبرة فيها خبراتهم و معارفهم التي اكتسبوها عبر سنوات العمل، و تبقى معهم، يتعاملون فيها هم فقط، و حين تنتهي صلاحيتهم بالمنظمة تذهب تلك الخبرات و المعارف معهم.

○ المعرفة يصعب قياسها، فمثلا كيف يمكن قياس المعرفة المتضمنة برنامج للحاسب الآلي يقوم بعمليات حسابية دقيقة و سريعة بالمقارنة بالمعرفة المندجة في تصميم جهاز لنسخ الأقراص المدمجة CD المطبوع عليها برنامج الحاسب المشار إليه، إن تقرير القيمة الفعلية للمعرفة هي مشكلة القياس الأساسية، أي صعوبة الاتفاق على القيمة النسبية لأنواع المعرفة المختلفة وفق مقاييس موضوعية واضحة.

○ كثير من المنظمات تعاني من تباعد مدى الاستخدام الفعلي للمعرفة بها عن حجم و مدى الرصيد المعرفي المتاح لها، أي أن المنظمة تملك من المعرفة قدرا أكبر مما يتم استخدامه، و توظيفه فعلا في عملياتها، و إن كان ذلك يعود إلى نمط القيادة و ثقافة المنظمة، و مدى هئية البيئة الصالحة للتعرف السريع على مصادر المعرفة و نقلها من حيز المعرفة غير المستثمرة إلى واقع التطبيق الفعال.

○ إن المعرفة هي نتاج الفكر الإنساني، و إن استخدامها، و تنميتها يعتمدان أيضا على تفهم العقل الإنساني لها، و تقبله لمعانيها، و استيعابه لمتطلبات تطبيقها. فالمعرفة ظاهرة إنسانية بالدرجة الأولى، و إن التقنية هي وسائل مساعدة لا تضيف قيمة إلا لما ينتجه العقل البشري، و من ثم كان اهتمام الإدارة الحديثة هو كيفية تحديد مقدار الاستثمار في مهارات و خبرات و قدرات الأفراد بمشاركة جميع الأصول البشرية للمنظمة في تكوين و تنمية و توظيف و استثمار الرصيد المعرفي لتحقيق تحسين مستمر في العمليات و الأنشطة الإنتاجية.

تشكل إذا هذه الحدود عقبات بالغة الأهمية و التعقيد أمام الاستفادة القصوى من اقتصاد المعرفة، مما تطلب البحث في مضامينها لإيجاد البدائل اللازمة لتفكيك هذه الحدود، و هو ما سنحاول التطرق إليه في فصلنا الموالي.

الفصل الثاني:

الأصول الذكية وإدارتها في ظل اقتصاد المعرفة

تمهيد.

المبحث الأول: مفهوم وإدارة الأصول الذكية في ضوء المتغيرات البيئية.

المطلب الأول: تعريف الأصول الذكية و تطورها.

المطلب الثاني: إدارة و بناء الأصول الذكية.

المطلب الثالث: نشاطات إدارة الموارد البشرية المحققة للأصول الذكية.

تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة شل النفطية.

المبحث الثاني: الأصول الذكية وإدارة الكفاءات الجماعية و التعلم التنظيمي.

المطلب الأول: تذاوب الكفاءات الفردية، $2+2=5$.

المطلب الثاني: التعلم التنظيمي و المنظمات المتعلمة الذكية.

تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة DBIS للخدمات و المعلوماتية.

المبحث الثالث: الأصول الذكية و الاستثمار في الرأس المال البشري.

المطلب الأول: الاستثمار في الرأس المال البشري، عودة للأساسيات.

المطلب الثاني: قياس عوائد الاستثمار في الرأس المال البشري

المطلب الثالث: من الاستثمار في الرأس المال البشري إلى الاستثمار في الرأس المال الفكري، البعد الآخر

للأصول الذكية .

تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة ABC للطاقة.

المبحث الرابع: المحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية.

المطلب الأول: المحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية، النشأة و الأهمية.

المطلب الثاني: المحاسبة عن تكاليف الاستثمار البشري و الأصول الذكية.

المطلب الثالث: المحاسبة عن قيمة الاستثمار البشري و الأصول الذكية.

تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة الالكترونيات المتنازة للأجهزة الكهرو منزلية.

المبحث الخامس: إطار المعاينة بشركة شيالي.

المطلب الأول: تكوين و إدارة الكفاءات الجماعية و التنظيمية للشركة.

المطلب الثاني: استثمار الشركة في أصولها الذكية و المحاسبة عن رأسمالها البشري.

المطلب الثالث: شركة شيالي أمام التجارب العالمية.

خلاصة واستنتاجات الفصل.

في سالف العصر و الأوان، كان هناك ملك محبوب من الجميع، شجاع، قوي، و كان يمثل المثل الأعلى للجميع، كان يحكم بالعدل، و يفكر دائما في رفاهية الشعب، و انتشر في عهده السلام و البركة... مرت السنوات و أصبح الملك عجوزا، و لم يكن عنده أولاد يخلفونه في الحكم، و بدأ الملك يقلق و يفكر، "من سوف يرعى مصالح شعبي؟!"، و كان هجوم الأعداء المضاد من المملكات الأخرى يمثل تهديدا مستمرا. فكر الملك بعمق مع وجود كل هذا القتال، "من يستطيع أن يتزل ميدان المعركة؟!!" و من الذي سوف يحافظ على السلام في المملكة؟" و بدأ الملك يفقد القدرة على النوم، لم يكن يعرف ماذا يفعل؟ و كيف يتسنى له معرفة أكفا الأشخاص في شؤون المملكة؟

تشبه العديد من المنظمات المملكة، و خاصة وظيفة الموارد البشرية، أفراد المنظمات هم رعايا المملكة، أو ما يطلق عليهم في المصطلحات الحديثة "أصحاب المصلحة"، و طالما أن البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للمنظمة في حالة تغير مستمر، و تحتاج الحروب التكنولوجية و التنافس و الإبداع إلى أكثر من مجرد ملك واحد لتولي شؤون المملكة، بل تحتاج إلى الخبراء الأكفاء الذين ليس لديهم فقط المهارة، و الاتجاه الفكري، و القيم و المعرفة و السلوك المطلوب لفهم العاملين... و لكن يتوافر لديهم أيضا القدرة على التعامل مع العملية المعقدة لاحتياجات الأصول البشرية في ضوء بيئة الأعمال المتغيرة...

يعلق نائب رئيس شركة موتورولا **MOTOROLA**، على ذلك: "أعتقد أنه، في الماضي، نظرت شركات كبيرة إلى الأفراد على أنها أصول قابلة للاستهلاك، عندما كان لا يتوفر لك مزيج المهارات الصحيح، كنت تستطيع دائما شراءه، و إنني أعتقد الآن بأنك لا تستطيع دائما أن تفعل ذلك، ببساطة لن يكون هناك عدد كاف من ذوي المهارات الخاصة، كما أن اللولاء و الانتماء قيمة، اللجوء إلى الشارع و طوابير طالبي العمل للحصول على أفراد جدد ليس له نتائج جيدة على المدى الطويل، إذا طلبت من الأفراد أن يتقبلوا التغيير، و يتعاملوا مع التغيير المستمر، عندئذ سوف تطول فترة الالتزام..."

المبحث الأول: مفهوم وإدارة الأصول الذكية في ضوء المتغيرات البيئية.

ما الشيء الذي يجمع بين المنظمات التالية:

Microsoft Corporation, Mobil, inf-sys, IBM, Ford, Exrox, peugeot.

الجواب هو: التغيير.

سواء كانت المنظمة تصنع دبابيس، أو تمد ببرامج حاسب آلي، و سواء كانت تؤثث المنزل أو تمد بمياه الشرب النظيفة، أو تنجز السيارات الفاخرة، أو تنتج الورق... فلا واحدة منها محصنة ضد التغيير الذي يميز الاقتصاد الجديد.

لقد أثر التغيير على كل وظائف المنظمة، و أوجد بيئة تنافسية قاسية، تجاهد المنظمات الآن في محاولة اللحاق بمطالب تحسين الأداء و مستويات التنافس، و أجبرت البيئة الاقتصادية الجديدة القادة و المديرين على النظر خارج أسوار منظماتهم لفهم قواعد البقاء، و ليس مجرد البقاء، بل وضع منظماتهم على طريق الازدهار و النمو⁽¹⁾.

من الذي سوف يمسك بزمام الأعمال في الألفية الثالثة؟

الجواب:

- الموارد المالية.
- تكنولوجيا المعلومات.
- و قبل هذا و بعده العنصر البشري.

إن من يستطيع أن ينظم هذه القوى الثلاث و يسيطر عليها سوف يصبح القائد في قطاع الأعمال طالما لديه قوة و معرفة الأفراد.

تلعب الموارد البشرية دورا هاما في رؤية و تكامل فرض العمل: تحريك العاملين، تنمية قدراتهم و خلق فرق العمل في المنظمة، و بالتالي تصبح لها دورا أكثر استراتيجية، و من ثم فإن الموارد البشرية تطور أساليب تفكير جديدة، لا تساهم فقط في المخرجات النهائية فحسب، و لكن أيضا في الطرق التي تجعل هذا ممكنا في النهاية.

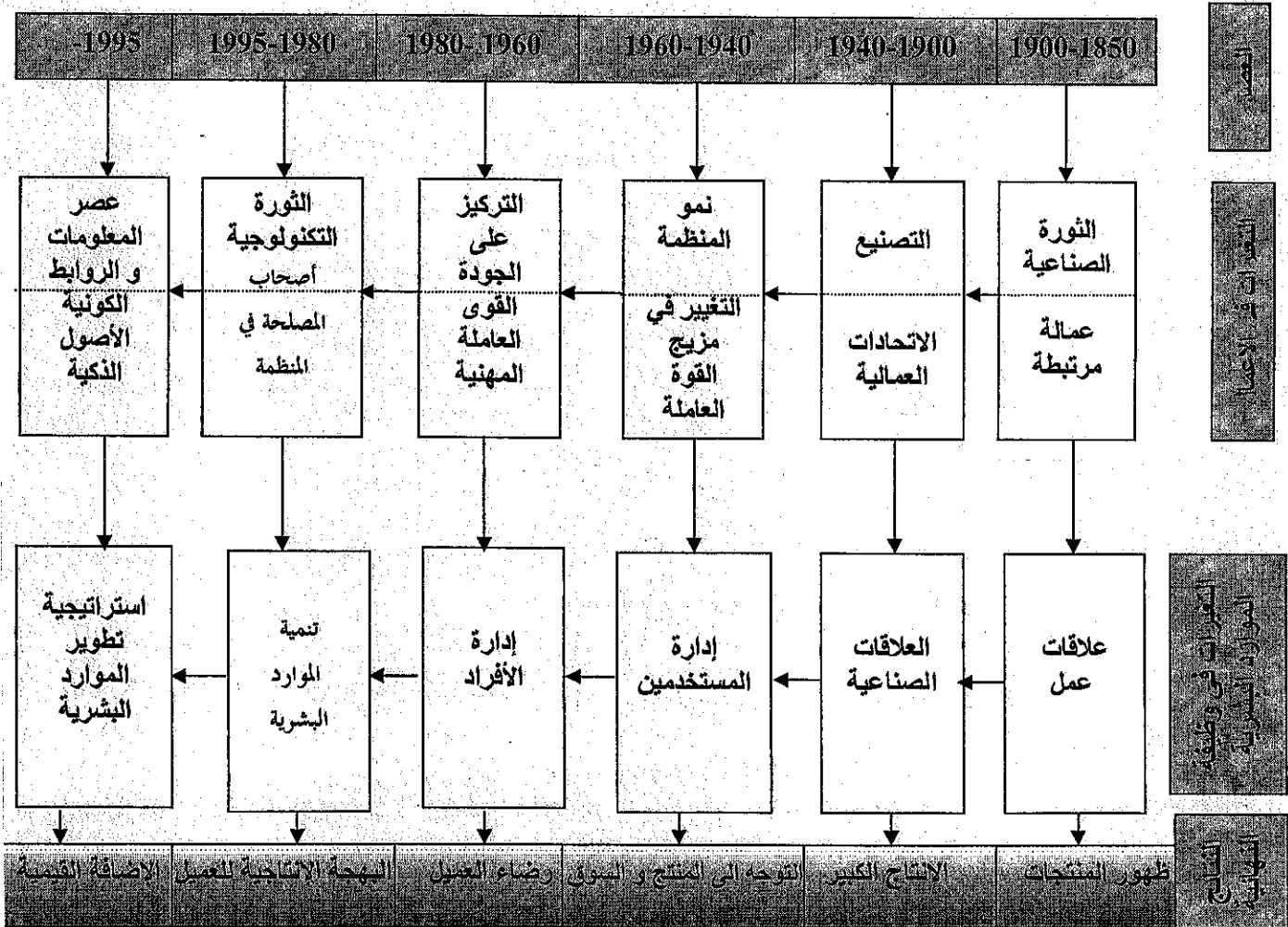
لذلك فالتحدي الذي يواجه دوائر الأعمال سوف يكون تحرير ابتكارية الأفراد، و كسب كامل التزامهم، هذا التحدي صعب جدا، في ضوء أن المنظمات تواجه نقصا شديدا في العمالة التي على درجة عالية من التأهيل و التعليم - و ينطبق هذا حتى على الدول المتقدمة - لهذا السبب سوف تشتد المنافسة على العمالة الأكثر كفاءة مع بداية الألفية الثالثة، هذه الفئة من الأفراد سوف تستمر مع المنظمة طالما أنها تلبى حاجاتها الشخصية و المهنية من حيث المسؤولية، الإنجاز، و المكافآت العادلة، إنها فقط... تلك المنظمات التي تخاطب

(1) Isaac Getz, Vos idées changent tout, P 79.

عقول و قلوب الأفراد التي سوف تجذب الكفاءات، و هو ما يدفع إلى القول أن الموارد البشرية هي أهم أصل من الأصول الذكية على الإطلاق في المنظمة.

المطلب الأول: تعريف الأصول الذكية و تطورها.

لا يوجد لحد الآن نموذج محدد لوظيفة الموارد البشرية، كل منظمة متفردة بذاتها، و لا يصلح نموذج إحدى المنظمات للتطبيق على منظمة أخرى، إنه يؤسس على الحجم، الهيكل التنظيمي، طبيعة الأعمال، و الشكل (1-2) يعطي نظرة شاملة عن كيفية تطور وظيفة الموارد البشرية مع التغير في بيئة الأعمال على مدى فترة زمنية وصولاً إلى مفهوم الأصول الذكية.



الشكل (1-2) الموارد البشرية تصبح أصولاً ذكية⁽¹⁾

لقد تطورت وظيفة الموارد البشرية في ظل التحول في طبيعة الأعمال و الذي أخذ وقتاً طويلاً منذ 1850 حتى 1960. فأوجد عصر ارتباطات العمل في 1850 بداية ظهور وظيفة علاقات العمل مع ظهور المنتجات، و مع زيادة تعقيدات الأعمال، بدأ التوسع في التصنيع و ميكنة الإنتاج و التغيرات التكنولوجية، هذا ما أدى إلى زيادة الطلب على المخرجات الصناعية، و من ثم تغير العلاقة بين صاحب العمل، و العامل، و مع

(1) أشوك شاندا، شلها كوبرا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي ص 17.

زيادة انتشار ثورات الاشتراكية و التحرير تشكلت الاتحادات العمالية Unions، و هو ما عجل بظهور عصر العلاقات الصناعية، و خرجت إلى الوجود المساومة الجماعية Collective Bargaining، هنا تدخلت الحكومات في كثير من الدول لوضع تشريعات العمل، و من ثم استمر التحول في وظيفة الموارد البشرية على مدى فترة زمنية طويلة و متلازمة مع نمو المنظمات.

استنادا إلى بحوث متعددة في مجال العلوم السلوكية ظهرت إدارة الأفراد كحقل معرفي مع حقول معرفية أخرى في مجال الإدارة، كان ذلك في الوقت الذي بدأ فيه التركيز على تنمية الأفراد، و بدأت المنظمات توظف المهنيين في مجالات مختلفة مما جعل العمالة تدرك قيمتها على كافة المستويات في المنظمة، مما دفع أصحاب رأس المال في التفكير لتبني إدارة برامج موارد بشرية خلاقة و تنافسية كجزء من استراتيجية طويلة الأجل للاحتفاظ بمزاياها التنافسية في السوق، و من ثم حلت تنمية الموارد البشرية محل المستخدمين.

لقد تخطى عصر المعلومات في الواقع منتصف دورة حياته، فقد أدى انخفاض التكلفة المستمر في عملية تشغيل المعلومات إلى توجيه هذا العصر لاعتبار المعلومات على أنها سلطة، لقد أصبحت المعلومات غير كافية لاعتبارها ميزة تنافسية في حد ذاتها، و من ثم جاء الاهتمام المتنامي بالموارد البشرية لكونها أصولا ذكية و هي المصدر الحقيقي و الجديد للميزة التنافسية.

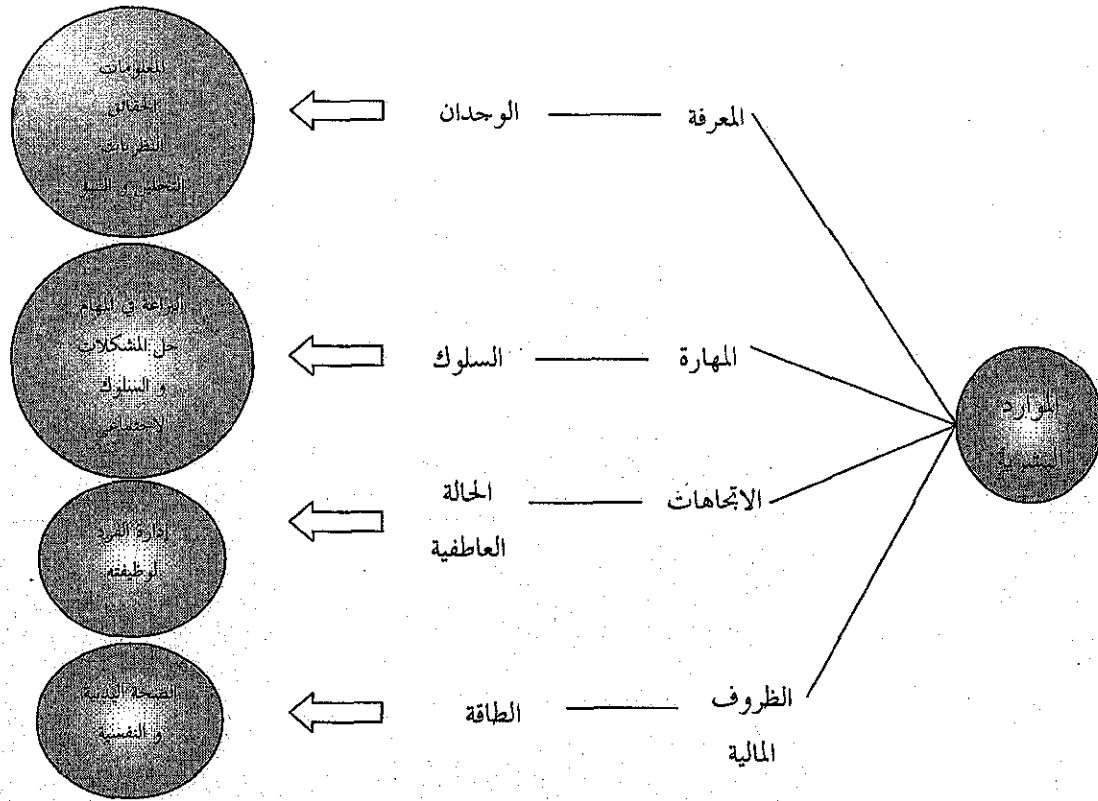
لذلك يمكن تعريف الأصول الذكية بأنها "الإجمالي المتجمع من معارف و مهارات و قدرات الموارد البشرية التي يمكن أن تمتلكها المنظمات، و توجهها نحو الإنتاج البناء"⁽¹⁾.

الأصول الذكية كعوامل مهمة دخلت أدبيات الإدارة منذ أوائل التسعينات من القرن السابق، و هو يضع الأصول البشرية في نفس حقل الأصول المالية و الأصول الثابتة، ذكر توماس ستيوارت في كتابه:

Intellectual Capital: The new wealth of organization.

"بأن رأس المال الذكي هو المواد الذكية، المعرفة، المعلومات، الممتلكات الذكية، الخبرات المستثمرة عن الموارد البشرية التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة" أنظر الشكل (2-2).

(1) أشوك شاندا، شلبا كوبرا، مرجع سابق ص 20.

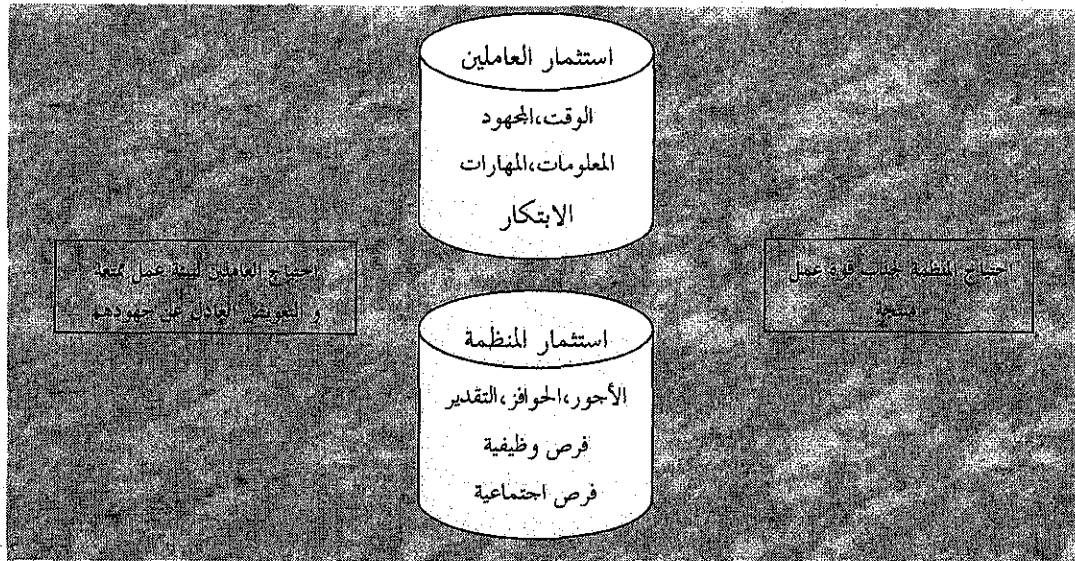


الشكل (2-2) الموارد البشرية كأصول ذكية⁽¹⁾

بالنسبة لأصحاب الأعمال تأتي وظيفة الموارد البشرية في المخرجات النهائية، و من بين مئات العوامل التي تساهم في زيادة الأرباح: إنتاجية أعظم، جودة أعلى، خدمة عميل أفضل، علاقات عمل إيجابية و تكاليف أقل... غالباً ما تتحسن مثل هذه العوامل مباشرة عن طريق ممارسات الموارد البشرية المبتكرة و الفعالة. تاريخياً، تبرز دوائر الأعمال وظائف الموارد البشرية على أنها تكلفة، أما اليوم فإنه ينظر إلى الموارد البشرية كاستثمار يمكن أن يؤدي إلى مكاسب ضخمة، و هذا ما لم يحدث من قبل!

إن الذي يدعم نجاح المنظمات هو قدرتها على إضافة قيمة إلى المدخلات التي تستخدمها، إضافة القيمة في هذا المعنى يعتبر غرضاً محورياً في أنشطة العمل، إن المنظمة التي لا تضيف أية قيمة (التي لا تساوي مخرجاتها أكثر من قيمة مدخلاتها في الاستخدامات البديلة) ليس لها سند فكري يبرر وجودها لفترة طويلة، لقد كشفت مسوحات كثيرة بأن الإدارة على كل المستويات في كثير من المنظمات تدرك أن إضافة القيمة عن طريق أصولها البشرية في منظماتهم سوف تزداد في المستقبل، و بالتالي تظهر نقاط التقاطع بين المنظمة و أصولها الذكية في مجموعة من العناصر يوضحها الشكل (2-3) التالي:

(1) راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ص 31.



الشكل (2-3) التوازن بين احتياجات المنظمة و احتياجات أصحابها الذكية⁽¹⁾

و من هنا فقد تحولت النظرة إلى المنظمات من كونها مجرد وحدات اقتصادية تركز على الإنتاج فقط، إلى كونها وحدات اقتصادية تركز أيضا على عملية التعلم و اكتساب المهارات و القدرات اللازمة لأداء الأفراد لعملهم، و لا يعني هذا إلغاء أهمية الإنتاجية أو الفعالية، و لكن يعني الإشارة إلى أهمية الأصول البشرية بما لديها من مهارات و معارف، و استعدادات، و أن هذا المورد غير المادي هو الذي يساهم في تحقيق الإنتاجية و الفعالية.

فتنتيجة للتغيرات التي تواجه المنظمات من منافسة، و تقدم تكنولوجي، و إنتاج في الأسواق، كل هذا أدى إلى النظر إلى المستهلك كمحور أساسي تحاول المنظمة إشباع رغباته و حاجاته لضمان بقائها في مجال الأعمال، و من ثم فإن تنمية المهارات و المعرفة اللازمة لخلق قيمة مضافة للمستهلك الحالي و المحتمل أصبحت من الأمور بالغة الأهمية.

و يسمح التحليل على المستوى الفردي بتطبيق مفهوم المهارات و المعرفة و الاستعدادات لتحقيق مزيد من التوصيف الدقيق للأصول البشرية، و التي تعد عنصرا هاما و مؤشرا على أداء العمل و على الأداء التنظيمي، و قد ترجم هذا عمليا إلى الاهتمام و الجهد المتزايد الذي يوجه لتنمية مهارات و معرفة الأفراد من خلال التعلم داخل و خارج المنظمة.

و قد زاد التركيز على التعلم في المنظمة من الأعباء الملقاة على عاتق كل من الأفراد و المديرين، فمن ناحية الأفراد، زادت الضغوط عليهم للحفاظ و تنمية مهاراتهم و معارفهم، أما بالنسبة للمديرين فإن عليهم ضغوطا تتمثل في تحفيز و تسهيل تنمية المعرفة لمروؤوسيتهم.

(1) فاتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة ص 106.

أما على المستوى التنظيمي، فقد أصبح التركيز على الأصول الذكية، لذلك فإن اهتمام المنظمات يجب أن يصب بدرجة أكبر على أنواع الأصول الذكية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق عملياتها وأهدافها، بدلا من الاهتمام بتحديد عدد الموارد البشرية التي تحتاجها لأداء العمل. فعند القيام بأداء المهام فإنه ليس العدد المطلوب من الأفراد لأداء كل مهمة هو المفروض ما يجب الاهتمام به، ولكن المفروض أن يكون الاهتمام منصبا على تحديد الأفراد الذين يمتلكون المهارات و المعرفة المتخصصة و المتطورة و الذين يحققون مستويات الأداء العليا. و ترتبط تنمية الأصول الذكية بكثير من الأحداث و الممارسات التنظيمية مثل إعادة التنظيم و إعادة الهيكلة، و المنافسة و الكفاءة و النمو الاقتصادي المحتمل⁽¹⁾.

المطلب الثاني: إدارة و بناء الأصول الذكية.

مادام أن البشر يعتبرون كأهم أصل تملكه المنظمة، بل و من الأصول التي تحقق لها رؤيتها مهما اختلف الزمان و المكان، بما تملكه من قدرات و معارف و مهارات و التي تشكل الأصول الذكية للمنظمة، فكان لا بد تخطيط، و تنظيم و قيادة و تقييم لهذه الأصول، بمعنى أنه يجب إدارتها.

الإدارة: Management هي عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد و من خلالها بكفاءة، و تشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف "... إن أي تعريف للإدارة يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة:

- 1- أهداف
- 2- موارد محدودة
- 3- أفراد.

و بالرجوع إلى التعريف السابق، فالأهداف هي الأنشطة المنفذة، و الموارد المحدودة متضمنة في كلمة "كفاءة" و الأفراد هم الآخرون. و بما أن كل منظمة مكونة من أفراد، فإن الحصول عليهم، و تنميتهم و تحفيزهم و صيانتهم يعتبر ضروريا لإنجاز أهدافها، و تنطبق هذه الحقيقة على كل المنظمات بأنواعها المختلفة، سواء كانت حكومية أو منظمات أعمال صحية أو تعليمية أو ترفيهية أو اجتماعية، فالحصول على أحسن الأفراد و الإبقاء عليهم يعتبر أمر حيوي لنجاح أي منظمة سواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح أم لا، إن المنظمات التي تستطيع الحصول على أفضل العناصر من الموارد البشرية و تنجح في تنميتهم و تحفيزهم و المحافظة عليهم ستميز حتما بالفعالية (القدرة على إنجاز الأهداف) و أيضا بالكفاءة (استخدام أقل حجم ممكن من الموارد اللازمة).

و بذلك يمكن تعريف **إدارة الأصول الذكية** بأنها "وظيفة التسيير العام التي تعمل على تصور و تخطيط و تنسيق و كذلك مراقبة مجموعة الصيرورات المترابطة و المؤثرة في بعضها البعض، و العناصر السهلة و الحركة التي تهدف من جهة إلى الاستعمال الفعال للأصول البشرية داخل المنظمة، و من جهة أخرى إلى تأمين استمرارية المنظمة كمجموعة، أو كفريق اجتماعي يواجه ضغوطات داخلية و خارجية".

(1) Jaques Aubret, management des competences, P 76.

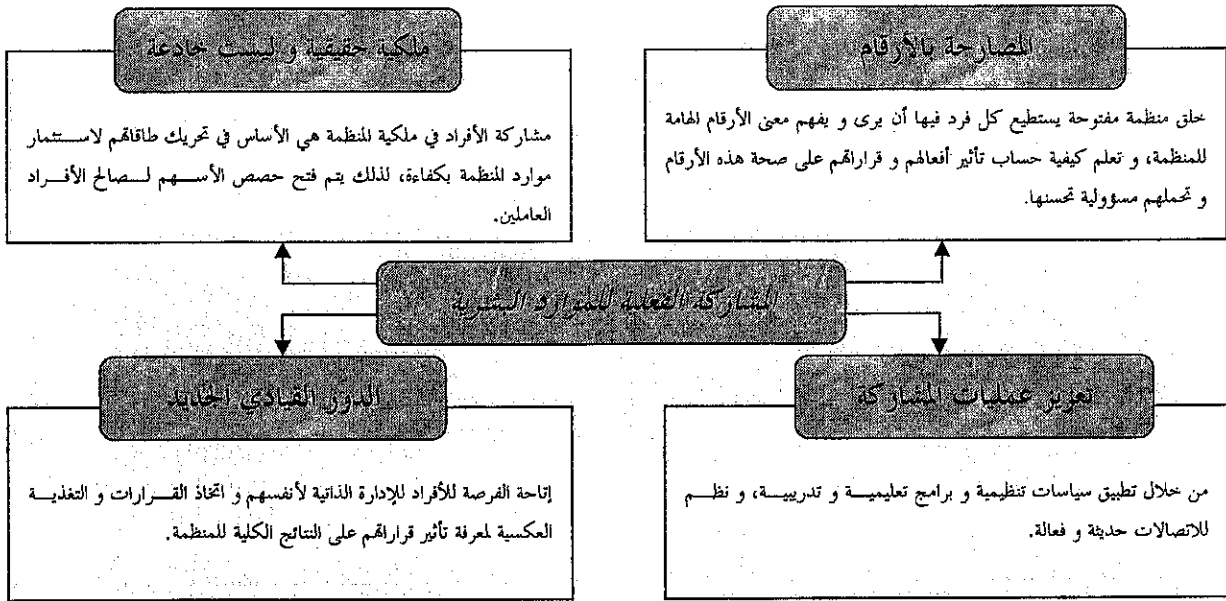
إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الأصول البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد، و بين التكلفة و العائد في التعامل مع الأفراد، و تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم، أن الإنسان لديه طاقات و قدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلا في مواقع العمل المختلفة، و أن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات و قدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية، لذلك ارتبطت الموارد البشرية بمصطلح الأصول الذكية باعتبارها هي نتاج عمليات التصميم و الإبداع الفكري، التخطيط و البرمجة، التنسيق و الترتيب، الإعداد و التهيئة، التطوير و التحديث، التقويم و المحاسبة، و تعتبر هذه العمليات البشرية من منظور الفكر الإداري المعاصر هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المنظمة من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلا)، و الحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لابد من التخطيط و الإعداد و التوجيه و التنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الأصول الذكية بالتنسيق مع استراتيجيات المنظمة⁽¹⁾.

لذلك فإن إدارة الأصول الذكية أخذت ضمن أولوياتها الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها، و هو ما بنت عليه إدارة الأصول الذكية فلسفتها، المكونة من الأسس التالية:

- المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية Brain power و قدرة فكرية Cognitive، و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات، و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي.
- الفرد في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية، و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة و السعي و الإنجاز و التطوير.
- الفرد يزيد عطاؤه و ترتفع كفاءته إذا عمل ضمن فريق من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة.

و يتلخص منطق إدارة الأصول الذكية في ضرورة احترام الإنسان و استثمار قدراته و طاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، و اعتباره شريك في العمل و ليس مجرد أجير، كما يوضح الشكل (4-2) التالي:

(1) Bruno Martinet, Yves Michel, L'intelligence économique, P 184.



الشكل (4 - 2) فلسفة إدارة الأصول الذكية⁽¹⁾

لذلك فإن مفاهيم إدارة الأصول الذكية تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية، هذه الاختلافات يوضحها الجدول (1-2) التالي:

إدارة الموارد البشرية الجديدة بوصفها أصول ذكية	إدارة الموارد البشرية التقليدية
تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الابتكار و المشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات.	اهتمت بالبناء المادي للإنسان و قواه العضلية و قدراته الجسمانية، و من ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرارات.
تهتم بمحتوى العمل، و البحث عما يعيق القدرات الذهنية للفرد لذا تهتم بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.	ركزت على الجوانب المادية في العمل، و اهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المالية و تحسين البيئة المادية للعمل.
التنمية البشرية هي تنمية إبداعية و إطلاق لطاقات التفكير و الابتكار، و تنمية العمل الجماعي و شحن روح الفريق.	اتخذت التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية.

الجدول (1 - 2) المقارنة بين إدارة الموارد البشرية التقليدية و إدارة الموارد البشرية بوصفها أصول ذكية

إن التغيرات التي حدثت في مجال الموارد البشرية لم تتولد بسبب التقدم التكنولوجي و المعارف الجديدة فحسب، و إنما كذلك نتيجة التغيير في تركيب قوة العمل و التطور في المفاهيم المتعلقة بالسلوك البشري، مما أحدث

(1) فتن أحمد أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة ص 57.

تغيرات هائلة في مجال إدارة الأصول البشرية و وظائفها، ففي فترة ما قبل القرن العشرين تميزت بمرحلتين، الأولى في ظل النظام الحرفي فإن وظيفة إدارة الأصول البشرية لم تكن محددة و معروفة تماما، أما الثانية في ظل الثورة الصناعية برزت لأول مرة وظيفة لإدارة الموارد البشرية رغم محدودية نشاطها، لتتطور هذه الوظيفة مع بداية القرن العشرين تشريعيا (1900-1930) و فكريا (1930-1960)، لتعرف الوظيفة تحولات هامة ابتداء من ثمانينات القرن الماضي باستفادتها من بحوث العلوم الأخرى كالاقتصاد، القانون، الإحصاء، الهندسة الصناعية و غيرها، لتشهد هذه الوظيفة منعرج هام مع بداية الألفية الثالثة بدخول عصر اقتصاد المعرفة و أضحى البشر أكثر من مورد، بل صاروا أصلا من أصول المنظمات، و في ظل هذه التطورات فإن مسميات هذه الوظيفة تغيرت بدورها، لبروز لبعض الأنشطة دون غيرها، فمن إدارة المستخدمين، إلى إدارة العلاقات الصناعية إلى إدارة العلاقات الانسانية، إلى إدارة الأفراد، إلى إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الأصول البشرية الاستراتيجية، و إن كان هذا لا يعني وجود أسلوب واحد لإدارة هذه الأصول البشرية بل تختلف إدارتها من منظمة لأخرى و من فلسفة لأخرى⁽¹⁾.

المطلب الثالث: نشاطات إدارة الموارد البشرية المحققة للأصول الذكية.

لوظيفة الموارد البشرية طبيعة ديناميكية، و مع التغير السريع لمجال الأعمال فإن أنماط سلوك الأفراد تتعرض أيضا للتغيير، و بشكل تقليدي حظيت المحددات الموقفية للاتجاهات بأكبر انتباه، و بالأخص عندما لوحظ أن السياق الاجتماعي قد أثر على مشاعر و اتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل، فغالبا ما تساعد السلوكيات المرنة على التكيف مع بيئة العمل، و ينصب ذلك التأثير في ثقافة المنظمة ككل، كما صرح بيتر دروكر P.Drucker "إن العقبة الرئيسية أمام نمو المنظمة هي عدم قدرة المديرين على تغيير اتجاهاتهم و تصرفاتهم بالسرعة التي يتطلبها العمل في منظماتهم".

إدارة الموارد البشرية و وظيفة فائقة التخصص، تستلزم تطبيقا خاصا لنتائج علم السلوك الإنساني و علم النفس الصناعي، الذي يقتضي درجة عالية من توجيه و تقدير الأفراد من أجل العمليات الإنسانية المنتجة للمعارف و المهارات، و التنمية للقدرات و الخبرات.

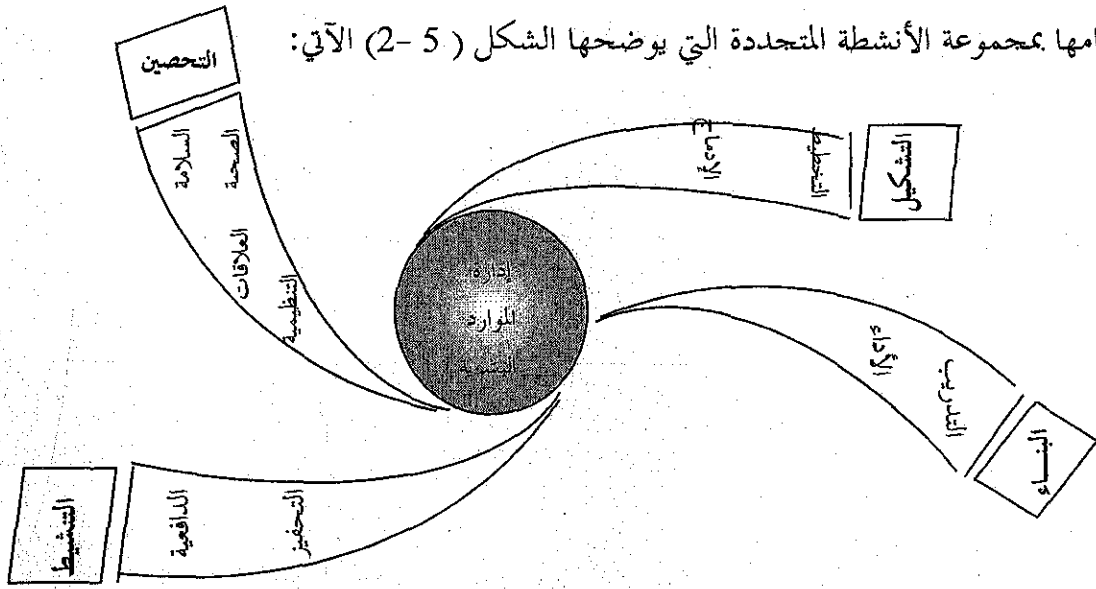
تدخل وظيفة الموارد البشرية ضمن عملية تغيير المنظمة و إدارة التغيير بالمشاركة بتحديد الكفاءات على مستوى المنظمة و التي يمكن أن تندفق في جميع المستويات مكونة أصولا معرفية (ذكية) لكي توفر للمنظمة مفاتيح تنافسية في بيئة متغيرة، معقدة و متصارعة.

✦ لكن .. كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية إنتاج أصولا ذكية؟!

يقول المختص في إدارة الموارد البشرية عبد الحكم الخزامي في كتابه إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ "إن طقوس موت الموارد البشرية قد أعلنت، و أن كلمات تأيينها قد كتبت، و أن مراسم دفن وظيفة الموارد

(1) HARVAD Business Review, Paris 2003, P 119.

البشرية قد أعدت، و لكن هذه الاستعدادات متعجلة بعض الشيء، لأنه بينما إدارة الموارد البشرية كما نعرفها بصورها الذهنية: إنها التي تضع السياسات البولييسية، اللوائح، والحراسة الإدارية قد اختفت - أو في سبيلها إلى ذلك - فقد طفت على السطح إدارة موارد بشرية جديدة مهمتها إنتاج أصولا ذكية وإدارتها، و ذلك بقيامها بمجموعة الأنشطة المتحددة التي يوضحها الشكل (5-2) الآتي:



الشكل (5-2) نشاطات إدارة الموارد البشرية المنشأة للأصول الذكية⁽¹⁾

أ- التشكيل: يتوقف نجاح المنظمة في الأجل الطويل في إنتاج أصولها الذكية على مدى الحصول على الموارد البشرية المناسبة، في الأعمال المناسبة و في الأوقات المناسبة، و لا تتحقق الفائدة المرجوة من الأهداف التنظيمية، و الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، إلا إذا توافر الأفراد ذوي المواهب و المهارات و الرغبات Desire المناسبة لتحقيق هذه الاستراتيجيات، و تتضمن عملية التشكيل مرحلتين: التخطيط ثم الإدماج.

فالتخطيط: هو مجموعة السياسات و الإجراءات المتكاملة و المتعلقة بالعمالة، التي تهدف إلى تحديد و توفير الأعداد و النوعيات المطلوبة من الأفراد لأداء أعمال معينة في أوقات محددة، سواء كان ذلك لمشروع قائم أو تحت الدراسة، آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع و العوامل المؤثرة عليها.

و ترجع أهمية الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية إلى وجود فترة زمنية حين إدراك الحاجة إلى تشغيل وظيفة ما، و ضمان الحصول على الفرد المؤهل لتشغيل هذه الوظيفة، و أيضا فإن التخطيط الفعال للموارد البشرية يساعد على تخفيض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص للتطور الوظيفي للأفراد من خلال منظماتهم، مما يزيد من فرص بقائهم⁽²⁾. إن تخطيط الموارد البشرية يركز على البرامج و الأنشطة لتحسين قيمة

(1) الشكل من إعداد الباحث.

(2) راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ص 75.

المخزون البشري فيما يتعلق بالمعرفة و المهارات و الاتجاهات، و في نفس الوقت يحاول أن يربط بين الموارد البشرية و أهداف المنظمة بصورة عملية.

أما الإدماج: فيشمل عملية تقدم الفرد للعمل، و يحصل الفرد على التوجيهات الفكرية من زملائه العاملين و من المنظمة، و يؤثر البرنامج الفعال للإدماج تأثيراً فورياً على الفرد الجديد، و هو يتم عادة على مستويين متميزين:

◆ التقديم العام للمنظمة، يشمل الموضوعات التي تم كل العاملين.

◆ تقدم الفرد للإدارة و الوظيفة، و هو يصف الموضوعات المتميزة و الخاصة بقسم أو وظيفة معينة.

ب- البناء: و هو إعداد العاملين لممارسة عملهم على أسس صحيحة و تحقيق أكبر قدر من الإنتاج الجيد بأقل جهد و بأخفض التكاليف، و تعرف عملية البناء بأنها "مجموعة الوسائل و الطرق و الدعائم التي بمساعدتها يتم تحفيز العمال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم، قدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة و في نفس الوقت أهدافهم الخاصة و الاجتماعية، و تضم عملية البناء التدريب و تقييم الأداء.

فأما التدريب: فهو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد أو اتجاهات كقيادة و تحسين أداء الفرد⁽¹⁾، و يمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و التي تؤثر على أهداف و استراتيجيات المنظمة، و من ناحية أخرى يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير⁽²⁾.

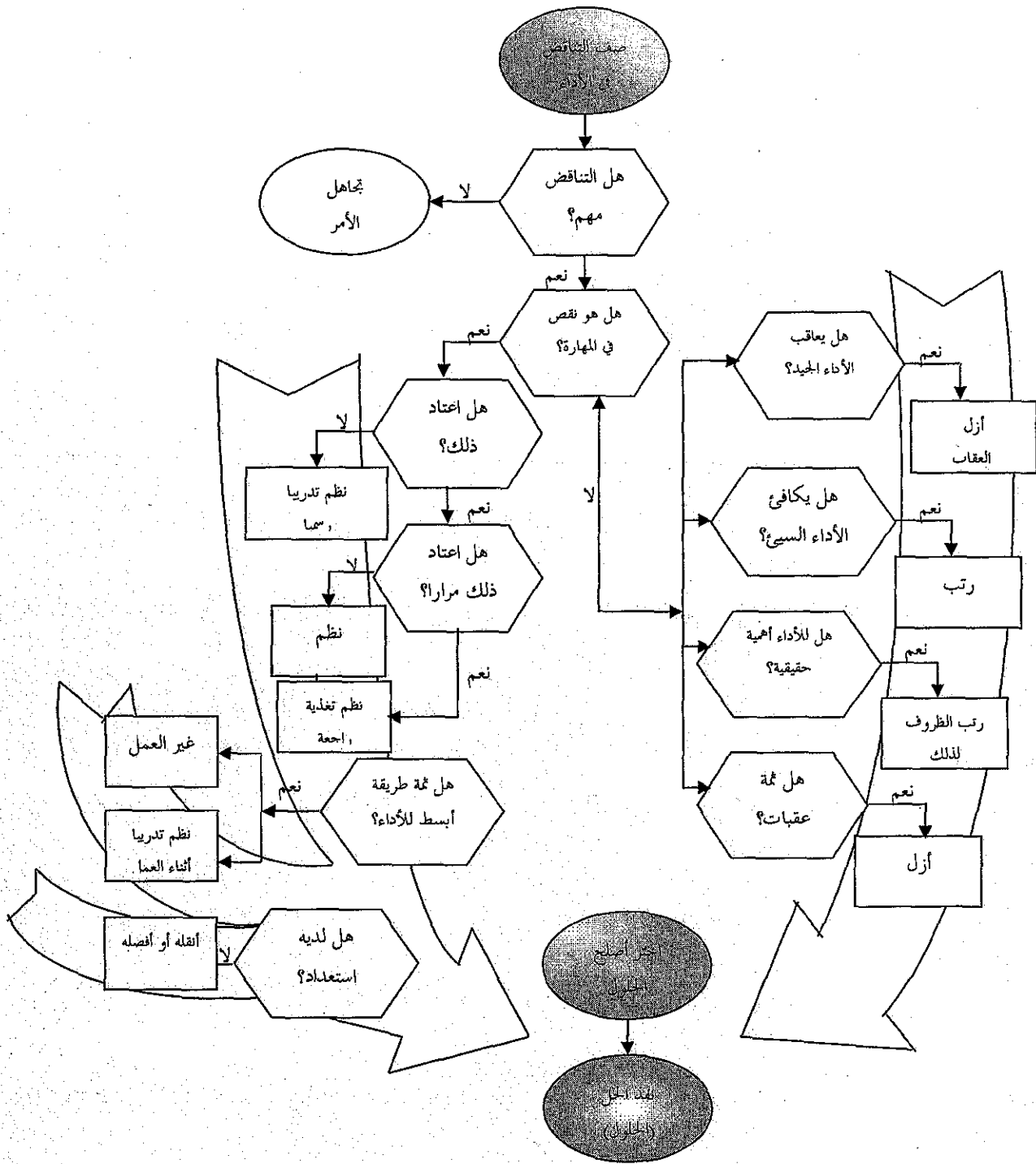
أما تقييم الأداء: فيعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و قياس أداء العامل لعمله، و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية و العلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي و في المستقبل، و هذا يتطلب تحليل و فهم و تقييم القدرات البشرية في إشغال و وظائف في المستقبل⁽³⁾ ذات مستوى أعلى من مستوى وظائفهم الحالية، و استغلال الطاقات البشرية بالشكل الذي يحقق أهداف المنشأة من خلال تحقيق رغبات الأفراد⁽⁴⁾. و الشكل (6-2) التالي يوضح العلاقة بين الأداء و الاحتياجات التدريبية.

(1) هناك اختلاف بين التعليم Education و التدريب Training، فإذا كان الأول هو العملية التي تؤدي إلى زيادة و تعميق المعرفة أو الثقافة العامة و الإلمام بالبيئة ككل و القدرة على تفهم ما يدور بها و أثر ذلك على التنظيم كلما اتجهنا إلى الوظائف العليا، فإن الثاني يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة و المهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها.

(2) Bertrand Quélin, jean - lucarrégle le management stratégique des compétences P 56.

(3) Eric Catterville, mesure des ressources humains et gestion de l'entreprise, P 143.

(4) Marie Dominique, Ressource humaines, la boîte à outil l'entrepreneur, P 81.



الشكل (6-2) الأداء البشري و تحديد الحاجات التدريبية (1)

ج./ التنشيط: و ذلك بمعرفة الحوافز الإنسانية للتوصل إلى كيفية تنشيط القدرات و المهارات الكامنة لدى الفرد، فإن عملية التنشيط تبدأ بالاعتراف بالاختلافات الفردية بين العاملين، و أن أساليب التحفيز يجب أن

(1) عبد البارى إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ص 95.

تعكس الحاجات Needs الخاصة بكل فرد، و أيضا أهمية ربط العوائد بمستويات الأداء من خلال أنظمة الأجور، و يتخذ التنشيط أشكال الدافعية و التحفيز⁽¹⁾.

فالدافعية: تختص بتفسير سبب السلوك الإنساني، لماذا يشعر الفرد بسعادة و رضا في العمل بينما يشعر الآخر بالملل و الرغبة في التهرب منه، و بذلك فالدوافع هي "الرغبات و الحاجات التي تسيّر و توجه السلوك الإنساني أو تحافظ عليه في مستوى معين أو توجهه و جهة معينة حيث تثير حماسه و إصراره للقيام بعمل معين" و بالتالي فإن تفسير هذه الدوافع تساعد كثيرا على تحويل المعارف الكامنة إلى معارف ظاهرة تستفيد منها المنظمة.

أما الخوافز: فتحاول الربط بين الأداء و الدفع سعيا لمكافأة الأداء فوق المتوسط بسرعة، و بطريقة مباشرة، مما يزيد شعور الفرد بهذه العلاقة، فيحاول دائما أن يحسن من أدائه طمعا في الحصول على مكافأة، و يمكن تصنيف أنظمة الخوافز وفقا لأكثر من أساس، فيمكن أن تمنح على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، كما يمكن أن تكون حوافز إيجابية مادية أو معنوية أو حوافز سلبية مثل العقاب و الردع.

د- التحصين: على النقيض من وظيفة التنشيط السابقة التي تركز على دفع العامل لرفع مستوى أدائه، فإن وظيفة التحصين تهتم بتوفير ظروف عمل يرى العاملون أنها ضرورية للمحافظة على إلتزامهم اتجاه المنظمة و الإبقاء على ولائهم لها، و تشمل عملية التحصين على السلامة الصحية و العلاقات التنظيمية.

فالسلامة الصحية: تنبع من أمر يتنازعه عاملان أساسيان يندرج الأول في نطاق العنصر البشري، حيث يجب الاهتمام بالعاملين كبشر، أما الثاني فهو خاص بالتكلفة التي تترتب على تأدية مثل هذا النشاط، فيكون من الأوفر اقتصاديا الإقلال من الحوادث الصناعية، و ذلك بالمقارنة بالتكلفة التي ينطوي عليها الوقت الضائع نتيجة الإصابات و المرض، و قد أثبتت الدراسات أن تحسين ظروف العمل أدت إلى تحقيق درجة معينة من رضا العامل عن عمله، و زيادة تكيفه و بالتالي رفع معنوياته و كفاءته الإنتاجية.

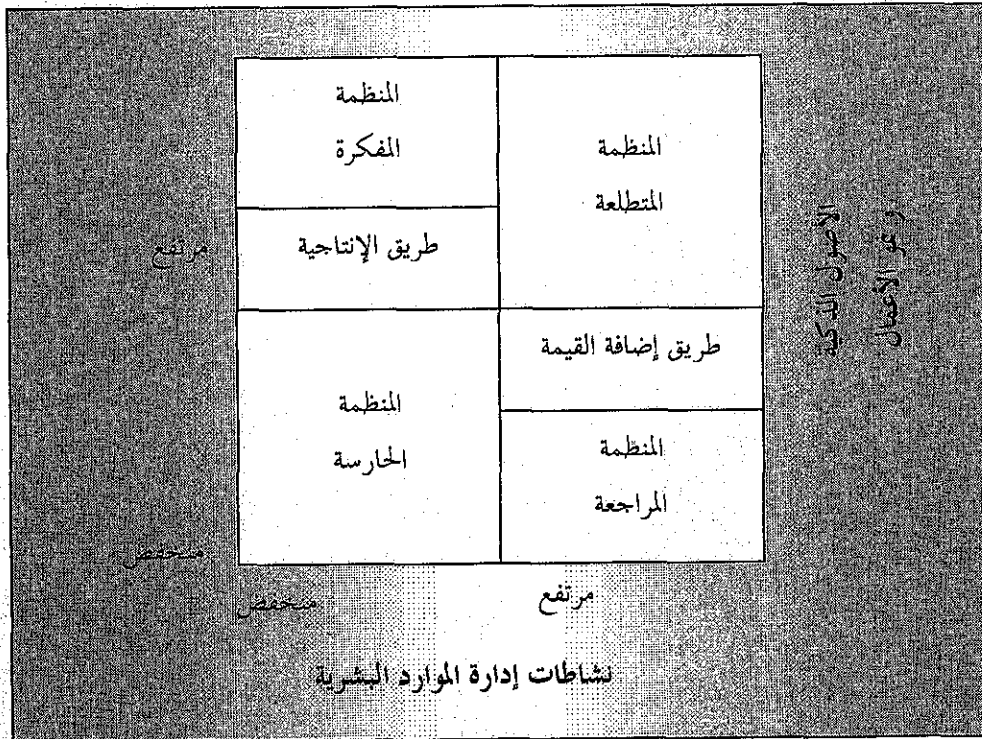
و أما العلاقات التنظيمية: فهي "مجموعة العلاقات التي تحدد الصلاحيات و السلطات و الواجبات بين الإدارة و العمال" و هو ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية خلق تعاون و انسجام بين العمال و الإدارة و بين العمال أنفسهم، بوضع دراسات خاصة برغبات العمال و فهم متطلباتهم و إدارة التفاوض، و إجراءات تسوية النزاعات العمالية و وصف إجراءات التعيين، التدريب، الترقية، المكافآت...⁽²⁾

إن أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة تساهم في تحقيق الأصول الذكية و بالتالي في النتائج النهائية، و بذلك فإن هناك ترابطا بين نشاطات إدارة الموارد البشرية من ناحية و نمو الأصول الذكية من ناحية

(1) عبد الحكيم أحمد الخزامي ، بناء ثقافة المعايير ص 42.

(2) G. Maury, C. Mull, Economie et organisation de l'entreprise P 278.

أخرى⁽¹⁾، و توضح مصفوفة العمليات البشرية و نمو الأصول الذكية هذا الترابط في أربعة أشكال مختلفة الشكل (7-2): منخفض - منخفض، منخفض - مرتفع، مرتفع - مرتفع، مرتفع - مرتفع.



الشكل (7-2) مصفوفة الأصول الذكية مقابل نشاطات إدارة الموارد البشرية والأعمال⁽²⁾

○ **المنظمة الحارسة:** تتسم المنظمة الحارسة بالأفق الضيق فيما يتعلق بالأوجه الإنسانية، و أيضا بضعف و انخفاض معدل نمو الأعمال و الأصول الذكية، تحمي المنظمة الحارسة وضعها الحالي في السوق، و الوضع التكنولوجي، و عملياتها و لا تفكر في المستقبل، إنها تشمل نمو أعمال أقل و انخفاضاً في التركيز على عمليات الموارد البشرية، تتكون المنظمة الحارسة من بنية وظيفية، و خطط إنتاج ثابتة، و كثافة في رأس المال، و تكنولوجيا كثيفة العمل، و رقابة على التكاليف، و لا تركز على الإنتاجية و ترسخ القيم المضافة كأحد أولوياتها.

و تعد أفضل استراتيجيات الموارد البشرية لهذا النوع من المنظمات هو استراتيجية بناء الموارد البشرية نمطياً لتقييم المنظمة الحارسة بالتعيينات الجديدة بمعدل يفوق المعدل الطبيعي للتوظيف، و الاختيار يتم بناءً على التخلص من الموظفين غير المرغوب فيهم من ناحية، بينما يجب أن يشمل التدريب و التنمية و برامج بناء مهارات رسمية مكثفة من ناحية أخرى، يتضمن هذا النوع مجال الصناعات الصغيرة مثل الحرفيين، حيث يكون نمو العمل و المنظمة ضعيفاً و لا يتم الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بشكل جوهري كأصل من الأصول الذكية.

(1) Joel Cauden, Adérits Alain Sanches, gestion des ressources humains P 137.

(2) أشوك شاندا، شلبي كويرا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي ص 103.

○ **المنظمة المؤنكرة:** تتصف المنظمة المفكرة بالبحث المستمر وراء المنتج الجديد و فرص السوق و التحريب التي لها تجاوب مع اتجاهات البيئة الجديدة. تتضمن الخصائص أيضا، خطوط إنتاج متنوعة، و تعدد التكنولوجيات و وجود تقسيم تنظيمي طبقا للمنتج أو المناطق الجغرافية و المهارات في بحوث و تطوير المنتج و البحوث التسويقية.

تحلل و تفكر المنظمة المفكرة في مستقبل نمو الأعمال، و تركز كثيرا على النتائج النهائية، و بنسبة أقل على تنمية الموارد البشرية، و أفضل أنواع استراتيجيات هذه الفئة من المنظمات هو استراتيجية الحصول على موارد بشرية و يسعى أصحاب هذه الفئة إلى الحصول على الكفاءات، مما يتطلب استراتيجية تتضمن إجراءات استقطاب معقدة على جميع المستويات.

○ **المنظمة المراجعة (المعدقة):** تعمل هذه المنظمة في مختلف أنواع العمليات و مجالات السوق، سواء كان ذلك السوق ثابتا أو متغيرا، و تراجع باستمرار عمليات الموارد البشرية داخل المنظمة، و يياشر المراجعون مجموعة متعددة من السلوكيات نتيجة لتنوع متطلبات السوق، و لذا تتسم المنظمات في هذا الربع بخطط إنتاج محدود، و البحث عن عدد محدد من المنتجات المرتبطة بالمنتج الرئيسي أو الفرص التسويقية و تكنولوجيا معتدلة التكاليف للمنتجات الثابتة، و مشاريع تكنولوجيا للمنتجات الجديدة، و مزيج من الهياكل التنظيمية و المهارات في كفاءة الإنتاج و العمليات الهندسية و التسويقية، و تكون النتائج النهائية لعمليات الموارد البشرية في هذا النوع من المنظمات أقل في الكفاءة و الفعالية، و تعد أفضل استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات المراجعة هي استراتيجية تخصيص الأدوار للموارد البشرية. لابد أن توازن المنظمة هنا بين استراتيجيات الاستقطاب و الاختيار و التنمية و بين طبيعة سوق المنتج و المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته.

○ **المنظمة المتطلعة:** تتسم المنظمة المتطلعة بمعدل نمو مرتفع و تركيز كبير على عمليات الموارد البشرية، و تركز هذه المنظمة أيضا على فرص نمو الأصول الذكية و الأعمال، و تعد سباقا في الاهتمام بقضايا الموارد البشرية، و تحاول أن توازن بين العوامل البشرية و متطلبات الأعمال، هنا يتنوع خط الإنتاج بشكل كبير نسبيا و يتم تسويق العديد من المنتجات، و يوجد بهذا النوع من المنظمات مهارات متعددة و هيكل تنظيمي على المستوى العالمي. كما تركز المنظمة المتطلعة و تهتم بالإنتاجية البشرية، و ترسخ القيم المضافة و التدريب و التنمية، و الكفاءة، و لابد أن توازن المنظمة المتطلعة بين استراتيجيات الاستقطاب و الاختيار بناء على أداء الفرد و تقييم مساهمته في حاجات المنظمة التي تعد استثمارا مستقبليا.

إذا كانت المنظمة الحارسة تأتي في الربع المنخفض، فهناك وسيلتان لتحويلها إلى منظمة متطلعة (إذا أرادت).
الوسيلة الأولى، الإنتاجية: أن تصبح المنظمة منافسة و متفهمة بطبيعة السوق، و التركيز الشديد على عمليات إدارة الموارد البشرية.

الوسيلة الثانية، ترسيخ القيم المضافة: جعل عمليات إدارة الأصول البشرية أولى أولوياتها، و بذلك تصبح منظمة مراجعة، و عندما يتحقق ذلك، فإن التركيز على تنمية أصولها الذكية و الأعمال يساعد على عملية التغيير.

و عن كيفية التحول و التركيز على تنمية الموارد البشرية و الأصول الذكية ستتحدث في المباحث اللاحقة من هذا الفصل.

شركة شل

في العام 1996 كانت شركة شل الأمريكية العاملة في قطاع النفط أفضل مؤسسة ربحية بعائد سنوي 8.6 مليار دولار، و 20% كعائد سنوي منذ العام 1992، وبهذه العائدات حققت شركة شل أموالاً أكثر بكثير على صعيد صناعات أخرى، ولكن بالرغم من خطتها الجيد فقد كان لها مشكلة، وهي، أن هذه الدولارات وهذه الأموال لم تترجم إلى عائد ناجح على صعيد الاستثمار، وبدأت الصناعة و كأنها أخذت بالتردي. على هذا الأساس من الكفاءة المالية أمست شركة شل بنهاية القرن الماضي الأخيرة بالنسبة لشركات البترول السبع الرئيسية، وباتت المليارات العشر من السيولة المالية التي تستند إليها الشركة تشكل جزءاً من المشكلة... بعض القضايا يمكن حلها عن طريق الهندسة المالية، والبعض عن طريق بيع بعض الموجودات وتكنولوجيا أخرى، ولكن الحقيقة كانت هي أن شل يجب أن تقوم بعملها الأساسي بشكل أفضل وأن تطور توجهها تجارياً أقوى وتقوم بسلسلة من التحسينات الأساسية على صعيد العمليات التجارية و أساسيات الكلفة و مستويات الخدمة، باختصار، يجب أن تكون أكثر تجارية.

لقد أدركت شل أن أصولها الذكية تعد العامل الأساسي لتحقيق التطوير، لكنها لم تدرك إن كان لديها الأعدان و الأنواع المناسبة من الموارد البشرية التي تشكل هذه الأصول، على الخصوص، يعتقد أن الأصول الذكية للشركة ليس لديها توجهات تجارية. لذلك أولت المنظمة اهتماماً و تأكيداً على تطوير هذه الأصول في هجوم متعدن الاتجاهات.

في غضون السنوات القليلة التي تلت و قبل ولوج القرن الواحد و العشرين، تغيرت طرق البحث عن الأصول البشرية ذات الكفاءة العالية، و شرعت شل في استخدام أفران متميزين من خارج الشركة، و غيرت من أنظمة إدارة الأداء، و التعويضات، و الكف عن اعتبار وظيفة إدارة الموارد البشرية أولوية رئيسية مقتصرة على الاحتفاظ بالسجلات و متابعة شؤون التعاقد و التسريح، و أناطت بها دوراً استراتيجياً، و الأهم من ذلك أنشأت شل مؤسسة تدعى LEAP مهمتها رفع تقارير العمل إلى الإدارة العليا مباشرة، دورها الرئيسي هو إدارة و بناء أصولاً ذكية قادرة على ترسيخ التوجه التجاري.

لقد اعتمدت فلسفة LEAP بشكل رئيس على أفكار Noel Tichey من خلال ثلاث برامج أساسية، وهي:
أولاً: برنامج FRD الذي يركز على النتائج، و المعنى بتوليف عناصر الأصول الذكية، و الذي أعطى عوائد مالية مباشرة من خلال استخدامه لمشاريع مدتها 90 يوماً التي تمكن ليس فقط من بناء معارف و مهارات جديدة، بل أيضاً تحقيق مكاسب مالية.

ثانياً: برنامج BFI الذي يركز على أطر العمل المؤسساتي من خلال نشر الثقافة التجارية و المالية بين أفران المنظمة.

ثالثاً: اهتم ببناء الفريق و الارتباط مع الآخرين.

تحويل الأقوال إلى أفعال

كرست شركة شل 12000 شخص للمشاركة في البرنامج الأول FRD في منتصف العام 1999، وقد ذكر غاري ستيل، مدير شركة شل، إن هذه الطريقة أثبتت جدواها وهي تحقق الكثير من المال، وفي السنتين الأولتين حدد البرنامج المصادر لتحقيق عوائد بقيمة مليار دولار خلال التوفير في أساس التكاليف، بالإضافة إلى ذلك تم تضمين محرك التحسين المستمر KAIZAN... لقد أثبتت تجربة شل أن أكثر النتائج إثارة لتدخلات الأقران كانت تصدر عن الأصول البشرية التي تمثل المراتب الدنيا في التسلسل الهرمي، ويعزى هذا إلى حد بعيد إلى حقيقة أنه لم يتم سؤال هؤلاء الأشخاص مطلقاً، وهي تستشهد بالمثل القائل أن "الإدارة على النحو الأمثل"، لقد أصبح برنامج FRD جزءاً من جهد مستمر لتغيير أولويات مصادر تحقيق التنافسية، بل تغيير شل نفسها، تفضل الشركة بناء أصولاً ذكية أكثر من التعريف بطبيعة هذه الأصول و استحضار قيمتها بعد ذلك.

إن لشركة شل قيماً كثيرة، كاحترام أفرادها، والتعريف بالكفاءات الفردية، و امتلاك وجهة نظر تعليمية، و قيم قادرة على إدارة العمل، و تضمين الابتكار، و التعاطف مع الزبون و الانجاز و التفوق... من وجهة نظر شل فإن المشكلة الأصعب على الإطلاق في هذه الثقافة الجديدة لا تكمن بتعريف الرؤية، بل الاعتراف بالحقيقة عن الواقع الحالي الذي يقول بوجود تغيير مناهج العمل، و ثقافة المؤسسة، أي الحاجة التي يجب ربطها مع الاستراتيجية المرغوبة للمستقبل و الوضع الراهن غير الملائم المعترف به. إن لجنة مدراء الإدارة تجتمع شهرياً لمناقشة الأقران في لجنة تطوير الأصول غير الملموسة، هذا هو البند الوحيد على جدول الأعمال، عندما بدأت الإدارة العليا في إجراء استقصاءات عن المواهب عبر أقسام المؤسسة، كانوا يعتقدون أن لديهم نقصاً في المواهب الأمانية، و لكن الشركة تشعر الآن بأنها بدأت تتعرف إلى ما هو متوفر لديها، و الذي ثبت أنه أكبر بكثير مما كان متوقعاً، تقييم الأداء يستفيد استفادة واسعة من تغذية راجعة Feed Back متكاملة، المعرفة الكاملة بالمنتجات و تقديم الخدمات و التوافق مع القيم، في مجال التعويض فإن أول 1500 موظف لديهم خيارات كثيرة، و عدد الأقران القادرين على الوصول إلى هذه المرتبة أخذوا بالتزايد في أنحاء المنظمة، و هذا كله في صالح بناء أصولاً ذكية لشركة شل تمكنها من الاستجابة لتغيرات المحيط، يقول غاري ستيل "شعور شركة شل هو أن أحداً لن يشعر بالأمان بعد الآن، كل شركة توجه تحديات أساسية في الأنفية الجديدة الناجمة عن التغيرات المذهلة في التكنولوجيا، و على صعيد العولمة، حتى بالنسبة لعملاق كشركة شل... في الحقيقة تحتاج المنافسة الناجحة إلى استيعاب فكرة أن التطور البيئي هو ليس بالحدث المستقل الذي يحتاج إلى رد فعل أحادي، على العكس، فإن الرد الأكثر فعالية هو المرونة و التكيف، بمعنى هو رحلة طويلة مستمرة تتطلب أصولاً ذكية قوية و متجددة، و رائدة في إدارة التغيير".

المبحث الثاني: الأصول الذكية وإدارة الكفاءات الجماعية و التعلم التنظيمي.

ذهب زوجان للعشاء في مكان فاخر للاحتفال بمناسبة سعيدة، و كان المطعم صينيا من حيث إعداد المكان و التخصص و الخبرة، طلب الزوجان العشاء، و بدأ الطباخ في إعدادهما. بمنتهى السخاء و السرعة، و بعد العشاء سألت الزوجة زوجها: ما رأيك في المطعم؟ فأجاب: جيد، و ما رأيك في المكان الذي جلسنا به و ما يحيط بنا؟ فأجاب: ممتاز، سألته: كيف كانت الخدمة؟ أجاب: جيدة جدا، ثم سألته كيف كانت الموسيقى؟ فأجاب: لا بأس بها، ثم سألته: "هل سنأتي هنا مرة ثانية؟ فقال: في المرة القادمة سنبحث عن مكان آخر لنذهب إليه"، كان رده ذلك مفاجأة للزوجة. لم تفهم ماذا يعني، ثم عاودت و سألته: "إذا كان كل شيء جيدا في المكان، فكيف تقول أنه لا بأس به، أجاب الزوج زوجته: إن المهم ليس فقط الأوجه الفردية، كل شيء على حدة جيد، و لكن المهم هو المطعم ككل.

ينطبق هذا المنطق على الكفاءات، و مراجعة الكفاءات، فإذا لم تتناغم جميع الأوجه و يكمل بعضها البعض، فلا يمكن الوصول إلى التأثير العام المرغوب، إن منظمات الأعمال اليوم التي تسعى للتميز لا تكتفي بأداء أفرادها و كفاءاتهم الذاتية، و لكن كيفية جعل تلك الكفاءات الفردية تتناغم مع بعضها في سياق محدد كي تنتج كفاءات جماعية تفوق في أدائها مجموع الكفاءات الفردية مكونة أصولا ذكية تملكها المنظمة من خلال التعلم، و هو ما أدى إلى ظهور ما تسمى بالمنظمات المتعلمة أو المنظمات الذكية.

المطالب الأول: تناوب الكفاءة الفردية (SYNERGY)، 5=2+2

عندما عانى مصنع مازدا **MAZDA** للسيارات من الخسائر في العمل العام 1980، راجت تكهنات بتنازل الشركة عن جزء هام من أفرادها، لكن بدلا من ذلك قامت إدارتها للموارد البشرية بإسناد بيع السيارات التي توزع غالبا في اليابان إلى أفرادها المراد التنازل عنهم، و في نهاية العام حددت مكافآت لأفضل قائمين على عملية البيع، اكتشفت الشركة أن أفضل عشرة بائعين كانوا من عمال المصنع السابقين، فلقد استطاعوا أن يعبروا عن مزايا المنتج بطريقة فعالة... و بالطبع و بانتهاء العملية إتضح في الحقيقة أن عمال المصنع قد اكتسبوا خبرة التحدث إلى العملاء، و عرض أفكار مفيدة عن مواصفات المنتج.

لعل المشهد السابق يضعنا في المسلك الذي يؤكد أن مصدر تحقيق الأهداف و الغايات هم الموارد البشرية التي تتمتع برأس المال الفكري و الكفاءات القادرة على التكيف مع البيئتين الداخلية و الخارجية للمنظمة. بمتغيراتها التكنولوجية و التنافسية و الإبداعية، و هو من جهة ثانية يعتبر تحدي هام للمنظمات حيث أن مجال الأعمال اليوم يتطلب حشد أكبر ما يمكن من الكفاءات البشرية التي لديها المهارة و الاتجاه الفكري، و القيم و المعرفة و السلوك المطلوب، و من ثم إدارة هذه الكفاءات و القدرة على التعامل مع العملية المعقدة للاتجاهات في ضوء بيئة الأعمال المتغيرة⁽¹⁾، و هو ما عبر عليه Leboterf "إن السوق

(1) Revue de gestion des ressources humains, N°: 21-22. Mars - Juin P 20.

و عمليات الإنتاج و الأشكال الجديدة للمنظمات تفرض الكفاءة... و الكفاءات بهذا المفهوم لا تشكل موارد فحسب، بل تمثل ثروة حقيقية⁽¹⁾.

الكفاءة موضوع الإدارة: تشكلت الكفاءة، كنتيجة للتحويلات العميقة الملاحظة في المنظمات، و إدارة الأعمال، و التي تولدت بدورها من حركتين هامتين⁽²⁾:

❖ التغيرات بالنسبة لتنظيم العمل، و الذي فرضته المتطلبات للأداء و التنافسية، و إدماج تكنولوجيا و تقنيات حديثة أسهمت في تطوير و تغيير في محتوى المهن، مما تطلب كفاءات و مؤهلات جديدة للأفراد قصد السيطرة على هذه التجهيزات.

❖ تطور متطلبات الشاغلين لهذه المناصب و الذي نتج عن التحول في تنظيم العمل (في مقابل ازدياد ضغط المنظمات لمواجهة المنافسة) ضرورة تحميل المسؤولية للفرد و تنمية كفاءاته ليكون في مستوى تطلعات المنشأة.

إن مفهوم الكفاءة يشير إلى "مجموع المعارف، المميزات، القدرات و المهارات و السلوكيات التي تسمح بمناقشة و فحص و اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة"، فهي تفترض معارف مبررة، و بصفة عامة، لا توجد كفاءة تامة، إذا لم يواكب المعارف النظرية القدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة، و هو ما يعني أن الكفاءة تصاغ من المعارف النظرية، و تستند إلى التحكم في نشاط مهني. كما قدمت عدة تعاريف للكفاءة، نوجز أهمها كما يلي:

- "مجموعة من المعارف و القدرات ، و السلوكيات المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة".
- "معرفة كيفية تعبئة المعارف و المميزات لمواجهة مشكلة ما".
- "مجموعة ثابتة من الدرايات، و الدرايات الفنية، و التصرفات النموذجية، و الإجراءات المعيارية، و الطرق التعليمية، التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد".

نلاحظ من خلال التعاريف السالفة الذكر أن الكفاءة تستند إلى الثلاثية الكلاسيكية، أو ما تسمى بالأبعاد الثلاثة للكفاءة و هي⁽³⁾:

- ◆ الدراية Knowledge: و هي مجموعة المعلومات المستوعبة، و المهيكلة و المدججة في إطار مرجعي، يسمح للمنشأة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص.
- ◆ الدراية الفنية Know – haw: و هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، و هذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، و أساسها تجريبي.

(1) Guy Leboterf, construire les compétences individuelles et collectives, P 193.

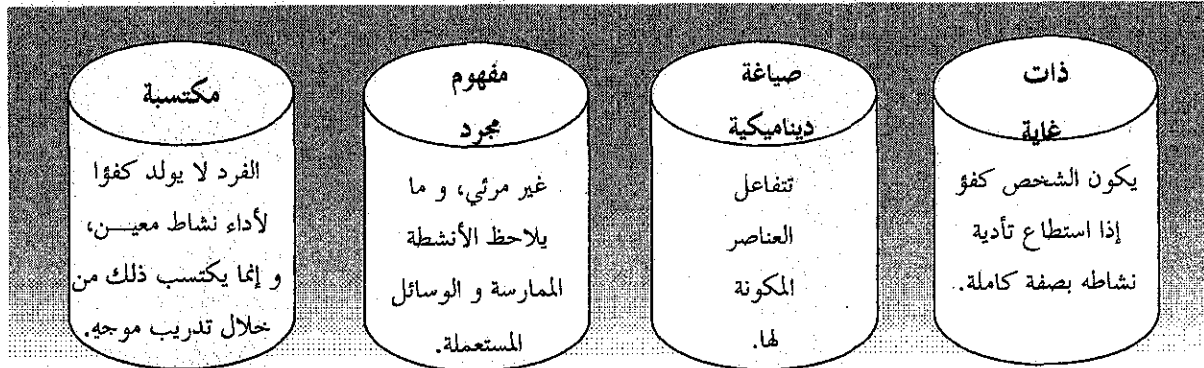
(2) Revue, management des savoirs et développement des compétences, UNIV de Tlemcen, P 13.

(3) بالفرنسية هي على التوالي: SAVOIR – ETRE, SAVOIR – FAIRE, SAVOIR.

◆ الدراية الذاتية Know – bein : و تتمثل في مجموع السلوكيات و المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالفرد، و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.

و من خلال هذه الأبعاد الثلاثة تظهر مميزات الكفاءة، و التي تتشكل من أربعة محاور، يبرزها الشكل

(2- 8) التالي:

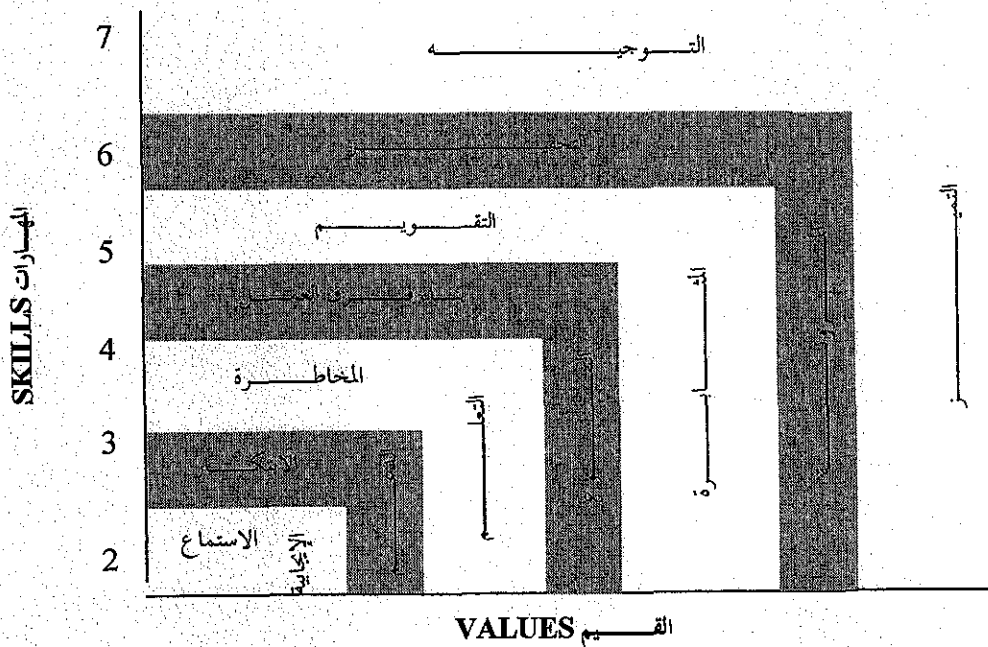


الشكل (8- 2) مميزات الكفاءات الفردية⁽¹⁾

و تقوم عملية الإعداد على إدارة هذه الكفاءات بما يحققه من الترابط و التجانس بين المهارات و القيم

الحاكمة للتميز، و يمكن تصور بناء الكفاءات من المهارات و القيم على شكل مصفوفة، بينها الشكل (9- 2)

التالي:

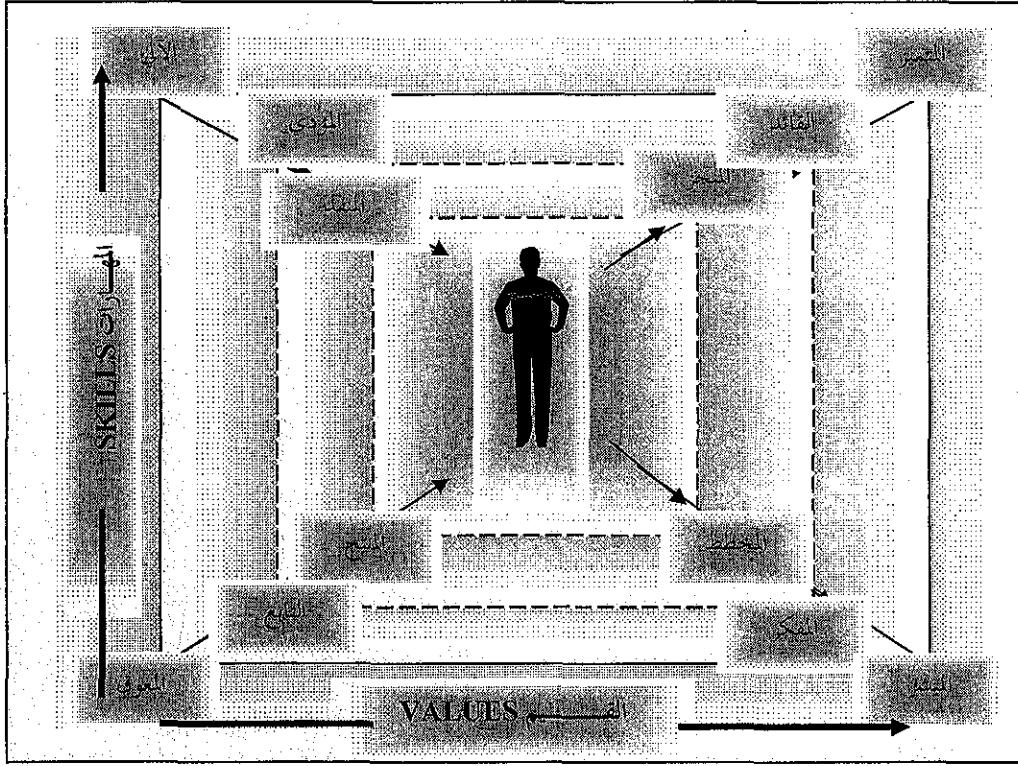


الشكل (9- 2) مصفوفة بناء الكفاءات الفردية⁽²⁾

(1) الشكل من إعداد الباحث.

(2) عبد الرحمن توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري ص 25.

و في محاولة لتطوير هذه المصفوفة، و ربط المحورين، الأفقي (القيم) و العمودي (المهارات) يصبح لدينا أربعة أنماط رئيسية و أربعة أنماط فرعية، و أربعة أنماط داخلية، و بإجمالي أثنى عشر نمطا أو نموذجاً لإدارة الكفاءات الفردية، كما بينها الشكل (10-2) الآتي:



الشكل (10-2) مصفوفة توفيق لإدارة الكفاءات الفردية⁽¹⁾

- يتضمن المربع الأول: المعوق و هو الذي لا قيمة له و لا مهارة، و يمثل قوارض للأداء، أما التابع فهو الذي يستجيب فقط للأداء و التعليمات، يحكمه التفكير الحذر و الخوف من الآخرين.
- يتضمن المربع الثاني: الأنماط الآلية في الأداء، حيث تصبح المهارة هي الأداء و هي المعيار بغض النظر عن طبيعة القيم التنظيمية، و قد يتطور السلوك الآلي عندما تتحرك لديه مجموعة من القيم، فينتقل من نمط الأداء الآلي إلى نمط المؤدي.
- يتضمن المربع الثالث: و هو النموذج الجيد في إدارة الكفاءات الفردية، حيث يتوفر مزيج الفعالية الإدارية (المهارات و القيم)، يمكنهم تحقيق إنجازات ملموسة، و غير مسبوقه.
- يتضمن المربع الرابع: الكفاءات لديهم إيجابية عن أنفسهم و عن الآخرين، في حين يفتقرون إلى المهارات اللازمة لتطبيق ما قد ينادون به.
- أما المربع الخامس: يظهر عندما تقترب من منتصف المصفوفة أربعة أنماط مباشرة، و هي التي تجمع بصورة وسيطة كلا من المهارات و القيم في مزيج من: المنتج، المنفذ، المنجز و المخطط.

(1) عبد الرحمن توفيق ، مرجع سابق ص 26.

إن الطرق و الأساليب التي يتلقى بها الأفراد المعلومات و المعارف المكونة للكفاءات تعمل عادة بشكل لا شعوري، و تواجه المنظمة المؤلفة من عدد كبير من الأفراد مهمة أكثر صعوبة عندما تحاول إتقان المعرفة و الكفاءات الفردية و تحويلها إلى المستوى الجماعي، لأن مفهوم الكفاءة لا يتوقف عند الفرد فحسب، و لكن لابد من أن تكون هناك كفاءات جماعية أو مشتركة **Collective competence**، و هو ما أكد عليه **Leboterf** "إن تنظيم العمل ليس بهيكل الكفاءات، و إنما بتجميع هذه الكفاءات بصفة مشتركة من أجل إنتاج خدمة أو خلق قيمة مضافة"⁽¹⁾.

و لا تعني بأي حال من الأحوال أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الكفاءات الفردية، رغم أن الأولى لا يمكن أن تتكون من دون الثانية، و لكن تتوقف أساسا على نوعية التفاعلات التي تتم فيما بينها، و الذي يشكل ما يسمى بالتداؤب **Synergy**، و هذا المفهوم يرمز إلى العلاقة $5=+2+2$ ، و يعني أن أثر التفاعل بين الكفاءات يكون أكبر من الآثار المأخوذة على انفراد، و هذا ما هو إلا نتيجة التكامل بين عناصر الكفاءات⁽²⁾، و بهذا تهدف إدارة الكفاءات إلى تجسيد محورين أساسيين:

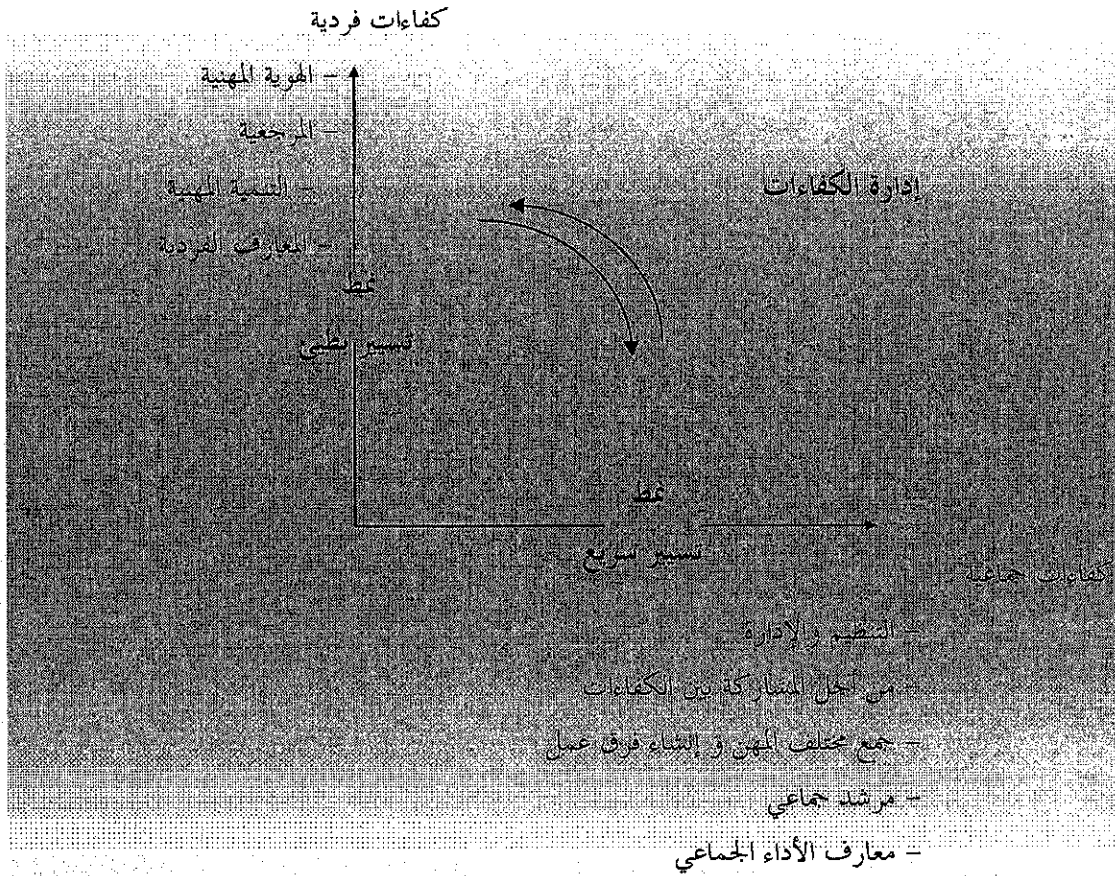
◆ محور تطوير إدارة الكفاءات الفردية.

◆ محور تجميع هذه الكفاءات.

هذه المحاور يوضحها الشكل (11 - 2) الآتي:

(1) Guy Leboterf, construire les compétences individuelles et collectives, P 193.

(2) عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ص 134.



الشكل (11 - 2) محاور إدارة الكفاءات⁽¹⁾

تعد محاولة فهم العمليات الجماعية عن طريق النظر أولاً للأفراد طريقة مقبولة لبدئ دراسة أو استقطاب ما، و لكن هذا المنهج يتضمن فخا، و هو أن العمليات التعاونية ربما تكون مختلفة للغاية عن العمليات الفردية، و الأطر و النماذج التي تصلح للأفراد يمكن أن تفشل عند تطبيقها على الجماعات، و العكس صحيح، و مجموع الذكاءات الفردية ليست مماثلة للذكاء الجماعي، و أمثلة ذلك عديدة كفرق كرة القدم، و فرق الموسيقى...

و حسب الشكل (11 - 2) فإن إدارة الكفاءات تتضمن تحديد متطلبات الكفاءات الجماعية، التي تشير إلى الأبعاد المحددة للسلوك الكامنة وراء فشل أو نجاح وظيفة معينة، أو فئة معينة من الوظائف، و قد تشمل هذه الأبعاد على المعرفة، و المهارات و السلوكيات، و تنبع متطلبات الكفاءات الجماعية من ثلاث مصادر:

- متطلبات العمل في المجالات الاستراتيجية من كفاءات جماعية.
- مضمون الوظيفة ذاتها و متطلباتها الفنية و المهنية.
- وجود المستوى الثقافي الذي يستطيع الفرد أن يعمل و ينتج من خلاله.

⁽¹⁾ Guy Leboterf, construire les compétences individuelles et collectives, P 170.

و بقياس الفرق بين متطلبات الأداء و مدى الكفاءات الجماعية الموجودة يمكن معرفة حجم الفجوة بينهما، و بالتالي وضع الأولويات، بما يسمح من فهم لوضع المنظمة فيما يتعلق بالنظم و التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية و التكامل بين المهارات في الوقت الحقيقي⁽¹⁾.

و من أجل خلق هذا التكامل بين المهارات و الكفاءات الفردية وصولاً إلى كفاءات جماعية، فإن الأمر يتطلب مجموعة من التحولات في فكر المنظمة و في فكر الموارد البشرية و الذي يركز على تكامل أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة و اعتبارات أخرى يبينها الجدول (2-2) التالي:

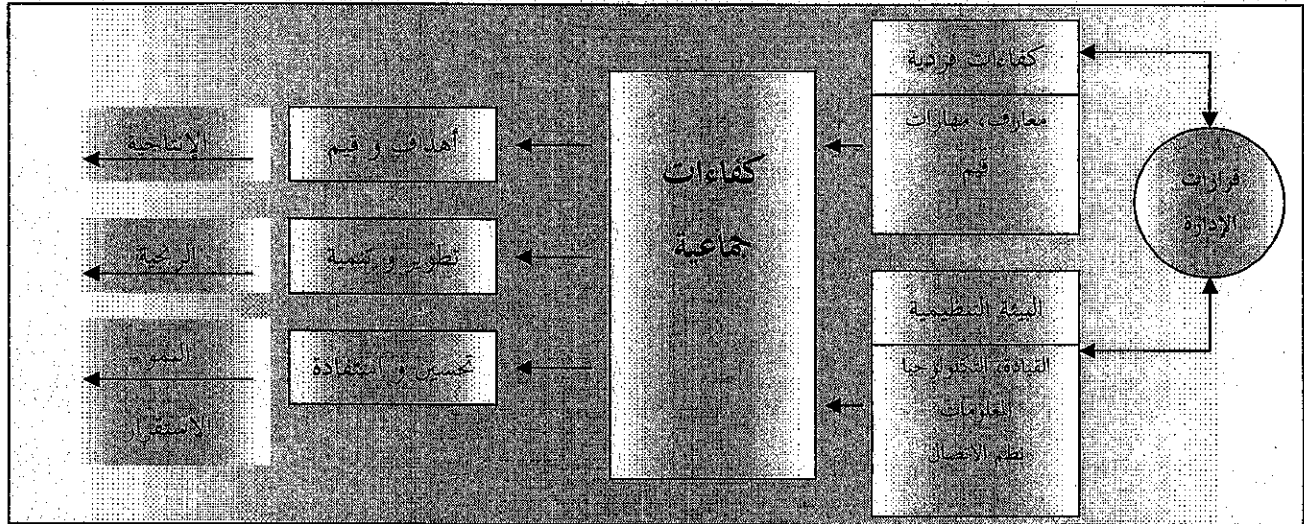
مظاهر تحول الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية	التحول في تفكير الكفاءات الفردية	مظاهر الكفاءات الجماعية
التفكير و التصرف بطريقة منتظمة	<ul style="list-style-type: none"> الرؤية للمنظمة كنظام مكون من أجزاء متصل و متكامل ببعضها. التفكير بأثر القرارات التي يتخذونها على أهداف المنظمة القصيرة و الطويلة الأجل. 	<ul style="list-style-type: none"> الاتصال بالأفراد و العاملين في مختلف الوظائف للحصول على المدخلات اللازمة لاتخاذ القرار. إعلام الأطراف الأخرى بالأسباب التي وراء اتخاذ القرارات و التصرفات المقترحة. الاشتراك في الاجتماعات لمناقشة الآثار الكلية لهذه القرارات على نتائج المنظمة.
التركيز على العمل	<ul style="list-style-type: none"> التفكير بصفة أساسية بأهداف المنظمة و مسؤولية الفرد عن تحقيقها. 	<ul style="list-style-type: none"> مراجعة الأفراد لأدائهم الحالي و مقارنته بالمعايير الموضوعية، و كذا دراسة البيانات المالية المتعلقة بنتائج إدارته، و تحليل الانحرافات و أسبابها.
استخدام منطق و فكر رجال الأعمال	<ul style="list-style-type: none"> الانفتاح على العديد من مصادر المعلومات الخاصة بأعمال المنظمة و بيعتها لتحديد مزايا و مخاطر القرارات و التصرفات. 	<ul style="list-style-type: none"> التعاون و الاتصال مع الأفراد الذين لديهم رؤى أو تصورات مختلفة عن المشاكل و الفرص المتوقع الحصول عليها و تحديد التصرف الأمثل.
العمل كفريق	<ul style="list-style-type: none"> التفكير باعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق. 	<ul style="list-style-type: none"> الاتصال بالفرق و مجموعات العمل الأخرى لتكوين رؤية شاملة عن المنظمة، يستطيع الفريق من خلالها تنظيم مجهوداته.
التعلم المستهدف	<ul style="list-style-type: none"> التفكير بخصوص المعلومات و المعرفة التي يفتقرون إليها أو غير المكتملة لديهم. التفكير في أنواع المعرفة و المعلومات التي تتوفر لديهم و يحتاج إليها الآخرون. 	<ul style="list-style-type: none"> البحث عن المعرفة و المعلومات المطلوبة من المصادر الداخلية و الخارجية للمنظمة لتعميق الفهم و الاستيعاب.

(1) Alain Neigant, les compétences de la fonction ressources humains diagnostic et action P 22.

<p>● التفكير بخصوص المعايير و أنظمة التعويضات التي يتم وفقا لها ربط العوائد التي يحصل عليها كل عامل بنتائج المنظمة.</p>	<p>● البحث لابتكار الوسائل التي تمكن الأفراد من تحقيق أفضل النتائج، وفقا للمعايير و المواقيت الزمنية المحددة.</p>	<p>أنظمة التعويضات وفقا للمخرجات المحققة</p>
---	---	--

الجدول (2-2) أبعاد تذاؤب الكفاءات الفردية⁽¹⁾

من خلال الجدول (2-2) يمكن تصور منظومة الكفاءات الجماعية وفق الشكل (2-12) الآتي:



الشكل (2-12) منظومة الكفاءات الجماعية⁽²⁾

إن تحقيق التذاؤب المطلوب بين الكفاءات الفردية يتطلب إشرافا متميزا من المنظمة، يركز على أربعة مجالات أساسية هي⁽³⁾:

◆ تقديم الدعم، بتمكين الكفاءات الفردية، و تشجيعها و الاعتراف بالأداء الجيد لها و إشراكها المتواصل في بناء كفاءات جماعية.

◆ تسهيل التفاعل بين الكفاءات الفردية، بتبني أنظمة اتصال مرنة، و توسيع شبكة الاتصالات غير الرسمية بما يفيد المنظمة.

◆ تأكيد الأهداف، بإيجاد درجة عالية من الوعي و الالتزام بالهدف المسطر، مع إشراك أكبر قدر ممكن من الكفاءات الفردية في تحديد هذا الهدف.

◆ تسهيل إنجاز المهام، بإيجاد وسائل عمل فعالة، و جداول عمل لازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

إذا فالقدرة على الأداء Performance capability في النمط المعرفي، أن الوظائف و العمليات تعمل

بفعالية، هنا يكون التركيز منصبا على جوانب التصميم في عمليات و تدفق العمل، و قواعد المعرفة المطلوبة

(1) فاتن أحمد أبو بكر ، نظم الإدارة المفتوحة ص 91.

(2) الشكل من إعداد الباحث.

(3) ماريون إي هايبر ، إدارة الأداء ، ترجمة محمود مرسى، زهير الصباغ ص 376.

لدعمها، أما الهدف فهو إيجاد الحل الأمثل أو الأسلوب الصحيح من خلال التفكير المنطقي و الهندسة و التحليل.

و الأفراد المتمتعون بكفاءات عالية شغوفون بالجوانب التحليلية في عملهم، و هم يستمتعون باستخدام أدوات الجودة، و يجوبون الاستعداد للظروف الطارئة، و يهتمون دائما بالخطط و النسخ الاحتياطية. و إذا كان يمكن لشخص واحد أن يحاول تصميم عملية بأكملها، فإن تصميمات العمل الأكثر فعالية هي التي تنشأ نتيجة لجهد تعاوني، و كلما زاد التعقيد، كلما أصبحت الأدوات أكثر تعاونية... إنها الكفاءات الجماعية.

كمثال، فكر في تشغيل خط إنتاج في منشأة تصنيعية تعمل 24 ساعة في اليوم، و يتم فيها تغيير الدوريات ثلاث مرات على الأقل في اليوم، إن في كل تغيير في الدورية يتضمن عملية بناء مشترك للمعرفة، حيث يلزم قدر هائل من المعارف لإبقاء خط الإنتاج عاملا بكفاءة، و تلك المعارف موجودة لدى الأفراد أنفسهم، و أيضا في مستندات مثل خرائط الرقابة و جداول الصيانة و جداول الإنتاج، و رسوم تدفق العمليات البيانية، و تقارير الحالة، و يحتفظ الأفراد بمعرفة ضمنية بالعمليات، بينما تنقل المستندات و المواد الأخرى معرفة ظاهرة مشتركة (كفاءات جماعية).

في هذا النسق، تساعد تقنيات التصوير البياني البصري على توصيل و تجميع المعرفة، و تشمل الأدوات الأخرى برمجيات إدارة المشاريع و قواعد البيانات المحتوية على بيانات تاريخية، و نظم المعلومات المسيرة لعمليات معالجة البيانات و توصيل المعلومات، و تستخدم أدوات الجودة الشاملة في تصميم و إدارة الرقابة على العمليات، و تساعد أدوات و برمجيات الجدولة في ضمان اتساق و ثبات تدفق العمل و الإنتاج، و يشمل التوثيق الإجرائي لعمليات الماكينات و السياسات و الإجراءات و قواعد السلامة الإرشادية إحدى لبنات بناء الكفاءات الجماعية في مقابل بناء الكفاءات الفردية.

لكن لابد من القول أنه رغم هذه البدائل الهامة و الحديثة لبناء الكفاءات الجماعية، إلا أن العملية ليست رياضية أو عملية فيزيائية، بل هي عملية عضوية مرتبطة بطبيعة المنظمة و محيطها الداخلي و الخارجي، و تبقى من أهم تحديات الإدارة الحديثة، في انتظار بزوغ أبحاث جديدة تيسر من العملية⁽¹⁾.

المطلب الثاني: التعلم التنظيمي و المنظمات المتعلمة الذكية.

يغلب في أدبيات الإدارة المعاصرة رأي يرى أن المنظمة هي كائن حي، تنشأ، و تنمو و تتطور عبر مراحل في دورة حياة Organization life cycle تشابه دورة حياة أي كائن حي، و تنتهي بالانهيار و الاندثار كما يموت الإنسان، و بذلك فإن ما يصدق على الإنسان في شأن تغيير سلوكه و عوامل تطوره، يصدق أيضا على المنظمة، و من هنا يجوز أن نتصور المنظمة تتعلم كما يتعلم الإنسان، بمعنى أنها تكتسب

(1) سعيد يس عامر، الإدارة في ظلال التغيير ص 270.

أنواعاً جديدة من السلوك (الممارسات و الأنشطة) نتيجة تعرضها لمواقف مواجهة، تفرض عليها التخلي عن أنماط السلوك القديمة التي لم تعد تسير متطلبات المواقف الجديدة و المتغيرة.

و من ثم ظهر في مجال الفكر الإداري تيار اشتد تأثيره في السنوات الأخيرة يروج لمفهومين مترابطين هما "التعلم التنظيمي" Organizational learning، و "المنظمة المتعلمة" The learning organization و يتخذ منهما أداة لتفسير ما يطرأ على المنظمات من تطورات، و كذا ما يهددها من مخاطر في حال تجردها و انعزالها عن التعامل و التكيف مع المتغيرات الحاصلة في محيطها الخارجي و أيضاً الداخلي، و في كل متغير من المتغيرات تحدث تأثيرات متعددة تتيحها في النهاية أحد الأمرين:

1. إما أن هناك فرصاً أفضل للمنظمة لتحقيق مستويات من الأداء و الإنجاز و المنافع لأصحاب المصلحة فيها.

2. أو أن هناك مخاطر و معوقات تهدد مسيرة المنظمة و تحرمها من ميزات و قدرات كانت تستثمرها، و تعود عليها بالمنافع.

و في كلتا الحالتين يكون على المنظمة تعديل أو تغيير ممارساتها حتى تستطيع التوافق مع معطيات الموقف الجديد — أي تكون المنظمة قد تعلمت — و في حالة ما إذا فشلت المنظمة في إجراء هذه التعديلات و التغيرات فإنها تواجه احتمالات التصادم بدرجات مختلفة من القوى المؤثرة في الموقف الجديد و ما ينجم عن ذلك من نتائج سلبية قد تنتهي بإهيار المنظمة و اندثارها.

و قبل التطرق إلى أساليب، و مناهج التعلم التنظيمي، كان لابد من تقديم تعاريف لهذا المصطلح⁽¹⁾.

فقد عرف Fiol التعلم التنظيمي بأنه "تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل و الفهم الأحسن".

أما Huber فيعرف التعلم التنظيمي بأنه "توظيف المعلومات و المعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية".

و يعرفه Simon أنه "الرؤية الثاقبة في إعادة البناء و الهيكلة و النجاح في مواجهة المشاكل كما يراها الأفراد العاملون، و في ضوء العناصر و المعطيات الذاتية للمنظمة" مؤكداً على أن التعلم إنما يحصل و يحدث داخل العقل الإنساني، فهو الذي يتعلم و ليس المنظمات، فالأفراد هم الذين يحركون العملية، حيث تترجم أفكارهم و خبراتهم و تصوراتهم لصالح المنظمة.

و بصفة عامة يمكن القول بأن التعلم التنظيمي هو "تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية و تطوير ذاتها و تفعيل علاقاتها مع بيئتها و التكيف مع ظروفها و متغيراتها

(1) عامر حضير الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات ص 89.

الداخلية و الخارجية و تعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة و اكتساب المعرفة و توظيفها لأغراض التطوير و التمييز".

و بالتالي فالتعلم التنظيمي لا يقتصر فقط على ما يتم اكتسابه من خبرات و مهارات قابلة للتطبيق على شكل سلوكيات، بل يتعداه إلى تعلم و تطوير العمليات العقلية و الادراكية المتمثلة في التحليل و التعليل و بناء الأطر النظرية و النماذج و البناءات العلمية، و ترشيد السلوك الذهني، و العقلي الكامن لدى العاملين و تنمية مستويات الذكاء و المهارات، و هو ما يحول المنظمات في ظل التعلم التنظيمي إلى إطار مؤسسي لتعلم الأفراد العاملين فيها، بعد أن ظلت المنظمات مجرد أطر لتوظيف المعرفة التي اكتسبها الأفراد.

و لمعرفة كيف يحدث التعلم التنظيمي، سنقتبس ذلك من كيفية تعلم الفرد.

يتعلم الفرد من خلال خمسة آليات هي:

1. التعلم ببناء النماذج الفكرية Mental Models التي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة و تفسر له حركتها و تأثيراتها.

2. التعلم من خلال تكوين مفاهيم و وجهات نظر مشتركة مع الآخرين.

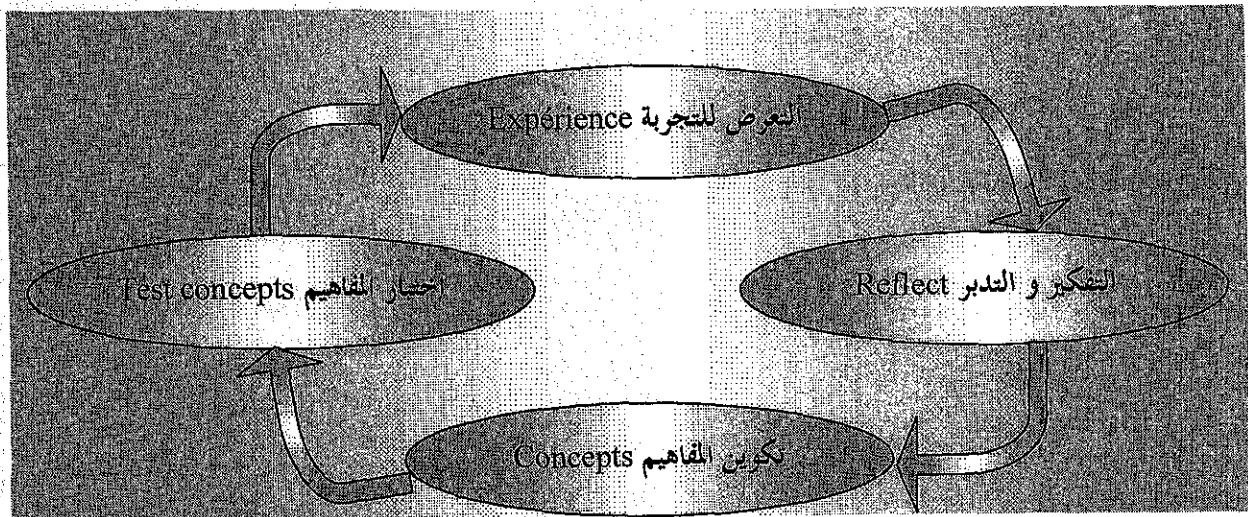
3. التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص و التعمق فيه.

4. التعلم من خلال العمل في فريق.

5. التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي.

و تمر عملية التعلم الفردي بأي من الآليات السابقة أو بها كلها بما يطلق عليه "عجلة التعلم"

The wheel of learning، و التي تتم على النحو التالي (الشكل (2-13)).



الشكل (2-13) عجلة التعلم⁽¹⁾

(1) علي السلمي ، إدارة التميز ص 228.

و المعنى المستفاد من فكرة عجلة التعلم، أن التعلم عملية مستمرة تبدأ بتعرض الإنسان إلى مواقف الخبرة و التجربة، فيبدأ في التدبير و التفكير للموقف الجديد محاولا الكشف عما به من عوامل و قوى مؤثرة مستندا في ذلك على خبراته السابقة و دوافعه و أهدافه و اتجاهاته، و بناءا على ذلك يعتمد الفرد على اختيار صحة المفاهيم التي توصل إليها من خلال وضعها موضع التطبيق بممارسة سلوك جديد أو تعديل سلوكه القديم، فإذا تحققت صحة المفاهيم تعود عجلة التعلم للدوران مرة أخرى.

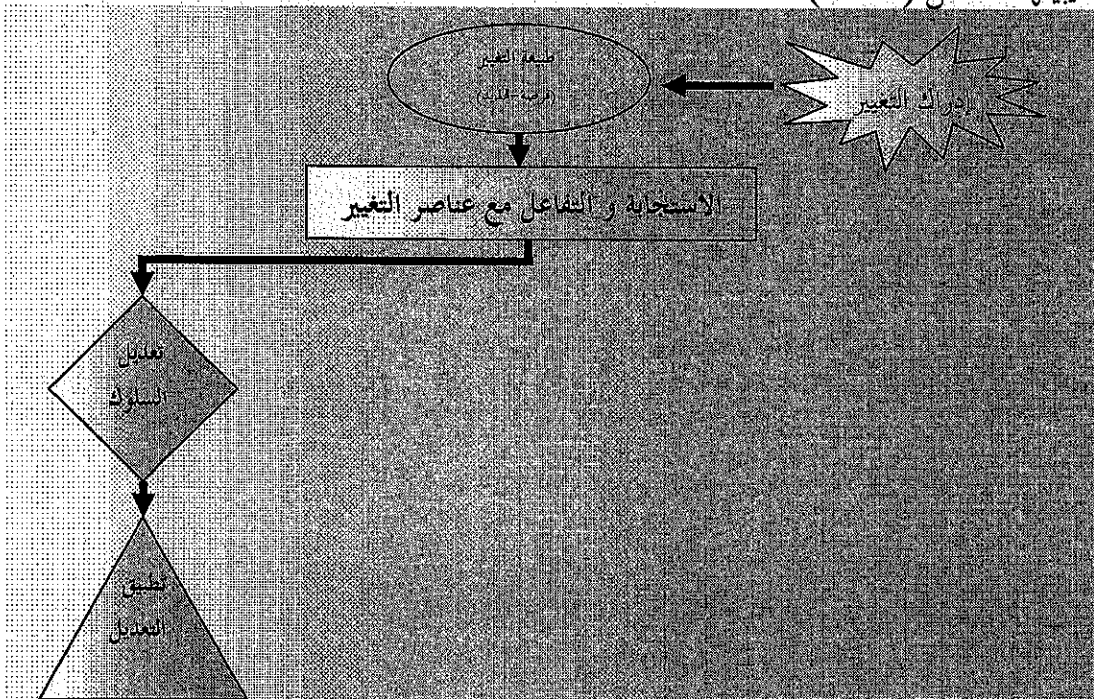
و في المنظمات تكون مواقع العمل هي أكبر مكان يتعرض فيه الإنسان للتجارب و الخبرات⁽¹⁾، و من ثم فإن السمات الأساسية للتعلم فيها تكون على النحو التالي:

- تحدث النسبة الغالبة من التعلم الفردي للعاملين أثناء العمل.
- يتحدد التعلم إلى مدى بعيد بتأثير التفاعل الاجتماعي النشط في مواقع العمل، و من ثم يتصف التعلم بالدرجة الأولى بكونه اجتماعيا و تفاعليا و ليس انفراديا سلبيا.

Social and active not individual and passive

- يتعلم الأفراد القواعد و النظم و التعليمات الواضحة و المباشرة، كما يتعلمون المعاني و المفاهيم و الأفكار غير المباشرة و التي يستخلصونها من تلك المعارف و الخبرات الظاهرة، و بهذا يحدث التعلم التنظيمي إذا تعلم أعضاء المنظمة و المتعاملين معها، و تغيير المنظمة أساليبها و أنشطتها وفق مراحل،

يبينها الشكل (14-2) أدناه:



الشكل (14-2) خطوات التعلم التنظيمي⁽²⁾

(1) تد جاريت ، البرجة اللغوية العصبية ، ترجمة عبد الرحمان توفيق ص 220.

(2) الشكل من إعداد الباحث.

أما نطاق التعلم التنظيمي و أبعاده، فيمكن أن تشمل ما يلي:

- المستقبل القريب و البعيد الذي ينتظر المنظمة لاستشرافه من أجل وضع الاستراتيجيات الملائمة له، لضمان البقاء و النمو.
- البيئة الداخلية و الخارجية لمعرفة القوى الفعالة و الطاقات البشرية العاملة فيها و ما تتطلع له من أهداف أو تتطلبه من سلع و خدمات، و في ضوء ذلك يتم رسم السياسات العامة التي توازن بين العرض و الطلب و توفق بين الحقوق و الواجبات، و توزيع الصلاحيات.
- المواد و الطاقة المتاحة و المستغلة و الكامنة و عناصر القوة و الضعف في تعبئتها و توظيفها و تحديد مواضع الخلل، و الهدر فيها لإعادة النظر في الخطط و البرامج و العمليات التي تضمن حسن إدارة المدخلات بما يحقق كفاءة و فعالية المخرجات.

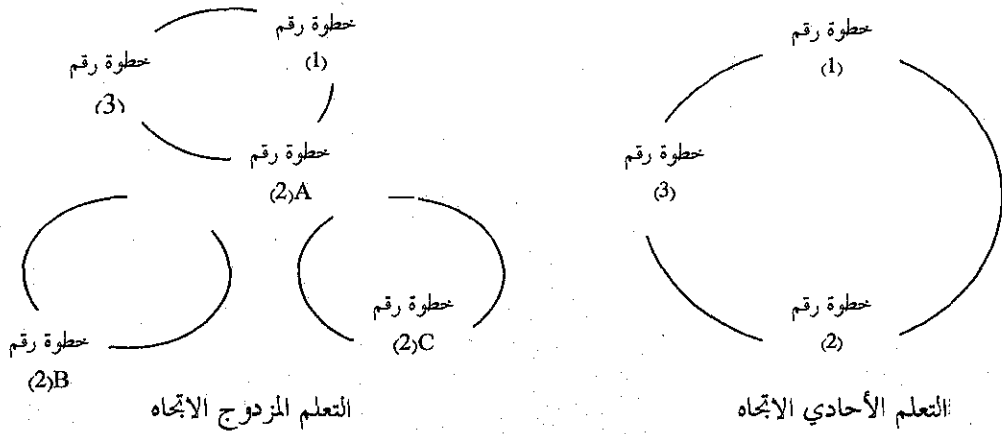
أما عن طرق التعلم التنظيمي في المنظمة، فيمكن أن تتباين، غير أن أكثرها شيوعاً تظهر في أسلوبين، هما:

أ- **التعلم الأحادي الاتجاه، Single loop learning**: و بموجبه يتعلم العاملون في المنظمات من تجاربهم و ممارساتهم، و ما يترتب عليها من نتائج و مخرجات التي تمثل تغذية عكسية Feed Back للعاملين، و من أمثلتها الموازنات التقديرية و السنوية التي تتضمن تقديرات تخمينية، و بانتهاء السنة تجرى الحسابات الفعلية لما تحقق فعلاً، فإن كانت النتائج قريبة مما توقع فإن الموازنة تحافظ على أرقامها مع تغييرات بسيطة، و إن كانت التقديرات السابقة غير واقعية فيتم مراجعة الميزانية و تصحيحها.

ب- **التعلم المزدوج الاتجاه Double loop learning**: و بموجبه يتجه العاملون في المنظمة إلى توسيع دائرة التعلم، فهم يبدوون بالتساؤل الرئيسي كيف نتعلم؟ و ما الذي نتعلمه؟ و ما هي أفضل الطرق للتعلم؟ و كيف نوظف التعلم من أجل التجديد و التطوير الذاتي؟ و بدلاً من أن يظل التعلم مرتبطاً بالبحث عن حلول المشكلات أو معالجة الانحرافات السابقة، فإن البحث يتجه نحو أسباب هذه المشكلات، و عن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون وقوعها، فهو تعلم استراتيجي و مستقبلي أكثر منه تعلم انعكاسي أو انفعالي.

و يطرح جارت مورغان J.Morgane المخطط أدناه (الشكل (2-15)) الذي يصور من خلاله

التعلم الأحادي و التعلم المزدوج الذي يندرج في التعلم التنظيمي.



الشكل (15-2) أساليب التعلم التنظيمي (1)

يلاحظ من خلال الشكل (15-2) أن التعلم الأحادي الاتجاه يدور في حلقة عددها ثلاث خطوات دون الخروج منها، و تكرر نفسها دون تغييره، أما التعلم المزدوج الاتجاه فإن لكل خطوة انشقاقيات تخرج منها، و الخطوة رقم (2) كمثال فقط، حيث تخرج عملية التعلم عن سياقها الروتيني إلى سياق جديد يبحث عن طرائق التفكير و مسارات التعلم لم تكن مألوفة.

و التعلم التنظيمي بأشكاله الآتية الذكر قد لا يقتصر على العاملين في المنظمات و إنما يتجاوز إلى الجهات و الأطراف المتعاملة معها سواء كانت هذه الجهات مساندة و معاونة أو حليفة، أو كانت من الزبائن و المساهمين أو الناشطين في بيئة المنظمات المحلية و الإقليمية.

مما تقدم يتضح دور الأفراد في إحداث و إدارة عملية التعلم التي تبدأ بهم و تنتهي بهم، فما يعرفه الفرد ينعكس على الجماعة ثم على المستوى الكلي للمنظمة، و مع أن التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة يظل هو الحصيصة النهائية المطلوبة من التعلم، إلا أن المهم هو أن يظل الأفراد العاملون في المنظمات أدوات التغيير و هم وكلاء التحول و التعلم التنظيمي، لكن السؤال الذي يطرح هنا، هو: من هم هؤلاء الذين يعدون وكلاء للتعلم التنظيمي؟ و ما هي خصائصهم و مواصفاتهم؟

يجيب على هذا السؤال اليابانيان نوناكا و تاكيوشي بأنهم "أولئك الذين يشغلون المواقع الأمامية و المدراء التنفيذيون الذين يجمعون المعرفة و يولدونها و يجددونها، و هؤلاء يضمنونها أحياناً، و يظهرونها أحياناً أخرى.

أما الخصائص فتتضمن قدرات عالية للتفكير، و درجات عالية من الوعي بالالتزام في صياغة السياسات وفقاً لوجهات نظرهم، و مهارات عالية في التواصل مع الزملاء و العملاء، بالإضافة إلى ذلك:

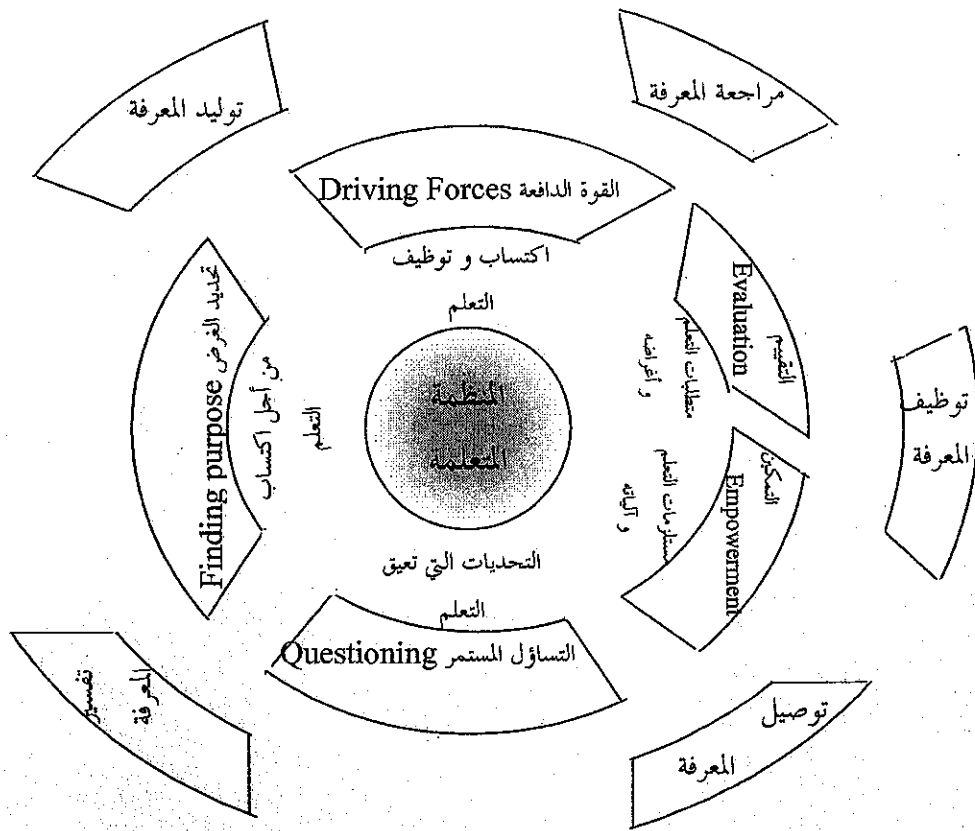
(1) عامر حضير الكبيسي ، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات ص 94.

- ◆ مبادرون لكنهم تأمليون Proactive but Reflective.
- ◆ طموحون لكنهم واقعيون Aspiration but Realistic.
- ◆ ناقدون لكنهم موالون Critical but committed.
- ◆ مستقلون لكنهم متعاونون Independent but very cooperative.

غير أن عملية التعلم التنظيمي قد تواجه عقبات و عراقيل ليست كعملية التعلم الفردي فعلى صعيد المنظمات غالباً ما تحول الهياكل الهرمية و قنوات الاتصال الرسمية دون انسياب المعلومات، و سرياتها عبر المستويات التنظيمية، أو بين الوحدات و الأقسام المختلفة، و تظل القيادات التقليدية التي لم تعد على الانفتاح و على مفاهيم الفكر التنظيمي المعاصر من بين أهم معوقات التعلم التنظيمي، و هكذا يكون للبيئة الداخلية و حتى الخارجية التي تحيط بالمنظمة دور هام في تشجيع التعلم التنظيمي أو إعاقته⁽¹⁾. و للحد من آثار هذه العقبات لابد من إتباع السلسلة الآتية:

- إجراء مسح حول التوقعات و الاحتمالات التي ستشهدها البيئة الداخلية و الخارجية، و على ضوءها تتحدد المستجدات و التحولات.
 - تشجيع و تحفيز العاملين على التساؤل و الأساليب السائدة للتحقق من مدى فعاليتها.
 - الخروج من عمليات التعلم التقليدي، البسيط، الأحادي إلى عمليات التعلم الثنائي، المتحدد في الطرح.
 - التطلع إلى الاتجاهات و الخطط الاستراتيجية التي تخرج المنظمة من دائرة السلوكيات الدفاعية.
- إن التطور الذي حدث في نظريات التعلم التنظيمي أدى إلى ظهور مصطلحات أخرى لا تقل أهمية عن الأول، و لعل أبرزها مصطلح *المنظمات المتعلمة The learning organizations*، و تعرف بأنها "المنظمات التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة و التدخل في تشخيص و مناقشة مشاكلها و البحث عن حلولها و أن يجربوا ما لديهم من قدرات و مهارات لإحداث التغيير و التحسين لتنمية مهارتهم و معارفهم و خبراتهم من أجل تحقيق أهدافهم" كما تعرف المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التي تتعلم و تشجع التعليم بين أعضائها، و تروج تبادل المعلومات بين العاملين، و من ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، و أجواء عمل مرنة للغاية حيث يبحث العاملون عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها و ليتبادلوها من خلال رؤية مشتركة".
- أما العناصر التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمات التقليدية، فيبرزها الشكل (16-2) الآتي:

(1) HARVAD Business Review, Paris 2003, P 67.

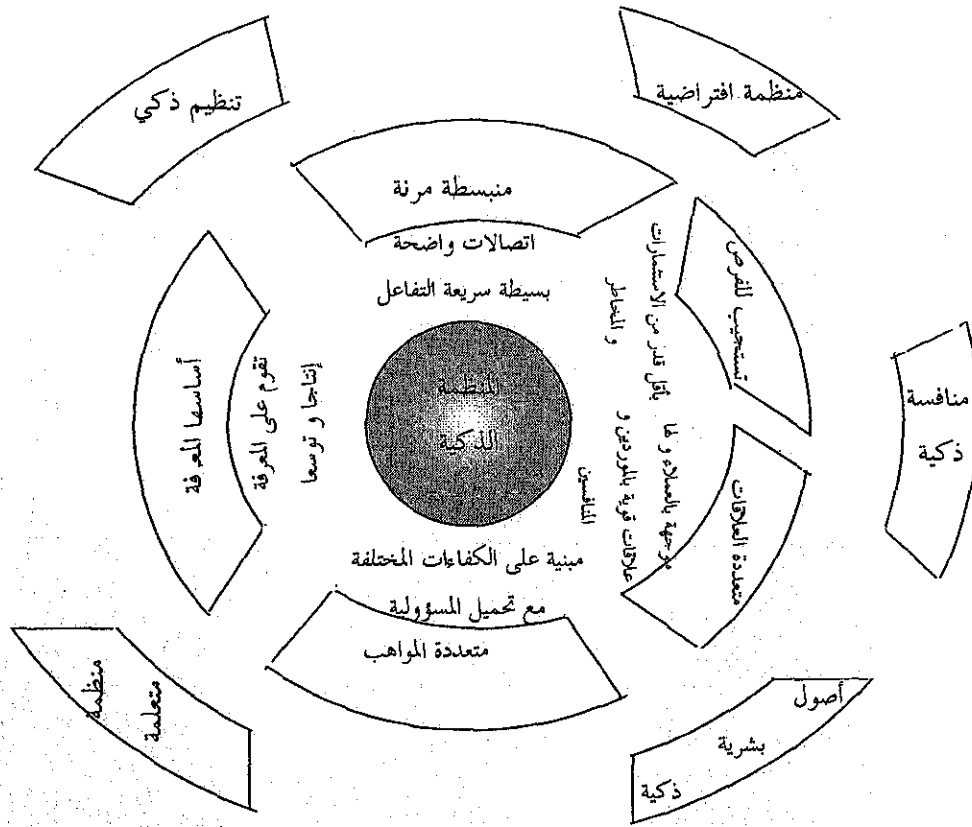


الشكل (16-2) العناصر الرئيسية للمنظمات المتعلمة في ظل اقتصاد المعرفة⁽¹⁾

و هكذا تصبح المنظمات المتعلمة نمط جديد يمكن بموجبه للعاملين أن يقودوا أنفسهم، و يقودون من هم أعلى منهم بالمستوى التنظيمي، و أن يسمح هؤلاء للآخرين أن يفعلوا الشيء نفسه و بكل حرية، و الكل يتعلم من الآخرين، من أجل تفهم الأشياء التي يمكنها أن تحدث تغييرا في أشياء أخرى مستقبلا، و في ظل المنظمات المتعلمة ظهر مصطلح آخر و هو **المنظمات الذكية**، فقد أصبح التغيير جزء دائم في حياة العمل اليومي، و ليس لديه استثناءات أو وقت، فالإنجاز الذي يرفعك اليوم إلى أعلى قد يجعلك من الخاسرين غدا. لن يظل على قيد الحياة إلا المنظمات المرنة - الرشيقة - الذكية سريعة الاستجابة للمتغيرات و للظروف التي يصعب التنبؤ بها التي تنتج المنتج الصحيح في المكان الصحيح في الوقت الصحيح بالسعر الصحيح للعميل الصحيح⁽²⁾، و الشكل (17-2) يبرز خصائص المنظمات الذكية.

(1) الشكل من إعداد الباحث.

(2) HARVAD BUSINESS REVIEW, le knowledge management P 65.



الشكل (17-2) العناصر الرئيسية للمنظمات الذكية في ظل اقتصاد المعرفة⁽¹⁾

المنظمة الذكية لا تبيع المنتجات... و إنما تبيع المعرفة، فالعملاء ينظرون إلى ما هو أبعد من دليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمات، فهم يهتمون أساساً بالجدارات و المهارات و المعرفة التي قامت المنظمة ببنائها عبر الزمن، و لهذا فالمنتجات ليست هي فقط الشيء الوحيد الذي تبيعه المنظمة، و لكن تبيع المعرفة و المعلومات التي لدى العاملين بها⁽²⁾.

(1) الشكل من إعداد الباحث.

(2) علاء الدين يوسف ، عائد الاستثمار في رأس المال البشري ص 33.

شركة DUN & BRADSTREET

تعتبر شركة Dun & Bradstreet من أعرق الشركات المحققة لميزات تنافسية متواصلة إلى درجة أن العديد من الناس يشيرون إلى المنتجات المنافسة بأنها D&Bs. لقد سيطرت الشركة على السوق لأكثر من قرن استناداً إلى سمعتها الطيبة، ويعطى قسم خدمات المعلومات في DBIS وفترة معلوماتية وتحليلات للملايين من الأعمال للعملاء.

في العام 1990 عندما أصبح Ron Glover رئيساً لقسم خدمات المعلومات Information Services في DBIS بدأت علامات التحذير من الصعاب القادمة في الظهور، حيث أن الأداء المالي بدأ ينحرف بعد عشرات من السنين سادها التنبؤ بالنمو داخلياً، كان رؤساء الوظائف المختلفة يعتبرون الوحدات الفردية للخدمات في المنظمة كما لو كانت منظمة منفصلة، و نادراً ما كان يتم الاتصال فيما بينهم، لقد لعبت ثقافة الانعزال والضغط الشديد على الأرباح دورها في هذا الاتجاه، قبل وصول Ron Glover فأن مجلة The Well Street Journal قد أصدرت عدداً ذكرت فيه في إحدى مقالاتها الممارسات غير العادلة، و المنتجات الضعيفة، و الخدمات السيئة في DBIS، لقد عارض معظم المسؤولين في DBIS قصة مجلة Well Street، و لكن Ron علم بأن فيها بعض الحقائق الكافية التي تستحق الدراسة عن قرب.

في ذلك الربيع طلب Ron من Mike Berkin أن يقدم منهج إدارة الجودة الشاملة إلى DBIS.. و قد بدأ Mike امتحان خطوة قريبة لأي برنامج TQM، فلقد قام بتشكيل لجنة تأكيد الجودة، و قضى عدة شهور معها في القراءة عن الجودة الشاملة، و زيارة بعض المنظمات التي كانت رائدة في هذا المجال. بعد ذلك بدأت لجنة Mike تتحول إلى تعليم الآخرين، بداية من شهر ديسمبر و حتى شهر فبراير، حضر أكثر من 200 من أعضاء الإدارة العليا و الوسطى في DBIS جلسات تدريبية مركزة، يتم التدريس فيها بواسطة خبراء يابانيين و أمريكيين في TQM، و خلال شهري يناير و فبراير بدأت العناصر الثمانية تحدد معالم الاستراتيجية التي سوف تتبعها اللجنة: تدريب أكثر.

مزيد من البنية الأساسية للتنسيق و الرقابة في الجودة الشاملة.
فرق عمل أكثر.

شعر Ron و Mike بالارتياح حول درجة الحماس و التمدد لمباراتهم المتعلقة بالجودة الشاملة بعد تركيزهم على النشاطات بدلاً من الأداء و إدارة المعارف و القدرات بدلاً من إدارة الأفران، باستراتيجية تعزز الوصول إلى كفاءات جماعية بثلاث مستويات أساسية وهي:

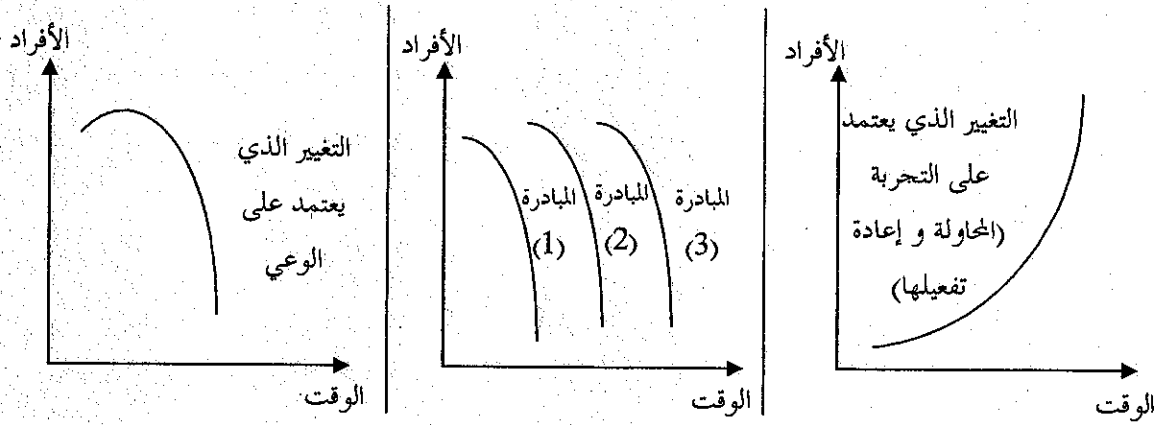
تحويل الأقوال إلى أفعال

الوعي، بفهم الحاجة إلى التعلم و تغير المهارات و علاقات العمل الجديدة التي يجب معرفتها لدى الأفراد، حتى يواصلوا مساهماتهم في الأداء بالمنظمة.

المحاولة، عن طريق تحديد فرص معينة للأداء و التي يتم خلالها اختبار السلوكيات، و المعارف، و الكفاءات الفردية لجعلها تتناغم فيما بينها.

تفعيل المحاولة، و يحدث هذا التفعيل عندما يتم ممارسة الربط بين نتائج الأداء الفردي و الجماعي أو التنظيمي، إنهم يستمرون في استخدام المعارف و علاقات العمل الجديدة محفزين بما تعلموه أثناء المحاولة حتى تصبح مثل هذه التغيرات روتيننا يوميا.

يعرض الرسم البياني انحرافا شديدا في عدد الأفراد المشاركين في المبادرات التي يحركها الوعي (أ)، أما المنظمات التي تفشل في أن تتعلم من مثل هذه الممارسات فإلها تكررهما مرات و مرات (ب) و يحدث الإحباط في حالة غياب أي تغيير حقيقي، و يمكن تجنب هذا المصير بالتركيز على إعادة تفعيل المحاولة، و الهدف هو خلق نمودجا مختلفا تماما من الكفاءات الفردية بشاركون على مدار الوقت في بناء كفاءات جماعية.



بناء الكفاءات الجماعية بالوعي، المحاولة، تفعيل المحاولة في شركة DBIS

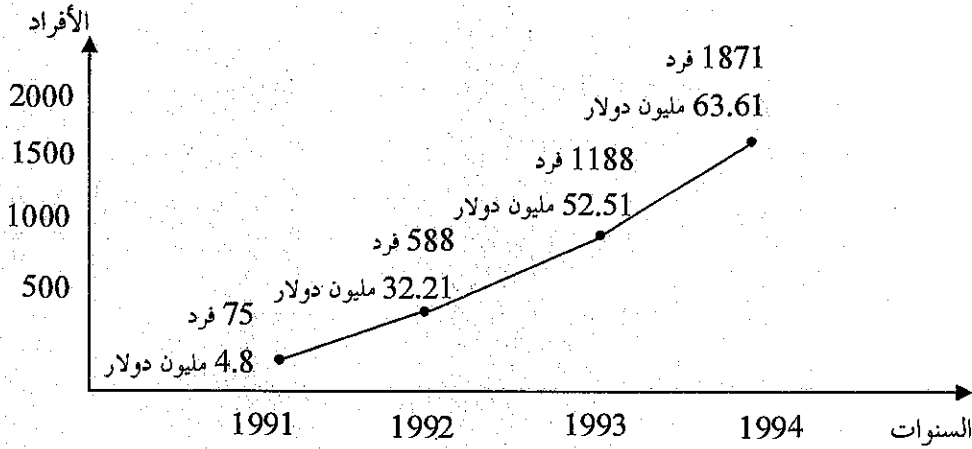
لقد كان الاهتمام الأول هو تحديد المنتج الذي يمكن أن ينجح، فاستند Mike على الاستراتيجية الافتتاحية التي تتحدى مجموعات صغيرة من الأفراد لوضع و مقابلة أهداف أداء قصيرة الأجل و محددة، و سموها "افتحامات جودة الأداء" Performance Quality Breakthroughs، و اختار Mike أن يدير المحاولة و تفعيلها. حتى منتصف التسعينات، حققت فرق العمل الثمالية المناط بها تنفيذ اقتحام جودة الأداء عددا صغيرا و لكنه مهما من الإسهامات الخاصة بالأداء، و هي:

خفضت واحدة من وحدات الإنتاج الرئيسية في DBIS الوقت المخصص لإدارة مسار الرد على طلبات العملاء لعمل تقارير ائتمانات جديدة من 7 أيام إلى أقل من 3 أيام.
ضاعف فريق مشترك من أفراد التسويق من معدل تحويل المبيعات المحتملة إلى مبيعات منتهية.

تحويل الأقوال إلى أفعال

قام الفريق المالي بتخفيض دورة ائتمان أجهزة الحاسبات الالكترونية و الفاكس من عدة أشهر إلى ما يقل عن 03 أسابيع.

قام فريق من أعضاء المبيعات بإحياء الديون المدومة من حساب أحد العملاء الرئيسيين. يقول Mike Berkin "لأت أصبح الحديث عن قصص نجاح الجودة الشاملة يأتي إلى DBIS من شركة DBIS بدلاً من Fernal Express, Motorola". تشجع نمو الطلب على استراتيجيات ورشة الجودة في أن تضع البقية الباقية من خطتها الكبيرة، قد عرف Mike أن العديد من الأفراد في DBIS بما فيهم Mike نفسه كان في استطاعتهم تعلم هذه المهارات... وفي نهاية العام 1994 عندما رغب القادة في الكثير من المنظمات في إدخال منهج الجودة الشاملة، حقق Mike لها تلك الرغبة، و الرسم البياني يوضح عدد اقتحامات جودة الأداء من العام 1991 حتى العام 1994، و العملاء في ورشة الجودة قد طبقوا الآلاف من إبداعات تحسين الأداء تساوي عشرات الملايين من الدولارات سنويا للمساهمين في DBIS



نمو شركة DBIS (ورشة الجودة)

و قد استفاد العملاء في DBIS من المنتجات المعلوماتية التي أصبحت باستمرار أسرع، أكثر دقة، أكثر نفعا، و أكثر ابتكارية، أما آلاف الأفراد في DBIS فقد كانوا يستخدمون العديد من المهارات و المعارف، و السلوكيات و علاقات العميل الجديد، و في الواقع، قد تعلمت الشركة أدوات الجودة و وسائل الاقتحام الأساسية.

المبحث الثالث: الأصول الذكية و الاستثمار في الرأس المال البشري.

هناك اليوم حاجة ماسة للتفكير في وضع الموارد البشرية، و كيفية تصميم وظائفها و سياساتها و نتائج أعمالها، و كيف يمكن أن تصبح أحد الميزات التنافسية التي تدفع المنظمات إلى القمة في الأداء، و ما دعا إلى ذلك أن الإدارة العليا بصفة عامة لديها الكثير من الشك في أهمية دور الموارد البشرية، بل و أغلب المديرين التنفيذيين الذين يرددون الشعار السائد "البشر هم أهم أصل من أصولنا" لا يدركون دور وظائف الموارد البشرية في تحويل هذا الشعار إلى حقيقة ملموسة.

تكمن هذه المشكلة في صعوبة قياس تأثير العنصر البشري على نتائج أعمال المنظمة و مدى نجاح المقاييس الحالية للموارد البشرية في التحديد الدقيق لاستراتيجياتها في توليد قيمة مضافة للمنظمة.

و مما لا شك فيه أن هناك ضغوطا قوية لتوسيع دائرة مهام الموارد البشرية من مجرد تنفيذ الإجراءات الإدارية للعاملين - و هو ما يمثل الدور التقليدي - إلى دور استراتيجي أكثر عمقا خاصة بعد أن تحول المورد الأول للإنتاج في اقتصاد المعرفة من النشاط العضلي إلى رأس المال المعرفي... و بالتالي صار لزاما على رجال الموارد البشرية أن يثبتوا كيف يمكنهم إضافة قيمة لمنظمتهم بل و مواجهة التحدي في العمل كأحد الأصول الاستراتيجية الهامة للمنظمة.

لذلك ازداد إدراك المنظمات لأهمية استقطاب و الحفاظ على الموارد البشرية ذات المهارات و المعرفة المتميزة، فلم يعد هناك أدنى شك في أن المنظمات ستحتاج لمزيد من الاستثمارات اللازمة لتنمية مواردها البشرية لكي تزيد من قدرتها على تحقيق التميز من خلال هذه الموارد، و ما دام أن هناك اختلاف فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم و خبراتهم و قدراتهم، و يتطلب وجود تمايز في قيمة الأفراد ضرورة وضع المنظمة لبعض السياسات للتعامل مع الاختلافات الفردية، من هنا ظهر مفهوم الاستثمار في الرأس المال البشري.

المطلب الأول: الاستثمار في الرأس المال البشري، عودة للأساسيات

اهتمام الاقتصاديين برأس المال البشري اهتمام قديم، و على رأسهم الاقتصادي آدم سميث Adam Smith الذي اعتبر كل القدرات المكتسبة لسكان بلد ما كجزء من رأس مالها، ثم نجد إرفينغ فيشر Irving Fisher، فيما بعد يبرز المعنى الشامل لرأس المال و يضم إليه العنصر البشري، ثم مارشال Marshall الذي أكد أهمية رأس المال البشري، بل و أكد على أهمية الاستثمار في التعليم⁽¹⁾.

و يمكن تحديد بداية الاهتمام الجاد بالاستثمار في الرأس المال البشري عندما ألقى شولتز T.W.Schultz محاضراته الشهيرة في ديسمبر عام 1960 أمام الجمعية الاقتصادية الأمريكية، و التي حصل بموجب أبحاثه على جائزة نوبل في العام 1979، ليسود الاعتقاد بأن الزيادة في معدل تكوين رأس المال البشري و أثرها في تحجیل عملية التنمية الاقتصادية يمكن إعاقتها إذا لم تتم المعرفة و الخبرات البشرية بنفس

(1) أحمد مندور، أحمد رمضان، اقتصاديات الموارد الطبيعية و البشرية ص 326.

المعدل على الأقل، و على ذلك فالنظرية التقليدية للاستثمار تم توسيعها لتشمل الإنفاق الذي يساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري، و رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

و قد أثارت مفاهيم نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري لشولتز عددا من الباحثين في مجال الاقتصاد لمعرفة مدى إمكانية تطبيق هذه النظرية في بعض مجالات الاستثمار البشري، و قد كانت أبحاث بيكر في مجال الاستثمار في التدريب من أهم الإسهامات في مجال الاستثمار البشري و التي بناءا عليها حصل على جائزة نوبل في العام 1993.

➤ نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري لشولتز:

حاول شولتز البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية و هي رأس المال البشري. فقد لاحظ شولتز إهمال الباحثين للثروة البشرية، و تجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة، لذا فقد ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية الاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية.

لقد أشار شولتز إلى ضرورة اعتبار مهارات و معرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه... فمن وجهة نظر شولتز أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في المجتمعات الغربية، عما حققه الاستثمار في رأس المال المادي، و من هنا فهو يرى أن نمو رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي.

و قد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري، على ثلاث فروض أساسية، هي:

الفرضية الأولى: النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

الفرضية الثانية: يمكن تفسير الاختلافات في الإجراءات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

الفرضية الثالثة: يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

و قام شولتز بتركيز أبحاثه الأولى للاستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد أشار إلى أن إدخال رأس المال الجديد و المتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية يؤدي إلى زيادة مستمرة في الإنتاجية بالنسبة للمزارع الأمريكية. ففي رأي شولتز أنه بالرغم من أن خصوبة الأرض الزراعية، و توافر مياه الري، و التمتع بالحرية السياسية، و توافر الأساليب الفنية الزراعية، تساعد جميعها على تحقيق الزيادة في الإنتاجية الزراعية إلا أن الاستثمار المستمر في الأفراد، و في تعليمهم من خلال منح دراسة للمزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاجية الزراعية.

و قد ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية، و بأنها شكل من أشكال رأس المال، و من ثم أطلق على التعليم اسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي تلقاه، و بما أن هذا الجزء أصبح جزءا من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شرائه، أو معاملته كحق مملوك للمنظمة، و بالرغم من ذلك فإن هذا الجزء (التعليم) يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية.

و بالرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الاستثمار البشري على التعليم، إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري، خاصة في مجال التدريب. ففي مجال التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعلم، هي:

- ◆ الإيرادات الضائعة للفرد، و التي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.
- ◆ الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.

و قد أشار شولتز إلى أن هيكل الأجور و المرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم، التدريب و الصحة و أيضا البحث عن معلومات لفرص عمل أفضل. و يتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقا كبيرا من الموارد، و تشمل تلك الموارد كل من إيرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم، و الموارد اللازمة لتوفير المدارس، و من وجهة نظر شولتز فإنه من الضروري دراسة كلا من التكلفة و الإيرادات المرتبطة بعملية التعلم، فبالنسبة للإيرادات فإنها تمثل أهمية خاصة، و يرجعها إلى:

◆ أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم.

◆ تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدارس فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في التعليم، إلى جانب المصاريف الجارية للأجور، و المواد المستخدمة في عملية التعليم. و قد أثار شولتز نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم:

○ تجاهل و إهمال دراسة رأس المال البشري.

○ العامل المعنوي المتعلق بعملية التعليم كاستثمار في الإنسان.

و في رأي شولتز أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل. و إن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انتفاء الغرض الثقافي له، و يعني هذا، الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم و التي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده و تقديره.

و في تحليل شولتز للتكلفة و الإيرادات المتعلقة بعملية التعليم، ركز على أهمية الإيرادات الضائعة للطلاب من منظورين:

فالأول: إمكانية النظر إلى دراسة و مذاكرة الطالب على أنها عمل، و أن هذا العمل من بين أشياء أخرى يمكن أن يساعده على تنمية موارده البشرية.

و أما الثاني: افتراض أن الطالب لو لم يكن ملتحقا بالعملية التعليمية، فإنه يمكن أن يكون مشتركا في القوى العاملة، يحقق إنتاجا أو يؤدي خدمة ذات قيمة اقتصادية، و التي يحصل عليها على أجر، و على هذا فإن هناك تكلفة فرصة بديلة للالتحاق بالمدرسة.

و يمكن من خلال مفاهيم تلك النظرية تفسير عديد من الظواهر مثل: الاختلاف في مستوى أجور الأفراد، هجرة العمالة، الزيادة في الإيرادات المتحققة للفرد، و أيضا تفسير النمو البطيء للدول النامية.

➤ نظرية بيكر في الاستثمار في رأس المال البشري:

يعد بيكر واحد من أهم الباحثين الذين أسهموا في بناء و تطوير نظرية رأس المال البشري. فقد حول التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي و غير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، من تعليم، و هجرة و رعاية صحية، مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب... و يعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، العمالة، و على المتغيرات الاقتصادية الأخرى. كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي و الأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري، فإذا تساوت القيمة الحالية لصافي الإيرادات لوظائف مختلفة، فإن تكلفة الاستثمار، و معدل العائد يمكن تقديرها من خلال المعلومات عن صافي الإيرادات.

و قد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة و المحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، و من أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، الاختلافات في الأجور، درجة الخطر، السيولة و المعرفة. و يقدم تحليل الاستثمار البشري تفسيراً موحداً لعدد كبير من الظواهر التطبيقية، مثل: شكل العلاقة بين العمر و الإيرادات، فتؤدي معظم الاستثمارات في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات، و لكن في عمر متقدم نسبياً، لأن العائد المتحقق من الاستثمار يعد جزءاً من الإيرادات، و تنخفض هذه الاستثمارات في العمر الصغير، لأن التكلفة تخصم من الإيرادات في ذلك الوقت، و طالما أن هذا التأثير على الإيرادات يأخذ صفة العمومية على الأنواع المختلفة من الاستثمارات البشرية، فإنه يمكن بهذا الوصول إلى نظرية شاملة موحدة، و قد لوحظ أن بعض الاستثمارات في رأس المال البشري ليس لها تأثير على الإيرادات، و يرجع هذا إلى تحمل المنظمة أو الحكومة تكلفة هذا الاستثمار، و بالتالي تكون هي الجهة التي تحصل على الإيرادات و ليس الفرد المستثمر فيه.

و في محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق بيكر بين نوعين من التدريب، هما:

◆ التدريب العام.

◆ التدريب المتخصص.

كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل، و تكلفة كل من نوعي التدريب السابقين. و أيضا أمكن التمييز بين عدد من الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجر و الإنتاجية الحدية.

✗ بالنسبة للتدريب العام هو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب، و كذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها. و يعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد منظمته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها، و تقدم المنظمة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته، فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب، و يمكن للمنظمة أن تحقق عائدا من تقدم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد عن الأجر الممنوح له من المنظمة، و لكي تحافظ المنظمة على الأفراد المتدربين، و لجذب الأفراد المهرة للعمل بها، فلا بد أن يتماشى مستوى الأجر للمنظمة مع مستوى الأجر السائد في سوق العمل.

و يلاحظ أن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب العام، فإدراك المنظمة لسهولة ترك الفرد المتدرب تدريبا عاما للعمل ليلتحق بالعمل في أي منظمة أخرى، قد يدفعها إلى تحميل الفرد بتكلفة هذا النوع من التدريب، لأن المنظمة في هذه الحالة لا تستفيد من مهارات الفرد المكتسبة، و لا من إنتاجيته العالية بعد التدريب، و بالتالي تقل نسبة الإيرادات الممكن أن يتحصل عليها.

✗ أما بالنسبة للتدريب المتخصص، فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي منظمة أخرى، و تزداد قيمة الفرد المتدرب تدريبا متخصصا للمنظمة، فتقدم له أجرا عاليا نسبيا، و يكون هذا الأجر مستقلا عن الأجر المحتمل أن تقدمه له أي منظمة أخرى، و يرجع هذا إلى النوعية المتخصصة من التدريب قد لا تتناسب مع طبيعة و متطلبات العمل في أي منظمة أخرى، أما بالنسبة للعائد المحتمل أن تحققه المنظمة من تقديمها لهذا النوع من التدريب فإنه يكون عاليا نسبيا نظرا للإنتاجية المرتفعة و المهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب.

و ترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطا كبيرا بتكلفة التدريب المتخصص، و نظرا لارتفاع تكلفة التدريب المتخصص، فإن ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة الرأسمالية للمنظمة أكثر من الخسارة في حالة التدريب العام، و بالتالي يكون للمنظمة استعداد لدفع أجر أعلى للفرد حتى تحافظ على بقائه في العمل بالمنظمة، من ناحية أخرى إن المتدرب تدريبا متخصصا يكون لديه دافع للبقاء للعمل في المنظمة لأنه لا يستطيع أن يجد منظمة أخرى بسهولة تستخدم مهاراته المتخصصة المكتسبة، و لو وجد مثل هذه المنظمة

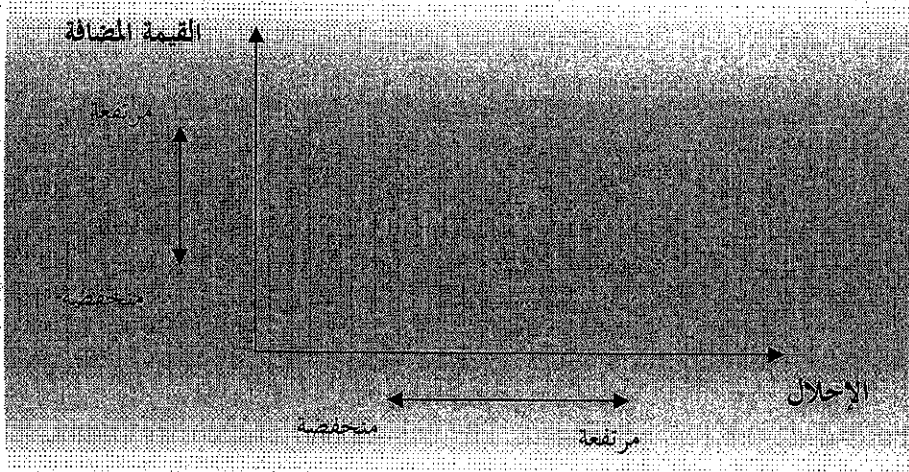
فهو لا يترك عمله بمنظمته إلا إذا كانت المنظمة الأخرى ستدفع له أجراً أعلى من أجره الحالي، و ظروف العمل الأخرى.

إذا فتنوع التدريب (عام و متخصص)، و معدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقدم التدريب، و في تحديد من الذي يتحمل هذه التكلفة (الفرد أم المنظمة)، و يمكن للمنظمة أن تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين:

1- تحصل المنظمة على إنتاج و عائد أكبر من الأفراد الموجودين حالياً، لتعويض الخسارة الناجمة عن ترك بعض الأفراد المتدربين للعمل و يسمى "بالعائد على النجاح".

2- تدرك المنظمة مسبقاً وجود احتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التدريب للعمل بالمنظمة، و بالتالي يمكن للمنظمة أن تقوم بتخفيض احتمالات الفشل من خلال تقديم أجور أعلى للأفراد بعد حصولهم على التدريب، بدلا من الاعتماد على تعويض الخسارة المترتبة على ترك الفرد للعمل بعائد النجاح⁽¹⁾.

و بالتالي من خلال نظرية الاستثمار في الرأس المال البشري لشولتز و بيكر، فإن قيمة الموارد البشرية تختلف بحسب ما أنفق عليها من ناحية، و بدرجة ندرتها، و مدى توفر موارد بديلة تحل محل الموارد التي قد تفقدها المنظمة من ناحية ثانية، و يقدم ستيوارت Thomas A. Stewart المنظومة التالية (الشكل (18-2)) التي تصف الأبعاد المختلفة لتרכيبة الموارد البشرية، و من ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله:

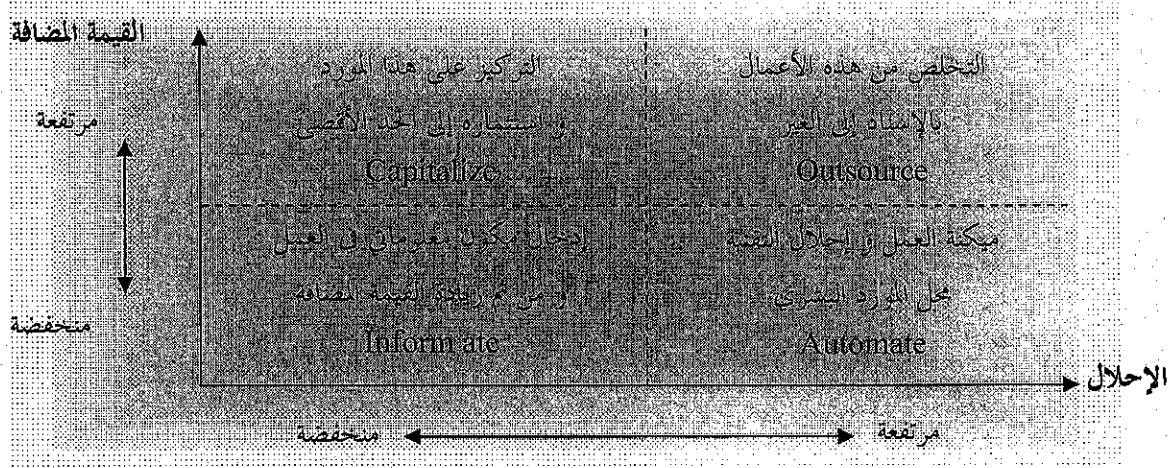


الشكل (18-2) أبعاد تרכيبة الرأس المال البشري

بالنظر إلى المنظومة السابقة يمكن الحكم على قيمة رأس المال البشري، و تصور أسلوب الإدارة في التعامل مع كل حالة من حالاته الأربع:

(1) راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ص 74.

1. مورد بشري يصعب استبداله، أي به حالة من الندرة، و لكنه منخفض القيمة المضافة، و تلك الحالة غير شائعة إلا في بعض الصناعات و المهن المندثرة التي لا تتوفر فيها أعداد كافية من المتخصصين، و تكون فيها مستوى الكفاءة منخفضة نتيجة استخدامهم تقنيات و أساليب عمل مختلفة، و في هذه الحالة تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة، و لكن بسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء و رفع القيمة المضافة من خلال التدريب و التنمية المستمرة⁽¹⁾.
2. إن أفضل و أعلى رأس مال بشري هو المورد البشري النادر، و يحقق قيمة مضافة مرتفعة، مثل هذا الرأس المال البشري لا بد أن تحافظ عليه المنظمة و توفر له جو من الإبداع و استثمار كل قدراته.
3. مورد بشري يسهل إحلاله و ينتجون قيمة مضافة منخفضة، و في مثل هذه الحالة لا تهتم الإدارة بالاستثمار في تدريب و تنمية هذا المورد البشري، و تعهد بأموره إلى قسم أو وحدة تنظيمية مباشر اختصاصات إدارة الأفراد التقليدية.
4. مورد بشري يسهل إحلاله، و ينتجون قيمة مضافة مرتفعة، و في هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفاديا لتكلفة الإحلال، و في نفس الوقت استثمار قدرته على إنتاج القيمة المضافة المرتفعة⁽²⁾، و الشكل (19-2) يوضح تركيبة الموارد البشرية، و التصرف المناسب حيالها:



الشكل (19-2) تركيبة الرأس المال البشري و إدارته⁽³⁾

(1) يمكن قياس القيمة المضافة بدرجة رضا العملاء..

(2) علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ص 51.

(3) الشكل من إعداد الباحث.

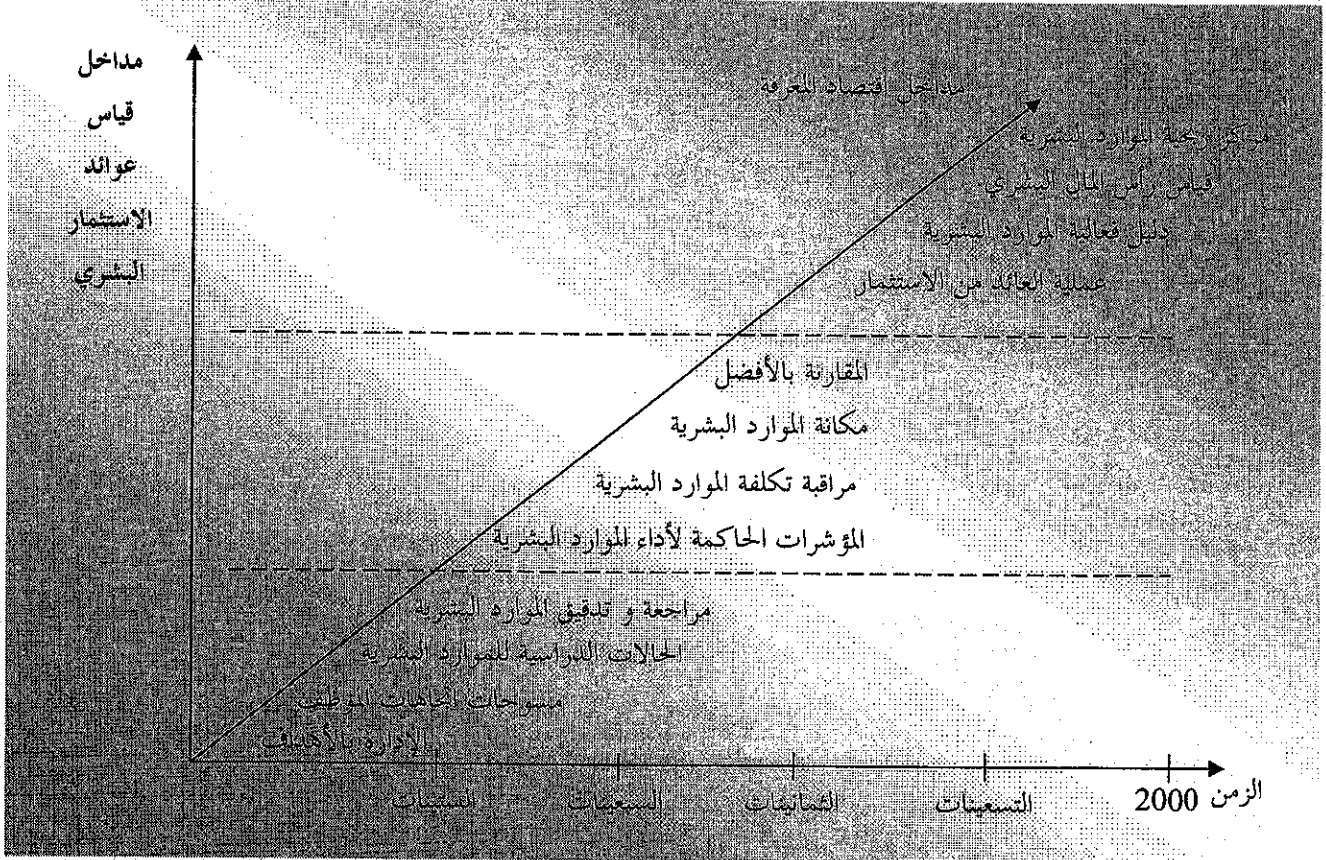
المطلب الثاني: قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري.

بالرغم من قبول مفاهيم و أفكار نظرية الاستثمار في رأس المال البشري من الناحية النظرية، إلا أنها لاقت كثيرا من الجدل و النقاش من ناحية إمكانية تطبيقها بصورة فعلية على الموارد البشرية في مجال العمل. فبينما أيد البعض إمكانية معاملة الأفراد العاملين كأصول بالرغم من عدم امتلاك المنظمة لهذه الأصول، عارض البعض الآخر هذه الفكرة لتعارضها مع المبادئ التقليدية للمحاسبة.

فمن وجهة النظر المحاسبية يمثل العنصر الخاص بالعاملين في قائمة الأرباح و الخسائر في صورة الأجر و النفقات الأخرى الموجهة للعاملين كنفقات قصيرة الأجل يجب تخفيضها إلى أدنى حد لها لزيادة فعاليتها، بينما تتطلب وجهة النظر الحديثة وفقا لمفاهيم نظرية الاستثمار البشري ظهور الأفراد كأصول في الميزانية، و بزيادة الاتجاه إلى التخطيط الاستراتيجي، زاد التركيز على العائد من الاستثمار باعتباره أحد أهداف التخطيط الاستراتيجي، و بالتالي فقد زاد اهتمام الإدارة بمعاملة كل منتج، و كل سوق، و كل عمل في المنظمة على اعتبار أن كل منها يمثل جزءا من محفظة تضم تشكيلة و مزيج متنوع من الأصول، تحدد أوزانها النسبية مقارنة ببعضها البعض لتحديد الفرصة البديلة لكل منها عند تخطيط و تخصيص الموارد⁽¹⁾، و من هنا زاد إدراك المنظمات و تفهمها لإمكانية معاملة مواردها البشرية كأصول يمكن تحديد قيمتها و قياس أنشطتها قياسا كميًا، مثل قياس سياسات التعويضات، و الأجر، التعيين و التدريب، و معدل دوران العمل، و من ثم يجب تقييم أنشطة الموارد البشرية على أسس اقتصادية خاصة في ظل ظروف ارتفاع تكلفة الأفراد، و تكلفة الطاقة و المواد الخام، و أيضا تكلفة التشغيل.

إن هذا الاتجاه العام لقياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري جاء نتيجة مجموعة من التطورات و الاجتهادات لقياس العائد على الاستثمار البشري بداية من عقد الستينات، و الشكل (20-2) يعرض إطارا تقريبا لاستخدام مداخل القياس عبر عقود زمنية، و يبقى التحدي هو تحديد و اختيار المدخل الصحيح للقياس، و ليس الجدل حول فروق القياس من عدمه.

(1) Sandra Bellier, Competences en Action P 81.



الشكل (20 - 2) مداخل قياس العائد على الاستثمار في الرأس المال البشري⁽¹⁾

يعتبر مدخل مركز الربحية هو المدخل النهائي للتقييم و القياس حيث يتحول من النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية كمركز تكلفة تتراكم فيه التكاليف، إلى النظر للموارد البشرية كاستثمار يحقق مساهمات العمل، و يعمل كمركز ربحية حقيقي⁽²⁾.

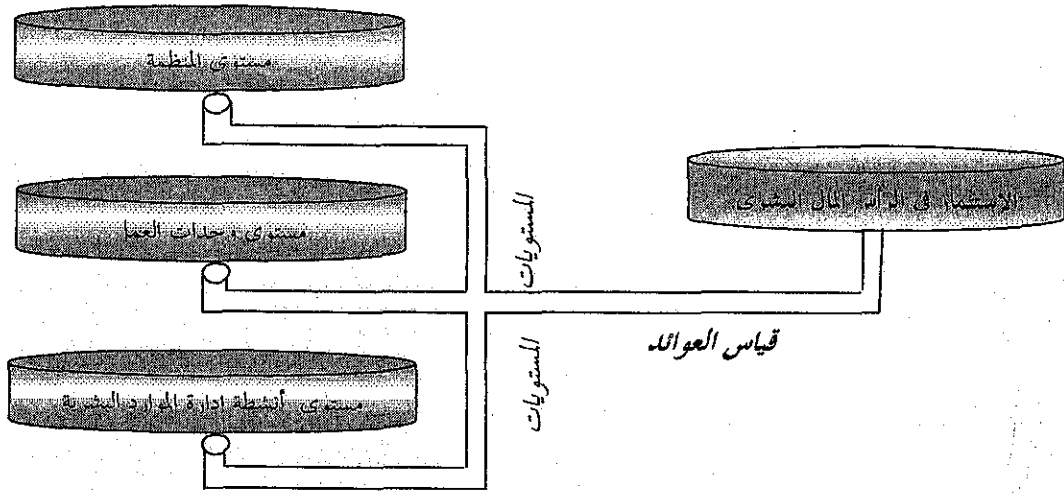
إن زيادة الاستثمار في الموارد البشرية من خلال العمالة الإضافية، و البرامج و الموارد يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، حيث أن الإدارة المستفيدة، مثل الإنتاج و المبيعات و الإدارة الهندسية يتم محاسبتها ماليا مقابل الخدمات التي تقدمها لها إدارة الموارد البشرية، بل و هناك بعض المنظمات التي قامت بتوسيع نطاق هذا المفهوم ليشمل بيع خدمات الموارد البشرية لعملاء خارج المنظمة، و بالتالي توليد دخلا إضافيا للمنظمة.

لقياس عائد الاستثمار في الرأس المال البشري، فلا بد أن يتم على ثلاث مستويات يوضحها الشكل

(21 - 2) التالي:

(1) جاك فيليب، رون ستون ، الاستثمار البشري، أدوات و خطوات قياس العائد ، ترجمة عبد الرحمن توفيق ص 14.

(2) محمود عباس عابدين ، علم اقتصاديات التعليم الحديث ص 45.



الشكل (21-2) مستويات قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري⁽¹⁾

أ. قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى المنظمة:

من الطبيعي أن توجه كل الموارد لخدمة هدف المنظمة، و من ضمن هذه الموارد رأس المال البشري. وقد كان المقياس التقليدي الذي يستخدم لتوضيح هذه العلاقة هو: العائد / الفرد، إلا أن هذا المقياس قاصر عن إلقاء الضوء على تأثير الجهد البشري لأنه يظهر النتائج و لا يظهر المسببات. و هو ما تطلب وجود مقياس كمية على المستوى التنفيذي لقياس تأثير رأس المال البشري على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، و لعل أهم هذه المقاييس ما يأتي:

- عامل العائد على رأس المال البشري، و هو تعديل للمقياس التقليدي: العائد / الفرد، في ظل نظام التعيين "طول الوقت" بينما في ظل نظام التعيين "بعض الوقت"، تغير القاسم المشترك في المعادلة من العاملين طول الوقت إلى "مرادف العمل طول الوقت" FTE (Full Time Equivalent)، و بالتالي توقف حساب العاملين بالعدد بالرأس بما يوازي العمل طول الوقت، لتصبح المعادلة: العائد / FTE.
- القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري (HEVA) Human Economic Value Added، و قد استخدم هذا المقياس لمعرفة القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري بدلا من الاعتماد على التقارير المالية، و يظهر أيضا قدرة الإدارة على تحقيق قيمة مضافة.

$$\text{HEVA} = \frac{\text{صافي ربح العمليات (بعد الضرائب)} - \text{تكلفة رأس المال البشري}}{\text{FTEs (إسهام العاملون الدائمون و العمالة العارضة)}}$$

عامل تكلفة رأس المال البشري (HCCF) Human Capital Cost Factor و تشكل هذه التكلفة من: تكلفة الأجر و المزايا المالية للعاملين و العمالة العارضة (FTEs)، تكلفة الغياب، تكلفة دوران العمل.

(1) الشكل من إعداد الباحث.

■ القيمة المضافة لرأس المال البشري (HCVA) Human Capital Value Added

$$\frac{\text{العائد} - \text{المصاريف} - \text{الأجور و المزايا}}{\text{FTEs}} = \text{HCVA}$$

ب- قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى العمليات:

العملية هي سلسلة الخطوات التي تم تصميمها للوصول إلى نتيجة محددة، و تتكون المنظمة من العمليات التي تؤدي داخل وحدات العمل، و التي يمكن أن تسبب مشاكل معقدة للإدارة، و لهذا يجب أن يتم تقييمها باستخدام مقياس القيمة الاقتصادية المضافة، و التحليل المتواصل للقيمة المضافة للعملية يؤدي إلى معرفة مصدر أي مشكلة، و إحداث التغيير المناسب، مما يؤثر على التطوير في الخدمة، الجودة، و الإنتاجية، و بالتالي يمكن التأكد من عائد الاستثمار في رأس المال البشري، و المصفوفة التالية (الشكل (22-2)) توضح كيفية قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى العمليات.

معايير الحكم على القيمة المضافة أسس التقييم	الخدمة	الجودة	الإنتاجية
التكلفة	/	تكلفة ضمان الجودة.	تكلفة الوحدة.
الوقت	- الوقت العادي للاستجابة. - الوقت العادي للإصلاح.	وقت التسليم.	وقت الوصول للسوق.
الكمية	عدد الخدمات	/	عدد الطلبات
الأخطاء	/	معدل الفاقد أعطال البرمجة	/
رد الفعل	رضا العميل.	/	/

الشكل (22-2) مصفوفة قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى العمليات⁽¹⁾

ج- قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى أنشطة إدارة الموارد البشرية:

يبدأ قياس عائد رأس المال البشري من خلال فهم المهام الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، و تتمثل هذه المهام في الاستقدام، التنمية، التعويض و المحافظة.
و تستخدم المصفوفة السابقة في قياس عوائد الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى الموارد البشرية، و الشكل (23-2) يوضح هذه المقاييس.

(1) علاء الدين يوسف ، عائد الاستثمار في رأس المال البشري ص 260.

معايير الحكم على القيمة المضافة	الاحتفاظ	التطوير	الإنفاق	الاكتساب	أسس التقييم
التكلفة	تكلفة دوران العمل	تكلفة تدريب الفرد	تكلفة أجر الفرد تكلفة إدماج الجدد	تكلفة تعيين الفرد	
الوقت	تأثر دوران العمل على طول مدة تقديم الخدمة	تكلفة الساعة التدريبية	وقت الاستجابة أوقات التنفيذ	وقت تشغيل الوظيفة	
الكمية	نسبة دوران العمل الاختياري	عدد المتدربين	عدد الشكاوي و المطالبات	عدد المعينين الجدد	
الأخطاء	مستوى الاستعداد و الرغبة	المهارات المكتسبة	نسبة الخطأ في العمليات	نسبة أخطاء المعينين الجدد	
رد الفعل	أسباب دوران العمل	استجابة العاملين	رضا العاملين	رضا المديرين	

الشكل (23 - 2) مصفوفة قياس عوائد الاستثمار في الرأس المال البشري على مستوى

إدارة الموارد البشرية⁽¹⁾

على الرغم من تحقيق تقدم مهم في عملية تطبيق قياس عوائد الاستثمار في الرأس المال البشري، إلا أن هناك العديد من القيود و المعوقات التي لازالت تقيد مجالات البحث في هذا الميدان، و فيما يلي نوجز أهم هذه المعوقات:

- اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي و هو ما يسبب:
 - عدم ارتباط رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية، فبالرغم أن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل، فإنه لا يستطيع بيعه كما تبيع المنظمة آلة لا تحتاج إليها.
 - عدم امتلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للامتلاك حيث يمكن فقده بموت صاحبه، و هذا ما يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري.
 - يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتاً أطول عن الاستثمار المادي.
 - اختلاف منحنى إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحنى إنتاجية الأصل المادي.
- النقص في البيانات و الأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال الموارد البشرية، من مظاهر ذلك:

(1) علاء الدين يوسف ، مرجع سابق ص 229.

- صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد المستحقين بالبرامج التدريبية.
- اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في الرأس المال البشري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة.
- صعوبة تحديد أثر التدريب على أجور و إيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم.
- صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك و الاستثمار، فمثلا الفرد يحتاج إلى رعاية صحية، و تغذية جيدة، لكن هنا يصعب تحديد ذلك المقدار من هذه التكلفة المخصص للاستهلاك و ذلك المخصص للاستثمار.
- صعوبة تقييم و قياس المنفعة غير المادية المتحققة من الاستثمار البشري ، كتحقيق الذات، و المركز الاجتماعي...

المطلب الثالث: من الاستثمار في الرأس المال البشري إلى الاستثمار في الرأس المال الفكري، البعد الأخر للأصول الذكية:

إن رأس المال البشري يشير إلى مجموعة القدرات و الخبرات و المهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها داخل المنظمة، و هو بذلك يتكون من جميع القدرات و الخبرات و المهارات العاملة في المنظمة دون استثناء، ابتداء من غير الماهرة وصولاً إلى أعلى المستويات الإدارية أو الابتكارية أو المهنية، و بالتالي يمكن تجزئة رأس المال البشري إلى فئات بحسب أداء العاملين، فمنهم من يكون في قمة الأداء، و آخر يكون في مستوى مقبول، و ثالث يكون في مستوى منخفض و رابع يكون غير منتج، كما يوضحه الشكل (24-2) التالي:



الشكل (24-2) مصفوفة أداء رأس المال البشري⁽¹⁾

بالنسبة للفئة الأولى هم الأفراد حديثوا التعيين، أو الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة، و لم يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب لأنهم لازالوا في مرحلة الاندماج و التكيف مع بيئة المنظمة و ثقافتها، أما الفئة الثانية فهم الأفراد الذين لهم مستوى أداء عال جدا و لديهم قدرات و خبرات واسعة، و يتحركون بسرعة نحو

(1) الشكل من إعداد الباحث.

قمة الهرم التنظيمي، و تهتم المنظمة بوضع برامج لتطوير كفاءاتهم و المحافظة عليهم، أما الفئة الثالثة فهم الأفراد الذين يشكلون الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة، و يعتمد عليهم في تنفيذ معظم الأعمال فيها، و يكون مستوى أدائهم اعتياديا و مقبولا، و أما الفئة الرابعة فهم الأفراد الذين ينخفض أدائهم و يكونون غير منتجين، و يشبهون أغصان الشجرة الميتة.

و من الطبيعي أن تفضل المنظمات أن يكون كل أفرادها من النجوم أو الأفراد المستقرين الفعالين باعتبارهم أهم الأصول البشرية التي تمتلكها، و التي تمتلك بدورها المعرفة المعبر عنها في صور اختراع أو برامج أو معادلة، لذلك أصبحت المنظمات المعتمدة على المعرفة، حيث يتحدد مستقبلها بما لديها من أفكار، تهتم اهتماما كبيرا بهذه الأصول كشرطا أساسيا لاستثمارات المنظمة النقدية، و استثماراتها في الميادين و المعدات و الأسهم و السندات، و مثل هذه الأصول أصبحت الركيزة الأساسية لبقاء المنظمة في مجال الأعمال في ظل عصر المعلومات، حيث قد تفوق قيمة الأفكار المبتكرة قيمة الثروات المادية للمنظمة، و هذه الأصول هي ما صارت تعرف "بالرأس المال الفكري"⁽¹⁾.

إن مفهوم رأس المال من المفاهيم الاقتصادية و التي تتضمن الأرض، العمل و رأس المال، و قد اقتبس هذا المفهوم الاقتصادي، ليطبق في مجال العلوم الإدارية، حيث أطلق على مجموعة المهارات و الخبرات و التعليم المتراكمة في العنصر البشري اصطلاح رأس المال البشري، و ما زال التطوير مستمرا، حيث تحول الاهتمام في مرحلة اقتصاد المعرفة إلى التركيز على رأس المال الفكري، و الذي يتضمن التركيز على القوى الذهنية كأصل من أصول المنظمة غير المادية⁽²⁾.

و يمكن استعراض مفاهيم رأس المال الفكري كما وردت في الأدبيات المتخصصة كما يلي⁽³⁾:

☒ "قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها تتحقق من تكامل مهارات مختلفة و تسهم في زيادة

القيمة المقدمة للمشتري و هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية" Hamel.

☒ "قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية

تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها و تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة" Yourdt.

☒ "نخبة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكل الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية،

و إعادة تركيبها بشكل متميز" Spender.

(1) Harvard Business Review, Le knowledge management P 231.

(2) يعد ستاير Rolph Stayer مدير شركة Johnson ville للأطعمة أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري في العام 1990 حيث قال "في السابق كانت المصادر الطبيعية، أهم مكونات الثروة القومية، و أهم موجودات الشركة، بعد ذلك أصبح رأس المال ممثلا بالنقد و الموجودات الثابتة هو أهم مكونات المنظمات و المجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية و النقد و الموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية و أعلى موجودات المنظمات".

(3) عادل حرحوش المرغجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه ص 15.

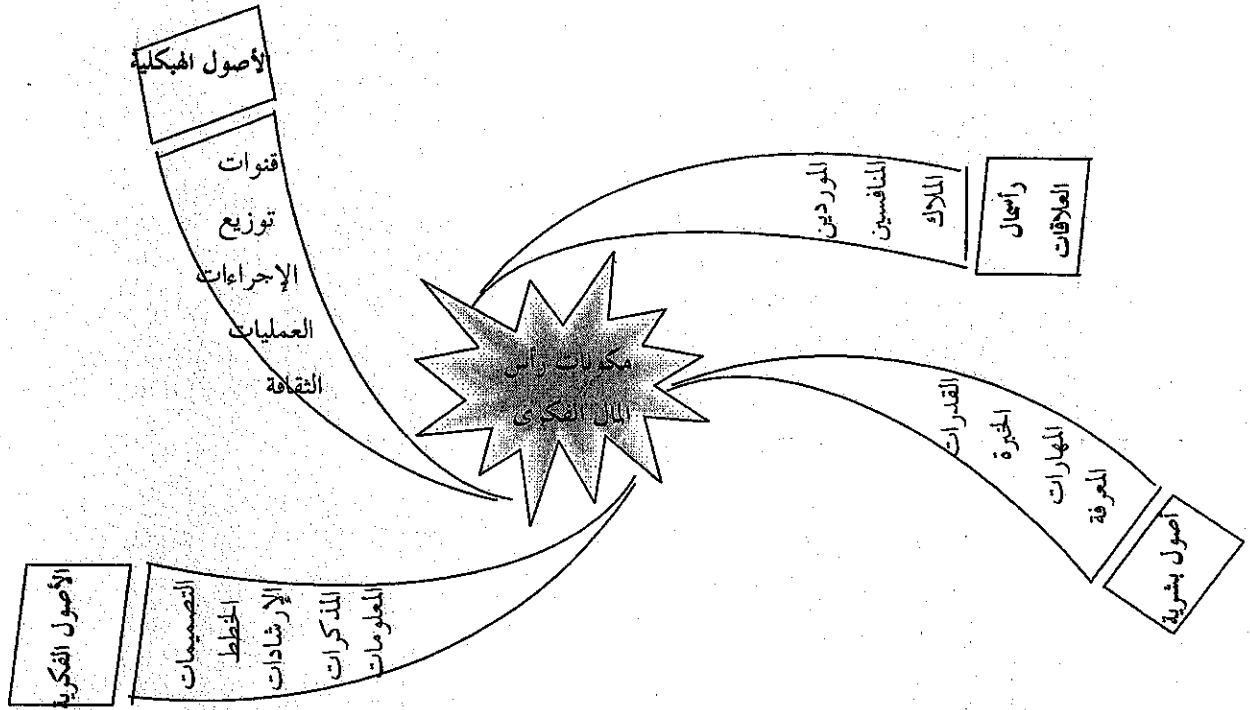
✘ "قوة ذهنية مجتمعة، تمثل تشكيلة من المعرفة و المعلومات و الخواص الفكرية و الخبرة التي تمثل المواد

الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم" Yogesh .

✘ "العاملين الذين يمثلون النجوم الالامعة و العقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديل لهم" Kelley .

و بالتالي فإن الرأس المال الفكري للمنظمة يتمثل في نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية و التنظيمية دون غيرهم، و تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المنظمة من تعظيم نقاط قوتها و اقتناص الفرص المناسبة، و لا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره.

و بذلك يتكون رأس المال الفكري من مجموعة من العناصر غير المادية يوضحها الشكل (2-25) الآتي:



الشكل (25 - 2) مكونات رأس المال الفكري (1)

و من أجل إدارة فعالة لهذه المكونات فإنه لا بد من إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، فالبعض يحتاج إلى تنميتها و الاستثمار فيها، و بعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيها، أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق. و عندما تدرك المنظمة امتلاكها لرأس مال فكري، فإنه يصبح لزاما عليها أن تفكر في كيفية تحويل رأس المال هذا إلى شيء ذو قيمة للمنظمة (2)، و تعتمد قدرة المنظمة على تحويل رأس المال إلى قيمة على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، و من ضمن أنواع القيمة التي يمكن للمنظمة تحقيقها:

(1) الشكل من إعداد الباحث.

(2) بوحفص مباركي ، العمل البشري ص 79.

← تحديد الوضع الاستراتيجي.

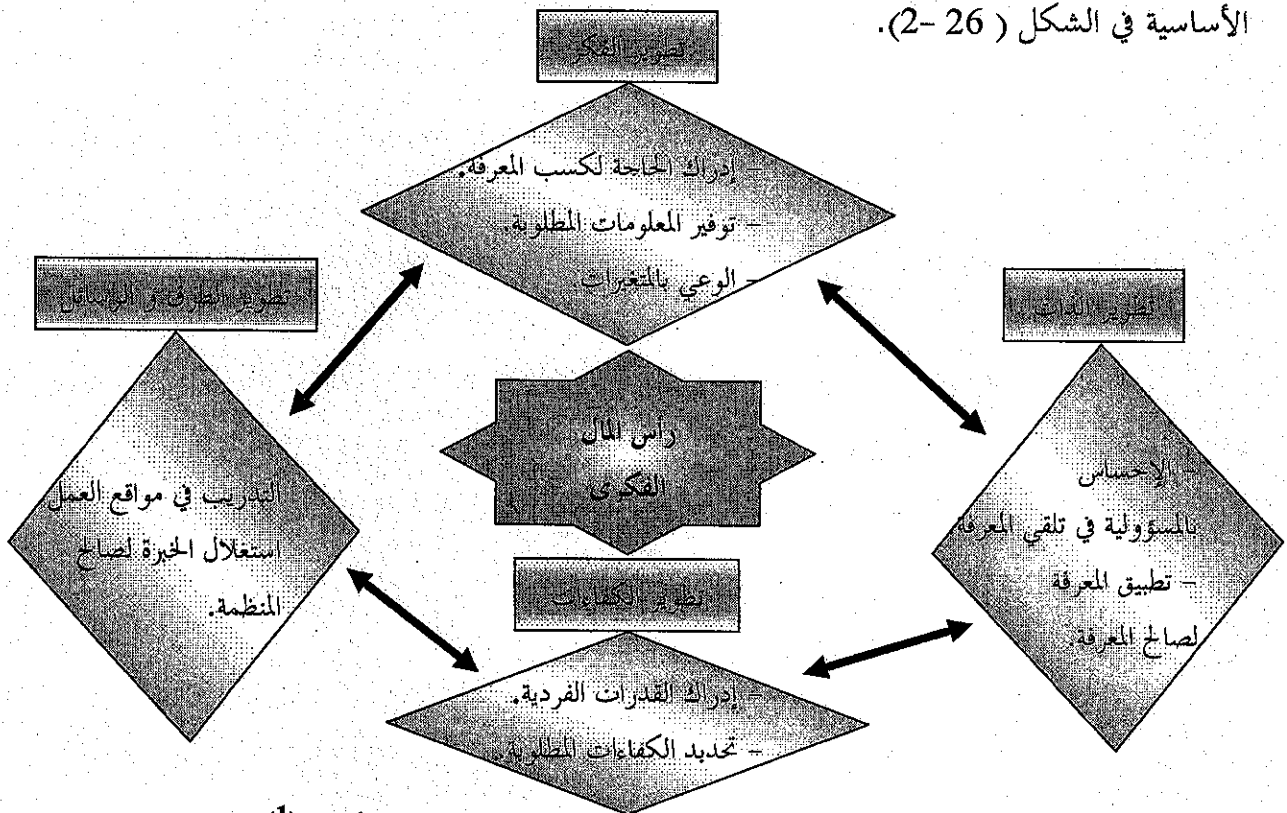
← تراكم الأرباح.

← ولاء العميل.

← تحسين الإنتاجية.

← تخفيض التكلفة.

و تتحقق هذه القيمة - أو بعض منها - نتيجة لبعض المبادرات و الممارسات الإدارية من قبل المنظمة، و تقوم المنظمات بتصميم هذه المبادرات، لضمان الأشكال المحددة للقيمة، و التي تبدو مهمة لاستراتيجية أعمالها، و التي تتحقق بصورة روتينية من خلال رأسها الفكري، و من هذا المنطلق تظهر ضرورة التطوير المستمر للرأس المال الفكري، و أن يأخذ هذا التطوير شكل المنظمة التكاملية التي تظهر عناصره الأساسية في الشكل (26 -2).

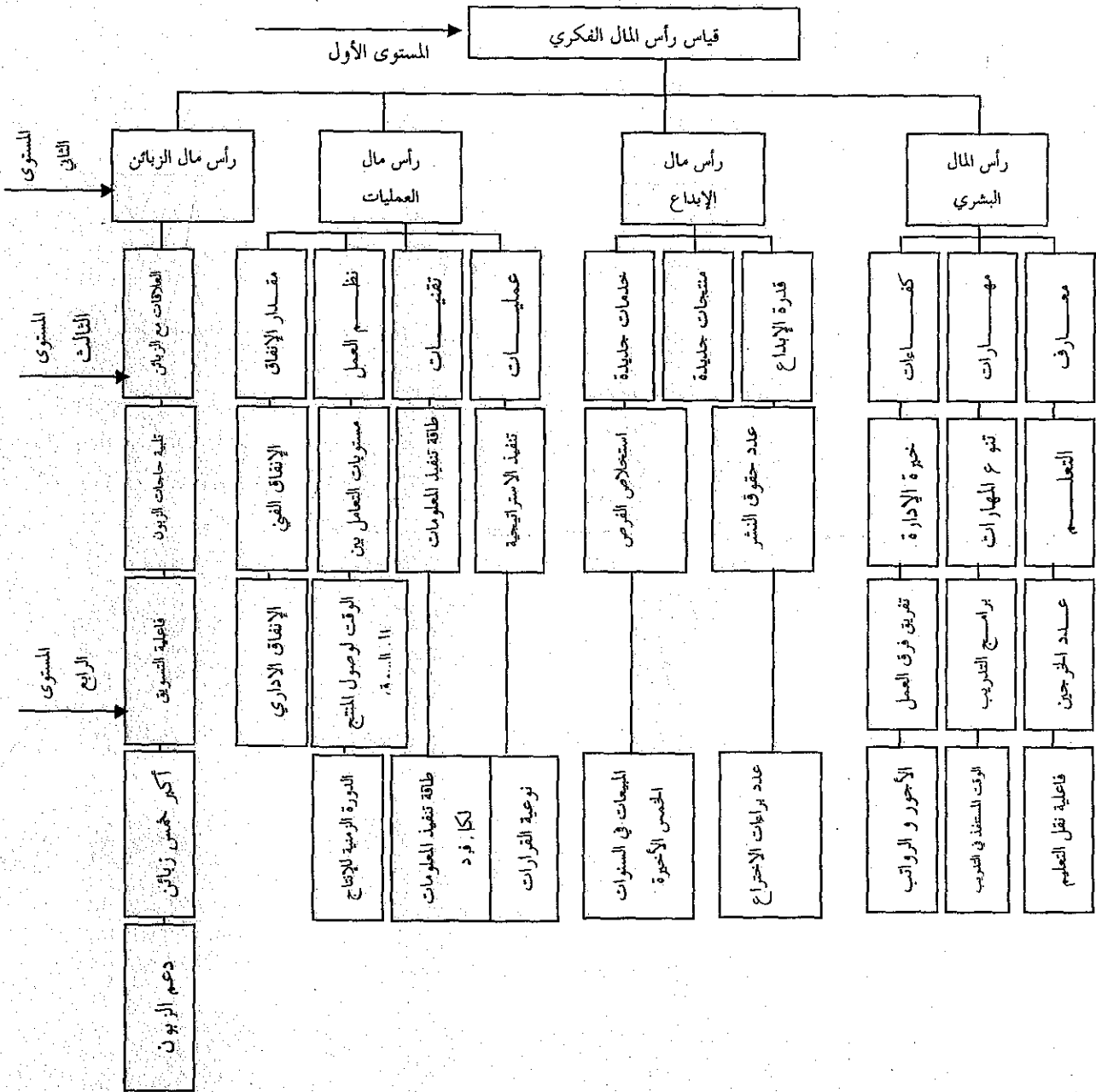


الشكل (26 -2) منظومة تطوير رأس المال الفكري⁽¹⁾

- و من أجل تبني طريقة فعالة لتنمية و تطوير رأس المال الفكري، فإن الأخير يحتاج إلى طرق للقياس، شأنه في ذلك شأن رأس المال البشري، و تنطلق أهمية القياس لرأس المال الفكري من المبررات الآتية:
- الكشف عن خصائص و قدرات الأفراد العاملين في المنظمة، و يحدد ذوي القدرات الإبداعية.
 - المحافظة على رأس المال الفكري لأنه يحدد نقاط القوة و نقاط الضعف في أدائهم.
 - تصحيح مسار أداء المنظمة.

(1) عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ص 75.

و قد وضعت الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير (ASTD) تصنيفا لمستويات قياس رأس المال الفكري، يتضمن أربعة مستويات، يتناول المستوى الأول قياس المستوى الإجمالي لرأس المال الفكري، و يشمل المستوى الثاني أربعة أجزاء، أما المستوى الثالث فيتضمن تقسيمات أجزاء المستوى الثاني، و يتكون المستوى الرابع من إجراءات تقسيمات المستوى الثالث، و الشكل (27-2) يصور تصنيف مستويات قياس رأس المال الفكري.



الشكل (27-2) تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير لمستويات قياس رأس المال الفكري (1)

(1) عادل حرحوش الفرجي، أحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ص 75.

غير أن أهم تحدي يواجه منظمات الأعمال القائمة على رأسها الفكري بالإضافة إلى الاكتشاف و التنمية و القياس هو كيفية المحافظة على هذا رأس المال بالنظر لأهميته و أبعاده⁽¹⁾، لأنه بدون المحافظة على رأس المال الفكري ستعرض المنظمة إلى واحدة أو أكثر من المشكلات الآتية:

- قد يندثر رأس المال الفكري، و تصبح القيمة الحقيقية لأفكاره و نتاجاته لا تساوي شيئاً.
 - قد يغادر رأس المال الفكري إلى منظمات أخرى، و ذلك لأن منظماتهم لم تستطع تحويل خبراتهم و مهاراتهم إلى ممارسات تنفيذية.
 - قد يعرقل رأس المال الفكري خطط المنظمة و يصبحون أداة تعويق لها، خاصة إذا فشلت المنظمات في معرفة رغباتهم و حاجاتهم و متطلباتهم.
- و يمكن للمنظمات أن تبني استراتيجيات ضد Buffering Strategy للمحافظة على رأسها الفكري، و يمكن التطرق إلى خمسة أساليب الأكثر تأثيراً في ذلك، هي:

1. تنشيط الحوافز المادية و غير المادية.
2. التصدي التقدم التنظيمي.
3. مواجهة الإحباط التنظيمي.
4. تقليل فرص الاغتراب التنظيمي.
5. تعزيز التميز التنظيمي.

⁽¹⁾ Dimitri Uzrenidis, L'innovation et l'économie contemporaine, P 219.

شركة الطاقة المحدودة A.B.C

في منتصف أوت من عام 1998 كان رئيس الشركة التنفيذي و أعضاء الإدارة العليا عاكفين على دراسة تخفيض التكاليف غير المتعلقة بالغاز، و أيضا النمو المستقبلي للشركة، في السنوات العشر الأخيرة توسعت شركة ABC و دخلت مشروعات مشتركة مع شركات أخرى، كانت الإدارة الجديدة مقتنعة بأن السوق العالمي يدها مفتاح نجاح شركة ABC، و لكنها كانت لا تعرف تماما ما يجب أن تكون عليه الخطوة التالية، كانت الإدارة العليا تتحكم بعزيمة المنافسة، و أن تتقدم منظماتهم الصفوف كقائدة في قطاع صناعة الطاقة.

تم تأسيس شركة ABC العام 1998 كمشروع مشترك بين حكومة الهند و شركة قطاع خاص لها تواجد لها في صناعة النسيج، و صناعة الخدمات الاستثمارية و المالية، كانت الشركة عبارة عن 15% للحكومة، 47% للشركة، و الباقي للجمهور. بدأت الشركة عملياتها من خلال أنابيب توزيع الغاز الطبيعي التي غطت القطاعات الصناعية، المنزلية و التجارية.

أصبحت الشركة الأولى من نوعها في الهند التي تحقق هذا الترابط في التوزيع، بدأت الشركة عملياتها في مدينة صناعية و امتد نشاطها فيما بعد إلى المزيد من المدن، كان عدد العاملين بالشركة عند افتتاحها 15 عامل، و وصل العدد فيما بعد إلى 615 عامل، كما أن رقم المبيعات وصل إلى 3.5 مليون دولار.

وضعت شركة ABC فلسفة إدارية واضحة و ذلك في بيان الرؤية، و بيان الغرض أوضحت فيهما خطة عمل طويل الأجل و الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها في المستقبل القريب.

تبنت الإدارة منهج المشاركة في العمليات التشغيلية، تقترح القرارات و تتخذ داخل لجان و فرق عمل خاصة تشكل رسميا داخل المنظمة، حيث تضع خطط عمل استراتيجية لمدة خمس سنوات، تتناول استراتيجيات فرعية مثل التسويق، التمويل، العمليات... ركزت شركة ABC منذ افتتاحها على تدريب و تنمية العاملين، عندما دخلت الشركة مجال توزيع الغاز الطبيعي، كانت هذه التكنولوجيا جديدة على الصناعة، و من ثم فإن العمالة الفنية المطلوبة لمثل هذه العمليات كانت غير متاحة في سوق العمل، يحتاج نشاط الإمداد بالغاز الطبيعي إلى مستوى عال من السلامة و ضمانات التوريد المستمر، يكون هذا الالتزام ممكنا فقط في حالة أن يكون أفران الخدمة و العمال الفنيين على درجة متميزة من الجدارة في إدارة الموضوعات التقنية و المرتبطة بالخدمة، حددت الشركة هذه الفجوة و أنشأت مركز تدريب مزون بمدربين أكفاء من داخل المنظمة و خارجها.

شعرت الشركة في النصف الأخير من العام 1991 أن التدريب لم يكن كافيا، كان مطلوب تدخلات أخرى للموارد البشرية في المنظمة، من أجل الحصول على العديد من المبادرات في مجال الأصول البشرية في المنظمة، تشكلت مجموعة الموارد البشرية المركزية، و استنادا للتغذية المرتدة من العاملين تم وضع و تطبيق نظم مختلفة للموارد البشرية: نظام إدارة الأداء (يركز على عمليات مفتوحة لتقييم الأداء) نظام للتدريب، نظام الاتصال الداخلي، نظام المكافأة و التقدير، الاستقطاب... تحصل المنظمة بصفة مستمرة على التغذية المرتدة من العاملين حول موضوعات الصحة التنظيمية و مستويات الرضا، توفر نتائج مسح التغذية العكسية عن المستنبتين الأخيرتين نظرة فاحصة حول كيفية أداء المنظمة، لقد حضيت شركة ABC بسمة طيبة في مجالات العلاقات الصناعية، و ارتفاع معنويات العاملين و مستوى ولائهم، لا يوجد أتحان للعمال داخل المنظمة، و إدارة الموارد البشرية

تحويل الأقوال إلى أفعال

في مواقع العمل المختلفة ينظر إليها أنها تمثل العاملين بكل إخلاص و أمانة، في ظل مجموعة متنوعة من المزايا، تشمل مشروعات للسلامة و الصحة المهنية، يتم تشجيع تدريب التنمية الذاتية عن طريق السماح بساعات العمل المرنة، تعتبر الأجازات الاعتيادية و المرضية، و أجازات الأعياد في الشركة الأكثر سخاء على مستوى الصناعة.

و مادام الاستقرار الدائم ليس من سمات الأعمال، فقد بدأ التغيير يلوح في الأفق، بدأت المنافسة تشتد لاسيما بدخول الشركات المتعددة الجنسيات، و ارتفعت التكاليف غير المباشرة، و الكمية المتاحة من الغاز ليست كافية لتوسيع أعمالها إلى مناطق أخرى، و التي تعتبر حيوية بالنسبة لنمو المنظمة، بالتأكد سوف يجعل هذا الموقف الحياة صعبة في الشركة مقارنة بوضعها السابق، تتناقض أهوامش الرجحية على الغاز المباع و الخدمات التي تقدم يوما بعد يوم بسبب المنافسة، و الوقود البديل، و سوف يؤثر مباشرة على نتائج المنظمة النهائية في السنوات القادمة.

غير أن Rajan المكلف بإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة طمأن من حدة الموقف، يقول Rajan "لقد استطعنا بفضل سياساتنا اتجاه مواردنا البشرية من بناء و تحقيق كفاءات جماعية و قدرات فرق العمل التي لديها المعارف و المهارات لإنتاج ابتكارات جديدة قد تمنح فرص جديدة في ظل معايير جيدة للإنتاجية، التشغيل و الصيانة، إن أصولنا غير الملموسة التي كونها لمدة تسع سنوات هي التي ستسمح لنا بالاستمرار على الأقل لمدة تسع سنوات أخرى".

المبحث الرابع: المحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية.

إن أهم ملامح الاقتصاد المبني على المعرفة هو التركيز المتزايد على رأس المال البشري، بمعنى حاجته المتزايدة إلى المعلومات و خبرات و مهارات البشر أكثر من حاجته إلى رأس المال المادي Physical Capital، و الصفة المميزة لتكوين رأس المال البشري أنه يتم عن طريق استثمارات يقوم بها الأفراد أو المنشآت التي يعملون بها.

و تنفق المنظمات الأموال في سبيل استقطاب، و اختيار و تعيين، و تدريب العاملين، و هذه الأموال لا تمثل إنفاقا جاريا، بل هي استثمارات في البشر، لدرجة أن بعض المنشآت تنفق على الاستثمارات في البشر أكثر مما تنفق على الاستثمارات في الآلات و المعدات، و على سبيل المثال، لو أن منشأة اشترت حاسوبا إلكترونيا فإنها تنفق ما بين ثلاثة آلاف و خمسة آلاف دولار، في حين أنها لو احتاجت إلى تعيين شخص في وظيفة رئيسية شاغرة، فإنها ستضطر إلى عمليات الإعلان، الاختبار، التعيين، الإدماج... و بالتالي فإن تكلفة الاستثمار في هذا الشخص قد تزيد في حالات كثيرة عن عشرين ألف دولار، و قد تصل إلى خمسين ألف دولار، و قد تزيد عن ذلك بكثير، و في ظل مبادئ المحاسبة التقليدية فإن تكلفة جهاز الحاسب الإلكتروني التي لا تزيد عن خمسة آلاف دولار تعتبر استثمارات، و يعامل الجهاز كأصل من أصول المنظمة، في حين أن التكلفة المتمثلة في الحصول على المورد البشري و التي قد تصل إلى خمسين ألف دولار تعامل كنفقة جارية و تحمل على أرباح الفترة المالية، و هذا يعتبر تشويه واضح لعملية قياس صافي الربح الحقيقي، فالمنظمة تتحمل هذه التكلفة العالية في سبيل الحصول على الأصل البشري باعتباره رأسمالا بشريا و أصلا من أصول المنظمة تتوقع أن تحصل عن طريقه على منافع مستقبلية مثله في ذلك مثل جهاز الحاسب الإلكتروني⁽¹⁾.

و نتيجة لتزايد أهمية رأس المال البشري و رأس المال الفكري للمنظمات نشطت البحوث و الدراسات التي تهدف إلى تكوين و تطوير المبادئ العملية و النظم، للمحاسبة عن الاستثمارات في البشري باعتبارهم أصولا بما تملكه من معارف و خبرات و مهارات و قدرات فكرية في شكل أصول ذكية، و هذا الميدان الجديد عرف باسم المحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية. **Ostensible Assets**

Investment Human Accounting

المطلب الأول: المحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية، النشأة و الأهمية.

تدور الفكرة الأساسية لمحاسبة الاستثمار و الأصول الذكية حول الإنفاق على تنمية الأصول البشرية، و لكونها إنفاقا استثماريا، يبرر هذا الاتجاه بكون الأصول البشرية و مهاراتها و معارفها و رغبتها من العوامل المهمة التي تؤثر في نجاح المنظمة على المدى القصير و تعزز قدرتها على البقاء و الاستمرار على المدى الطويل خاصة في ظل اقتصاد المعرفة.

(1) Jean François Claud, Le management par les valeurs, P 75.

و لغرض الوصول إلى مجموعة من الحقائق عن ذلك النوع من المحاسبة، فسنعرض فيما يلي بعض التعاريف الخاصة بمحاسبة الأصول البشرية⁽¹⁾.

تعرفها جمعية المحاسبة الأمريكية American Accounting Association "عملية تحديد و قياس البيانات Data الخاصة بالموارد البشرية و توصيل المعلومات Information للجهات المعنية" و هي بذلك تشتمل على التكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل استقطاب و اختيار و تعيين و توظيف و تدريب و تنمية الموارد البشرية لهذه المنظمة، و تشتمل أيضا على المحاسبة عن البشر باعتبارهم موارد تنظيمية Organization resources و ذلك لكل من أغراض المحاسبة الإدارية و المحاسبة المالية.

و عرفت كذلك أنها "عملية تقدير القيمة المالية للموارد البشرية أفرادا و جماعات (أصول ذكية) في المنظمات و متابعة التغيرات التي تطرأ على قيمتها مع الوقت".

و عرفت على أنها "الحقل الذي يستخدم مفهوم الأصول البشرية كموجودات تحدد كلف الاستثمار فيها و كلف النفاذ ذات الصلة، و تقدر و تراقب و تقارن تلك الكلف مع القيمة الاقتصادية للتنظيم البشري في المنظمة".

و المحاسبة عن الأصول البشرية حينما تهتم بالخبرات و المهارات و المعلومات التي يمتلكها الفرد، فهي تهتم بما يعرف برأس المال البشري، و هذا المبدأ مأخوذ عن النظرية الاقتصادية للموارد البشرية لكل من شولتز Theodors Schultz و كيكير Kiker، و أوديورن Odiorne، و قد نشأت و تطورت بشكل متوازي نتيجة لتطور مدارس علم إدارة الموارد البشرية، و التي تفترض أن البشر في المنشأة هم موارد تنظيمية ذات قيمة و بالتالي يجب أن تدار على هذا الأساس، و على رأس هؤلاء ليكرت Likert، الذي أصدر كتابا بعنوان "التنظيم البشري، و إدارته و قيمته" و قد ذكر "تحدد كفاءة أي وجه من أوجه نشاط المنظمة نتيجة الكفاءة و الدافعية و الفعالية للتنظيم البشري لهذا النشاط"، و بينما ذكر سكوت D.R.Scott أن "القوة البشرية المدربة من العاملين الفنيين هي دائما أصل ذا قيمة". و كذلك ذكر وليام باتون William Paton أن "الأشخاص المنظمين جيدا ذوي الولاء للمنشأة يعتبرون أصلا أكثر أهمية من أي أصل آخر مثل مخزون السلع". بالإضافة إلى مساهمة الباحثين العلميين في نشأة المحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية، فإن المديرين الذين يمارسون العمل الإداري الفعلي قد أدركوا أهمية الأصول البشرية و بالتالي المحاسبة عنها، فقد جاء في التقرير السنوي لشركة يونيرويال Uniroyal "أن الأفراد العاملين في الشركة هم مجموعة منتقاة من الخبرات و المهارات و يبلغ عددهم 68000 عامل. إن الشركة لديها المصانع، و لديها رأس المال، و لكن أهم ما لديها هم البشر العاملين فيه".

اعتمادا على ما سبق فقد حددت الوظائف التي تضطلع بها محاسبة الأصول البشرية و الذكية بالآتي:

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ص 310.

◆ توفير الإطار الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالأصول البشرية و الذكية.

◆ توفير المعلومات الكمية للكلفة و القيمة الخاصة بالاستثمار البشري.

◆ تطوير نماذج قياس الكلفة المحاسبية في مجال الأصول الذكية.

◆ تحفيز الإدارة على الاهتمام بمفهوم رأس المال الفكري عند اتخاذ القرارات الخاصة بالاستثمار البشري.

◆ تحديد أثر محاسبة الأصول الذكية على سلوكيات العنصر البشري.

و تستند محاسبة الأصول البشرية و الذكية على الافتراضات الآتية:

○ للموارد البشرية قيمة اقتصادية مباشرة و غير مباشرة في المنظمة، تتمثل القيمة المباشرة بالجهود

و الوقت الذي تبذله الأصول البشرية لإنجاز الأعمال الموكلة إليها مباشرة، بينما تتمثل القيمة

الاقتصادية غير المباشرة بحسن استخدامها لعناصر الإنتاج الأخرى (المعدات المواد الأولية، الطاقة...).

○ تتأثر الأصول البشرية بأسلوب إدارتها، حيث تتطور قابليات و معارف الأفراد في المنظمات التي تركز

إدارتها على التدريب و التطوير و تكوين الأصول الذكية مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى

إنتاجية الأصول البشرية، بينما تنقيد تلك المهارات و المعارف و الأصول الذكية في المنظمات التي لا

تعطي التدريب و التطوير اهتمام.

○ تعد المعلومات الخاصة بمحاسبة الاستثمار البشري و الأصول الذكية في جانب كلفة و قيمة الموارد

البشرية ضرورية لفعالية و كفاءة إدارة المنظمة، فمثل هذه المعلومات مفيدة في عمليات التخطيط

و التنمية و تعويض و صيانة الأصول البشرية.

○ يتضمن توظيف الأصول الذكية كلفة اقتصادية تتحملها المنظمة مقابل خدمات و منافع تحصل عليها

مستقبلاً، لذا يمكن ترجمة الكلفة و الخدمة في صورة موازنات نقدية و إظهارها في الكشوف المالية.

○ يعتبر المورد البشري أصلاً من أصول المنظمة و يمكن إخضاعه إلى حد كبير لعملية الرسملة و الإطفاء

حسب العمر الإنتاجي لذلك المورد، كما يمكن تحديد أقساط الاندثار التي تتمثل بالصيانة و التدريب

و التنمية.

تبدو الافتراضات أعلاه، افتراضات معقولة من الناحية المحاسبية، و النظرة الإنسانية إلى المورد البشري،

و لكن الافتراض الخامس يخضع للكثير من الجدل و النقاش و خاصة في تحديد مدى انطباق مفهوم الأصل على

الموارد البشرية.

فقد عرف الأصل بأنه "الموارد الاقتصادية المخصصة لأغراض المنظمة خلال مدة محاسبية محددة، فهي

تجمعات للمنافع المتوقع الحصول عليها مستقبلاً".

و بذلك يمكن اعتبار الموارد البشرية أصولاً للمنظمة، إذ أن المنافع المتحققة من استخدام الأصول

البشرية هي منافع مستقبلية، و تعود هذه المنافع بنتائج على المنظمة التي تمتلك الحق الشرعي في تشغيل أصولها

البشرية و الذكية⁽¹⁾، لكن مقابل هذا التأييد هناك من يعارض اعتبار المورد البشري أصل من أصول المنظمة للأسباب الآتية:

- صعوبة تحديد فترة الاستفادة من الموارد البشرية، و بالتالي صعوبة رسميتها.
- صعوبة تحديد أساس واضح و مناسب لمعاملة تلك الأصول و قياسها.

اعتمادا على ما سبق يمكن القول بأن محاسبة الأصول الذكية يمكن أن تستخدم كوسيلة تخطيطية و رقابية لنشاطات إدارة الموارد البشرية إذا توافر نظام معلومات دقيق و اعتمد التوقع الصحيح للتكاليف و المنافع التي يمكن أن تترتب على استخدام الأصول البشرية في المنظمة، و بالتالي يظهر الهدف الرئيسي للمحاسبة من الاستثمار البشري و الأصول الذكية في عمليات إدارة الأصول البشرية داخل المنظمة من خلال تقديم المعلومات اللازمة لأنشطة الاستقطاب و التعيين، و التنمية و التقييم و مكافآت و صيانة الموارد البشرية، كما تعتبر إطارا فكريا و مجموعة من الأدوات التي تخدم الإدارة بمستوياتها المختلفة.

فبالنسبة لوظيفة إدارة الموارد البشرية فإنها تستخدم المحاسبة عن أصولها الذكية لتفهم الآثار الجانبية التي تترتب على قراراتهم، و كذلك إظهار التكاليف الخفية غير الظاهرة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالبشر، نأخذ مثلا قرار الاستغناء عن بعض العاملين لمواجهة أزمة مؤقتة، و لعل النتيجة الفورية لقرار الاستغناء هذا، هو الانخفاض في تكلفة الأجور و المرتبات، و بالتالي يظهر التحسن في حساب الأرباح و الخسائر، و لكن قرار الاستغناء له تكاليف خفية لا تظهرها سجلات المحاسبة التقليدية، مثل فقد المنظمة لجزء من أصولها الذكية فقد تكلفها كثيرا في سبيل استعادتها، و بالتالي فإن هذه التكاليف الخفية يجب أن تظهر لإدارة الموارد البشرية عند اتخاذ القرار، و من ناحية أخرى سيكون لمثل هذا القرار آثارا سلبية على بعض الأصول البشرية لاسيما ذات الكفاءات العالية، حيث سيتخذون موقفا سلبيا لحماية أنفسهم ضد صاحب العمل (كالتحول إلى شركة أخرى).

و البعد الثاني للمحاسبة عن الأصول الذكية يظهر في استخداماتها كمقياس يظهر تكلفة و قيمة الموارد البشرية للمنظمة، فإذا عدنا إلى مثال الاستغناء السابق، فإن مديري وظيفة الموارد البشرية يمكنهم استخدام خبرتهم في تقدير التكاليف الكلية للاستغناء (بما في ذلك تكاليف الإحلال التقديرية)، و هو ما يضع كل البيانات التي ترشد اتخاذ هذا القرار.

و هناك أثر آخر لبعد القياس المحاسبي للاستثمار البشري و الأصول الذكية من خلال عرض و تقديم المعلومات عن تكلفة و قيمة الأصول الذكية، فالمحاسبة التقليدية تنظر إلى أعباء الموارد البشرية على أنها نفقات جارية حيث تعتبر كل أعباء تكوين و تنمية الأصول الذكية (الاستقطاب، التدريب، التعويض، التنمية، المحافظة، و المكافآت الجماعية) أعباء جارية و التي تحمل على إيراد الفترة المالية عند حساب صافي الربح، في

(1) يتمثل الحق الشرعي بالتعاقدات و الالتزامات المحددة بين الطرفين (الفرد و المنظمة).

حين أن جزء كبير من هذه الأعباء يمثل استثمارات تنفق في سبيل بناء أصولا ذكية للمنظمة سيحقق لها منافع في الفترة المالية الحالية و في الفترات التالية أيضا⁽¹⁾. و بالتالي يصبح من وظائف المحاسبة عن الأصول البشرية حفز الإدارة على النظر إلى الموارد البشرية على أنها أصول، مما يؤدي إلى الأمثلية في اتخاذ القرارات الخاصة بالتكاليف المتعلقة بالبشر.

أما بالنسبة لأهمية و دور المحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية كأداة لمستخدمي التقارير و القوائم المالية، فأول دور يظهر لها هو على مستوى حملة الأسهم الحاليين و المتوقعين، حيث يحتاج المستثمرين إلى المعلومات حول قيمة الأصول الذكية للمنظمة و استثماراتها في الأصول البشرية لاتخاذ القرارات الخاصة باقتناء أو الاحتفاظ أو الاستغناء عن أسهم هذه المنظمة. غير أن هذه المعلومات غير متاحة للمستثمرين في القوائم المالية التي تعد وفقا للمبادئ المحاسبية التقليدية، و يوضح الجدول (3-2) مدى التشويه الذي يلحق برقم صافي الربح نتيجة للمعالجة المحاسبية الخاطئة للاستثمار في البشر.

المبالغ	المحاسبة التقليدية	المحاسبة التي تدرج الاستثمار البشري	البيان
	5000 دج	5000 دج	إيرادات المبيعات
	2500 دج	2000 دج	مصاريف متنوعة
	1200 دج	1200 دج	الاهتلاك
	/	50 دج	الاستنفاد (اهتلاك الاستثمار البشري)
	1300 دج	1750 دج	النتيجة الصافية

الجدول (3 - 2) قائمة الدخل للسنة المالية (200./12/31)

يلاحظ أن الاستثمار في الأصول البشرية و قدرها 500 دج قد تم استنفادها Amortization بطريقة القسط الثابت خلال فترة استفادة متوقعة بعشر سنوات.

فالشركة تتوقع نمو خلال العشر سنوات التالية، لذلك قامت خلال السنة باستثمار أصولها الذكية. فوفق المحاسبة التقليدية فإن هذه الاستثمارات تعامل كنفقات تخص السنة المالية التي تم إنفاقها فيها، على أساس أنها هي الفترة المستفيدة منها فقط، (و هذا مخالف للواقع، حيث أن الشركة تتوقع أن تحصل على خدمات نتيجة لهذه الاستثمارات لمدة عشر سنوات)، و قد تكون نتيجة للتفكير التقليدي هو أنه في فترات نقص الأرباح تضطر الإدارة إلى تأجيل الاستثمار في أصولها الذكية حتى تخفف من الضغط على الأرباح نظرا لاعتبار هذه الاستثمارات إنفاقا جاريا، و من الواضح الأثر الخطير لهذه التصرفات على مستقبل المنظمة.

(1) Gille Feréol, Philippe Deubel, Economie de travail, P 152.

و بصفة عامة هناك أربعة طرق يمكن استخدامها لعرض البيانات الخاصة بالاستثمار البشري و الأصول
الذكية في القوائم المالية السنوية⁽¹⁾.

الطريقة الأولى: التقرير السنوي الذي يقدمه رئيس مجلس الإدارة في خطابه إلى الجمعية العامة.

الطريقة الثانية: إدراجها ضمن قائمة الاستثمارات المعنوية Intangible.

الطريقة الثالثة: عرضها في شكل قوائم مالية مبدئية لا يتم مراجعتها بواسطة المراجع الخارجي، و ملحقة
بالقوائم المالية المنشورة.

الطريقة الرابعة: إدراجها ضمن القوائم المالية المنشورة، وفقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها،
برسمتها، و اهتلاكها (استنفادها) على مدى العمر الإنتاجي المتوقع لهذه الأصول.

تتم الرسملة على الأصول التي يتوقع أن تقدم خدمات أو تقيد لعدة سنوات، و بالتالي فالأصول الذكية
يمكن رسملتها، أما استنفادها، فإن هناك بعض الأصول البشرية لها مدة خدمة تعادل فترة بقاء الفرد في خدمة
المنظمة، بينما الأخرى قد تكون مدة خدمتها تعادل مدة بقاء الفرد في وظيفة معينة في المنظمة، و مجموعة ثالثة
تعادل خدمتها مدة بقاء التكنولوجيا التي يجيدونها، و مع ذلك فإن مدة العمر الإنتاجي للأصول البشرية غير
مؤكدة نتيجة لعدم امتلاك المنظمة كلياً لهذا الأصل مما يؤدي إلى دوران العمل (الترك، التقاعد المبكر...).

المطلب الثاني: المحاسبة عن تكاليف الاستثمار البشري و الأصول الذكية.

التعريف التقليدي للتكلفة هو التضحية التي تتحملها المنظمة للحصول على بعض المنافع أو الخدمات
المستقبلية، و يمكن تحمل التكلفة في سبيل الحصول على شيء مادي ملموس، أو منافع غير ملموسة.

إن أي تكلفة يمكن أن تكون مصروفا Expense أو أصلاً Asset، و الجزء من التكلفة الذي تم
استهلاكه و استغلاله خلال الفترة المحاسبية فهو المصروف، أما الجزء من التكلفة الذي لم يستهلك خلال
الفترة، و تستفيد منه فترات محاسبية تالية فهو أصلاً، و هناك العديد من المفاهيم المحاسبية الخاصة بالتكلفة
و التي تعتبر ذات أهمية خاصة بالنسبة للمحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية، يوضحها الجدول
(2-4) أدناه.

(1) إريك فلامهولز ، المحاسبة عن الموارد البشرية ، ترجمة محمد عصام الدين زايد ص 66.

التكلفة	مفهومها
و تكلفه الإحلال Original and Replacement Costs	التكلفة الأصلية التكلفة الأصلية تكاليف الإحلال: تعني التضحية التي يجب تحملها لاستبدال موردا مملوكا أو مستخدما فعلا في المنظمة.
و تكلفه الفرصة Outlay and Opportunity Costs	التكلفة المدفوعة مورد معين من مواردها. تكاليف الفرصة: تعرف بأنها التضحية بإيراد أو دخل في سبيل الحصول أو إحلال مورد معين.
و التكلفة غير المباشرة Direct and Indirect Costs	التكلفة المباشرة مورد معين. التكلفة غير المباشرة: هي التكلفة التي لا يمكن نسبتها بشكل مباشر إلى نشاط أو منتج أو مورد معين.
و التكاليف المعيارية Actual and Standard Costs	التكاليف الفعلية معينة. التكاليف المعيارية: هي ما يجب أن تكون عليه التكاليف لتحقيق أهداف معينة.

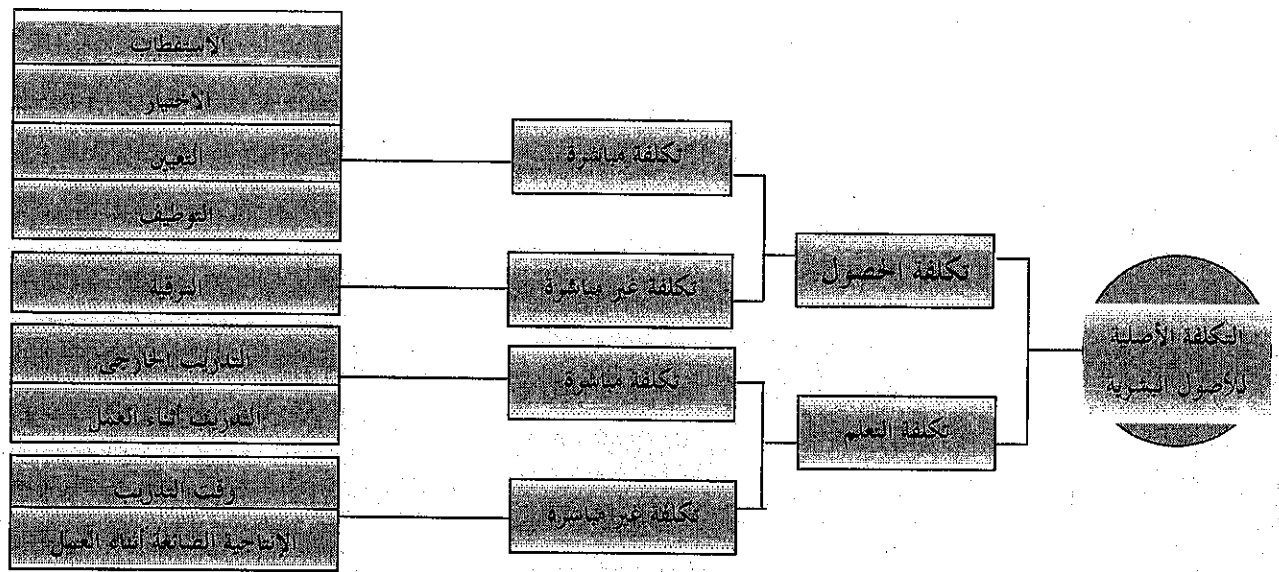
الجدول (4 - 2) المفاهيم المحاسبية الخاصة بالتكلفة⁽¹⁾

أما عن مفاهيم تكلفة الأصول البشرية فهي التكلفة التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول أو استبدال البشر، و مثلها في ذلك مثل باقي التكاليف، فهي تشمل على المكونات "المصروف و الأصل" كذلك تتكون من التكلفة المدفوعة و تكلفة الفرصة، كما يمكن أن تكون تكلفة مباشرة أو غير مباشرة، أو تكاليف معيارية و أخرى فعلية، و فيما يلي شرح ما يشابه التكلفة الأصلية، و تكلفة الإحلال في المحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية.

التكاليف الأصلية للأصول البشرية **Original Cost of Human Assets**:

التكلفة الأصلية للأصول البشرية و الذكية هي التضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على البشر و تنميتهم، و تشمل على تكلفة الاستقطاب، و التعيين و الإحلال و التأهيل، التدريب و التطوير، بعض هذه التكاليف تعتبر تكلفة مباشرة، في حين أن البعض الآخر يعتبر غير مباشر، (أنظر الشكل (28 - 2)).

(1) الجدول من إعداد الباحث.



الشكل (28-2) التكلفة الأصلية للأصول البشرية⁽¹⁾

يوضح الشكل (28-2) نموذج لقياس التكلفة الأصلية (التاريخية) للأصول البشرية، و هو يحدد العنصرين الرئيسيين للتكلفة الأصلية (تكلفة الحصول، و تكلفة التعلم)، و كلا من هذين العنصرين له مكوناته المباشرة و غير المباشرة.

أ- تكلفة الحصول على الأصول البشرية: تشير هذه التكلفة إلى التضحية التي يجب أن تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على من يشغل مركزا معيناً، و هي تشمل:

- كلفة الاستقطاب: أي تكلفة اجتذاب أعضاء جدد محتملين للمنظمة، و من هنا تبدأ عملية بناء الأصول الذكية باستخدام أحسن الكفاءات التي تضيف قيمة للأداء، و يتم تحميل كل التكاليف المتعلقة بالاستقطاب على الأفراد الذين تم تعيينهم (أي بإدراج تكاليف الذين لم يتم تعيينهم).
- تكلفة الاختيار: تتحمل المنظمة هذه التكلفة في سبيل تحديد من يجب أن يمنح الوظيفة (عملية الاختيار)، و هنا لابد من تحديد المهارات اللازمة لأداء الوظيفة و التمييز الدقيق، و الجيد، بين مختلف الكفاءات المستقطبة ذات المعارف الفنية و الذاتية و السلوكية.
- تكلفة التعيين و التوظيف: تتحمل المنظمة تكلفة التعيين في سبيل إدخال فرد جديد في التنظيم الإداري للمنظمة و وضعه في الوظيفة الشاغرة، و هذا يتطلب المرحلة و الانتباه الشديد بغرض الإدماج الصحيح للفرد بكفاءاته الفردية ضمن الكفاءات الجماعية أما تكلفة التوظيف فهي التكاليف التي تتحملها المنظمة لتوفير الجو العام الضروري للفرد حتى يندمج في عمله و في المنظمة ككل، و يختلف حجم هذه التكاليف من منشأة لأخرى بحسب المستوى الوظيفي و التنظيمي.

(1) إريك فلامهولز ، مرجع سابق ص 101.

ب- **تكلفة التعلم:** تشير هذه التكاليف إلى التضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل تنمية الفرد و وضعه في مستوى الأداء المتوقع، و تعرف تكلفة التعلم بأنها التكلفة التفاضلية Differential Costs التي تتحملها المنظمة لحين تحقيقه مستوى الإنتاجية المطلوبة⁽¹⁾، و تشمل تكاليف التعلم على ما يلي:

- تكلفة التدريب الخارجي: و تنشأ هذه التكاليف نتيجة لإجراء عمليات التعلم و التلقين و التكوين و التدريب، بحيث تسمح له بتنمية معارفه للتكيف مع موجبات المحيطين الداخلي و الخارجي للمنظمة و اكتساب مهارات فنية و ذاتية جديدة.

- تكلفة التدريب أثناء العمل: و هي التكاليف لتدريب الشخص و هو في مكان وظيفته، و من خلال العمل اليومي، و هو يسمح باكتساب قدرات و مهارات فنية للتعامل مع ظروف العمل، لاسيما الجديدة منها، و يمكن أن تشمل أفراد الإنتاج، و المهندسين و حتى بعض الإداريين، و التكاليف المباشرة لهذا النوع من التدريب هو المرتبات و الأجور التي يتقاضاها الشخص خلال فترة التدريب حتى تصل إنتاجيته إلى المعدل المطلوب.

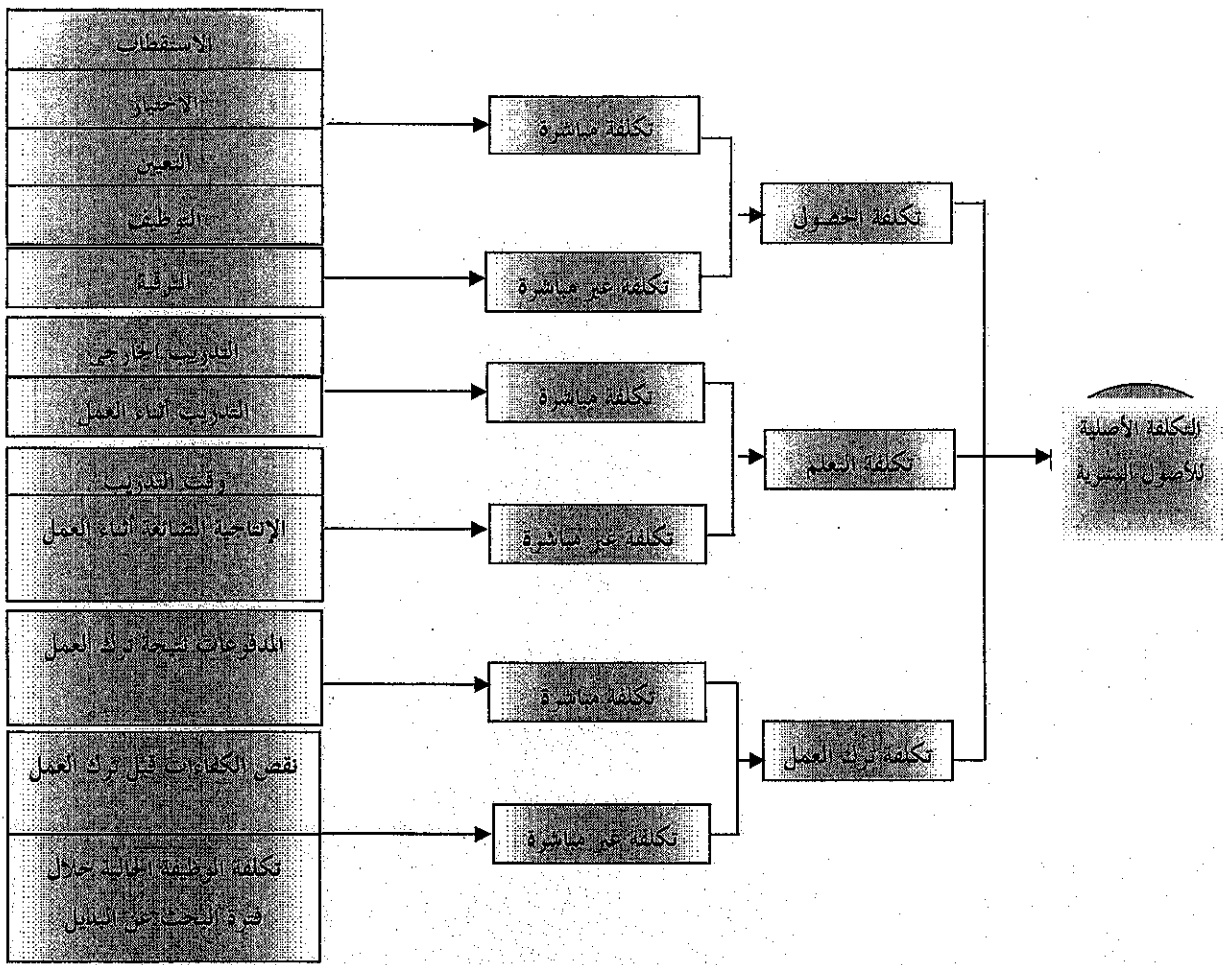
تكلفة الإحلال للأصول البشرية Replacement Cost of Human Assets:

و تعرف بالتضحية التي تتحملها المنشأة اليوم لاستبدال أصول بشرية موظفة في المنظمة فعلا، فإذا كان أحد الأفراد سترك العمل في المنظمة، فإن الأخيرة ستتحمل أعباء في سبيل احتذاب و اختيار و تدريب فرد آخر بديلا له، و بالتالي مهارات و كفاءات و معارف جديدة ستؤسس للأصول الذكية للمنظمة.

و تكلفة الإحلال هي تكلفة دوران العمل الحالي بالإضافة إلى تكاليف الحصول و الاستبدال، و هي تشمل على كلا من عناصر تكاليف مباشرة، و أخرى غير مباشرة. إن تكلفة الإحلال يمكن أن تشمل فرد أو مجموعة من الأفراد أو من التنظيم البشري للمنظمة كلها لذلك فهي بالغت التأثير على الأصول الذكية للمنظمة و موجهة لكفاءاتها الجماعية و تعليمها التنظيمي، و بالتالي فإن وظيفة الموارد البشرية تريد بديلا قادرا على أن يقدم مجموعة الخدمات التي تلزم وظيفة معينة، و ليس بالضرورة إحلال فرد بدلا من آخر.

مما سبق يتضح أن هناك إحلالا وظيفيا و آخر شخصيا، فتكلفة الإحلال الوظيفية Positional Replacement تشير إلى التضحية التي يجب أن تتحملها المنظمة الآن لإحلال فرد محل آخر يعمل حاليا في وظيفة أو مركز معين بحيث يكون البديل قادرا على تقديم نفس المجموعة من الخدمات التي يقوم بها الفرد الذي يشغل هذه الوظيفة، أما تكلفة الإحلال الشخصي Personal Replacement فهي تعني التضحية التي يجب أن تتحملها المنظمة اليوم لتغيير شخص يعمل بالمنظمة حاليا بديل قادر على تقديم مجموعة خدمات معادلة لتلك الخدمات التي يقدمها الشخص الأول في كافة الوظائف التي يمكن أن يشغلها (أنظر الشكل (29-2))، و هذه المفاهيم لتكلفة الإحلال يمكن أن تمتد لتشمل المجموعات.

⁽¹⁾ Lou Van Beiren donck, management des compétences, P 107.



الشكل (29 - 2) تكلفة إحلال الأصول البشرية⁽¹⁾

يوجد ثلاث عناصر لتكلفة الإحلال الوظيفي هي تكلفة الحصول على الأفراد و تكلفة التعلم و تكلفة ترك العمل Separation Costs، و تم مناقشة التكاليفتين الأوليتين، أما تكلفة ترك العمل فتتحملها المنظمة حينما يقوم بترك العمل لأي سبب، سواء بالاستقالة أو الوفاة أو الإصابة... و هذه التكلفة يمكن أن تشمل على عناصر مباشرة و أخرى غير مباشرة. و خلال البحث عن شخص آخر بديل لشغل الوظيفة فإن المنظمة تتحمل تكاليف غير مباشرة نتيجة لعدم القيام بأعباء هذه الوظيفة لعدم وجود من يقوم بها، و إذا كان لأداء هذه الوظيفة أثر على أداء وظائف أخرى، فإن القائمين بهذه الوظائف قد يتأثروا بذلك و يقل معدل أدائهم نتيجة لذلك و بالتالي تتأثر مستوى الكفاءات الجماعية و طبيعة تكوين و أداء الأصول الذكية في المنظمة.

و هناك تكلفة أخرى تنشأ نتيجة ترك أو الانفصال عن التنظيم، و هي الخسارة في الإنتاجية في الفترة التي تسبق الانفصال، حيث يكون هناك سهلا لدى الشخص في تخفيض إنتاجيته في هذه الفترة طالما أنه يعرف أنه سيتترك العمل.

المطلب الثالث: المحاسبة عن قيمة الاستثمار البشري و الأصول الذكية.

من أهم أهداف المحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية هو التوصل إلى طريقة مقبولة يمكن الاعتماد عليها لقياس قيمة الأصول البشرية الذكية للمنظمة، و تستخدم كل من المقاييس المالية و غير المالية

(1) إريك فلامهولز ، مرجع سابق ص 107.

لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية و إدماج الكفاءات الفردية و التعلم التنظيمي، و تقييم درجة كفاءة و فعالية الإدارة في استخدام تلك الأصول. و للوصول إلى تحديد قيمة الأصول البشرية سيتم عرض المفهوم الاقتصادي للقيمة، ثم تطبيقه على هذه الأصول، ثم دراسة العوامل التي تؤثر على قيمة الأفراد، و المجموعات بالنسبة للمنظمة.

إن المفهوم الاقتصادي للقيمة The Economic Concept of Value يشير لمعنيين مختلفين، فهو يعبر عن الفائدة من مورد معين، كما تعبر عن القدرة على شراء السلع الكامنة في هذا المورد، أي أن القيمة تعبر عن "المنفعة" Utility أو القوة الشرائية Purchasing Power، الأولى تسمى "القيمة في الاستخدام" Value in use و الثانية تسمى "القيمة في التبادل" Value in exchange.

و إذا كان الأصل غير قادر على تقديم خدمات اقتصادية في المستقبل فإنه يصبح عديم القيمة، و على هذا فإنه تعرف قيمة الأصل على أنها القيمة الحالية للخدمات المتوقعة منه في المستقبل.

إن مفهوم قيمة الأصول البشرية The Concept of Human Assets Value، يشق من النظرية العامة للقيمة في علم الاقتصاد، و البشر و الأصول الذكية لهم قيمة لأنهم قادرون على تقديم خدمات في المستقبل، و بالمثل فإن قيمة المجموعة هي القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة منها⁽¹⁾.

أما محددات قيمة الفرد The Determinants of Individual's Value، فيعكس الأصول الأخرى فإن البشر لا يمتلكهم المنظمة، و هذا يعني احتمال تحقق خدمات الفرد بأقل من المتوقع، و من ثم يكون هناك وجهين لقيمة الفرد:

1- قيمة الخدمات الممكنة للمنشأة أن تحققها نتيجة استيعاب الفرد لها خلال فترة حياته الإنتاجية.

2- كمية الخدمات المتوقع تحقيقها فعلا آخذا في الاعتبار احتمال ترك الفرد لخدمة المنشأة.

الأولى هي القيمة المتوقعة Expected Conditional Value، و الثانية هي القيمة المتوقع تحقيقها Expected Realizable Value، و المقياس النهائي لقيمة الفرد هو القيمة المتوقع تحقيقها، لأن هذا المفهوم يتطابق مع المبدأ العام للقيمة الاقتصادية للموارد.

إن القيمة المتوقع تحقيقها لها عدة أبعاد، و تتكون من متغيرين متداخلين:

أولاً: قيمة الفرد المشروطة.

ثانياً: احتمال أن يظل الفرد متنسبا للتنظيم.

☒ قيمة الفرد المشروطة لها أيضا أبعاد متعددة، و تتكون من ثلاث عناصر هي، الإنتاجية أو الأداء Productivity performance، إمكانية التحويل Transferability (التحول إلى وظيفة أخرى)،

(1) خالد عبد الرحيم الهبي، إدارة الموارد البشرية ص 323.

إمكانية الترقى، و بالتالي فهذه العناصر الثلاثة هي مكونات الخدمات المتوقع أن يقدمها الفرد في ظل شروط معينة و التي تشكل عناصر القيمة المشروطة.

إن عناصر القيمة المشروطة للفرد هي نتيجة عدة صفات للفرد، فضلا عن عدة أبعاد للتنظيم.

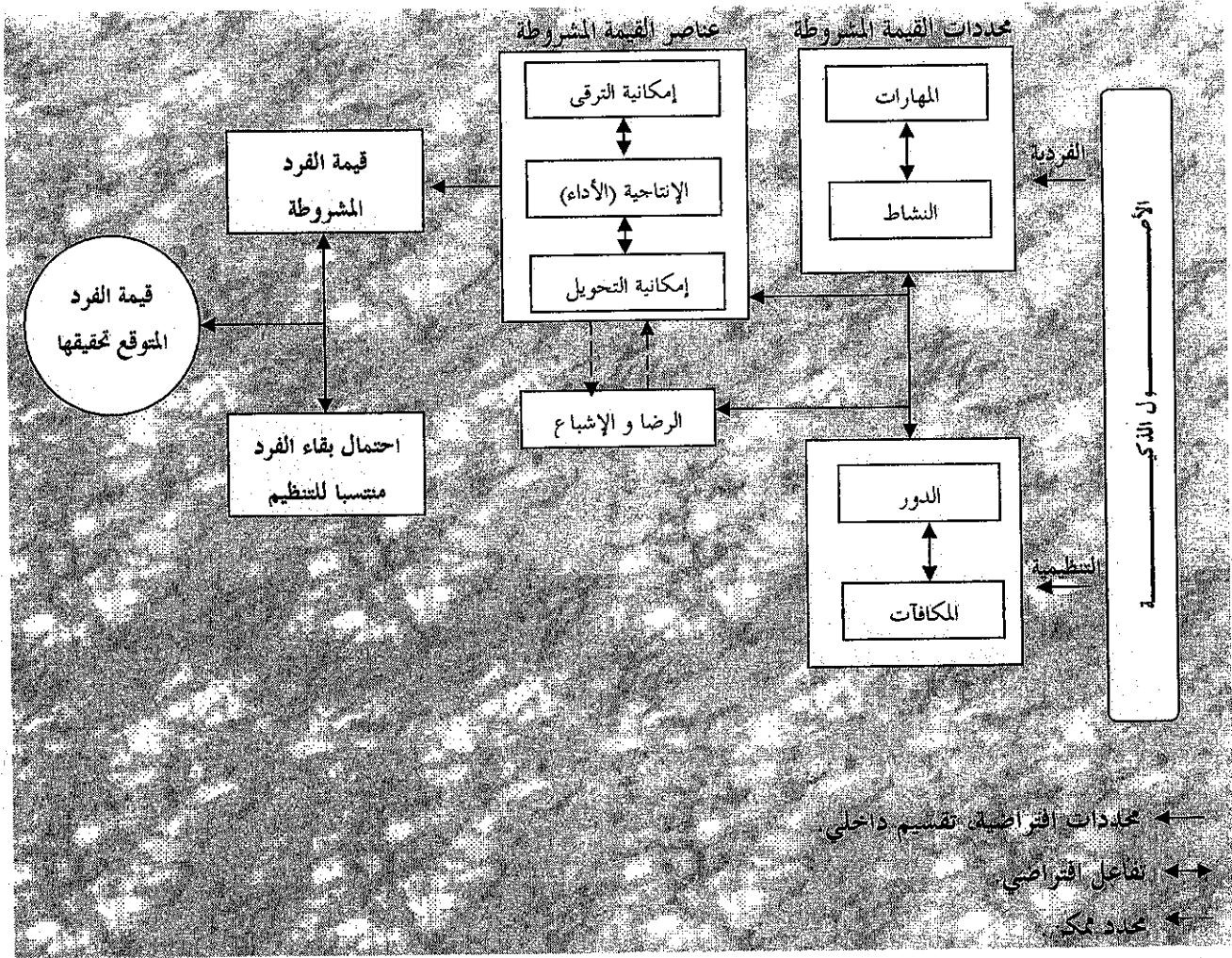
و المحددات الفردية الأساسية للفةة المشروطة تتمثل في:

- مهارات الفرد، المتمثلة في طاقاته الكامنة حاليا، و التي تمكنه من تقديم الخدمات للتنظيم.
- مستوى نشاط الفرد، و هو درجة إطلاق الطاقات المخزونة من الكائنات الحية خلال عملية التغيرات الكيميائية التي تؤمن الطاقة اللازمة للعمليات و النشاطات الحيوية في الأنسجة البشرية.

أما المحددات التنظيمية الأساسية للقيمة المشروطة فتشمل:

- دور الفرد في التنظيم، و هو مجموع السلوك المتوقع لدى كافة الأفراد الشاغلين لوظائف محددة في التنظيم.
- طبيعة مكافآت الفرد في التنظيم، و هي التعويضات التي يتلقاها الفرد نتيجة مجهوده و أدائه، و نتيجة اتسابه للتنظيم.

✘ أما احتمالات بقاء الفرد متنسبا للمنظمة، فقد بينت البحوث الخاصة بأسباب دوران العمل أن هناك علاقة تناسب عكسي بين إشباع الحاجة و احتمال عدم البقاء، و توصلوا إلى أن الأفراد الذين تشبع وظائفهم حاجاتهم يميلوا إلى البناء في المنظمة، و يفترض أن الرضا هو نتاج التفاعل بين المحددات الفردية و التنظيمية لقيمة الفرد و ذلك طالما أن رضا الفرد عن الانتساب للمنظمة له علاقة بوجود فرصة لإشباع حاجات هذا الفرد، و هذا يعني أن الرضا يفترض أن يحدث بنفس الطريقة التي ينتج عنها قيمة الفرد، أي التفاعل بين مهارات الفرد و مستوى النشاط و الدور، و كذلك هيكل المكافآت، و تظهر هذه العلاقات في الشكل (2-30).



الشكل (30 - 2) نموذج محددات قيمة الفرد (1)

يبين النموذج أن المقياس النهائي لما يساويه الفرد بالنسبة للمنظمة هو القيمة المتوقع تحقيقها، و يبين أيضا أن القيمة المشروطة هي الخطوة قبل الأخيرة، و الذي يعد مقياسا ضمنيا هاما. و يبين النموذج أيضا كيف يمكن الحصول على مقياس للفرصة البديلة لدوران العمل، فإذا كانت قيمة الفرد المشروطة المتوقعة تقيس أعلى قيمة محتملة للبشر بالنسبة للمنشأة، إذا فالفرق بينهما و بين القيمة المتوقعة الممكن تحقيقها يمثل تكلفة الفرصة البديلة لدوران العمل، كما يبين التغيرات في الرضا التي تؤثر على احتمال بقاء العضو متنسبا للمنظمة، و هذا بدوره يؤثر على الدرجة التي يمكن للمنظمة أن تحصل فيها على الخدمات الكامنة لدى الفرد، لذلك فإن النموذج يبين أن الرضا يعتبر محدد هاما لقيمة الفرد، و أنه يجب قياس هذا المتغير لتحديد درجة بناء المنظمة لأصولها الذكية، و فعالية كفاءاتها الجماعية، يمكن إعادة عرض النموذج في شكل جبري كالآتي:

القيمة المتوقع تحقيقها = القيمة المشروطة المتوقعة × احتمال بقاء العنصر متنسبا للمنظمة

$$ERV = EVC \times P (R)$$

احتمال بقاء العنصر متنسبا = احتمال دوران العمل

$$P (R) = P (T)$$

(1) إريك فلامهولز، المحاسبة عن الموارد البشرية ترجمة محمد عصام الدين زايد، ص 256.

تكلفة الفرصة لدوران العمل = القيمة المشروطة - القيمة المتوقع تحقيقها

$$OCT = EVC - ERV$$

و باستخدام هذه المتغيرات، فإنه يمكن للمتخصص في الموارد البشرية أن يقوم بتحليل التكلفة و العائد للرقابة على دوران العمل، و إذا افترضنا على سبيل المثال أن القيمة المشروطة للأصول البشرية لأحد الأقسام في منظمة صناعية كبيرة هي مليون دينار جزائري، و احتمال دوران العمل 7%، فإن تكلفة الفرصة لدوران العمل هي:

$$\begin{aligned} ERV &= EVC \times P (T) \\ ERV &= 1.000,00 \times 0.93 \\ ERV &= 930\,000 \text{ DA} \\ OCT &= EVC - ERV \\ OCT &= 1.000,00 - 930\,000 \\ OCT &= 70\,000 \text{ DA} \end{aligned}$$

و إذا افترضنا أن برنامج الرقابة على دوران العمل خفض هذا الدوران إلى 3.5% فإن الوفر لصالح المنظمة سيكون 35 ألف دينار جزائري.

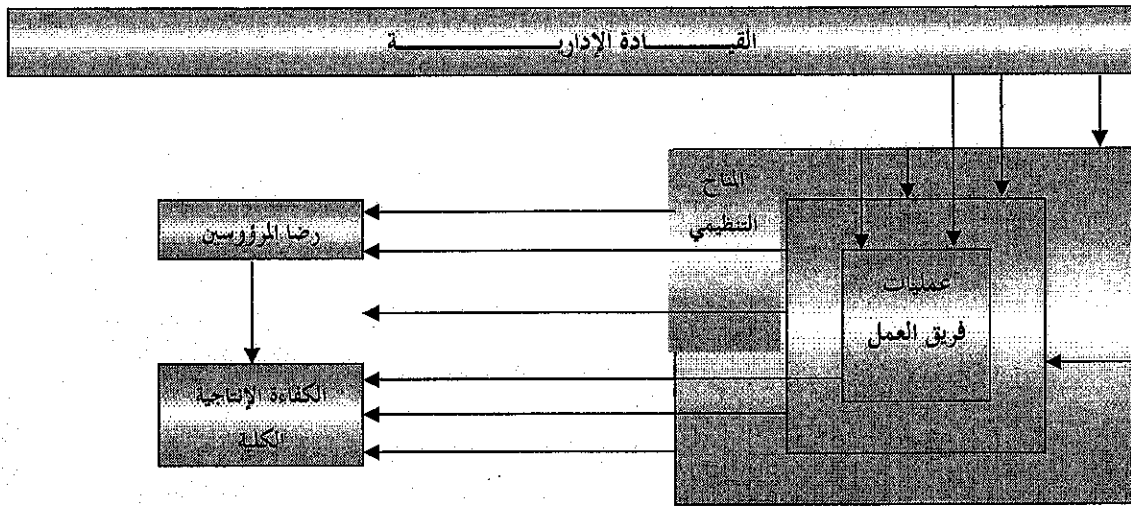
و بالتالي فإن النموذج يعطي إطارا كميًا يمكن أن يستخدم لتحليل التصرفات المختلفة المتعلقة بالاستثمار البشري و الأصول الذكية لتبيان أثرها على قيمة الموارد البشرية، و بالتالي يمكن أن يستخدم هذا النموذج لتقييم أثر استراتيجيات و تصرفات وظيفة الموارد البشرية و أثرها على المتغيرات الرئيسية، ECV، ERV، OCT التي تتأثر بالقرارات الإدارية.

و أما محددات قيمة المجموعة، فهي ذات أهمية بالنظر لكونها المنتج للكفاءات الجماعية و مستهلكا للأصول الذكية، و قد قدم ليكرت و بورز Licker, Borz نموذج يحدد المتغيرات التي وجد أنها تؤثر على فعالية التنظيم البشري و بالتالي الأصول الذكية، و قد تم تقسيم النموذج في إطار ثلاث أنواع رئيسية من المتغيرات هي:

أ/ المتغيرات السببية **Causal**: هي متغيرات مستقلة تحدد اتجاه التطوير في المنظمة و النتائج المتحققة عنها، و تشمل فقط على تلك المتغيرات التي تخضع لرقابة و تحكم المنظمة (هيكل المنظمة، السياسات و القرارات، المهارات و السلوكيات).

ب/ المتغيرات المتداخلة **Intervening**: و تعكس الحالة الداخلية، و سلامة و قدرة أداء التنظيم، و هي الولاء، الدوافع، أهداف الأداء، الفهم، الملاحظة، القدرة الجماعية، التفاعل، الاتصالات.....

ج/ متغيرات النتائج النهائية **End results**: و تعكس النتائج التي حققتها المنظمة، مثل الإنتاجية، التكليف، الخسائر، النمو، الحصة في السوق، المكاسب... و الشكل (31 - 2) أدناه يوضح مكونات هذا النموذج.



الشكل (31-2) نموذج محددات قيمة المجموعة⁽¹⁾

يبين النموذج خطوة هامة في سبيل فهم قيمة المجموعة بالنسبة للمنظمة، حيث يحدد المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على قيمة فريق من البشر، ثم العلاقات المتشابكة لهذه المتغيرات. و بصفة عامة فإن المنظمات تحتاج إلى درجات مختلفة من القدرات للمحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية، فإحدى المنظمات قد تحتاج إلى نظام مبسط، في حين لا يرضي منظمة أخرى إلا النظام ذو القدرات، و بالمثل فإن النظام ذو القدرات المناسبة لأحد المنظمات في أحد مراحلها قد لا يكون مناسباً لهذه المنظمة في مرحلة تالية أخرى، و لإيضاح الأشكال المختلفة لقدرات نظم المحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية فإن الجدول (5-2) يقدم خمس نظم، حيث يبين وظائف الاستثمار البشري و إدارة الأصول الذكية، كما يبين القدرات التي يقدمها نظام المحاسبة عند كل مستوى.

النظام الخاسي إدارة الأصول الذكية	النظام الأساسي نظام للأفراد كمتطلب أساسي	النظام الأساسي للمحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية	النظام المتوسط للمحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية	النظام المتقدم للمحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية	النظام الشامل للمحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية
	حصر مهارات الأفراد. قوائم الإحلال.	تقديرات التكاليف الخاصة بالتعيين و التدريب...	تكاليف الإحلال.	التكاليف المعيارية للأفراد. نماذج التحركات العشوائية للأفراد. محاكاة الأفراد.	نماذج المكافآت العشوائية. محاكاة قيمة الموارد البشرية.
	تكاليف الأفراد المدرجين ضمن المصاريف الإدارية العامة.	تكاليف الأفراد التقديرية المنفصلة.	نظم الموازنات للتعيين و التدريب... القيمة التقديرية لتكلفة الإحلال.	معايير الموازنة و التكاليف الأصلية و تكلفة الإحلال.	الموازنة الاستثمارية للشخص. معدل العائد على الاستثمار في البشر.

(1) عرض السهم بين جهود القيادة.

التعويضات على أساس القيمة.	نماذج التوزيع الأمثل للعمالة.	التحليل و المفاضلة بين التعيين مقابل الترقية.	قرارات الاختيار على أساس القيمة.	الطرق التقليدية للاختيار و التدريب و الإحلال.	
استهلاك قيمة الموارد البشرية.	تكلفة الفرصة.	تكلفة الإحلال.	تكلفة دوران العمل.	معدل دوران العمل.	الحفاظة على البشر و الأصول الذكية /1 قبل التنفيذ.
استهلاك القيمة المتوقعة و المشروطة.	تكلفة الفرصة المتوقعة. القابلية للمحاسبة عن الاستثمار البشري.	التكلفة المتوقعة لدوران العمل.	البيانات الاتجاهية.	لا توجد.	/2 بعد التنفيذ
مقاييس القيمة الاقتصادية للأفراد.	مقاييس القيمة الاقتصادية للمجموعات.	التنبؤ باستخدام المقاييس السيكولوجية للقيمة الكامنة طبقا لمقاييس محددة.	ترتيب القيم المدركة.	معدلات الأداء و الإمكانيات.	
المقارنة الداخلية للتكاليف.	مقارنة التكاليف الفعلية بالمعيارية و تحليل الانحرافات.	مقارنة التقديرات في الموازنة و تحليل الانحرافات.	مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف التاريخية.	لا توجد.	

الجدول (5-2) نظم المحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية⁽¹⁾

يمكن النظر إلى النظم الخمسة السابقة على أنها مستويات مختلفة للإمكانيات، و في وقت معين قد يكون النظام الثاني مناسباً لمنظمة ما أكثر من النظام الثالث أو الرابع، و يمكن النظر إلى هذه النظم على أنها درجات أو مستويات لتطور نظام المحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية فقد تكون المنظمة في المستوى الأول و ترغب في الوصول إلى المستوى الخامس، يبدو منطقياً أن يتم التحرك تدريجياً من مرحلة لأخرى بحيث يتم تحسين إمكانيات المحاسبة مع الوقت.

(1) إريك فلامهولز ، مرجع سابق ص 420.



شركة الإلكترونيات المتتارة

تكونت شركة الإلكترونيات المتتارة في العام 1975 لتطویر و إنتاج أنواع جديدة من أجهزة الترفيه المنزلية، و من منتجاتها الآلات السمعية. يتوقع رئيس مجلس الإدارة سانفورن هاريس Sanford Harris نمو سوق منتجات الشركة نتيجة لزيادة مستهلكي منتجاتها في الولايات المتحدة الأمريكية، كما أنه خلال الفترة من 1975 و حتى 1980 واجهت الشركة نمو سريعاً، حيث تطورت المبيعات من 600 ألف دولار إلى 24 مليون دولار، و خلال هذه الفترة زادت القوة البشرية للشركة إلى حوالي ألف فرد منهم مئة من مستوى المديرين، و عدد كبير من الأفران كانوا على مستوى عال من الخبرة و المهارة، و قد شعر رئيس مجلس إدارة الشركة بأنه قد أصبح لدى المنظمة فريق يعمل بفعالية و كفاءة، و قد ذكر "إن سنواتنا القليلة الأولى كانت ناجحة، ليس فقط بسبب زيادة ربحيتها، و لكن لأننا قد أوجدنا إدارة و قوة عاملة من الدرجة الأولى، و بالإضافة إلى سمعتنا فإن البشر هم أعلى أصل لدينا".

و في العام 1981 بدأت الشركة تواجه نقصاً في المبيعات، و كانت التنبؤات بالمبيعات للسنة كلها تقدر بحوالي 22 مليون دولار، بالإضافة إلى ذلك فقد واجهت المنظمة أيضاً تزايداً في التكاليف، و في شهر مارس أوضح هاريس رئيس مجلس الإدارة بأن الأرباح سوف تتأثر بدرجة كبيرة، حيث قال "إننا استمرت الاتجاهات السائدة الآن لبقية السنة، فإننا فعلاً سنصاب بأذى كبير، لذلك يجب أن نقوم بتغيير جذري على التنظيم البشري، حيث ندفع تكاليف ثابتة عالية كمرتبات للعاملين، و قد نضطر إلى الاستغناء المؤقت عن بعض القوى العاملة، و على أن يسد باقي العاملين النقص الذي سيحدث، و لكنني أربأ أن أطلب إلى هذا الحد"، و حتى شهر ماي لم تتحسن ظروف الشركة، و هنا طلب هاريس من المراقب تقدير الوفر في الأجور و المرتبات في حالة الاستغناء المؤقت عن 10% من القوة العاملة لفترات ثلاث و تسع و اثنا عشر أسبوعاً، و كانت تقديرات المراقب المالي كما يتضح في الجدول أدناه، كما قدر أن مبيعات الشركة الموسمية ستزيد في الفترة من اثنا عشر إلى أربعة عشر أسبوعاً مما يتحتم إعادة هؤلاء العمال للعمل.

فترة الاستغناء	الوفر في الأجور و المرتبات
3 أسابيع	90 000 دولار
6 أسابيع	180 000 دولار
9 أسابيع	270 000 دولار
12 أسبوع	360 000 دولار

تقديرات الوفر في الأجور نتيجة الاستغناء المؤقت

و قبل اتخاذ القرار طلب رئيس مجلس الإدارة عقد اجتماع لمجلس الإدارة، و قد وافق نائب رئيس مجلس الإدارة كارتر روبرت Carter Robert على تقديرات المراقب المالي و أعلن عن اقتناعه بأن الاستغناء المؤقت عن 10% من العاملين لفترة 9 أسابيع ستؤدي إلى تحسين أرباح الشركة لهذا العام بشكل ملحوظ... و لكن على الرغم

من ذلك فإن مدير الموارد البشرية جاي باركر Jay Parker اعترض على قرار الاستغناء المؤقت، و قال "إن قرار الاستغناء المؤقت عن العاملين سيضرنا في الأجل الطويل أكثر مما ينفعنا الآن، لقد قمنا ببناء تنظيم بشري جيد و قرار الاستغناء هذا سيؤدي إلى الإضرار بالروح المعنوية للعاملين، بالإضافة إلى ذلك فإننا سنحتاج حتما إلى هؤلاء البشر مع نهاية شهر أوت، و عند هذا التاريخ قد يكون عددا منهم قد وجد عملا آخر في مكان آخر، و سوف لا يمكننا الحصول عليهم ثانية، و إذا احتجنا إلى استقطاب و تعيين و تدريب عمالا بدلا من العمال الذين سوف لا يعودون فإن علينا أن نتحمل تكاليف عالية..." و قد أصغى رئيس مجلس الإدارة و الأعضاء إلى مناقشة مدير الموارد البشرية، ثم سأل رئيس المجلس المراقب المالي "ما رأيك في ذلك؟" هنا أجاب المراقب المالي "أنا أشعر بوجاهة هذا الرأي، و لكنه غير مبني على أرقام محددة، أنا أعرف أنه يمكننا توفير 270000 دولار مقابل الاستغناء المؤقت لمدة 9 أسابيع مطروحا منها التكاليف التي ذكرها جاري، و لكننا لا نعرف كم تبلغ هذه التكاليف، و أنا أعتقد أننا سنواجه بعامل غير ملموس عند اتخاذنا القرار النهائي..." و هنا قرر رئيس مجلس الإدارة تأجيل اتخاذ القرار لحين أن يقوم مدير الموارد البشرية بوضع بعض الأرقام ليدعم رأيه، و أعطى جاري مدة أسبوع لإجراء ذلك. بعد مضي الأسبوع قدم جاري باركر تقريره إلى اللجنة التنفيذية، و الذي جاء فيه: "لقد حاولت تقدير التكاليف التي ستحملها في حالة بدأ العمليات مرة ثانية بعد ثلاثة، أو ستة أو تسعة، أو اثني عشر أسبوعا، لقد قمت بعمل ثلاث أنواع من التقديرات، متفائلة Optimistic، متشائمة Pessimistic، و الأكثر احتمالا Most Likely كما يتضح من الجدول.

فترة الاستغناء	الوفر في الأجور	التكلفة المتوقعة لإعادة التعيين و الإحلال	صافي العائد
3 أسابيع	90 000 دولار	174 600 دولار	- 84 600 دولار
6 أسابيع	180 000 دولار	210 00 دولار	- 30 000 دولار
9 أسابيع	270 000 دولار	246 00 دولار	+ 24 000 دولار
12 أسبوعا	360 000 دولار	284 300 دولار	+ 75 700 دولار

المقارنة بين العائد و التكلفة لقرارات الاستغناء المؤقت.

و قد اتخذ باركر الفروض الآتية:

إن أقصى فترة للاستغناء المؤقت لا تزيد عن 12 أسبوع، حيث تتوقع الشركة زيادة في الطلب الموسمي في الفترة من 12 إلى 14 أسبوع.

إن تكلفة إعادة تعيين أي عامل تعادل راتب أسبوع كامل، و هي تكلفة الوصول بالعامل مرة أخرى إلى إنتاجيته العادية.

إن تكلفة إحلال بديل عن أحد العاملين الذين لم يعودوا إلى العمل بعد الاستغناء المؤقت تعادل راتبه عن نصف سنة، و هي تكلفة الاستقطاب، و الاختيار و التدريب للبديل.

تم إعداد تقديرات متفائلة، و أكثر احتمالا، و متشائمة، للنسبة من عدد العمال المتوقع رجوعهم بعد الاستغناء المؤقت. إن تكاليف انخفاض الروح المعنوية بين العاملين نتيجة الاستغناء المؤقت لم تؤخذ في الحساب، لعدم القدرة على قياسها كميا.

شركة شيالي:

إن محاولاتنا لمعاينة شركات جزائرية استجابت، أو تحاول ذلك، لمتطلبات الاقتصاد الجديد لاسيما في جانبه المعرفي و الأخذ بالأصول البشرية و الذكية في استراتيجياتها، تطلب منا جهدا مضنيا و وقتا ليس بالقصير لكن اقتناعنا بوجود عينات عن ذلك غدت إصرارنا على ضرورة المواصلة، و هو ما أوصلنا إلى شركة جزائرية خاصة لم تحفي نيتها في تكوين موارد بشرية و أصولا ذكية تحقق لها التنافسية في ظل الانفتاح الواسع للاقتصاد الجزائري، لكن السؤال الذي بقي معلقا هو كيف؟! كان لابد على الشركة من الاستعانة بمكاتب استشارة عالمية في مجال إدارة الموارد البشرية لإيجاد مفاتيح الكيفية، لاسيما و أن الشركة مقتنعة بوجود لديها إمكانيات ذلك بفعل خبرتها المهمة، لتشرع الشركة في تفجير طاقاتها ابتداء من نوفمبر العام 2006 بإطلاق مشاريع الاستثمار في رأسمالها البشري برعاية الخبير الفرنسي في إدارة الموارد البشرية فرونسيس واركين (Francis Werquin) و اعتبرت أهم مشاريع الشركة على الإطلاق، و هو ما حمسها على تتبع خطواتها و معاينة أهم محطاتها، و كانت الشركة هي شركة شيالي (STPM CHIALI). شركة تحويل البلاستيك و المعادن (S.T.P.M) شركة ذات أسهم (S.P.A) ذات ملكية خاصة لمؤسسها السيد شيالي، تعتبر من أهم نماذج المؤسسات المتنافسة التي حققت الريادة في مجال نشاطها.

أصول الشركة تعود إلى العام 1958، حيث بدأ نشاط الشركة في إطار فردي، ثم عائلي، يقوم على خدمات التوزيع و ما بعد البيع لمعدات النقل و المعدات الفلاحية إلى غاية العام 1981 حيث تم إنشاء شركة STPM CHIALI متخصصة في إنتاج و تسويق الأنابيب من نوع PE و PVC⁽¹⁾، الخاصة بالماء و الغاز و السقي برأسمال يقدر بمبلغ (واحد) مليار دج و رقم أعمال تجاوز نهاية العام 2006 2.2 مليار دج، بقدرة إنتاج تبلغ 10.000 طن/ السنة للمنتوج PVC، و 12000 طن/ السنة للمنتوج PE.

إن الكفاءات الأدائية التي حققتها شركة شيالي قرابة الأربعة عقود الأولى لها مكنتها من تكوين رؤية خاصة بها، غير أن هذا الاستقرار ما كاد يستمر في ظل متغيرات المحيط الذي جاء نتيجة التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد المكرس للانفتاح الاقتصادي و آليات الاقتصاد الحر، و هو ما تطلب من المؤسسة أخذه بعين النظر في رؤيتها الاستراتيجية المتجددة.

(1) (PE) Tubes poly éthylène.
(PVC) Tubes polychlorure de Vinyle.

المطلب الأول: تكوين وإدارة الكفاءات الجماعية و التنظيمية للشركة.

إن متطلبات البيئة الاقتصادية الجديدة في مدخلها الكلي و كذلك الجزئي جسدها شركة شيالي في رؤيتها العامة مع بداية الألفية الثالثة في تصوراتها و كذا في تطبيقاتها الميدانية من خلال توجيهين أساسيين، فمن جهة:

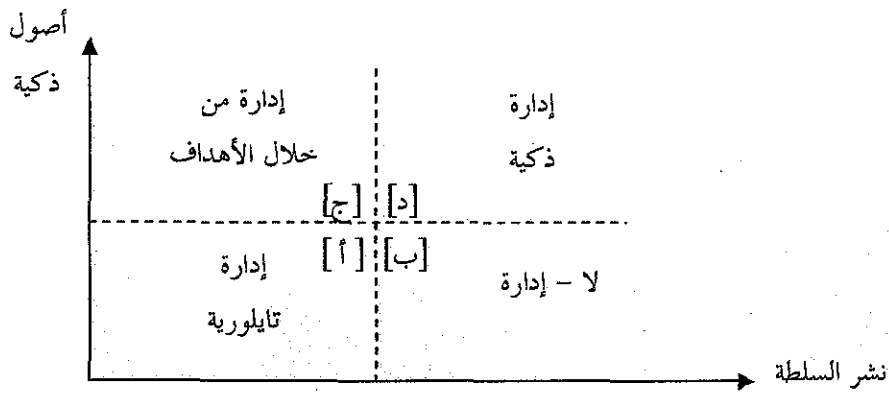
إقامة تنظيم إداري (Organisation manageriel) يسمح بما يلي:

- التحكم في الأداء المحقق من طرف الشركة في الثلاث سنوات الأخيرة و تعميمه، و تشكيله.
- الاستجابة للتطورات المتلاحقة في الأسواق و في التكنولوجيات الحديثة و المتابعة باستمرار لرغبات المستهلكين.
- إعادة بناء وظائف الإدارة و التنظيم بشكل يضمن التوافق بين الأقسام و إنشاء وظائف جديدة على غرار مراقبة التسيير، تسيير الطاقة، التسويق...
- العمل على تجميع النشاطات المتجانسة وفق تنظيم خاص يسمح بأفضل تداؤب جماعي و أحسن فعالية.
- وضع آليات لتقييم الأداء لغرض تحقيق الأهداف المسطرة لاسيما أهداف الجودة و الجودة الشاملة.

و من جهة ثانية:

- تكييف التنظيم مع الأطر القانونية الجديدة (شركة ذات أسهم) (SPA).
 - التحضير لتنظيم يستجيب لبرامج التنمية الصناعية و التسويقية، من ناحية، و من ناحية أخرى لتنظيم مبني على مفهوم النظام و النظم الفرعية لبعض الأنشطة.
- إن هذه التوجهات و الرؤى التنظيمية و الإدارية جاءت لتجسيد مجموعة الأهداف الاستراتيجية الموجهة لتحقيق التقسيم الأفقي و العمودي للوظائف و الأنشطة، و التعريف بالمسؤوليات و تحديد العلاقات التنظيمية في شكل مجموعات رئيسية و فرعية وصولا لمزيد من المرونة و اللامركزية التي تتطلبها طبيعة نشاط شركة شيالي لذلك نجد أن الهيكل التنظيمي القائم هو من النوع المصفوفي الذي يجمع بين الأساس الوظيفي و الأساس الإنتاجي [PVC - PE].

إن تبني هذا الخيار التنظيمي من طرف الشركة كان له أثر كبير على الأداء لاسيما في ظل اعتباره أهم خطوة نحو تنفيذ رؤية و استراتيجية شركة شيالي، و قد ظهر ذلك بشكل جلي في عمليات الانتقال إلى منظومة تنظيمية أكثر تشاركية و التي تعطي الأفضلية لتطور الأفراد، و التي يقابلها طريقة في إدارة الأعمال يوضحها الشكل التالي:



إن محاولة انتقال شركة شيالي إلى المنطقة (ج) تطلب منها تغييرا جذريا في طريقة إدارتها للموارد البشرية، و هو ما ظهر من خلال نشاطات هذه الوظيفة، و التي تظهر - حسب مخطط تنظيمها - أهم مهامها فيما يلي:

■ وضع الخيارات الاستراتيجية المتعلقة بتكوين مزيج الموارد البشرية بالشركة، بالتركيز على نشاطات: التحفيز، التعويضات، التكوين و التنمية و العلاقات الوظيفية.

■ العمل على بناء محيط مناسب و متجانس يضمن التحسين المستمر للإنتاجية من خلال:

◆ مخطط الاستقدام.

◆ تحليل و تنفيذ برامج التدريب و التكوين.

◆ تحقيق التوافق بين مناصب العمل من جهة و كفاءات و مؤهلات الأفراد من جهة ثانية.

و قد عملت إدارة الموارد البشرية لشركة شيالي في تحولها إلى منطقة الإدارة بالأهداف انطلاقا من الأهداف الكمية المعدة بطريقة تشاركية تدريجيا، و تتخذ قرارات عديدة بطريقة لا مركزية عندما لا يوجد مبرر لرأي السلطة، كما تبذل إدارة الموارد البشرية محاولاتها لإعلام الأفراد عن سير الشركة، و إقناعهم بالمشاركة في أعمال التطوير (حلقات الجودة)، و هو ما ظهر جليا في محاولات الشركة الحصول على شهادة التقييس العالمية (ISO) و كان ذلك بحصولها على شهادة (ISO 9001 - 2000) في منتصف أوت 2002، و شملت كل منتجاتها:

EN 1452 - 1 à 7 (PVC - 4)

EN 1555 - 1 à 7 (PE - gaz)

EN 12201 - 1 à 7 (PE - eau potable)

و لم يكن الحصول على شهادة المطابقة هدفا في حد ذاته، و لكن كانت البدايات الأولى لتبني إجراءات كي يجد العاملون فائدة أكيدة في عملهم و تطوير كفاءاتهم بهدف الوصول إلى كفاءات جماعية و أصولا تمتلكها الشركة لتحسين وضعياتها التنافسية باستمرار.

بدأت هذه النظرة تتجسد مع بداية العام 2006 بهدف التحول التدريجي إلى حدود الإدارة الذكية تتمثل في بنية تنظيمية في شكل شبكة من التفاعلات الأفقية مع عدد من المستويات الرتبوية المصغرة، و بالنظر إلى متطلبات هذا النوع من الإدارة من حيث المشاركة الواسعة في مسارات التقدم، و تنمية روح الفريق

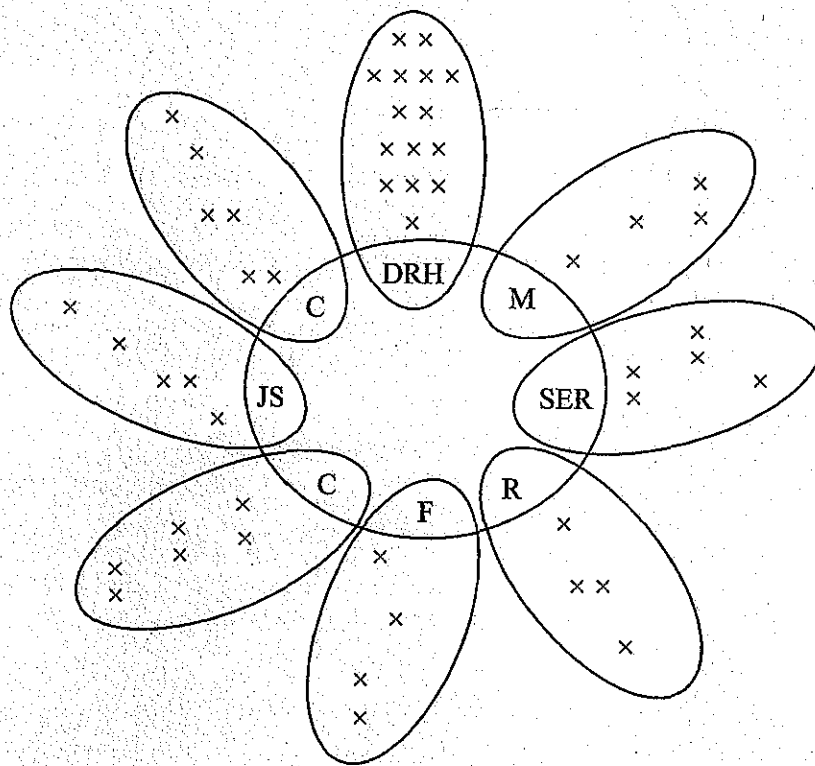
بسرعة عالية، و المرونة في التأقلم و التوجه نحو الزبائن، فإن شركة شيالي عملت على الاستثمار في رأس مالها البشري بالاستعانة بمكتب استشارة فرنسي يتابع العمل، بقيادة الخبير في إدارة الموارد البشرية (Francis Werquin)، فقامت في نوفمبر 2006 في إطار خلق التداؤب بين كفاءاتها البشرية و بناء أصولها الذكية بتكوين ورشات للتطوير و التحسين، مكونة من سبع وحدات تعمل على تطوير مواضيع خاصة، و هو ما يوضحه الجدول التالي:

الموضوع	مجالات التطوير
الإدارة (Management)	ثقافة المؤسسة و المعرفة السلوكية. الإدارة بالأهداف و إدارة الوقت. لوحة التحكم و القيادة. تجسيد إدارة اجتماعية و تعاونية و تحميل المسؤولية. تطوير العمل الجماعي و معالجة مشاكله و عقباته بطرق منهجية. استعمال المؤهلات و الطاقات بحسب رؤى الأفراد بشكل يرفع من التنسيق و يزيد من الإنتاجية و الكفاءة. كفايات تأطير الظواهر النفسية و العلاقاتية ذات الأثر في أطر رسمية.
نظام التقييم و التعويض Systèmes d'évaluation et du rémunération	طرق تقييم الأداء و مقاييسه. أهداف الأداء في إطار تطوير الأصول الذكية في الشركة. المعايير المشتركة لإدارة الأداء (الأهداف، الملاحظات، المعاينة...) التعويضات المادية و غير المادية للنتائج الفردية و الجماعية. المسار الوظيفي للأفراد (أفقيا و عموديا).
الاستقدام Recrutement	تخطيط الموارد البشرية. تحديد الاحتياجات من الكفاءات البشرية. متابعة تزويد و إدماج الأفراد بالشركة.
الاتصال Communication	الاحتياجات و استخدامات تكنولوجيات الإعلام و الاتصال. التحكم في مكونات و عناصر العملية الاتصالية. تبسيط العملية لتفعيلها. تحسين القدرات القيادية و تحجيم الضغوط. وضع مخطط للاتصال الداخلي، و تنشيط العمل الجماعي، (التصاعدي، التنازلي، الأفقي، العمودي).

الموضوع	مجالات التطوير
جريدة الشركة Journal du la société	إنشاء جريدة دورية للشركة تكون في متناول الأفراد مع تحديد مواعيدها، مواضيعها، المكلفين بالتحضير...
التعايش Convivialité	وضع إجراءات و وسائل مادية و غير مادية لتوفير بيئة ودية داخل و خارج الشركة (العملاء، أطفال العمال...) من خلال برمجة: خرجات و رحلات، دورات رياضية، مسابقات و هدايا، أيام مفتوحة، مناسبات عائلية، قروض استهلاكية، تعاونيات عقارية، الخدمات الاجتماعية الأخرى...

المطلب الثاني: استثمار الشركة في أصولها الذكية و المحاسبة عن رأسمالها البشري.

لقد تم تجسيد تطوير مواضيع إدارة الموارد البشرية في لجان خاصة تتكون من أربعة إلى ستة أشخاص مع وضع جداول زمنية لتحقيق تلك المجالات محل التطوير تتراوح ما بين ثلاث أسابيع إلى اثنا عشر أسبوعا، مع العمل في إطار متناسق و في نفس المستويات بما في ذلك الوحدة التي تقوم بالإشراف على العمل و هي إدارة الموارد البشرية، كما هو موضح في الشكل التالي:



لقد تم برمجة أول تقييم لتكوين الأصول الذكية للشركة في بداية شهر فيفري 2007 من قبل الخبير Werquin الذي لاحظ الكثير من التأخير في تنفيذ البرنامج و في تفسيره لذلك أرجع Werquin ذلك إلى حداثة البرنامج في المؤسسات الجزائرية، و نظرا لثقافة المؤسسة السائدة التي لا زالت تعرقل جهود المؤسسة نحو تكوين معرفة تنظيمية و أصولا بشرية تساهم في دمج معارفهم الفردية، و الأمر يتطلب حسب مدير إدارة

الموارد البشرية للشركة "استراتيجية لا تكتفي بأن تكون تشاركية و معروفة من قبل الجميع، بل أن تكون مندمجة في معيشة الأفراد أنفسهم" و يقول Werquin "تستدعي الاقتراب من الإدارة الذكية، أهليات خاصة من القيادة، يكون تجسيدها من استخراجها من كل معقد، و بناء تنظيما متعلما، يتبع رغبات الأفراد العاملين كتبع رغبات العملاء، و هذا مطلبا من مطالب التكيف".

لقد استطاعت شركة شيالي تحقيق خطوات ليست هينة في إطار استثمارها في الموارد البشرية و بناء أصولا ذكية تسمح لها بخلق ميزات تنافسية خاصة بها، غير أن الخطوة الموالية التي أشار لها Werquin هي مرتبطة بضرورة التركيز على المزيد من تنمية القدرات الذهنية و المعارف السلوكية لأصولها البشرية، لاسيما مع وجود طاقات بشرية كامنة، لديها الاستعداد لتقديم قيم مضافة أكبر، و هو ما تؤكده عمليات قياس عوائد الاستثمار البشري على مستوى الشركة.

فتطبيق طريقة القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري (HEVA) يظهر هذا التطور من العام 2000 حتى العام 2006⁽¹⁾.

$$HEVA(2000) = \frac{700000 - 44737}{110} = 5957 KDA$$

$$HEVA(2002) = \frac{1375000 - 77273}{190} = 6830 KDA$$

$$HEVA(2004) = \frac{2500000 - 109809}{270} = 8853 KDA$$

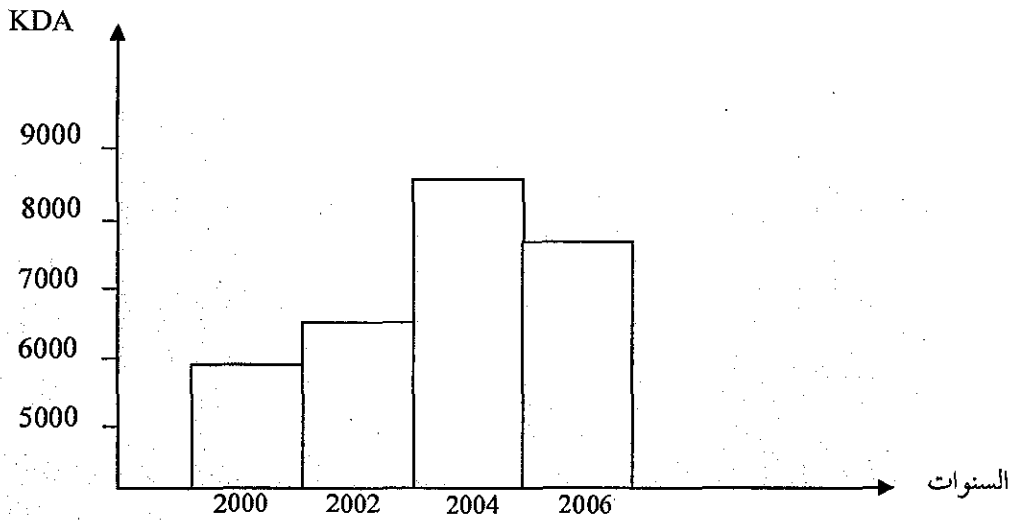
$$HEVA(2006) = \frac{2236000 - 107330}{264} = 8063 KDA$$

يمكن ملاحظة تطور HEVA⁽²⁾ لشركة شيالي للسنوات (2000 - 2002 - 2004 - 2006) في

الشكل التالي:

(1) استعملنا في الطريقة بعض القيم المقاربة و المبالغ التقريبية.

(2) HEVA : Human Economic Value Added.



إن القيمة الاقتصادية المضافة للعنصر البشري (HEVA) للشركة بدأت بارتفاع هام ابتداء من العام 2000 لاسيما العام 2002 بعد حصول الشركة على شهادة التقييس (ISO 9100:2000) التي حسنت من أداء الموارد البشرية، وكذا الإمكانيات التسويقية لمنتوج الشركة، غير أن HEVA بدأت بالانخفاض مع بداية العام 2005 وواصلت في ذلك حتى العام 2006، لكن كان بسبب انخفاض في العائد الناتج عن الانخفاض في إنتاج المنتج PVC لعوامل لوجستية، و لا علاقة لها بأداء الموارد البشرية، مع ملاحظة حرص الشركة على الحفاظ بأفرادها لضمان معدل منخفض لدوران العمل.

من خلال عملية القياس لعوائد الاستثمار البشري نلاحظ أنه ضمنا لتحول مناسب للإدارة الذكية فإن الأمر يتطلب إدخال مكون معلوماتي في العمل و من ثم زيادة القيمة المضافة⁽¹⁾، فعلى سبيل المثال فإن عملية التدريب و التكوين تصبح عملية مختلفة، فبينما تتم في النظام التaylorي حفظا عن ظهر قلب، فإنه في نظام الإدارة يتم من خلال التمرين، بينما في النظام المقصود فيتم من خلال التحري و التحريب، و هو ما يتطلب النظر إلى الأصول البشرية لشركة شيالي كإسما فكري لتجسيد البرنامج الجديد، و بالتالي فمقدمة بناء الأصول الذكية الفعلية هي التغيير في العقلية التي تتضمنها الإدارة الجديدة، و بفضل ذلك التغيير تخلق الشركة لنفسها حركة التطور المستمر في كل المجالات.

كما أن تفعيل اللجان السبعة يجب أن تبني على قيادة ذاتية، تدرس الفرق المشكلة، و بشكل نظامي احتياجات الأفراد، و مفهومهم لفرق العمل، بحيث تسعى في كل مرحلة إلى جعل الموارد البشرية تذهب إلى أبعد من العمل المتكرر من خلال معلومات التغذية العكسية و بذلك يتحرك نظام اللجان المشتركة ذاتيا و يتعلم ذاتيا.

(1) لاحظ الشكل (19 - 2) من هذا البحث.

و إذا أردنا قياس ذلك على مستوى قيمة الاستثمار البشري في شركة شيبالي فستتبع نموذج محددات قيمة الفرد⁽¹⁾، جبرياً، و المتكون من المتغيرات التالية:

◆ القيمة المتوقع تحقيقها.

◆ قيمة الفرد المشروطة.

◆ احتمال بقاء الفرد متنسباً للتنظيم (معدل دوران العمل).

تشكل هذه المتغيرات مقاييس هامة لتحديد درجة بناء و وصول شركة شيبالي إلى أصولاً ذكية ذات قيمة من خلال تحليل التكلفة و العائد للرقابة على دوران العمل.

فإذا افترضنا أن متوسط رقم الأعمال للسنتين الأخيرتين (2005 - 2006) القيمة المشروطة للأصول البشرية، فإنها تساوي [2 238 000 KDA] و معدل دوران العمل للسنة 2005 هي 7.40 %، فإن:

$$ERV = EVC \times P (T)$$

$$ERV = 2\,238\,000 \times 92.6\%$$

$$ERV = 2\,072\,388 \text{ KDA}$$

$$OCT = EVC - ERV$$

$$OCT = 2\,238\,000 - 2\,072\,388$$

$$OCT = 165\,612 \text{ KDA}$$

و مع تطبيق برنامج الرقابة للشركة لدوران العمل، فقد خفض المعدل للعام 2006 إلى 5.6 % فإن الوفر لصالح شركة شيبالي ستكون:

$$ERV = 2\,238\,000 \times 94.4\%$$

$$ERV = 2\,112\,672 \text{ KDA}$$

$$OCT = 2\,238\,000 - 2\,112\,672$$

$$OCT = 125\,328 \text{ KDA}$$

الوفر هي: 40 284 KDA

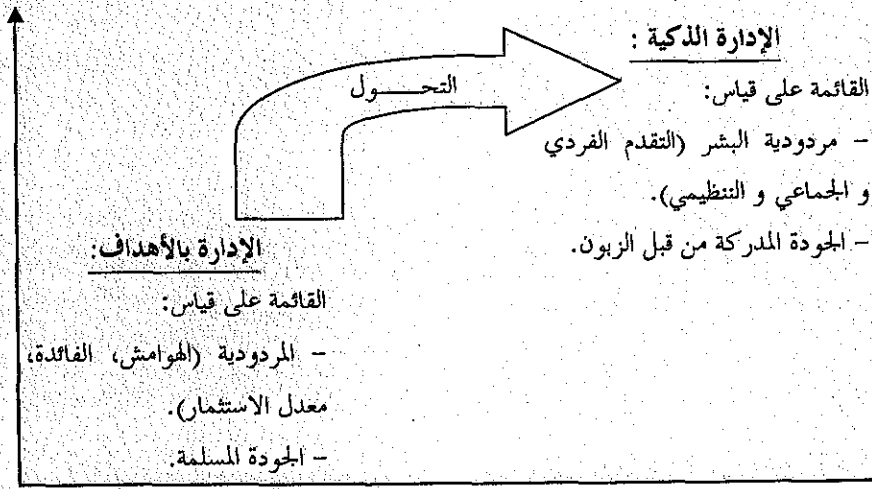
(1) راجع الشكل (30-2) من هذا البحث.

أما بالنسبة لتقييم برنامج شركة شيالي لتكوين كفاءاتها الجماعية و استثمارها في أصولها الذكية الذي شرع في تطبيقه ابتداءً من نوفمبر 2006 فإن التقييم الأول كان في شكل استمارة شملت 11 % من حجم الموارد البشرية في الشركة بكل الأصناف (إطارات، تأهيل، تنفيذيين)، و ذلك بعد 12 أسبوعاً من العمل بها.



الملاحظ من خلال نتائج الاستمارة أن أغلب الإجابات تراوحت ما بين الإيجابية و المتوسطة بما ينبئ بفاعلية جهود الإدارة، لاسيما إدارة الموارد البشرية في بناء موارد بشرية تنافسية تحمل تفكيراً استراتيجياً، و قابلاً لمزيد من الاستثمار فيه، خاصة مع طموحات لدى الأفراد يرغبون في تجسيدها (41% من العينة) حيث تظهر الحصيلة الإيجابية على يسار الخط المركزي، و تبدو الحصيلة السلبية على اليمين، و باقي النسب تتمركز في الخط المركزي.

لكن عمل ليس بالبسيط منتظر من إدارة مواردها البشرية في إطار برنامج Werquin لاسيما في تحريك دافعية الأفراد نحو تكوين تنظيم ذكي متعلم، فالخطوة الموالية لشركة شيالي هي خلق اندماج تسمح بخلق معرفة تنظيمية، اندماج مبني على العلاقة بين ذلك الذي يقدمه الفرد، و ذلك الذي يستطيع أن يقدمه، و قد لاحظ Werquin بعد تجربة واسعة أن قدرات الإدماج في الشركات الجزائرية لا تتجاوز 20%، بينما تصل في الشركات الأوربية إلى 50% و إلى 80% في المنظمات اليابانية، فرسمة أصول شركة شيالي الذكية تمر حتما عبر خطوات الانتقال من الإدارة بالأهداف إلى الإدارة الذكية التي تركز على:



لكن قد لا يتحقق التحول ما لم توجد مقاييس خاصة للتقييم التي تسمح بتفسير واضح لما يتوقع من الفرد، و هو ما لا نلمسه في شركة شيالي، كمعدلات دوران العمل، تكلفة الإحلال، معدل الأداء الجماعي...
المطلب الثالث: شركة شيالي أمام التجارب العالمية.

رغم ما حققته شركة شيالي من إنجازات في أدائها بفعل أصولها البشرية فإن الأمر يتطلب منها رسمة أكثر لأصولها المعرفية لتسخير رأسمها الفكري في أداء أعمال مبتكرة تضمن للشركة ميزات تنافسية متجددة، و للوقوف على ذلك نضع تجربة شيالي أمام التجارب العالمية لشركة شال و DBIS و ABC و شركة الالكترونيات الممتازة.

تعطي شركة شال الانطباع بأن الأداء المالي لم يعد أولى أوليات منظمات الأعمال التي تطمح للتميز في الاقتصاد الجديد، و أن أرقام الأعمال المتزايدة و الأرباح الضخمة لا تفسر الصحة الجيدة للمنظمة، لكن الأخيرة ملازمة لما جسدهت أصول المنظمة الذكية من إنجازات غير معتادة، لذلك كان تحول شركة النفط الأمريكية شل من طريق الإنتاجية إلى طريق الإضافة القيمة من خلال استثمار نشاطات إدارة الموارد البشرية في تكوين الأصول الذكية من خلال برامج دقيقة بأهداف محددة (BFI، FRD، فرق العمل) و بمشاركة أفراد المراتب الدنيا في الهيكل التنظيمي، و قد حققت شركة شل بهذه البرامج نتائج كبيرة على غرار شركة شيالي و إن كانت التفاصيل متباينة.

فإن كانت شيالي اعتمدت بدورها برامج لتنمية مواردها البشرية من خلال سعيها للتحويل من الإدارة بالأهداف إلى الإدارة الذكية بإحداث مزيج من الهياكل التنظيمية و التنسيق بين استراتيجيات اللجان السبعة المكونة، فإن اختلاف شركة شل يظهر جليا من خلال ثلاث عناصر هي:

1. الاعتمادات المالية المخصصة، كونها استثمارا معروفا عائده مسبقا، و هي دراسات غير متوفرة في شركة شيالي.

2. المتابعة المكثفة للبرامج و التصحيح المستمر لها، و هو أمر يسري بدرجة منخفضة في شيالي.

3. المشاركة، التي تطرح بحدة في شيالي، حيث أن بناء معارف تنظيمية تتطلب - بالإضافة إلى قيادات ذات أهليات خاصة - موارد بشرية اندماجية و مبادرة، و هو ما تفتقر إليه الشركة، و إن كان مرد ذلك لأسباب مرتبطة بطبيعة العامل الجزائري و محيط المؤسسات الجزائرية بصفة عامة التي لا تتوفر على ثقافة مؤسسة تتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة بالإضافة إلى السلوك غير الإيجابي للفرد الجزائري.

إن ما يستفاد من تجربة شركة شل أن بناء الأصول الذكية يستوجب بصفة مستمرة الاعتراف بوجوب التغيير ليس لذاته و لكن للتحسين و قبول الجديد و التفكير و النظر من خارج الأنابيب التي تنتجها، فتحدي الشركة لن يكون في توفر المعرفة، و إنما في الرغبة في المشاركة فيها مع الآخرين و في استخدامها بما يتطلب تراكمية الخبرات و تشاركية المعرفة التنظيمية و الممارسات الأحسن في العمل مثلما جسدهت شركة DBIS.

تفيد شركة DUN & BRADSTREET أن تحقيق الريادة يكون لها معنى أعمق لو يتم الاستعانة بالوضعيات المثلى، لكن ليس من خارج الشركة و إنما عندما تكون مثلا لنفسها، و بالتالي فإن تداؤب الكفاءات الفردية لا يحسن من النتائج فحسب و لكن يجعل من النجاح عقيدة راسخة و ثقافة سائدة تساهم في تعظيم العوائد و التي تضاعفت في شركة DBIS من العام 1991 إلى العام 1994 بأزيد من 13 مرة و ذلك بتبني مفاهيم الجودة الشاملة لتعزيز الأداء، رغم أن تطبيق الجودة يتطلب تكاليف إضافية في وقت كانت DBIS تعيش الخدارا في العوائد المالية كما أن تحقيق قيم مضاعفة من الجودة الشاملة غير مؤكدة، فاختارت

و كمرادف للتبسيط، و بهذا يمكن تحقيق الجودة الشاملة، يقول مدير الموارد البشرية بالشركة، "لا يمكن أبدا بلوغ الجودة لكن لا بد من التعلق بها باستمرار".

تلك هي المفاتيح الرئيسية التي تركز عليها شركة شيالي في بناء أصولها المعرفية و الذكاء التنظيمي و الذي مكنها من تحقيق الريادة في مجالها و سوف يحقق لها المزيد، بمزيد من الاستثمارات المحققة، و بهذا يتجسد دور رأس المال الفكري عندما يتم تسخيره لأداء شيء ما لم يكن بالإمكان أدائه، إذا ما ظلت هذه الأصول المعرفية غير مرسمة.

خلاصة و استنتاجات الفصل:

مع زيادة مستويات التعليم، و زيادة مهارات الأفراد و كفاءاتهم الفردية، فإن مفهوم استخدام الاستعدادات المستقبلية للأفراد أصبح يمثل أهمية متزايدة، و لعل الحاجة إلى خلق مفهوم جديد يتناسب مع التغيرات هذه أدى إلى التفكير في التوقف عن معاملة العنصر البشري كمورد، و صار كأهم متعامل ضمن "أصحاب المصلحة" في المنظمة بل و كشريك "معرفي" في ظل موجبات اقتصاد المعرفة، هذا الأخير الذي غير معاني الإدارة التقليدية إلى إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد، أي أن الفرد لديه من الاستعداد و الإمكانيات لأن يكون و لأن يفعل و لأن يبادر، و مع زيادة عدد الأفراد المعرفيين، فإن معظمهم يميل إلى تنمية استعداداته المحتملة غير المشروطة (كما يعبر عليها فلا مهولز)، فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أنه من بين أكثر العوامل الدافعة للفرد المعرفي هو النمو الشخصي، يليه الاستقلالية التشغيلية، يليه إنجاز المهام، يليه المكافآت المادية، و التي جاءت في آخر أولويات الفرد المعرفي، و يشير النمو الشخصي إلى فرصة الفرد ليبدرك استعداداته المحتملة، أما الاستقلالية التشغيلية فتشير إلى بيئة العمل التي ينجز الفرد من خلالها المهام الموكلة إليه في إطار قيود الاتجاه الاستراتيجي، و وسائل التقييم الذاتي، هي إذن ما يطلق عليها الأصول الذكية داخل المنظمة، التي تجعلها بشكل مستمر في موقع هجوم و ليس في موقع دفاعي، و بالتالي فالمنظمات الناجحة في القرن الواحد و العشرون هي تلك المنظمات التي تحفز أصولها البشرية على تعظيم استخدام طاقاتهم و مواهبهم و معرفتهم، و جعلها في خدمة طاقات أخرى لنتج كفاءات غير متوقعة و غير مألوفة. لذلك أصبح لزاما على المنظمات أن تستثمر أصولها الذكية، و تتعلم كيفية تحويلها إلى أرباح، أو إلى وضع استراتيجي و ميزة تنافسية، و من ثم يجب أن تبحث المنظمات عن رأسمالها البشري و ثرواتها الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية و المبتكرة و الكامنة في أصولها البشرية، و غير المستغلة، حتى يمكنها الاستثمار فيها، لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها، يقول توماس ستيفارت "لقد كان للمعرفة أهميتها بالطبع، و لكن هناك شئين قد تغيرا، أول هذين الشئين هو أنه بإضافة نسبة مئوية من القيمة إلى المنتج فإن ذلك قد أصبح يمثل أهم الأشياء، كان من المعتاد تخصيص نسبة 80% من التكاليف للمواد، و نسبة 20% للمعرفة، و لكن الحال تغير الآن من حيث اقتسامها بواقع 70% و 30% مع عكس الوضع، أما ثاني الشئين فهو أنه من الممكن بشكل متزايد إدارة المعرفة"، و لكن تحويل المعرفة إلى رأسمال فكري يعد شكلا جديدا، من حيث اعتباره جزءا من استراتيجية المنظمة، يقول ستيفارت "يصبح الذكاء أصلا من الأصول الثابتة للمنظمة، عندما يتم ابتكار أمرا مفيدا من منطلق القوة العقلية المتحررة... يصبح الذكاء التنظيمي رأسمال فكري فقط عندما يتم تسخيره لأداء شيء ما لم يكن بالإمكان أدائه إذا ما ظل هذا الذكاء مبعثرا كبعثرة العملات في بالوعة ما، تعدد الأصول الذكية معرفة مفيدة يتم تغليفها لخدمة الآخرين، و بهذه الطريقة يمكن تحويل قائمة بريرية أو قاعدة معلومات

إلى أصل ذكي، إذا ما قرر شخص ما داخل المنظمة أن يصف، و يشارك، و يستغل ما هو فريد و فعال في الطريقة التي تعمل بها المنظمة"، و يتم بناء الأصول الذكية بالاستثمار الصحيح في هذه الأصول البشرية غير العادية بالاستناد إلى الطرق الإحصائية و المالية في تقييم هذه الاستثمارات بالاعتماد على المحاسبة عن الاستثمار البشري و الأصول الذكية، و قد قدمت اللجنة الخاصة بالمحاسبة عن الأصول البشرية المنبثقة عن الجمعية الأمريكية للمحاسبة AAA، التأكيد و التأييد بتقريرها "... و الرأي الجديد هو رسملة خدمات الأصول الذكية التي ينتج عنها منفعة جديدة، و بناءا عليه فإن النفقات و التكاليف الأخرى الخاصة بأنشطة البحوث و التنمية و تحسين الكفاءات تشتمل على منافع تحدث في المستقبل، و هذا هو التعديل الجديد الواجب الأخذ به طالما كان من الممكن قياسه و التحقق منه".

الفصل الثالث:

الإبداع و مقومات التعامل مع اقتصاد المعرفة

تمهيد.

المبحث الأول: الإبداع في منظمات الأعمال، عودة للأساسيات.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع و مزيجيه.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع و نظرياته.

المطلب الثالث: قياس الإبداع في المنظمة.

تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة IBRIAN MOTORS للمعدات الصناعية.

المبحث الثاني: الأصول الذكية و العملية الإبداعية: البناء و إحداث التغيير.

المطلب الأول: خصائص الأصول الذكية المدعة.

المطلب الثاني: العملية الإبداعية، البناء و التحقق.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع المثبطة لإنجاح التغيير.

تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة TANDEM للأجهزة الالكترونية.

المبحث الثالث: الإبداع و صنع المستقبل في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة.

المطلب الأول: تنمية و تدريب الإبداع.

المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي بالإبداع في عصر المعرفة.

تحويل الأقوال إلى أفعال: شركة SAIRZ للمضاربة.

المبحث الرابع: إطار المعايير شركة هنكل.

المطلب الأول: تحقيق العملية الإبداعية في شركة هنكل.

المطلب الثاني: استثمار الإبداع و اختيارات الشركة الاستراتيجية.

المطلب الثالث: شركة هنكل أمام التجارب العالمية.

خلاصة واستنتاجات الفصل.

في مقال صادر عن صحيفة "هارفارد بيزنس ريفيو" بعنوان "قلة التبصر في مجال التسوق" لخبير التسويق تيد ليفيت دعا فيه المنظمات إلى أن تحدد الأعمال التي تقوم بها، يقول ليفيت "يتعين أن تفكر الإدارة في ذاتها ليس على أساس إصدار المنتجات، وإنما على أساس توفير حالات من الرضا للعملاء، إن شركات السكك الحديدية يجب أن تفكر في ذاتها، من حيث أنها تقوم بأعمال النقل، بدلا من تقييد نفسها بالسكك الحديدية، إن صناعة الأفلام فشلت في أن تصل إلى مستوى التلفزيون، بسبب اعتبار نفسها مسؤولة عن صناعة الأفلام فقط بدلا من توفير المعرفة والتسلية للعميل". يفيد ليفيت أن منظمات عصر اقتصاد المعرفة مطالبة بدلا من الاكتفاء بتحديد الأعمال التي تقوم بها، الوقوف على القدرات الواضحة و التميز الكائنة لديها.

إن التعامل مع وسط غير مستقر، في تغير مستمر يعتمد على المعرفة، يتطلب التخلص من العديد من السلوكيات و التصرفات المتعود عليها، وهذا لا يتناقض مع ما ذهب إليه ليفيت بالوقوف على قدرات المنظمة الخاصة بها، لكن التعامل مع اقتصاد المعرفة بما يوفره من فرص وقوى دافعة لا يعترف إلا بالأفكار الجديدة، والأساليب المختلفة، بما تملكه المنظمة من مواطن القوة بدلا من إتباع ما لدى غيرها من قدرات لا تملك هي مهارات مناسبة لتحقيقها، إن الحفاظ أو الوصول إلى موقف تنافسي أفضل يتحقق من خلال إيجاد حلول جديدة لمتطلبات السوق و العملاء، وهذه الحلول ليست موجودة في محيط المنظمة الخارجي، لكن تنتج في بيئتها الداخلية بمعية أفرادها و جماعاتها، إن المنظمات الناجحة في عصر المعرفة هي التي تحرص على تصميم المزيد من المنتجات و المفاهيم الجديدة، و استخدام مواردها بطرق أكثر كفاءة و فعالية، و تسويق منتجاتها بأساليب أكثر ابتكارية، فحل المشكلات (إزالة تهديد أو اقتناص فرصة) يتطلب حولا معينة تتفق مع مواقف محددة، ففي كل مرة يقوم فيها المدير أو القائد بتوجيه الأفراد لإنتاج سلعة أو خدمة، فهذا معناه أن هناك مشكلات قد تم حلها، و فرص قد تم الاستفادة منها، و قرارات قد تم اتخاذها، و في كل مرة يقوم فيها أحد الأفراد أو فريق عمل في المنظمة بالتفكير في طريقة جديدة لتخفيض التكلفة، أو المساعدة في إنجاز المنشأة لأعمالها بصورة أفضل، فهذه أوجه لحدوث عملية حل المشكلات، و بالتالي فإن تطوير مهارات حل المشكلات يمثل أمرا ضروريا بالنسبة للأفراد و للمنظمة بأكملها، و السبب بسيط و واضح، و هو أننا نعيش في محيط يتطلب فكرا جديدا، و طرق تختلف عما كانت عليه، و في اقتصاد المعرفة لا مكان فيه إلا للأفراد و الفرق و المنظمات المبدعة⁽¹⁾.

(1) Revue, Stratégies d'innovation et changement en entreprise, Avril 2005, univ de s.b.a, P 7.

المبحث الأول: الإبداع في منظمات الأعمال: عودة للأساسيات.

عندما واجهت شركة إنتل Intel عملاق صناعة الحاسبات الشخصية منافسة ضارية و غير عادية في مجال صناعة الرقائق الإلكترونية، سارع رئيس مجلس إدارة الشركة (أندريو جروف) إلى الاستعانة بالطاقات الإبداعية و الأفكار الابتكارية، فقامت الشركة بإطلاق منتجاتها المتطورة من مكونات الحاسبات الشخصية، فتقدمت على منافسيها، و تركتهم يندبون حظهم العاثر.

و عندما أدركت شركة جونسون أندجونسون Johnson & Johnson أن أسعار منتجاتها مرتفعة عن أسعار منافسيها، بدأت في دعم برامج تطوير العمليات الابتكارية التي ساعدت على تقليل التكلفة الفعلية بما أتاح لها الفرصة لاختراق الأسواق و التميز على منافسيها⁽¹⁾.

و عندما قامت سلسلة مستودعات نورد ستورم Nord Storm في مدينة سياتل بدراسة و تحليل أسواقها، أدركت أن الحرص على أعلى مستويات الجودة في خدمة العملاء سوف يمثل استراتيجية إبداعية تحقق لها التميز في مجال تجارة التجزئة، و بالتالي تمكنت من تحقيق ميزة تنافسية لها في تلك الأسواق ذات الطبيعة المتغيرة.

و عندما أدركت شركة هيولت أند باكارد Hewlet & Packard أن مركزها التنافسي في الأسواق العالمية نتيجة لتأثير البيروقراطية التنظيمية على عمليات تطوير المنتج، بدأت في إعادة تصميم هيكلها التنظيمي، مما ساعد على الإسراع بعمليات التطوير و الابتكار في منتجاتها.

إن المحافظة على مستوى النجاح و التميز في عالم الأعمال لم يكن سهلا في أي وقت من الأوقات، فدائما ما تكون هناك مشكلات يجب مواجهتها و حلها، و فرص لا بد من اقتناصها، و الاستفادة منها، لكن خلال العقد الأول من القرن الحادي و العشرون، ستواجه منظمات الأعمال و مديروها و العاملون بها العديد من التحديات الاستراتيجية التي لم يواجهها أي منهم من قبل، مما سيجعل كل جزء في عالم الأعمال بكافة مستوياته مشحونا بالمشاكل و الفرص الجديدة، و كل هذا يفرض سؤالا حيويا و جوهريا، كيف يمكن أن تستمر المنظمة - أو أي جزء منها - في البقاء و العمل بنجاح، و وسط كل هذه التحديات؟

إن الوسيلة الوحيدة لمواجهة هذه التحديات هي الإبداع، و لتذكر ما قامت به إنتل، جونسون أند جونسون، هيوليت باكارد، جميعها أبدعت لكي تعيش و تبقى و تنجح.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع و مزيجيه.

يصف أرنولد توينبي A. Toynbee الأفراد المبدعين بأنهم المصادر الأساسية للمجتمع، كما يؤكد ألبرت أينستين A. Einstein الحاجة إلى علماء مبدعين من أولئك الذين لا يقدمون إضافات إلى حجم المعرفة

(1) أنشأت مراكز خدمة العملاء التي ساعدت على تسهيل عمليات التوزيع و البيع و تلافي التضارب و التكرار في خدمات العملاء.

الضعف و التغيرات و عدم الانسجام و النقص في المعلومات، و البحث عن حلول التنبؤ، و صياغة فرضيات جديدة، و اختبار الفرضيات و إعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة و نقل و توصيل النتائج للآخرين".

و قبل تورانس، كان جيلفورد Guilford الذي يعود إليه الفضل في الخروج على النظرية التقليدية للذكاء و مساواته بالإبداع، و تقدم نظريته في التكوين العقلي و التفريق بين التفكير المتقارب (التجميعي) الذي تقيسه اختبارات الذكاء، و بين التفكير المتباعد (المتشعب) الذي تقيسه اختبارات الإبداع التي وضعها، و قد عرف جيلفورد الإبداع بأنه:

"سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير و المرونة و الأصالة و الحساسية للمشكلات و إعادة تعريف المشكلة و إيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب".

أما فيلدهوزن (Feldhusen) زميل جيلفورد في مدرسة تعليم الإبداع فيرى أن: "التفكير الإبداعي نشاط معرفي، يتضمن تطويرا و استخداما لقاعدة ضخمة من المعرفة، و مهارات التفكير، و اتخاذ القرارات، و ضبط العمليات فوق المعرفية".

لقد شهد مفهوم الإبداع تطورات هامة عبر مراحل مختلفة، يمكن أن نرصد منها ثلاث مراحل رئيسية يوضحها الجدول (1-3) الآتي:

العصر	مفهوم
العصر الإغريقي العشرين	<ul style="list-style-type: none"> ● الخلط بين مفاهيم الإبداع و العبقرية و الذكاء، و الموهبة و النبوغ المبكر. ● الإبداع و العبقرية تحركها قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان. ● انتقال الإبداع عبر الوراثة و الفطرة في سلالات معينة عبر الأجيال. ● استخدام كلمتي المبدع و العبقرى على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة. ● اقتصار الاعتراف بالإبداعات الإبداعية على مجالات معينة (الفلسفة، الأدب، الهندسة المعمارية و الرسم).
بداية القرن العشرين	<ul style="list-style-type: none"> ● ظهور نظريات عديدة تفسر ظاهرة الإبداع (نظرية حشطات، التحليل النفسي...). ● المساواة بين مفاهيم الإبداع و العبقرية و الذكاء. ● التمييز بين مفاهيم الإبداع و الموهبة و التفوق. ● انحسار الجدل حول أثر الوراثة و البيئة في الإبداع. ● اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية و الطبيعية. ● تطوير بعض أدوات قياس الإبداع و برامج تعليمية، لاسيما في مجالات الأعمال الصناعية و التجارية.
منتصف القرن العشرين	

- التمايز في مفهومي الإبداع و الذكاء.
- ظهور نظريات جديدة في الإبداع، كالنظريات المعرفية في الإبداع.
- تطوير عدد كبير من الأدوات و المقاييس الاختبارية لقياس الإبداع.
- الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى الجميع، كالذكاء، و أنه يتوزع وفق منحنى التوزيع السوي للقدرات العقلية.
- اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.

الجدول (1-3) التطور التاريخي لمفهوم الإبداع⁽¹⁾

إن الوقوف عند مفهوم الإبداع يتطلب منا ليس فقط تقديم تعاريف له، و لكن تمييزه عن مصطلحات أخرى ظلت لعصور طويلة ملحقة أو مرادفة له، و لعل أهم هذه المصطلحات هي **الموهبة و الذكاء⁽²⁾**، فقد أعلن جيلفورد Guilford أن هناك اختلاف بين هذه المصطلحات و الإبداع، و يقدم جيتزل و جاكسون Getzels & Jackson مسحا لمجموعة من الدراسات تناولت العلاقة بين الإبداع و الذكاء. دراسة دير بورن Dear Born، حيث كشف عن تقارير شخصية لعدد من الأفراد عينته المرتفعة الذكاء تفتقر تماما للإبداع، و قد أعاد كولفين و ماير Cklvin, Mayer التجربة نفسها مرة أخرى، و أكد أنه لا يوجد أي ارتباط بين القدرات المنطقية و بين التخيل، و قد وجدت لورا كاسل Laura Chassel في دراسة لها أن الارتباط ضعيف للغاية بين اختبارات الذكاء، و بين الاختبارات التي تقيس الاستجابات غير المعتادة، و الاستجابات التي تتميز بالأصالة، و قد وصلت بعض الدراسات إلى نتائج مماثلة، و منها دراسة ولس Welch، الذي أجرى بحثه على عينة مكونة من 48 من طلبة الكليات و كان المطلوب من المفحوصين إعادة تكوين أفكار تتميز بالجدية و الأصالة، ثم حسب الارتباط بين درجة الأصالة و الذكاء و كان الارتباط ضعيف.

(1) فتحي عبد الرحمن حروان ، مرجع سابق ص 17.

(2) بالإضافة إلى مجموعة من المصطلحات التي تقترب من الإبداع و لا تعنيه:

الابتكار Creativity: عملية إنتاج شيء جديد له قيمة، فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى.

الأصالة Original: العملية التي تؤدي إلى إنتاج شيء ما جديد الذي لا مثيل له من قبل.

فالأصالة و الابتكار يمكن اعتبارهما من مراحل الإبداع أما:

الخيال فهو التصور أو التوهم لشيء غير موجود، التجديد هو إعادة استعمال شيء قديم بطريقة حديثة، الاختراع: إدخال شيء جديد لم يسبق له أن وجد،

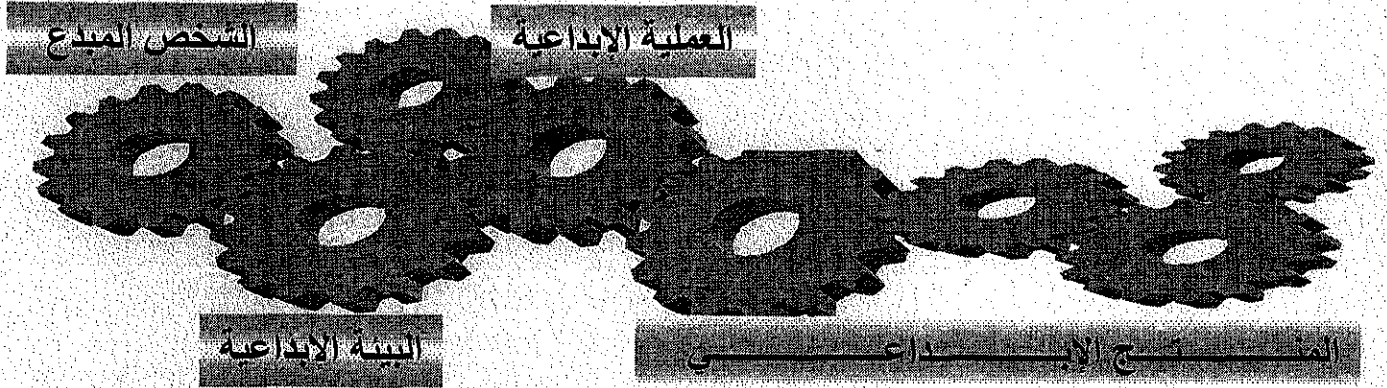
الاكتشاف: كشف شيء موجود في الطبيعة، و كيفية استعماله و تصنيعه، الخاطرة: ما يمر بالبال من أفكار دون تدقيق، الفكرة: أعمال العقل في ما يمر بالبال

لتفصيله، الموهوب: هو الذي يتجاوز ذكاؤه 130 في مقياس معامل الذكاء IQ، العبقرى: الذي يتجاوز ذكاءه 150 في مقياس معامل الذكاء IQ،

المتفوق: المتميز في مجال معين، المتفوق عقليا: الذي يتجاوز ذكاءه 120 في مقياس معامل الذكاء IQ.

و ما يؤخذ على هذه الدراسات هو اختلاف الاختبارات المعتمدة لكل من الذكاء و الإبداع، و حجم العينة محل الدراسة⁽¹⁾. فقد ذكر أندرسون Anderson، أنه قد يكون هناك ارتباط بين الإبداع و الذكاء، عند حد معين للذكاء، و لكننا حالما نصل إلى نقطة حرجة في مستوى الذكاء فإننا نجد أن المتغيرين يتباعدا، و هو أمر له دلالة في افتراض أن الفرد يحتاج إلى درجة مناسبة من الذكاء قبل أن تبدأ قدراته الإبداعية في الظهور بشكل فعال، و بناء على نتائج تورنس Torrance فإن هذه النقطة قد تكون نسبة ذكاء 120 في مقياس معامل الذكاء IQ، و قد تتراوح بين 135 - 160 في مقياس IQ، و بالتالي فإن الذكاء و الإبداع ليسا مترادفين، و إن كان هذا لا يعني أنهما مستقلان تماما، فلا بد من توفر مستوى معين من الذكاء و الموهبة لظهور الإبداع كقدرة متميزة في ضوء ظروف ملائمة.

أما عن المزيج الإبداعي، فيذكر روس موني Ross Mooney، أن هناك أربعة مناحي رئيسية يتكون منها المزيج الإبداعي، يبرزها الشكل (1- 3) الآتي:



الشكل (1- 3) المزيج الإبداعي⁽²⁾

فالمنتج الإبداعي لا يمكن تحقيقه إلا في وجود الأركان الثلاثة الأخرى، فإذا توقفت المنظمة عن دعم و تعزيز الإبداع بعدم توفير البيئة الملائمة (الثقافية، التنظيمية...)، و أهملت تطوير مستويات الإبداع عند أفرادها، و لم تهتم بتدريبهم و تعليمهم بكيفيات إنجاز العمليات الإبداعية فلن تتمكن هذه المنظمة من التكيف مع تحديات محيطها الداخلي و الخارجي و بالتالي لن تحصل على المخرجات التي تساعد على البقاء و التحسن المستمر.

1- البيئة الإبداعية **Innovation Environment**: و تتضمن الموقف الكلي المعقد، الذي يتم من خلاله استشارة العمليات الابتكارية بشكل مبدئي، و الاستمرار في ذلك إلى أن يتم إنجاز هذه العمليات، و يمكن أن

(1) أنظر فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية و التنظيمية (الذكاء السلوكي) ص 181.

(2) الشكل من إعداد الباحث.

تكون هذه البيئة طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل الظروف لإثارة القدرة على التفكير الإبداعي، وقد برهنت الحقائق أن الإبداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المنظمة.

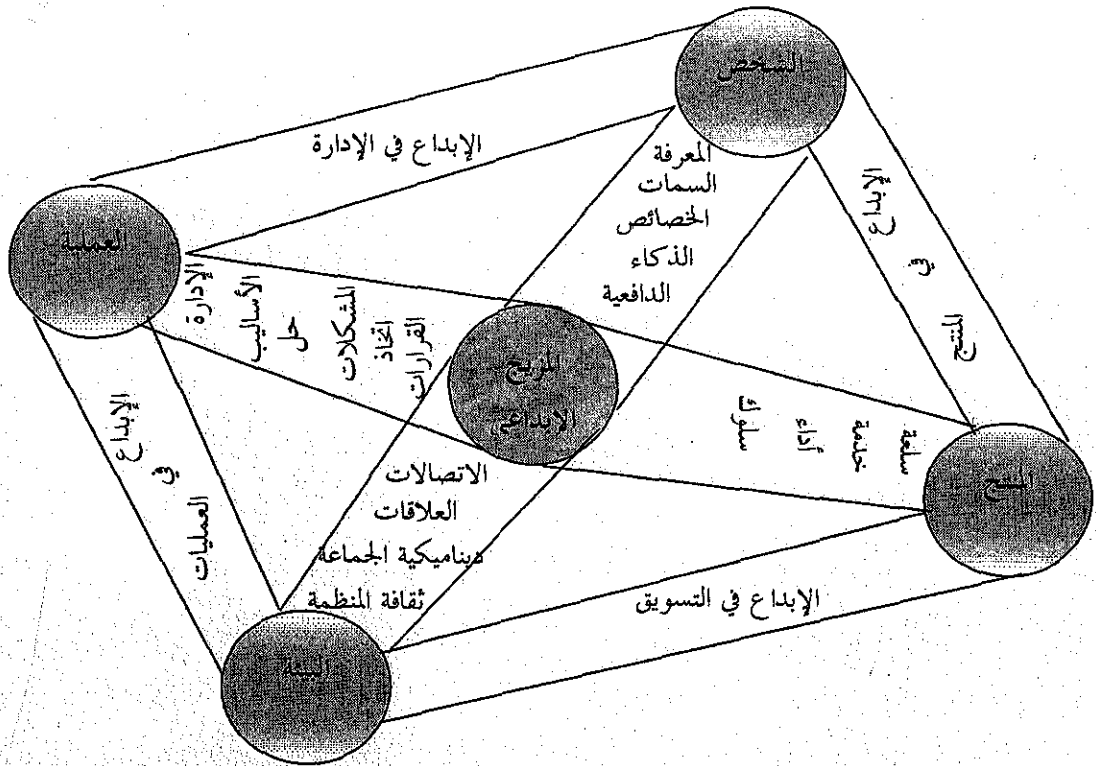
2- الشخص المبدع Innovate Person: يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية، و الفروق الفردية في المجال المعرفي و مجال الدافعية، و يتناول وصف الشخص المبدع عادة ثلاثة مجالات رئيسية و هي: الخصائص المعرفية، الخصائص الشخصية (الدافعية) و الخصائص التطورية، مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ (أو الجانب الأيسر في حالة الشخص الأيسر) لزيادة مستويات استخدام الحدس و البديهية، بالإضافة إلى إطلاق طاقاته الكامنة للخروج من القيود المعوقة لقدراته الإبداعية.

3- العملية الإبداعية Innovate Process: و تتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات و أنماط التفكير و أنساق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع أي عملية تحسس للمشكلات و الوعي بها، و بمواطن الضعف و الفجوات و التنافر و النقص فيها، و صياغة فرضيات جديدة، و البحث عن حلول و تعديل الفرضيات و إعادة صياغتها و إعلان النتائج.

4- المنتج الإبداعي Innovate Product: و يمكن أن تتضمن المنتجات الإبداعية الأنماط السلوكية و الأدوات و الأفكار، و الأشياء، أو منتج مادي أو في شكل خدمة، أو في صورة تطوير و تعديل في كل من المنتج أو الخدمة، أو في صورة زيادة الفعالية أو الكفاءة بأي وسيلة للتعبير عن ذلك، و قد حاول الكثير من الباحثين تحديد خصائص و مواصفات لتقييم الأعمال من حيث مستوى الإبداع فيها، و غالباً ما تتخذ الأصالة و الملاءمة كمعيارين للحكم على النواتج⁽¹⁾.

و بتحقيق التكامل بين الأركان الأربعة للمزيج الإبداعي، فإنه تزداد القدرة على الإبداع عن طريق زيادة مهارات الإبداع الشخصي و تعلم و إتقان الأساليب (العملية الإبداعية) و تطبيق كل ذلك داخل البيئة التنظيمية الملائمة (البيئة الإبداعية)، كما يوضح ذلك الشكل (2- 3) أدناه.

(1) صالح أوجادو ، تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي ص 27.



الشكل (2-3) مضمون المزيج الإبداعي وأشكال الإبداع⁽¹⁾

إذا هناك أربعة أشكال رئيسية للإبداع، فالإبداع في المنتج يظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة، مثلما حدث في شركة إنتل Intel في بداية هذا البحث، أما الإبداع في العملية، فيظهر في صورة عمليات مطورة داخل المنظمة، مثل عمليات التشغيل، و في إدارة الموارد البشرية أو المالية، مثلما حدث مع شركة جونسون أند جونسون Johnson & Johnson ، و أما الإبداع في التسويق فيرتبط بوظائف التسويق (الترويج، السعر، التوزيع، المنتج) و مثال ذلك ما حدث في شركة نورد ستورم Nord Storm، أما الإبداع في الإدارة، فيظهر في صورة التحسين في طريقة إدارة المنظمة، مثلما حدث في شركة هيولت أند باكارد Hewlet & Packard عندما قامت بإعادة الهيكلة.

و بأشكال الإبداع الأربعة الرئيسية، فإن المنظمات الناجحة تحرص على تصميم المزيد من المنتجات والمفاهيم الجديدة، و استخدام مواردها بطرق أكثر كفاءة و فعالية، و تسويق منتجاتها بأساليب أكثر ابتكارية، و استخدام أساليب أكثر فاعلية في الإدارة⁽²⁾.

و يتضمن الإبداع بوصفه قدرة متكاملة مجموعة من القدرات الإبداعية الأساسية على الوجه الآتي:

■ **الطلاقة Fluency:** و تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين و السرعة و السهولة في توليدها (معلومات، خبرات، مفاهيم...).

(1) الشكل من إعداد الباحث.

(2) عبد الرحمن توفيق ، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية ص 20.

- الأصالة Originality: و تشير إلى القدرة على إنتاج أفكار أصلية و نادرة، أي التفكير في مدى أبعده، بحيث يكون الفرد قادرا على إنتاج أفكار تمتاز بالجدة و الندرة.
- المرونة Flexibility: و هي القدرة على توليد أفكار متنوعة، و تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف.
- الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems: و يقصد بها قدرة الفرد على إدراك التغيرات أو مواطن الضعف في الموقف المثير، و الوعي بوجود حاجات أو مشكلات في موقف معين.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع و نظرياته.

يتفق الكثير من الباحثين على ضرورة تحديد مستويات للإبداع داخل المنظمة، و في هذا الإطار قدم كل من كالفرت تايلور Taylor و ألتشولر Altshuller تصنيفين أساسيين لمستويات الإبداع، بالإضافة إلى تصنيفات أخرى، ستورد كل منها كما يأتي:

أ- تصنيف تايلور: صنف تايلور الأعمال الإبداعية في خمسة مستويات هي (1):

- الإبداع التعبيري Expressive، يشير هذا المستوى إلى تطوير أفكار فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، و مثال هذا النوع من الإبداع السلوكيات العفوية في التسويق.
- الإبداع المنتج أو التقني Productive / Technical، و يشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دون شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، و مثال ذلك تطوير آلة تشغيل أو معدات تركيب في ورشات الإنتاج.
- الإبداع الابتكاري Inventive، و يشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاما جوهري في تقدم أفكار أو معارف أساسية جديدة، و يتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالبا ما يخضع لمعايير و مواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراع التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق و نافعا معا، مثل ابتكارات لمنتجات جديدة.
- الإبداع التحديدي Innovative، و يمثل هذا المستوى القدرة على اختراق قوانين و مبادئ أو مدارس فكرية ثابتة و تقدم منطلقات و أفكار جديدة، كذلك التي قدمها بيتر دروكر Drucker في علم الإدارة أو ما قدمه بورتر Porter في أساليب التسويق أو ما أسهم به فلا هولز Flamholz في المحاسبة عن الأصول البشرية و الذكية.
- الإبداع التخيلي Imaginative، و هو أعلى مستويات الإبداع، و أندرها، و يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كليا، و يترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس و حركات بحثية جديدة،

(1) طارق السويدان، محمد العدلوي، مبادئ الإبداع ص 29.

كما يظهر ذلك التقسيم الهيكلي الأفقي بدل العمومي للمنظمة، أو تقديم نموذج رياضي يستخدم لمراقبة الإنتاج أو الجودة.

ب./ تصنيف ألتشر: من تصنيفات الإبداعات التقنية و الصناعية و العلمية، ذلك التصنيف الذي عرضه المهندس ألتشر صاحب نظرية الحل الابتكاري للمشكلات *Theory of Inventive Problem Solving*، و قد استند التصنيف على مستوى الحلول الابتكارية لمشكلات حازت على براءات اختراع يزيد عددها عن مليون و نصف مليون براءة على مستوى العالم، و تألف تصنيفه من خمسة مستويات، هي:

- المستوى الأول: حلول لمشكلات تصميم روتينية تم التوصل إليها باستخدام أساليب معروفة جيداً في مجال التخصص الذي تعود إليه المشكلة.
- المستوى الثاني: تحسينات طفيفة لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة في مجال الصناعة التي تقع ضمنها المشكلة، و عادة ما تكون التحسينات من نوع الحلول الوسطى.
- المستوى الثالث: تحسينات جوهرية لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة خارج إطار الصناعة التي تقع ضمنها المشكلة، و يتطلب التحسين الجوهري حل بعض التناقضات.
- المستوى الرابع: إنتاج شيء جديد يستخدم قاعدة أو قانوناً جديداً للقيام بالوظائف الأساسية للنظام.
- المستوى الخامس: اكتشاف علمي نادر أو ابتكار رياضي لنظام جديد بصورة جذرية، و هو ما يقابل مستوى الاختراق الإبداعي العلمي.

و مع الانتقال من مستوى متدني إلى مستوى أعلى يتطلب الحل معرفة أوسع و النظر في قائمة أكبر من الحلول الممكنة قبل إيجاد الحل الأمثل، و قد لخص ألتشر نتائج بحثه و مراجعاته بهذا الخصوص في الجدول (2-3)، و أوضح أن 90% من المشكلات التي واجهها المهندسون الذين سجلوا اختراعاتهم، كانت قد حلت في مكان ما في السابق.

المستوى	درجة الإبداع	النسبة المئوية للحلول المبتكرة	مصدر المعرفة المطلوبة	العدد التقريبي للحلول التي تؤخذ بعين الاعتبار
الأول	الحل الظاهر	32%	معرفة شخصية	10
الثاني	تحسين طفيف	45%	معرفة ضمن المنظمة	100
الثالث	تحسين جوهري	18%	معرفة ضمن مجال الصناعة	1000
الرابع	مفهوم جديد	4%	معرفة خارج قطاع الصناعة	100.000
الخامس	اكتشاف	1%	جميع ما هو معروف	1.000.000

الجدول (2 - 3) مستويات الإبداع حسب ألتشر⁽¹⁾

(1) فتحي عبد الرحمن جروان ، الإبداع ص 67.

ج.-/ تصنيفات أخرى: هناك العديد من تصنيفات مستويات الإبداع، و لكن أبرزها هو ما تعلق بالفرد أو المجموعة أو الموقف أو المنظمة⁽¹⁾.

◆ مستوى الفرد، و هو مستوى الإبداع الذي يتعلق بالفرد نفسه، و ما يواجهه من مشاكل أو مواقف مع الآخرين، أو في البيئة التي ينشط فيها، و هذا المستوى يوحي للفرد بأن يختار لنفسه أفضل الأشياء، و التي تتناغم مع أهدافه، و يكون قراره في النهاية منعكسا عليه وحده.

◆ مستوى المجموعة، و يشير إلى مستوى الإبداع لصالح الجماعة التي يتواجد فيها الفرد، و عندما يكون هو الرئيس أو القائد لإبداعاته التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على كل المحيطين به، و هنا يكون الإبداع لصالح المجموعة و ينعكس عليها سلبا أو إيجابا، كما قد تكون بإجماع أو بأغلبية المجموعة.

◆ مستوى الموقف، و يعني هذا المستوى، الإبداع المتعلق بموقف معين، حدث نتيجة لأسباب سابقة، أو ظهر فجأة و بدون مقدمات، و تظهر قدرة الفرد على إبداع حلول و تصرفات أو قرارات اتجاء هذا الموقف.

◆ مستوى المنظمة، و هو مستوى الإبداع الذي يصل إليه رجال الإدارة العليا باعتبار أنهم مسؤولين على أهداف المنظمة، إنجازاتها و نجاحها أو فشلها، و لهذا نجد أن المدير المبدع تستفيد منه منظمته لتعظيم أرباحها، أو تحقيق موقع استراتيجي معين.

أما عن النظريات المفسرة للإبداع، فقد حاول الإنسان فهم الظاهرة الإبداعية، بإخضاعها للبحث و التحريب ابتداء من منتصف القرن العشرين، فظهرت العديد من الاتجاهات و النظريات التي تناولت مفهوم الإبداع، و حاولت تفسير الأعمال الإبداعية، و سنتطرق إلى أهم هذه النظريات من خلال النظرية العبقريّة، و نظرية القياس النفسي (نظرية جيلفورد، نظرية أوسبورن، نظرية ألتشيلر) و النظريات المعرفية⁽²⁾.

● النظرية العبقريّة: تعتبر النظرية العبقريّة في الإبداع من أقدم الاتجاهات المرتبطة بهذه الظاهرة، و تفترض أن الأعمال الإبداعية تحدث لدى أشخاص عظماء في لحظات إيجاء مفاجئة. معزل عما أُنجز في الماضي في مجال الإبداع، و معزل عن الخبرة السابقة لأولئك، العظماء، كما تفسر أصل الأعمال الإبداعية و تطورها على أساس الافتراض بأن عمليات تفكيرية خاصة هي التي تهيم للفرد أن يتحرر من قيود العادة و الروتين، و يكسر الجمود، و تمكنه بعد ذلك من نسج الأفكار معا و تطويرها على شكل مفهوم جديد أو عمل أصيل، بينما الفرد العادي لا يرى أي رابطة بين هذه الأفكار. إن العبقري بموجب هذه النظرية لديه القدرة على تجاوز حدود المعرفة الحالية و إنتاج شيء جديد بخطوة جبارة واحدة أشبه ما تكون بوثة في المجهول، و حتى ينجز العبقري ذلك فإنه يرى العلاقة بين حقائق و معلومات مشتتة بطريقة غير عادية،

(1) أحمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة ص 234.

(2) صالح أبو جادو ، تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي ص 32.

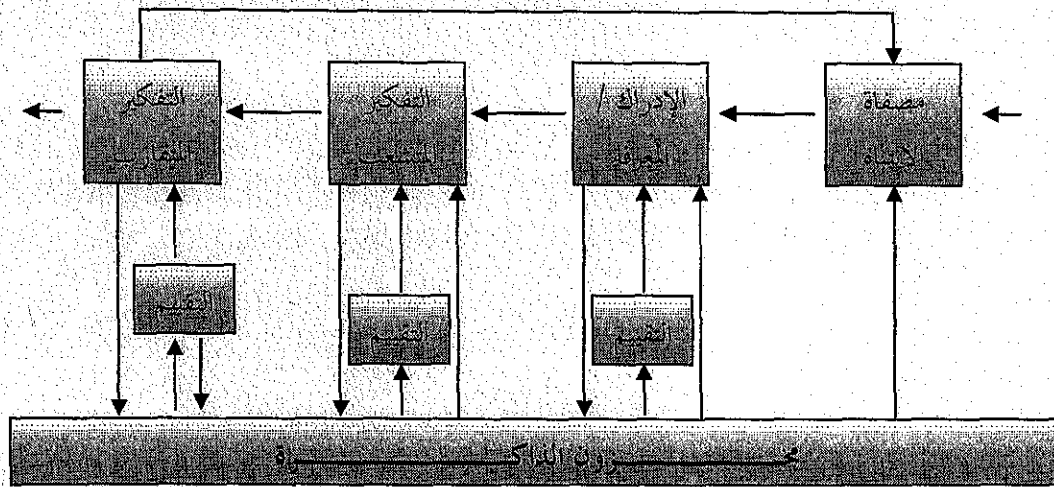
و يعتقد أن المبدعين العظماء يمتلكون أنظمة عصبية مختلفة عن الأنظمة العصبية للأفراد العاديين... إن هذه النظرية أو بعض مكوناتها، مقبولة بدرجة أو بأخرى دون تمحيص أو دراسة نقدية، و كأنها من المسلمات، إلا أن الدليل على صحتها ضعيف جدا.

● نظرية القياس النفسي: و هي لعالم القياس النفسي Guilford عندما عرض أفكاره حول مفهوم الذكاء

و الوظائف العقلية و الإبداع، و تقوم هذه النظرية على مجموعة الافتراضات التالية:

- إن البناء العقلي أكبر بكثير من مجرد قدرة عقلية واحدة تقاس باختبار الذكاء.
- الإبداع - شأنه شأن الذكاء - يجب أن يخضع للبحث التجريبي و القياس، و هو موجود بدرجة أو بأخرى لدى الأفراد، و من ثم قابل للقياس و التعليم، و ليس مقصورا على قلة قليلة من الناس.
- من أهم القدرات أو المهارات التي يتكون منها التفكير الإبداعي الحساسية للمشكلات و المرونة و الطلاقة و الأصالة و إعطاء التفاصيل و التقويم.

و حسب جيلفورد فالعملية الإبداعية عملية حل إبداعي لمشكلة غير عادية، و قدم نموذجا مبسطا لحل المشكلات على أساس نظريته في التركيب العقلي، و أطلق عليه نموذج التركيب العقلي لحل المشكلات Structure of Intellect Problem Solving Model، النموذج يوضحه الشكل (3-3) التالي:



الشكل (3-3) نموذج جيلفورد للبناء العقلي لحل المشكلات⁽¹⁾

يلعب مخزون ذاكرة الفرد و حصيلته المعلوماتية أو مدركاته دورا حيويا في مختلف مراحل عملية حل المشكلة، و لعملية التقييم دور في تقليص البدائل من أجل الوصول إلى فكرة أصلية. و امتدت نظرية جيلفورد إلى منظمات الأعمال على يد أوسبورن Osborn الذي استعمل مفهوم "حل المشكلة الإبداعية" في ميدان الإعلان التجاري في مدينة نيويورك، كان يعتقد أوسبورن بأن أفضل طريقة

(1) فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع ص 88.

للتوصل إلى أفضل الحلول هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة، و من ثم تقييمها واحدة بعد الأخرى، و هو يقترح الخطوات التالية لحل المشكلة:

- إيجاد المشكلة Problem Finding

- إيجاد الحقائق Fact Finding

- إيجاد الأفكار Idea Finding

- إيجاد الحل Solution Finding

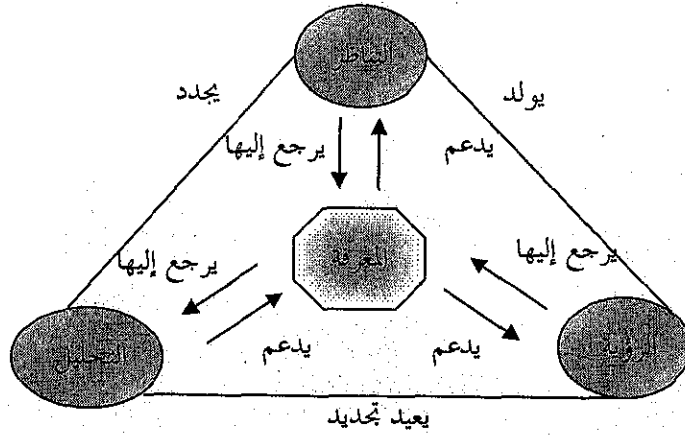
- قبول الحل Acceptance Finding

و قد اقترح عددا من التقنيات لتوليد الأفكار في مواجهة أي مشكلة، و من التقنيات التي يستخدمها قائد المجموعة توجيه أسئلة، مثل:

- ❖ فكر في استخدامات جديدة لشيء مألوف...
- ❖ غير اللون، الشكل، الحجم، الطعم، الملمس...
- ❖ صغر، قصر، خفض، أقسم الشيء إلى قسمين...
- ❖ استبدل الشيء، أو الشخص بآخر...
- ❖ أعد ترتيب الأشياء، بدل مواقع مكونات الشيء، حولها...
- ❖ أدمج الألوان، الأهداف، المكونات، المواد...
- ❖ كيف أو قارب الشخص أو المكان بما يشابهه...

أما نظرية ألتشر Genrich Altshuller: فهي من النظريات التي عاجلت العملية الإبداعية على أساس أنها مجرد عملية حل لمشكلة غير عادية ليس لها حل معروف، و سميت النظرية بنظرية الحل الابتكاري للمشكلة Theory of Inventive Problem Solving، و قد اشتق ألتشر مبادئ نظريته بعد مسح لأكثر من مائتي ألف براءة اختراع في مجال الصناعة و التكنولوجيا، و توصل ألتشر إلى أن أربعين ألفا فقط من هذه البراءات انطوت على حلول ابتكارية، أما الباقي فلم يكن سوى تحسينات مباشرة لمنتجات موجودة⁽¹⁾، و بالتالي يتوقف اختيار الفرد بمجموعة البداية على هدفه، فإذا كان بصدد تحسين أو تكيف أداة أو منتج أو حل مشكلة تقنية قائمة فإنه يبدأ بمجموعة "التحليل" أما إذا كان ينوي تطوير منتج جديد كليا، فإنه يبدأ باستخدام الأدوات المدرجة تحت مجموعة الرؤية (الشكل (4-3)).

(1) كان يكون لدينا صفيحة معدنية، نريد زيادة قدرة احتمالها، فيتولد عن حل هذه المشكلة ظهور مشكلة جديدة و هي زيادة وزن الصفيحة.



الشكل (4-3) الدورة المنتظمة لنظرية الحل الابتكاري للمشكلة لألتشالر⁽¹⁾

يلاحظ أن المعرفة تتوسط منظومة دورة الحل الابتكاري للمشكلة، و هي تقدم تغذية راجعة خلال العمل على حل المشكلة و لا غنى عنها لأنها تساعد على تعريف المشكلة بوضوح و بالتالي يمكن الانتقال للبحث عن مشكلات و حلول مناظرة.

● النظرية المعرفية: لقد ركزت هذه النظريات على المحاور التالية:

- علاقة الذكاء بالإبداع و علاقة الذكاء بالعالم الداخلي و الخارجي.
- عمليات التفكير و أسلوبه و مستوياته.
- الإدراك و التذكر و الأبنية المعرفية، و الخبرة السابقة للفرد.
- الدافعية و الخصائص الشخصية المرتبطة بالعمليات الإبداعية.
- الأسلوب الحاسوبي في معالجة المعلومات و حل المشكلات.
- الذكاء الاصطناعي و العملية الإبداعية و قياس المعرفة.

و في كتابه "طبيعة الإبداع" عرض ستيرنبرج Robert Sternberg لأبرز الاتجاهات المعرفية التي

قدمت نموذجاً للإبداع، و تتكون من ثلاثة أوجه متداخلة، هي:

☒ الجانب المتعلق بالقدرة العقلية أو الذكاء.

☒ الجانب المرتبط بأسلوب التفكير.

☒ الجانب المتعلق بالشخصية.

و الناس يبدعون بفضل التكامل و الدمج بين المظاهر الثلاث للإبداع، و يحدث بصور مختلفة و يأخذ أشكالاً مختلفة، و ليس بالضرورة أن يكون لدى المبدع نفس القدر من المظاهر الثلاث، حيث أن هذه المظاهر تتفاعل فيما بينها بطرق مختلفة في بوتقة الأداء الإبداعي.

(1) صالح أبو جادو، تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي ص 87.

و يردف شنك Schank (النظريات المعرفية)، بأن الإبداع عملية ميكانيكية و ليست لغزاً، و أن الإتيان بأفكار جديدة يبدأ مما هو معلوم، و أن عملية الفهم تتطلب ذاكرة فعالة و مليئة بالأبنية المعرفية و الخبرات التي يمكن أن يعتمد عليها الفرد كإطار مرجعي، و يفترض شنك أن الإبداع يتألف من عمليتين أساسيتين هما:

❖ عملية بحث، تهدف إلى إيجاد نموذج ملائم لتفسير المشكلة.

❖ عملية تعديل، تهدف إلى تكيف النموذج بطريقة تجعل التفسير الذي أشتق من خبرة سابقة ملائماً لخبرة جديدة.

و يعتقد شنك أن أهم عنصرين في العملية الإبداعية هما:

- القدرة على اكتشاف موضع الخطأ أو عدم صحة التوقعات.

- القدرة على إثارة الأسئلة الصحيحة.

إن الإبداع و التعلم من وجهة نظره ناجمان عن الحاجة لتصحيح الإخفاقات و فهم ما هو شاذ، و تفسيره، و التفسير عملية إبداعية تصحح نفسها، و تأخذ شكل دورة تضم التساؤل و التفسير و التذكر ثم التساؤل و التعميم.

المطلب الثالث: قياس الإبداع في المنظمة.

يعتبر القياس أساساً لا غنى عنه لتقدم العلوم بأشكالها المختلفة، بل إن معرفة الفرد تبدأ عندما يتمكن من قياس ما يتحدث عنه و يعبر عن فهمه له بلغة الأرقام، لذلك فإن العملية الإبداعية وجد لها مجموعة من المقاييس الاختيارية، و قوائم تقدير الشخصية و الخصائص السلوكية التي تراكمت خلال النصف الثاني من القرن العشرين⁽¹⁾.

إن مقاييس الإبداع تستخدم في مجالات كثيرة في المنظمة، من أهمها:

- اختيار الأفراد الموهوبين و المتفوقين للالتحاق ببرامج تكوين و تدريب خاصة.
 - اختيار الأفراد و تصنيفهم بوظائف قيادية تتطلب توافر استعدادات عقلية و مهارات إبداعية و سلوكيات ذكية.
 - تقييم فعالية برامج تدريب الإبداع و تنمية مهارات التفكير المتشعب و حل المشكلات.
- و يمكن تصنيف أدوات قياس الإبداع في ضوء مكوناته التي سبقت الإشارة إليها على النحو التالي:

❖ اختبارات الأداء / النتائج.

❖ قوائم تقدير السيرة الذاتية.

❖ قوائم تقدير خصائص الشخصية.

⁽¹⁾ Alain Neignant , Robert Dapère, La qualité de la fonction ressources humains P 78.

❖ مقاييس على شكل بطاريات تجمع نوعين أو أكثر من المقاييس المذكورة.

أما الأدوات التي استخدمت في دراسة الإبداع و قياسه فقد اشتملت:

■ اختيار التفكير المتشعب.

■ مقاييس تقدير الميول و الاتجاهات.

■ تقييم الرؤساء.

■ تقييم زملاء.

■ تقييم المرؤوسين.

■ التقارير الذاتية للإنجازات و الاتجاهات الإبداعية.

و هكذا ينبغي توخي الدقة و الوضوح عند قياس الإبداع، و ذلك بتحديد الهدف من عملية القياس، و تحديد المكون المراد قياسه حتى يتم اختيار الأداة أو المقياس الذي يتناسب مع الهدف، و يلائم الأفراد المراد قياس إبداعهم من حيث تأثير نتائجها عليهم⁽¹⁾.

أ- اختبارات الأداء:

أشرنا في عنصر سابق من هذا المبحث إلى المنحى الذي اتخذته بعض المنظمات بالنسبة لقياس الإبداع على أساس مستوى العمل أو الناتج الإبداعي و ذلك من حيث أصالته و عمق تأثيره و سعة انتشاره، غير أن هذا المنحى تجاهل قياس الخصائص و السمات الشخصية للمبدعين، أما حركة قياس الإبداع التي وضع أسسها جيلفورد و من بعده تورنس فقد تركزت حول العملية الإبداعية أو التفكير الإبداعي من خلال الأداء على فقرات اختبارية تقيس عوامل أو قدرات مرتبطة بالتفكير الإبداعي أو التفكير المتشعب، هذه المقاييس هي:

أولا **الطلاقة Fluency**: و تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، و السرعة و السهولة في توليدها، و هي في جوهرها عملية تذكر و استدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها.

ثانيا **المرونة Flexibility**: و هي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، و توجيه مسار التفكير مع تغير المثير، و المرونة عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً، و غير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، و من أشكال المرونة: المرونة التلقائية، المرونة التكيفية...

و يلاحظ أن الاهتمام ينصب على تنوع الأفكار أو الاستجابات بينما يتركز الاهتمام بالنسبة للطلاقة على الكم دون الكيف و التنوع.

(1) تيلز جوران ، الأداء البشري الفعال ، ترجمة علا أحمد صلاح ص 298.

ثالثا الأصالة **Originality**: الأصالة هي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع و التفكير الإبداعي، و الأصالة تعني الجدة و التفرد، و لكن الأصالة هنا ليست صفة مطلقة، حيث أنها محددة في إطار الخبرة الذاتية للفرد.

رابعا الإفاضة **Elaboration**: و تعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة و متنوعة لفكرة أو حل لمشكلة من شأنها أن تساعد على تطويرها و اغنائها و تنفيذها.

خامسا الحساسية للمشكلات: و يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات في البيئة، و يعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة و التحقق من وجودها في الموقف، و يرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها أو استخدامها، و إثارة تساؤلات حولها.

و قد طور جيلفورد اختباره في إطار الدراسات التي أجراها حول نظرية التكوين العقلي، و قدرات التفكير المتشعب **Divergent** المرتبطة بالإبداع، و قد تمكن جيلفورد باستخدام التحليل العملي من تحديد 24 قدرة من قدرات توليد البدائل، التي مثلت محاور اختباراته لقياس التفكير الإبداعي، و تم تصنيف القدرات العقلية ضمن ثلاث فئات رئيسية هي:

☒ العمليات العقلية (المعرفة، الذاكرة، الإنتاج المتشعب).

☒ المحتوى المعلوماتي المعالج (بصرية، رمزية، لغوية، سمعية، سلوكية).

☒ النواتج المعلوماتية المعالجة (الوحدات، المجموعات، العلاقات، النظم، التحويلات، التنظيمات).

و لما كانت قدرات التفكير الإنتاجي المتشعب هي القدرات ذات العلاقة بالإبداع، فقد تم تصنيفها حسب نوع المحتوى المعلوماتي، و النواتج المعلوماتية، كما يظهر في الجدول (3-3).

المحتويات	النواتج	بصرية / شكلية	رمزية	لغوية	سلوكية
وحدات	وحدات	وحدات بصرية	وحدات رمزية	وحدات لغوية	وحدات سلوكية
مجموعات	مجموعات	مجموعات بصرية	مجموعات رمزية	مجموعات لغوية	مجموعات سلوكية
علاقات	علاقات	علاقات بصرية	علاقات رمزية	علاقات لغوية	علاقات سلوكية
نظم	نظم	نظم بصرية	نظم رمزية	نظم لغوية	نظم سلوكية
تحويلات	تحويلات	تحويلات بصرية	تحويلات رمزية	تحويلات لغوية	تحويلات سلوكية
تنظيمات	تنظيمات	تنظيمات بصرية	تنظيمات رمزية	تنظيمات لغوية	تنظيمات سلوكية

الجدول (3-3) مهارات التفكير الإنتاجي المتشعب (الإبداع) في نموذج جيلفورد⁽¹⁾

(1) فتحي عبد الرحمن حروان، الإبداع ص 159.

و قد تمكن جيلفورد من وضع اختبارات لقياس هذه القدرات جميعها، و فيما يلي بعض النماذج (الجدول (3-4)) من فقرات الاختبارات التي تمثل عددا من القدرات الإبداعية الواردة في الجدول أعلاه.

مجموعات لغوية	مجموعات رمزية	مجموعات بصرية	وحدات لغوية	وحدات رمزية	وحدات بصرية
* كون من بين قائمة الكلمات	* كون من قائمة الأسماء الآتية أكبر	* كون من قائمة الحروف الآتية أكبر قدر ممن	* أكتب أسماء الأشياء ذات اللون الأبيض و توكل.	* أكتب أقصى ما تستطيع من الكلمات التي تحتوي على الحرف (ج).	تقاس باختبارات الرسوم التخطيطية التي تعطي عدة أشكال و يطلب الربط بين هذه الأشكال لتعطي معنى.
الآتية أكبر قدر ممكن من المجموعات المتجانسة بحيث	تضم كل منها مجموعة ثلاثة أسماء على الأقل: علاء، سامر، سناء، عمر، شيماء، عامر، سهام.	تضم كل مجموعة ثلاثة حروف على الأقل: S, H, B, T, Z, N, O, V	* أذكر أقصى ما تستطيع من الأشياء الدائرية.	* أكتب أقصى ما تستطيع من الكلمات التي تنتهي بالقطع (سي).	
كلماتها بحيث لا يقل عدد الكلمات في كل مجموعة عن ثلاث كلمات: نسر، عصفور، تمساح، صقر، دلفين، حوت.			* أعط عناوين مناسبة للقصة القصيرة...	* أكتب أقصى ما تستطيع من الكلمات التي تبدأ بالحرف (ن) و تنتهي بالحرف (ع).	

الجدول (3-4) نماذج من فقرات الاختبارات الممثلة لقدرات إبداعية

كما وضع تورانس اختبارات لقياس مهارات التفكير الإبداعي، و تعد هذه الاختبارات من أكثرها استخداما، و يمكن تطبيقها بصورة فردية أو جماعية. تتكون اختبارات تورانس للتفكير الإبداعي من جزأين: لفظي و شكلي، و يتألف كل جزء من عدة اختبارات فرعية، و يحصل المفحوص على علامة مركبة في الاختبارات اللفظية و الشكلية هي مجموع علاماته الفرعية على مهارات الطلاقة، و المرونة، و الأصالة التي يقيسها كل اختبار.

و تتضمن الصورة اللفظية ما يلي:

- توجيه الأسئلة.
- تخمين الأسباب.
- تخمين النتائج.
- تحسين المنتج.
- الاستخدامات البديلة.
- نتائج الافتراضات.

أما الصورة الشكلية فتتضمن ما يأتي:

- بناء الصورة.
- إكمال الصورة.
- تشكيل صورة من خطوط متوازية.

ب./ قوائم تقدير السيرة الذاتية Biographical Inventories:

تهدف هذه القوائم إلى الحصول على معلومات حول الخبرات المبكرة للفرد، على افتراض أن الإنجازات المستقبلية لأي فرد تتأثر بدرجة كبيرة بنوع الخبرات التي تعرض لها خلال سنوات الدراسة، كما تتأثر بالخيارات المهمة التي اتخذها في حياته المبكرة، و من ثم ربط تلك الخبرات بخصائصه الشخصية، و يوجد عدة وسائل للحصول على المعلومات المطلوبة مثل إجراء المقابلات الشخصية، و فحص الوثائق الرسمية، و من أبرزها قوائم التقدير الذاتية المستخدمة في قياس الإبداع، قائمة سيرة الحياة الإبداعية لتايلر تتألف من 150 فقرة مرتبطة بالأداء الأكاديمي، الإبداع، القابلية الفنية، القيادة، النضج المهني.

ج./ قوائم تقدير الشخصية Personality Inventories:

تستند هذه القوائم إلى الافتراض القائل بأن الأشخاص الذين يمتلكون الخصائص الشخصية حول الأشخاص المبدعين، لديهم القدرة على تقديم إسهامات إبداعية في مجالات عملهم. و تتضمن فقرات أدوات تقدير الشخصية عبارات وصفية أو صفات، و يطلب من الفرد أن يحدد درجة انطباق مضمون العبارة أو الصفة عليه عن طريق وضع إشارة مقابل كل فقرة، و تتراوح ما بين "تنطبق بقوة" و "لا تنطبق أبدا"، و تقدم بشكل فردي أو جماعي، و لا تتطلب مثل هذه القوائم تدريبا خاصا أو مؤهلات من جانب الذين يقومون بتطبيقها، أما عمليات تصحيحها و استخراج دلالات العلامات الكلية فإنها بحاجة إلى خبرة في استخدام دليل التصحيح⁽¹⁾.

و لكن على الرغم من الدراسات و البحوث التي أجريت منذ منتصف القرن العشرين حول قياس الإبداع، إلا أنها ليست بالمقاييس الدقيقة و الوافية، و قد ترجع أولى أسباب مشكلات قياس الإبداع إلى عدم القدرة على إعطاء تعريف محدد جامع و مانع للإبداع ذاته، بالإضافة إلى تعدد و تنوع العوامل التي تتفاعل فيما بينها في كل مرحلة من مراحل العمل الإبداعي، و عليه فإن هناك عدة قيود عند استخدام أدوات قياس الإبداع سواء كان ذلك لأغراض تقييم فعالية برامج تدريب الإبداع أو اختبار الأفراد المبدعين لاستثمارهم، و من أبرز هذه القيود ما يلي⁽²⁾:

○ عدم ثبات نتائج الاختبارات، و قد يرجع مردها إلى اختلاف المصححين، أو المشرفين.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ص 197.

(2) نيلز جوران، الأداء البشري الفعال ص 298.

- عدم صدق الاختبارات في كل الأحوال، فقد يثبت أن شخص معين لديه قدرات إبداعية لكنه لا يستثمرها مستقبلاً، وقد يحدث العكس.
- مشكل تفسير نتائج الاختبارات و معالجتها، و طبيعة الأغراض التي استخدمت من أجلها أو القرارات التي يمكن أن تترتب على نتائجها على الفرد أو المجموعة أو على المنظمة ككل.
- الإنجازات الإبداعية تتأثر بدرجة كبيرة بالبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، و بعوامل نفسية و استعدادات شخصية غير معرفية كالدايفية و اتجاهات الفرد، و عمليات عقلية معقدة مما يستحيل قياس العملية الإبداعية بمقياس أو مقياسين بصورة ثابتة و صادقة.

شركة Ibrían Motors

شركة إبريان موتورز تتكون من عائلتين، تقوم بتوزيع المعدات الصناعية بالإضافة إلى تصريح خاص بتمثيل عدل كبير من المنتجين في كل من أسبانيا و البرتغال، جاء نشاط إبريان اعتمادا على اللوائح الحكومية حيث تمتع كل من أسبانيا و البرتغال المنتجين الأجانب من التوزيع أو البيع المباشر في بلادهما، و المنظمات التي ترغب في ذلك عليها أن تدخل في اتفاقيات خاصة مع الشركات الوطنية في هذين البلدين.

العائلتان أسستا شركة إبريان إحداهما أسبانية و الأخرى برتغالية للاستفادة من قوانين الدولة الأم لكل منهما، على مدى سنوات طويلة استطاعت الشركة أن تنشئ العديد من شبكات و مستودعات البضاعة، بالإضافة إلى التجارة المحلية لبيع المعدات و توفير الخدمات و الصيانة لعملائها، و في نهاية الثمانينات أصبحت هاتان العائلتان من الأثرياء، و وصلت ثروتهما إلى ما يقارب من مليار دولار.

عندما تحركت أوروبا الموحدة اقتصاديا خلق سوق أوربية في الفترة الأخيرة من الثمانينات، ألقت هذه الظروف بظلالها على أعمال إبريان، إن سمحت كل من البرتغال و أسبانيا للمنتجين الأجانب بالتوزيع المباشر، و بالتالي فإن الامتياز الذي حصلت عليه إبريان سوف يتقلص. ناقش المديرين التنفيذيين الأسباب التي تجعل من المغربي للمنتجين الأجانب الاستمرار في أوضاعهم الحالية، و حتى في غياب القبول القانونية لكننا الدولتين:

أولا: يجب على أية شركة أجنبية أن تستثمر أموالا ضخمة إلى حد ما، إذا أرادت أن تتفوق على إمكانيات إبريان من مستودعات و خدمات إصلاح و صيانة.

ثانيا: أصبح لدى إبريان رصيد على مدى سنوات من المعرفة و الخبرة عن حاجة العملاء المحليين من المعدات و الخدمات.

ثالثا: يحمل العملاء أنفسهم ولاء و انتماء لإبريان.

لكن شركة إبريان موتورز كانت شركة احتكارية، و ككل الشركات الاحتكارية ركزت أكثر جهودها على إنتاج الثروات لأصحابها، بدلا من تحسين الجودة و القيمة لعملائها (كان تسليم المعدات الجديدة أو مجرد استبدال قطع الغيار أو الإصلاحات البسيطة تأخذ شهورا لإتمامها بدلا من أسابيع أو أيام أو حتى ساعات).

يوجد الوقت الكافي لكي تحل إبريان هذه المشكلات، حيث أن كلامنا الحكومة الأسبانية و البرتغالية لم يجريا أي تعديلات جديدة في سياساتهما، و حتى إذا فتحت هذه الأسواق فإن المنتجين الأجانب سوف يحتاجون إلى وقت لا تحان قرار دخولهم كمنافسين، اعتقد المديرين التنفيذيين أنهم يمكنهم العمل ضد دخول منتجين جدد إلى أسواق تميزهم ما دامت شركتهم تستطيع أن توفر أفضل خدمة للعميل، و بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بما يمكن أن يقدمه أي منتج آخر... و لكن تحقيق ذلك يحتاج إلى تغييرات على أصولها البشرية على نطاق واسع كان على الشركة أن تصبح في أعلى درجات الجودة فيما يتعلق بالخدمة الشاملة للعميل من جهة، و إدارة قيمة عالية بتكلفة منخفضة من جهة ثانية، و لم تكن إبريان على درجة من التمييز في أي منهما (الخدمة و القيمة). كان على الكثير من الأفراد العاملين أن يتعلموا مهارات و معارف جديدة، حتى يتمكنوا من تقديم حلول ابتكارية لمشكلات المنظمة.

كان يتنص المنظمة الكثير من المفاهيم الحديثة في الإدارة و الأداء، لاسيما ما تعلق بالأداء الجماعي، والتعلم التنظيمي، وإدارة الكفاءات الجماعية. اقتناعا بضرورة هذا التحدي، أصدر عضو مجلس الإدارة المنتدب قرار بتشكيل فريق عمل من اثنا عشر عضو من المديرين التنفيذيين.

عندما اجتمع المديرين التنفيذيين سجلوا اعترافهم بالحاجة إلى مستويات جديدة للأداء، و رأي العديد من أعضاء فريق الدراسة الحصول على وعد من أصحاب الشركة بأنهم ليس لديهم نية البيع، خاصة بعدما راجت إشاعات تغذي ذلك، مع ضرورة تخفيض المالكون من توقعاتهم الرجحية، فبدون ذلك لن تستطيع إيريات إحداث التحسين و التكيف مع متغيرات المحيط... لقد تم إقرار تقسيم الفريق إلى مجموعات عمل فرعية تتولى كل مجموعة دراسة مهمة محددة من المهام التي تم تشكيل الفريق من أجلها.

تحسين كفاءات الممثلين التجاريين، بإضافة مهارات في التسويق و البيع و خدمة العميل، و تغيير علاقات العمل من الأوامر و السيطرة إلى التعاون و العمل بروح الفريق.

تحسين الخدمة و الإصلاحات، بالتحويل إلى اللامركزية في الترتيبات بين مديري الخدمة و المصلحين المحليين.

تحسين خدمة العميل و الجودة الشاملة، و ذلك بالتغيير عبر كل وظائف الشركة، المحاسبة، قطع الغيار، الإصلاحات، التوزيع، المبيعات، الخدمة...

بعد ثلاثة أشهر من العمل الشاق، وضع الفريق توصياته النهائية، كان النكل أكثر اقتناعا بأن فتح الأسواق يتطلب من الشركة أن تصبح في موقف أفضل في مجال خدمة العميل، و تقديم قيمة متميزة بأقل تكلفة، و لكنهم شكوا في جدية العائلتين، و أعضاء الإدارة العليا، بل و انتاب أعضاء الفريق أنفسهم الشك في محدودية إمكانياتهم و قدرة استيعابهم لتغيرات المحيط.

بدأ الاجتماع باقتراح الفريق أن تستأجر شركة إيريات خدمة منظمة استشارية خارجية لوضع أفضل المناهج الاستراتيجية لمواجهة تحديات الخدمة و الإصلاحات، كما تم عرض مختلف توصيات فرق العمل حول الممثلين التجاريين و خدمة العميل و الجودة الشاملة، و قد تركت هذه التوصيات انطبعا جيدا لدى أصحاب الشركة و أعضاء الإدارة العليا و من ثم اعتمدوا كل التوصيات المتعلقة بجودة الخدمة و الإصلاحات للعملاء، و لكنهم حذروا من أن المبالغ التي تخصص للتدريب يمكن أن تكون متواضعة. بعد الاجتماع شعر أعضاء الفريق بالتفاؤل المشوب بالحذر... بعد ثلاثة أشهر من الاجتماع تم تعيين رئيس جديد لإدارة جودة الخدمة و الإصلاحات، و أصبح عضو في مجلس الإدارة، و هذا برغم أن رؤساء الإدارات الأخرى كانوا يرون - من خلال سلوكياتهم - أن الجودة لا تأتي في أولويات اهتماماتهم... أثناء ذلك، و تحت ضغوط الأحداث الجديدة، فقدت معظم المبادرات الأخرى قوة الدفع إلى الأمام، بسبب نقص التعاون بين الأفراد و جماعات العمل و الإدارة المختلفة، بينما آلت العديد من الحلول الإبداعية من طرف الممثلون التجاريون حول أساليب تقديم الخدمة إلى الإهمال و المزيد من الشكوك... لسوء الحظ تكرر شركة إيريات موتورز نفسها في كثير من المنظمات التي تواجه إدارة إحداث التغيير في أصولها البشرية و مواردها الدكية، كان جل أفراد العائلتين و أعضاء الإدارة العليا غير ملتزمين بالتكيف مع تغيرات المحيط، و قفت مقارنة بعض رؤساء الوظائف للجودة الشاملة حجر عثرة في طريق تحسين الأداء (الفردية، الجماعي، التنظيمي) أصبحت الحلول الإبداعية على هامش إدراك كثير من الأفراد، و استغرقت الأحداث غير المتوقعة الكثير من وقت المنظمة.

المبحث الثاني: الأصول الذكية و العملية الإبداعية: البناء و إحداث التغيير.

في منتصف العام 1993 تولى تيري Mirply Terry قيادة الفريق الأمريكي لحل مشكلات الحاسب الآلي Computers Americans Solution Team بشركة Tandem، كقسم مبيعات جديد يساعد الشركة على وضع استراتيجية لإحداث تغيير جذري، كان على شركة Tandem، مثلها في ذلك مثل الشركات الأخرى التقليدية التي تحركها المكونات المادية للحاسب Hardware كما في: IBM، Unisys، Siemens، Hitachi، و غيرها من الشركات، أن تخطط كيف تتحول من التركيز على المكونات المادية وحدها إلى بيع كل من المكونات المادية و البرمجيات Hardware and Software و من مجرد تصنيع و خدمة الآلات إلى تقديم حلول متكاملة لمشكلات أعمال العميل... تطلب هذا التحول الاستراتيجي أن ينتقل كثير من الأفراد على مستوى المنظمة إلى مهارات و سلوكيات و علاقات عمل جديدة.

عرف تيري Terry، أن عليه بناء عمليات إبداعية لحل مشكلاته، أن يدفع التغيير إلى البيع و التسويق - سنناقش في نهاية المبحث المنهج الابتكاري الذي استخدمه تيري و زملائه - جوان يانسي Joan Yancey هي إحدى أفراد المبيعات بشركة Tandem الذي أراد تيري أن يجندها لكي تتحمل مسؤولية الإبداع و الأداء و التغيير.

كان التحدي الرئيسي يتمثل في جعل جوان و زملائها أن يتعلموا كيفية الانتقال من بيع منتجات Tandem السلعية إلى بيع حلول و قدرات الشركة، استغل تيري يوماً كاملاً أثناء المؤتمر السنوي للمبيعات لاستثمار أصولهم الذكية في مهمة تحدي مضامين بيع الحلول و القدرات لتعريفهم كيف يؤدون عملهم، معظم أفراد المؤتمر بما فيهم جوان يعرفون مدى أهمية ذلك بالنسبة لمستقبل الشركة، على الرغم من أنه كان لديهم الكثير من التحفظات، فإنهم تجاوزوا بسهولة و فعالية، مع تيري في العمل طوال يوم المؤتمر...

لقد أبدعوا ببراءة في وضع وصفا (من - إلى) حول تغيرات السلوك و المهارة المطلوب إنجازها (أنظر الجدول (3-5)) فقد حددت أصولهم الذكية تفصيلاً ماذا تعني الحلول و القدرات البيعية بالنسبة لكيفية إعادة تخصيص وقتهم، المهارات و المعرفة المحددة التي تلزمهم، كيف تتحول اتصالاتهم الرئيسية الداخلية و الخارجية، الدور الأكبر الذي ينتظر الفريق، و كيف سوف تختلف معايير نجاحهم الشخصي.

الفئة	من	إلى
استخدام الوقت	50% بمفردك مع العملاء الحاليين	30% فريق البيع مع العملاء الحاليين
	10% بمفردك مع العملاء المرتقبين	20% بمفردك مع العملاء الحاليين
	20% مع مديري الإنتاج	20% بمفردك مع العملاء المرتقبين
	20% للشؤون الإدارية	10% مع مديري الإنتاج
		20% للشؤون الإدارية

أهداف الوظيفة	بيع المنتجات الجديدة و المحسنة	بيع حلول، إمكانيات و منتجات الشركة
المهارات المعرفية	معرفة منتج Tandem، معرفة العمل، الصناعة مهارات المبيعات التي تعتمد على المنتج.	بيع إمكانيات، حلول و منتجات Tandem. المعرفة بإمكانيات و منتجات Tandem.
النمط	التركيز على شركة Tandem.	على العميل.
معايير النجاح.	المنتجات المباعة.	المنتجات و الحلول المباعة.

الجدول (5-3) الأصول الذكية و العمليات الإبداعية التسويقية في شركة Tandem⁽¹⁾

لقد تعلمت شركة Tandem و معظم المنظمات التي تسعى للتميز أن الأصول الذكية هي الوحيدة القادرة على الإبداع و إحداث التغير الذي يحقق لها رؤيتها و رسالتها، و المبحث هذا سيحاول الإجابة عن كيفية ذلك؟

المطلب الأول: خصائص الأصول الذكية المبدعة.

استأثرت السمات النفسية، و الخصائص السلوكية للمبدعين باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين و المديرين، و قد وجدت أدلة و ترسخت قناعات تشير إلى أن الأشخاص المبدعين يختلفون عن غيرهم في خصائصهم المعرفية و الانفعالية، و بغض النظر عن المجالات التي أبدعوا فيها، فإنهم يشتركون في مجموعة من الخصائص العامة التي تميزهم عن غيرهم.

و قبل التفصيل في خصائص الأصول الذكية المبدعة وحب الوقوف عند *عمل العقل* باعتباره مركز الإبداع، و هو منبع الابتكار و الأفكار، و هو الذي يمثل مركز التفكير لدى الإنسان، و هو المصنع الذي يلتقط المواد الخام (من خلال قنوات اتصاله بالعالم الخارجي من بصر و سماع و لمس و شم و تذوق) فيختبرها و يحللها ثم يفرزها، و يوزعها على خلايا المخ التخزينية.

لمعرفة عمل عقل الإنسان لابد من التحدث عن مكونات دماغ الإنسان، فالأخير يتكون من منطقتين ادراكيتين رئيسيتين⁽²⁾:

1- المنطقة اليمنى (ذات العمليات الإدراكية الشكلية): و يقسم علماء الفيزيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية الذي يختص بها هذا الجانب بالمنطقة الحسية، منطقة التخيل، منطقة السماع، منطقة الإبصار، منطقة الضحك، منطقة التذوق و منطقة التسمية، و عموماً تتحكم المنطقة اليمنى من الدماغ بتحريك الجزء الأيسر من الجسم، و تتحكم بالوظائف المرتبطة بالحدس و الانفعال و الإبداع و استخدام الخيال و التأمل، و يحتوي هذا الجانب على القدرات التخطيطية، الشعورية الحدسية، الشمولية في النظرة و التعامل.

(1) دو جلاس ك. سميت ، إدارة تغيير الأفراد و الأداء، كيف؟ ترجمة عبد الحكيم الخزامي ص 57.

(2) طارق سويدان، محمد العدلوني ، مبادئ الإبداع ص 35.

2- المنطقة اليسرى (ذات العمليات الإدراكية السمعية و اللفظية): و يقسم علماء الفيزيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية الذي يختص بها هذا الجانب بمنطقة حركة الأطراف، المنطقة الحركية - النفسية، منطقة تعابير الوجه، المنطقة الفكرية، منطقة التكلم، منطقة التكبير، منطقة الشم، منطقة التفسير، و منطقة الخيرات الجسمية، و عموما تتحكم المنطقة اليسرى من الدماغ بتحريك الجزء الأيمن من الجسم، و تقوم بالدور التحليلي، ضبط الكلام، التفكير النقدي و التحليلي، و المراكز العصبية التي تضبط الحبال الصوتية و اللسان و الشفتين.

تربط هاتين المنطقتين حزمة من الأنسجة العصبية يطلق عليها "الجسم الجاسي" حيث يتم دمج عمليات المنطقتين معا، بحيث يتكامل الإدراك الحسي المرئي مع قرينه اللفظي السمعي لينتج من ذلك رسالة واحدة أو تعلما مفيدا معبرا.

أما عن خصائص الأصول الذكية المبدعة فقد تناولتها مجموعة من الدراسات و الأبحاث، حيث أعدت قوائم متعددة من الخصائص المشتركة للمبدعين، و من ذلك دراسة الباحثين ديلاس و جير & Dellas Gaier، حيث قاما بمراجعة أكثر من عشرين بحثا حول خصائص الشخصية للأفراد المبدعين في مجالات مختلفة، و تضمنت القائمة التي أوردها على ما يلي:

- ❖ الاستقلالية في الاتجاهات و السلوك الجماعي.
- ❖ المرونة في التفكير.
- ❖ الانفتاح على المثيرات.
- ❖ النقد و البناء.
- ❖ التقبل الإيجابي للذات.
- ❖ سعة الإطلاع.
- ❖ تنوع الاهتمامات.
- ❖ حضور البديهة (الحدس).

غير أن كل من تارديف و ستارنبارغ Tardif & Stern berg أشارا إلى أن المبدعين في المنظمة في مجال معين قد يختلفون عن المبدعين في مجال آخر في بعض خصائصهم، و عليه فلا بد أن تؤخذ خصوصية المجال الذي يبدع فيه الفرد بعين الاعتبار من حيث أوجه الاختلاف و الشبه في القدرات و الميول بين المبدعين في المجالات المختلفة، و قد عزا بعضهم هذه الاختلافات إلى ما يمكن وصفه بالحساسيات الفطرية لأنواع معينة من المعلومات أو أنماط العمل، بينما عزاها البعض الآخر إلى عامل المهارات الإبداعية الحاذقة أو وجود توليفة فريدة من الذكاءات المتعددة لدى الأفراد المبدعين في مجال معين تجعلهم مختلفين عن غيرهم من المبدعين في مجال آخر⁽¹⁾.

و هناك حقيقة أخرى يجب التوقف عندها قبل استعراض قوائم الخصائص المختلفة للمبدعين، و هي حقيقة استحالة توافر جميع الخصائص لدى أي مبدع بذاته. صحيح أن لدى الشخص المبدع من هذه الخصائص أكثر مما لدى الشخص العادي أو الأقل إبداعا، و لكن ينبغي أن لا نتوقع بأن هذه الخصائص جميعها

(1) Luc de Brabandere, Le management des idées, P 205.

موجودة عند كل المبدعين، إن المصادر التي جمعت منها هذه الخصائص متباينة من حيث مجالات الإبداع، (تسويقية، إنتاجية، هندسة العمليات، محاسبية، إدارية...) كما أن الأساليب التي استخدمت في جمعها متنوعة و مختلفة، أما الأشخاص المبدعون الذين تناولتهم الدراسات فهم أيضا مختلفون من حيث أعمارهم و مستوياتهم التعليمية، و الوظيفية، و غير ذلك من العوامل الشخصية و البيئية.

و بصفة عامة يصنف عدد من الباحثين و الأخصائيين و المديرين خصائص المبدعين في ثلاث فئات رئيسية هي: خصائص معرفية، خصائص الشخصية و الدافعية و خصائص تطويرية، و فيما يأتي تفصيل لهذه الخصائص⁽¹⁾.

أ/- الخصائص المعرفية:

تضم الخصائص المعرفية مجموعة من السمات و القدرات و أساليب معالجة المعلومات التي تميز الأفراد و المبدعين عموما، تظهر هذه الخصائص فيما يلي:

- ❖ الأصالة.
- ❖ الذكاء المرتفع.
- ❖ الخيال الخصب.
- ❖ القدرة على التفكير المجازي.
- ❖ التهرب من الأوضاع الجامدة و المقيدة
- ❖ التفكير.
- ❖ تفضيل وسائل الاتصال غير اللفظية.
- ❖ اليقظة لمستجدات المعرفة.
- ❖ الإبداع في مجال معين دون غيره.
- ❖ القدرة على تحديد مشكلات جيدة للبحث و المتابعة.
- ❖ يحتاج إلى فترات طويلة للتفكير.
- ❖ الاهتمام بالأشياء التي تحتمل الشك و لا يمكن التنبؤ بها.
- ❖ المرونة و المهارات في اتخاذ القرارات.
- ❖ التكيف الجيد مع المستجدات غير المألوفة.
- ❖ القدرة على التفكير المنطقي.
- ❖ القدرات على تكوين تصورات ذهنية.
- ❖ القدرة على تنظيم الأمور المختلطة و استيعاب المواقف المشوشة.
- ❖ بناء أنظمة جديدة بدل استخدام الأنظمة الموجودة.
- ❖ استخدام تصنيفات و أفكار واسعة المدى.
- ❖ استخدام المعارف الحالية كأساس لتوليد معارف جديدة.
- ❖ يمتلك ذاكرة قوية.
- ❖ القدرة العالية على تلخيص الأداء.
- ❖ البطء في تحليل المعلومات و السرعة في الوصول للحل.

ب/- الخصائص الشخصية و الدافعية:

يتصف المبدعون عموما بعدد من الخصائص الشخصية و الدافعية، و لا يشترط توافر جميع هذه الخصائص لدى كل من المبدعين، و تشمل هذه الخصائص ما يأتي:

(1) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ص 190.

- ❖ الرغبة في التصدي للمواقف العدائية و القيام بالمحاطرات الذكية.
- ❖ الالمك الزائد في العمل.
- ❖ حب الاستطلاع و الميل للتساؤل و المساءلة.
- ❖ الانضباط في العمل و الانتماء إليه.
- ❖ الانفتاح على الخبرات الجديدة و النضوج.
- ❖ الدافعية الذاتية المرتفعة.
- ❖ التركيز على المهمات و عدم التشتت.
- ❖ القدرة على التأثير في الآخرين.
- ❖ التحرر و رفض القيود.
- ❖ تنوع الاهتمامات.
- ❖ القدرة على التنظيم الذاتي وفق قواعد خاصة.
- ❖ البحث عن المواقف المشوقة و المثيرة.
- ❖ التأمل و الانسحاب من المواقف الميوس من تطويرها أو تعديلها.
- ❖ الصراع بين نقد الذات و الثقة بالنفس.
- ❖ الحاجة للإقامة مع الآخرين و الحساسية نحو مشكلاتهم.
- ❖ الحاجة للدعم و الثناء و الاهتمام.
- ❖ تقدير الأصالة و الإبداع.
- ❖ القدرة على القيادة.
- ❖ الدافعية للإنجاز و التميز.
- ❖ الحاجة لإقامة صلات قوية مع أشخاص يشتركون معهم في خصائصهم.
- ❖ الأمانة و الشجاعة الأدبية.
- ❖ تجنب إقامة علاقات مع الآخرين و الحرص على عدم الاقتراب كثيرا من زملاء.

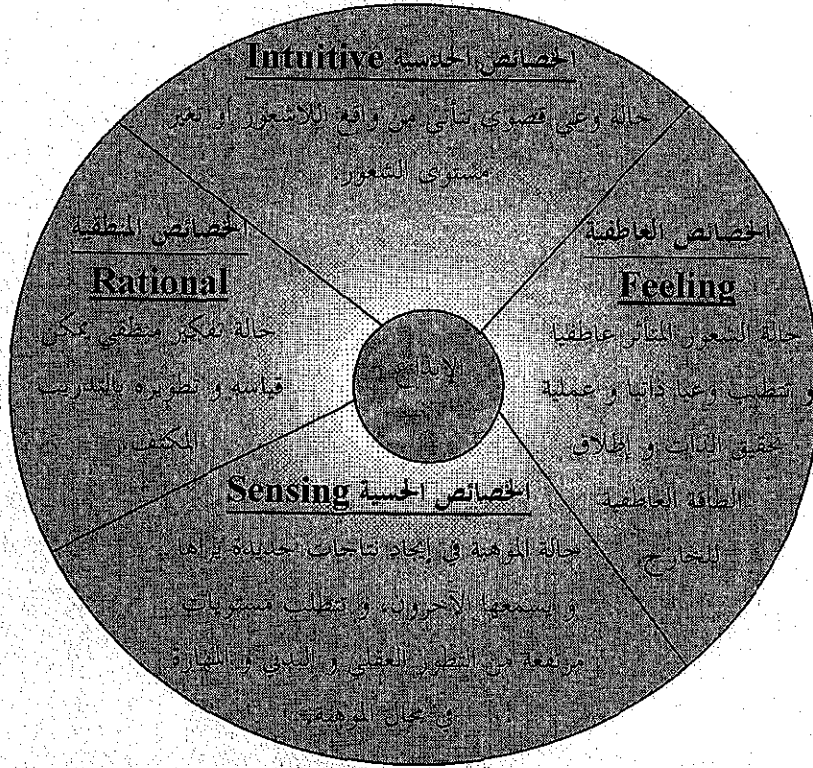
ج- الخائص التطورية:

أورد الباحثون عددا من الخائص التطورية ذات العلاقة بالخبرات المبكرة، و مراحل النمو المختلفة،

نذكر منها:

- ❖ التعرض لتجارب و خبرات متنوعة في سن مبكر.
- ❖ النجاح في المسار التعليمي.
- ❖ تطوير عادات عمل ممتازة و المحافظة عليها.
- ❖ الهوايات الكثيرة.
- ❖ يتعلمون كثيرا من الخبرات خارج المنظمة.
- ❖ حب الإطلاع و الفضول.
- ❖ إقامة علاقات مميزة مع مجموعات ضيقة و مغلقة.
- ❖ التأثر بدور القدوة أو المشرف.
- ❖ المحافظة على قوة الدفع و بذل الجهود في مجال العمل.
- ❖ تقديم مبادرات دالة على النبوغ.
- ❖ الحصول على وظائف جيدة في المراحل الأولى من الحياة.
- ❖ ضخامة إنتاجيتهم و تميزها.
- ❖ الأجراء الأسرية مثيرة و متنوعة و غنية بالخبرات.
- ❖ تفضيل صحبة الكتب على صحبة الناس.
- ❖ غالبا ما يكون قد عانى من فقدان أحد الوالدين أو كلاهما.
- ❖ غالبا ما يكون المبدع المولود الأول للأسرة.

كما قدمت الباحثة كلارك Clark تصنيفا لخصائص المبدعين يعكس بصورة شمولية نظريات الإبداع المختلفة، و استند تصنيفها إلى النموذج التكاملي للإبداع الذي توصلت إليه بعد مراجعتها لنظريات الإبداع و أحدث ما توصلت إليه الدراسات العلمية حول تركيب الدماغ، و وظائفه العقلية (كما سبق الإشارة إليه)، و يتألف نموذج كلارك من أربعة مكونات لكل منها وظائف و خصائص، يوضحها الشكل (5-3).



الشكل (5-3) نموذج كلارك التكاملي للإبداع⁽¹⁾

و استنادا لنموذج كلارك فإن خصائص المبدعين تتفاوت حسب الزاوية أو الاتجاه الذي ينظر من خلاله لعملية الإبداع.

إن ما أورد حول خصائص الأصول الذكية المبدعة يوجد به الكثير من التناقضات، قد لا تمكن من تكوين صورة واضحة حول خصائص المبدع، و لعل من بين هذه التناقضات:

- كيف تستقيم صفة الميل للمخاطرة مع صفة الاستغراق في بحث التفاصيل.
- كيف تستقيم صفة عدم تحمل المسؤولية مع صفات الالتزام و المواظبة و حب العمل.
- كيف تستقيم صفة التكيف مع المستجدات مع صفة التمرد و الاستقلالية.
- كيف تستقيم صفة الصراع في نقد الذات مع صفة الثقة الزائدة في النفس.

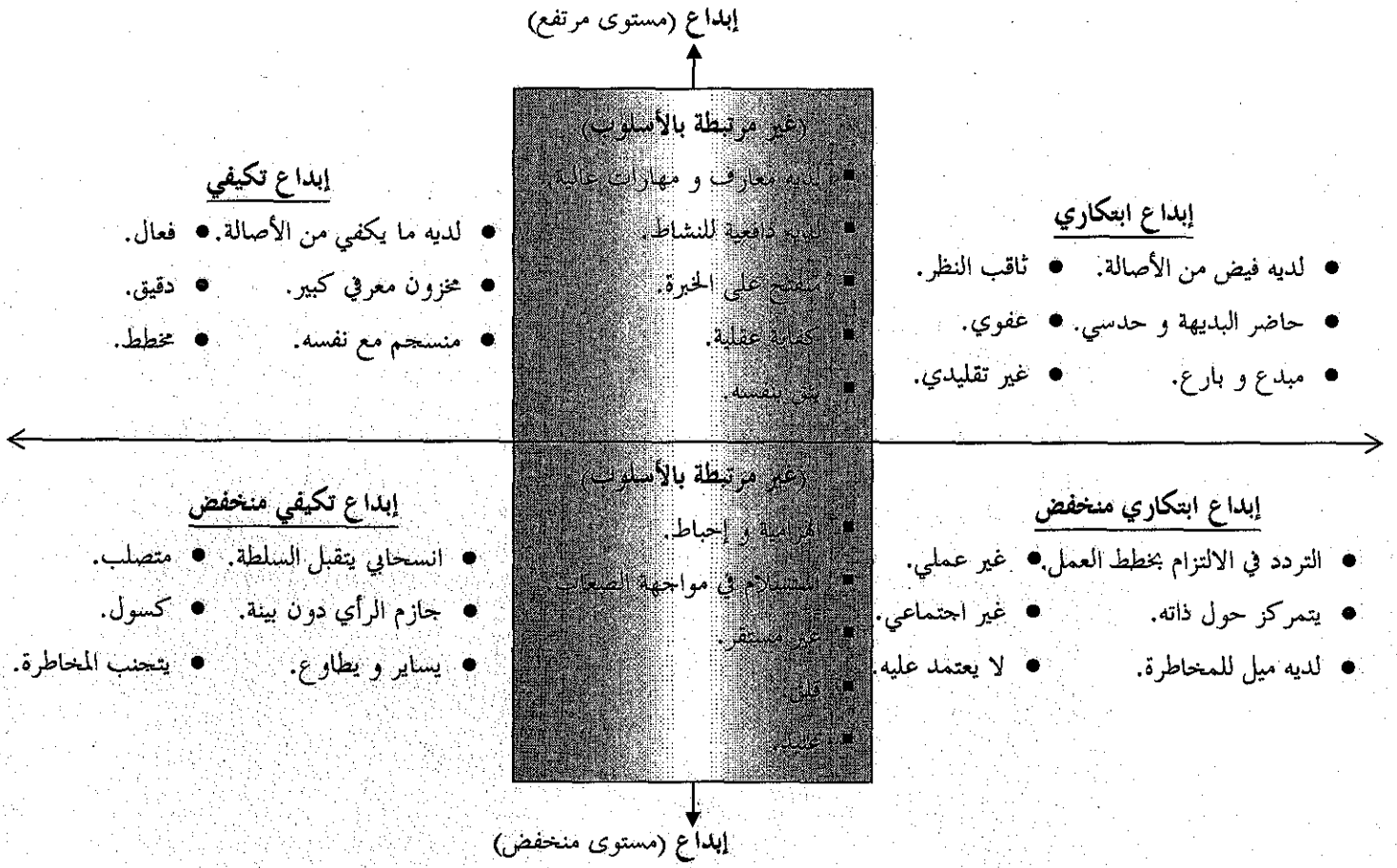
(1) فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع ص 107.

إن هذه التناقضات (على سبيل المثال لا الحصر) في خصائص المبدعين، تشير إلى أنه لا بد من إعادة النظر في مفهوم النظرية العبقريّة في الإبداع الذي من شأنه أن يقي على الإبداع ظاهرة فريدة جدا، تحدث على أيدي قلة من الأفراد داخل المنظمة، و في لحظة نادرة من الزمن.

لذلك أظهرت دراسات كثيرة وجود علاقة بين الأنماط المعرفية Cognitive Styles و بين الإبداع، و استنادا إلى ذلك فإن الأصول البشرية قد يعزرون عن إبداعهم بطرائق مختلفة، حتى لو كانوا يمتلكون نفس المستوى من القدرة الإبداعية⁽¹⁾، و من النظريات المتطورة التي عالجت هذا الموضوع نظرية كيرتون Kirton، و من أبرز ما تقدمه هذه النظريات:

- التمييز بين القدرة الإبداعية و النمط الإبداعي.
 - التمييز بين النمط الإبداعي و الابتكاري و النمط الإبداعي التكيفي.
 - التمييز بين خصائص المبدع الابتكاري و المبدع التكيفي.
 - التأكيد على أهمية كل من النمطين و ضرورته لاستمرار المنظمة.
 - حاجة المنظمة إلى مجموعات عمل و أصولا ذكية تضم أفراد غير متجانسين في أنماطهم الإبداعية.
- و يشير كيرتون إلى أن دراسات الإبداع تركز على الإبداع، و أن المنظمات غالبا ما تذكر المبدع المبتكر و لا تعنى كثيرا بالمبدع الذي أدخل تحسينات جوهرية على الابتكارات الأصلية، و إن كان لا يمكن الفصل بين النمطين، لأن الأفراد يتفاوتون من حيث درجة تفضيلهم للخصائص المرتبطة بالنمط الإبداعي، و قد نجد أفراد يجمعون بين خصائص النمطين (الابتكاري و التكيفي)، و بالتالي فإن التمايز بين مستويات الإبداع، و الأساليب المعرفية للأصول الذكية المبدعة، يمكن أن يساعد في فهم و تصنيف خصائص المبدعين بطريقة ذات معنى و تحل التناقضات السالفة الذكر في الخصائص السلوكية للمبدعين (أنظر الشكل (3-6)).

⁽¹⁾ Hervé Christofol, L'innovation a l'ère des réseaux, P 30.



الشكل (6-3) تصنيف خصائص المبدعين حسب اختلاف مستوى الإبداع و الأسلوب الإبداعي⁽¹⁾

تضمن الشكل (6-3) أبرز الخصائص الشخصية غير المرتبطة بالأسلوب المعرفي لكل مستوى من المستويين الرئيسيين، و الخصائص الشخصية المرتبطة بالأسلوب المعرفي و المستوى الإبداعي للفئات الأربعة على الجانبين، و باستخدام هذا النموذج يمكن أن يفهم أن المبدع الابتكاري يتزع للمخاطرة، بينما المبدع التكييفي لا يتردد في بحث أدق التفاصيل و التخطيط لذلك.

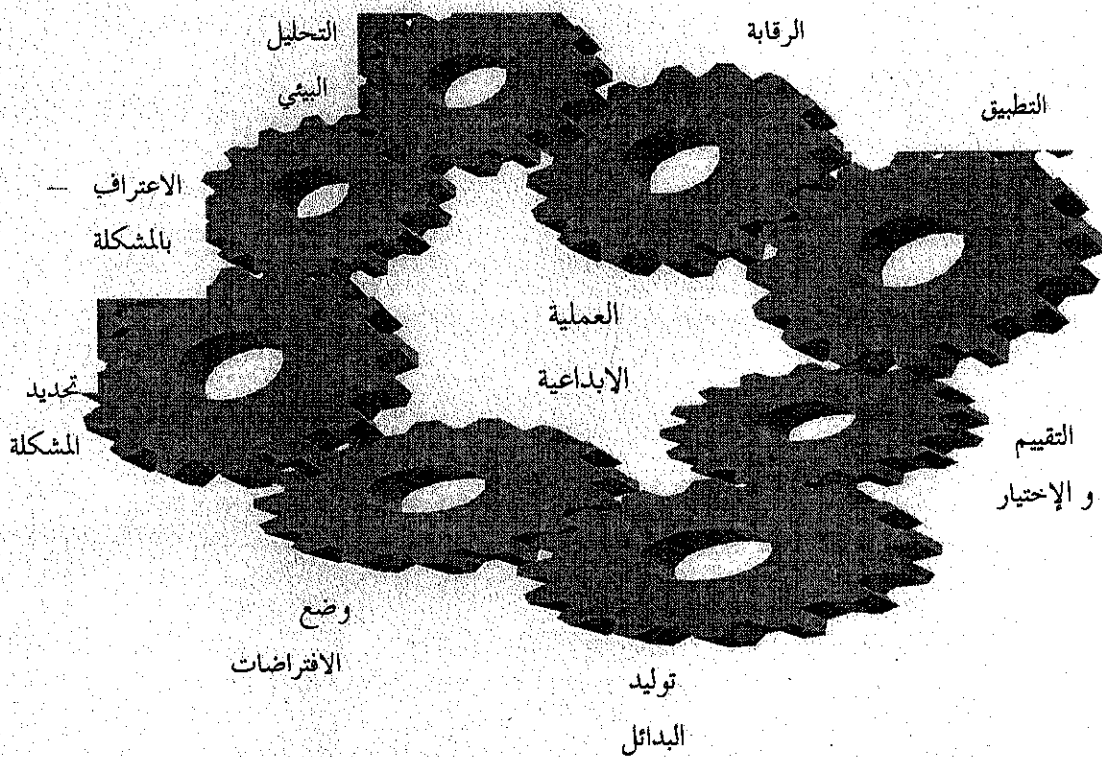
المطلب الثاني: العملية الإبداعية، البناء و التحقيق.

الإبداع في جوهره عملية تفكيرية تؤدي في نهاية الأمر إلى ناتج أو عمل يتصف بالجدة و الأصالة، و تقبله مجموعة كبيرة من أطياف المنظمة في مكان و زمان محددين، نظرا لفائدته أو ملاءمته أو قيمته... و لم يعد مقبولا ما كان يعتقد بأن الإبداع حدث عارض أو قوة خارقة تأتي فجأة من العدم على شكل حلم أو إلهام يستعصى على التفسير، و إذا كان الإبداع عملية، فإنه من الضروري أن يأخذ وقتا، و يتطلب جهدا، و عملا حثيثا، و يمر في مراحل متعددة و متداخلة، تتضمن بحثا معمقا و تجريبيا و مراجعة و غير ذلك من المهمات و النشاطات التي تنطوي عليها العملية الإبداعية، بما في ذلك التفاعلات النفسية الداخلية

(1) فتحي عبد الرحمن جروان ، مرجع سابق ص 131.

للمبدع، و التفاعلات بين المبدع و محيطه داخل المنظمة و خارجها، و هي بلا شك عناصر حاسمة في وصول العملية الإبداعية إلى نهايتها بالتوصل إلى ناتج إبداعي أو تعثرها على الطريق.

و بالرغم من الاتفاق العام بين الباحثين و الممارسين الذين تناولوا العملية الإبداعية بالتحليل و الدراسة على مبدأ وجود المراحل بدءا من الإحساس بالمشكلة و انتهاءا بالتوصل إلى الناتج الإبداعي، إلا أن ما يستدعي الاهتمام بالمنظمة هو الناتج الإبداعي الأصيل، لكن هذا لا يقلل من أهمية العملية الإبداعية التي من شأنها أن تؤدي لتلك النواتج الأصلية إذا ما توافرت بيئة مناسبة، و أزيلت من طريقها المعوقات المختلفة (التي ستتعرض لها لاحقا)، و مع تباين وجهات النظر حول ما يعنيه تعبير "العملية الإبداعية"، و طبيعة المراحل التي تمر بها إلا أن الاتجاه التقليدي يصف هذه العملية بدلالة مجموعة من الخطوات أو المراحل تبدأ بتحليل البيئة ثم الاعتراف بوجود المشكلة، ثم تحديد المشكلة، ثم وضع الافتراضات، ثم توليد بدائل الحلول، ثم الاختيار من بين البدائل، ثم تطبيق البديل المختار، ثم الرقابة و المتابعة، أنظر الشكل (7-3).



الشكل (7-3) مراحل العملية الإبداعية⁽¹⁾

و فيما يلي تفصيلا لهذه المراحل.

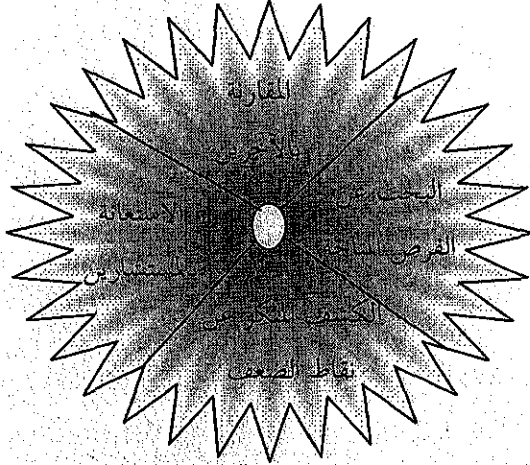
الخطوة الأولى: تحليل البيئة: Analysing the Environment: يفترض معظم واضعي الاستراتيجيات بأن المنظمات لا بد من أن تستجيب بسرعة للمشكلات و الفرص حتى تتمكن من النجاح في المستقبل، لذلك

(1) الشكل من إعداد الباحث.

فالقدره على التعرف على المشكلات و الفرص فور ظهورها أو حتى قبل حدوثها، أمر حتمي و هام لتحقيق النجاح، و بالتالي يجب المراقبة الدقيقة و المستمرة لكل من البيئة الداخلية و الخارجية لملاحظة و اكتشاف مظاهر و علامات المشكلات أو الفرص.

في هذه المرحلة يجب الاهتمام بجمع المعلومات عن منافسيها و عن عملائها، بالإضافة إلى تدريسيها لجميع مستويات الإدارة للبحث عن نقاط الضعف و علامات الخطر في المتغيرات البيئية... و وضع التنبؤات و السيناريوهات المحتملة للمستقبل، و هذا كله بهدف زيادة قدرة المنظمة على حل المشكلات و الاستفادة من الفرص المستقبلية بصورة أفضل⁽¹⁾.

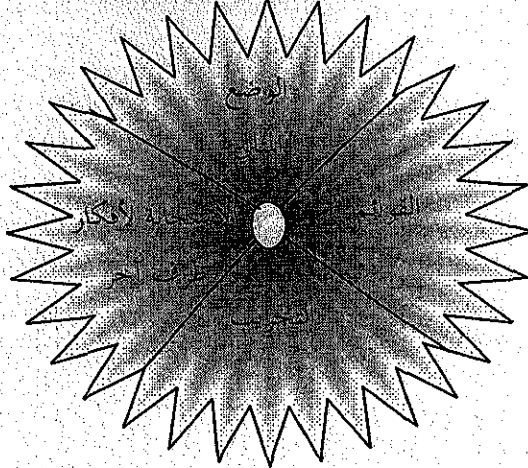
مرحلة تحليل البيئة



إذا لم تكن المنظمة تبحث دائما عن المشكلات (التي تتضمن الفرص)، فكيف ستدرك أنها متواجدة فعلا؟... وكيف ستتمكن من حل المشكلات و الاستفادة من الفرص المتاحة ما لم تكن على دراية و معرفة بأنها متواجدة.

الخطوة الثانية: التعرف على المشكلة Recognizing a problem: لا بد على المنظمة أن تتعرف على المشكلة أو الفرصة و تصبح مدركة لها حتى تتمكن من التعامل معها و حلها أو الاستفادة منها، و ذلك عن طريق المعلومات التي تقوم بجمعها أثناء تحليل البيئة و التي ستيح للمنظمة إمكانية التعرف على وجود المشكلة أو الفرصة، فغالبا ما يشعر المبدع بإحساس غامض بأن هناك خطأ ما أو فرصة متواجدة في مكان ما، حيث تحدث هذه العملية أثناء معالجة المعلومات البيئية من منطقة اللاشعور، ثم تظهر المشكلة أو الفرصة في النهاية عندما تطفو و تصل إلى المنظمة الواعية من التفكير.

مرحلة التعرف على المشكلة



لا يدرك الأفراد أن هناك مشكلة ما إلا بعد فشلهم في تحقيق هدف ما، أما بالنسبة للفرص فقد يدركها الأفراد عندما يشعرون بقدرتهم على التفوق على أهدافهم بتطبيق بديل معين بالاستفادة من الجوانب الإيجابية من الموقف المطروح.

(1) تحليل الشماغ، حضير حمود، نظرية المنظمة ص 422.

الخطوة الثالثة: تحديد المشكلة **Identifying the problem**: تهدف هذه المرحلة إلى التأكد بأن جهود المنظمة سوف توجه لحل مشكلة حقيقية و ليس مجرد التخلص من مجموعة من الأعراض، كما تتضمن وضع أهداف عملية لحل المشكلة، و تحديد المعايير التي تبرهن على أن المشكلة قد تم حلها، فهناك العديد من الأسئلة التي يجب أن تجدها إجابات مثل:

ماذا حدث؟ و ماذا سيحدث؟

ما الجوانب التي أثرت أو ستؤثر عليها المشكلة؟

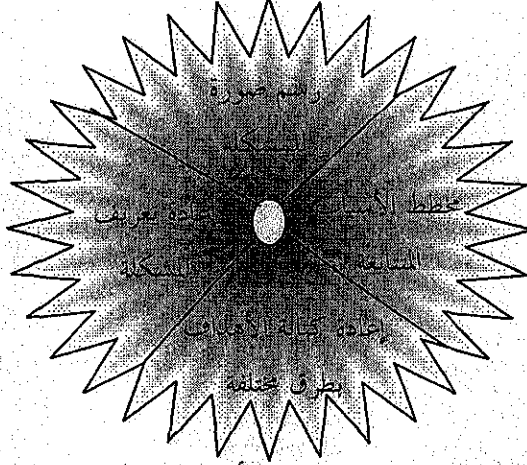
كيف حدثت المشكلة أو لماذا ستحدث؟

ما الذي يمكن القيام به لتكون أكثر نجاحاً؟

إن هذه الأسئلة ستؤدي بالفرد إلى الغوص داخل المشكلة و اكتشافها عن قرب، أو تحديد الفرصة

الحقيقية المتاحة⁽¹⁾.

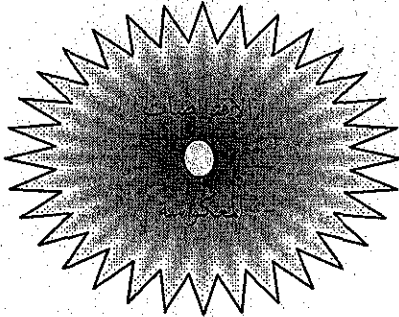
مرحلة تحديد المشكلة



تحديد المشكلة هو التأكد من أن ما يبذله الفرد من جهد، و ما يتخذه من قرارات موجه بصورة مباشرة نحو حل المشكلة الفعلية، أو نحو الاستفادة من فرصة حقيقية، و ليس مجرد أعراض أو مظاهر للمشكلة أو الفرصة.

الخطوة الرابعة: وضع الافتراضات **Making Assumptions**: من الضروري أن يضع المبدع افتراضات عن ظروف العوامل المستقبلية في الموقف المطروح للدراسة فعلى سبيل المثال، ما هو الموقف الاقتصادي عند إنتاج أحد المنتجات الجديدة و طرحها في الأسواق؟ أو ما هو رد فعل مديرك اتجاه اقتراحاتك؟ إن هذه الافتراضات تمثل عائقاً رئيسياً أمام نجاح الحل المطروح للمشكلة، أو قد يتسبب في مغالاة الفرد في تقدير احتمالات نجاح أحد البدائل في حل المشكلة.

مرحلة وضع الافتراضات

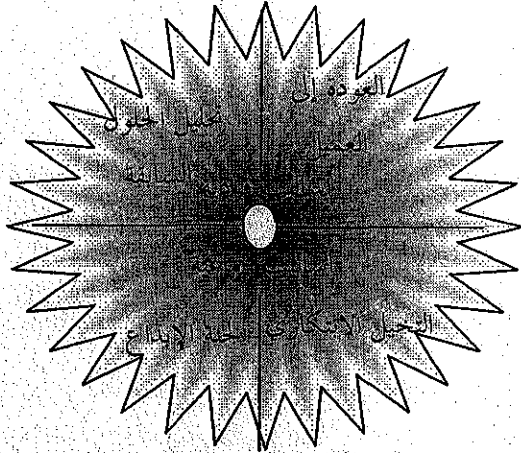


تمثل الافتراضات الخاصة بالمستقبل أساس لكل قرار يتخذه المبدع، فهي التي تحدد إطار القرارات و تقيّد الحلول التي تم التوصل إليها.

(1) محمد عبيدات ، تطوير المنتجات الجديدة ص 55.

الخطوة الخامسة: توليد بدائل الحلول Generating Alternatives: تتضمن هذه المرحلة وضع قائمة بالبدايل المعروفة (الاعتماد على الأسلوب المنطقي الرشيد)، و أيضا توليد مجموعة من البدائل الإضافية (الاعتماد على الحدس و البديهية)، و طبقا لقدرات المبدع على تحديد و صياغة البدائل المفيدة، تتعاضم فرص حل المشكلة. إن الهدف من توليد البدائل هو ضمان الوصول إلى مرحلة التقييم و الاختيار بمجموعة كافية من الحلول المحتملة، و هنا يمكن الاستفادة من الأساليب الابتكارية في توليد بدائل أكثر مما يمكن الوصول إليه بالأساليب التقليدية المعتادة، لأن المطلوب هو التركيز على كمية الأفكار الجديدة و ليس نوعيتها أو جودتها⁽¹⁾.

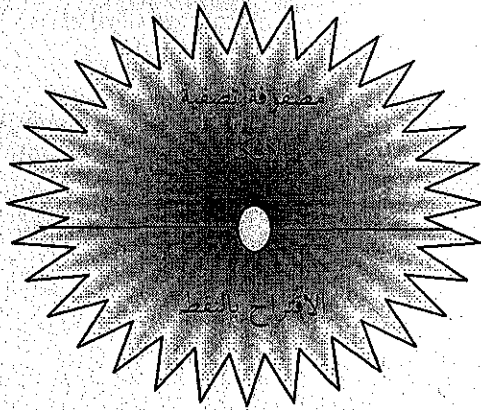
مرحلة توليد بدائل الحلول



من أكثر الطرق سرعة و سهولة لتنمية الطاقات و القدرات الابتكارية في المنظمة هي التركيز على تطوير مهارات العاملين على توليد البدائل سواء بصفة فردية أو جماعية.

الخطوة السادسة: الاختيار من بين البدائل Choising Among Alternatives: تعتمد عملية صنع و اتخاذ القرار على التقييم المنهجي المنظم للبدائل وفقا للمعايير التي تم وضعها من قبل، و تتطلب هذه العملية تحديد النتائج المحتملة للبدائل المتعددة المتاحة، و كلما زادت فاعلية المبدع في تحديد النتائج المحتملة، زادت فرص اختيار البدائل الفعالة، و تقوم هذه المرحلة في إطار أسلوب منطقي رشيد، كما يمكن الاستعانة بالقدرات الشخصية، خاصة في حالة المشكلات المعقدة.

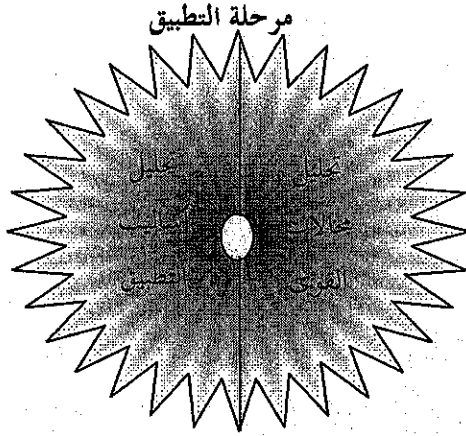
مرحلة الاختيار بين البدائل



توصف هذه الخطوة بأنها عملية منطقية عقلانية، تتم عملية فرز و تصفية الأفكار في مرحلتين: الأولى، فرز الأفكار وفقا لمستوى ابتكارياتها، الثانية، فرز الأفكار لتأثيرها المحتمل.

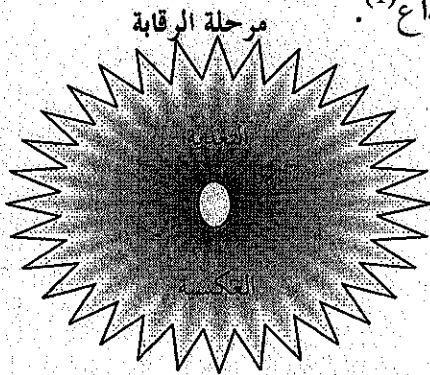
الخطوة السابعة: التطبيق Implementation: بمجرد أن تصبح للمبدع فكرة واضحة عما يريد القيام به، و خطة للتنفيذ، يمكنه البدء في العمل، و يتطلب التطبيق التركيز الكامل، بالاهتمام بالتفاصيل و التنبؤ و التغلب على المعوقات، لذلك يجب أن تحدد الأهداف و تحصل على دعم الآخرين.

⁽¹⁾ Habert Jaoui, Tous innovateurs, P 151.



لا يقتصر الأمر على مجرد الحصول على الأفكار بل يجب وضع خطط العمل لتحويل هذه الأفكار إلى واقع عملي و الاستفادة منها في السوق المستهدف، و العمليات التنظيمية في المنظمة.

الخطوة الثامنة: الرقابة **Control**: تقييم النتائج هي المرحلة الأخيرة في العملية الإبداعية في حل المشكلات، و الهدف منها هو مدى مساهمة تصرفات المبدع في حل المشكلة، إن هذه المرحلة تصب نتائجها مباشرة في مرحلة التحليل البيئي، التي تبدأ دورة جديدة من عملية الإبداع⁽¹⁾.



من المهم في هذه المرحلة أن يكون المبدع قادرا على اكتشاف سلبيات الحلول التي إقترحها، و الاعتراف بإمكانية حدوث أخطاء هو في حد ذاته مهارة تكتسب في هذه العملية.

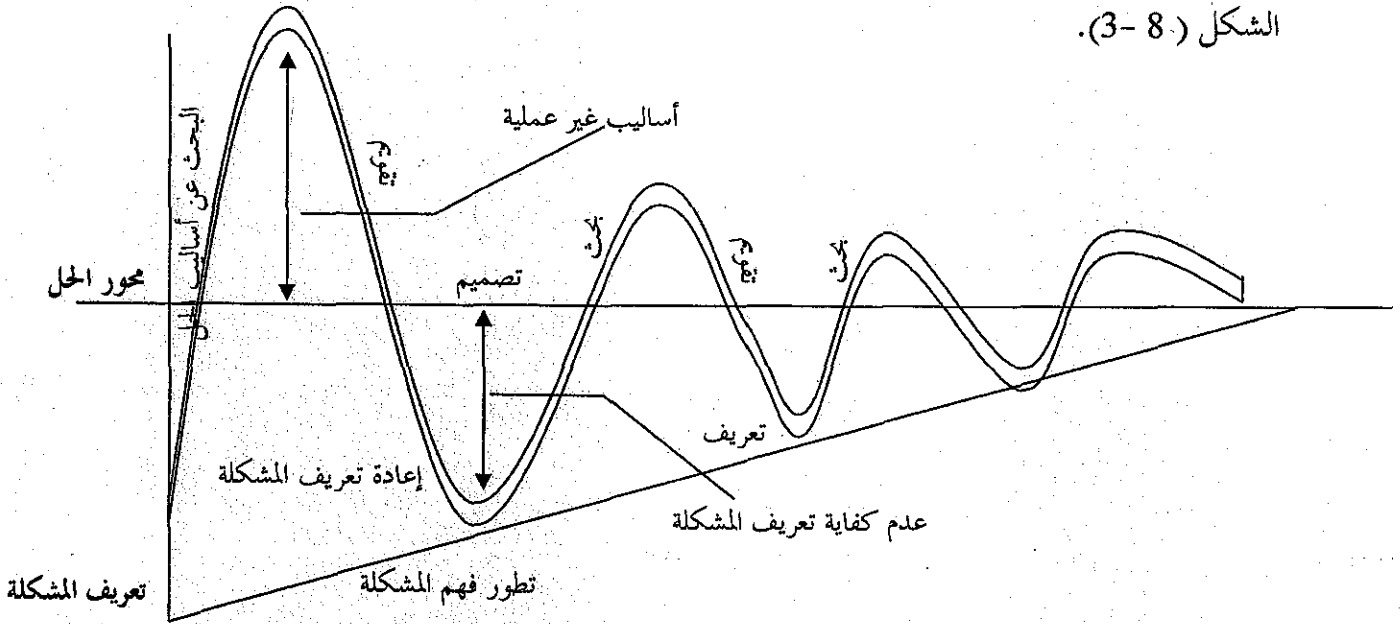
و على الرغم من تعدد الاتجاهات التي تناولت العملية الإبداعية بالوصف و التحليل، إلا أن هناك اتفاق على عدد من العوامل المشتركة فيما بينها، أهمها:

- لا تحدث مراحل العملية الإبداعية بطريقة منتظمة و حسب تسلسل جامد، و لكنها تتداخل فيما بينها، و قد تبرز في أوقات معينة بعض المظاهر التي تميز بين مرحلة و أخرى، و خاصة عندما يواجه المبدع عقبات في طريقة الانطلاق إلى مرحلة جديدة.
- إن المبدع يقضي وقتا قد يطول أو يقصر في الإعداد و البحث و مراجعة المعلومات المتعلقة بمجال اهتمامه، و نتيجة لهذه العملية يقوم بتحديد المشكلة أو المشروع الذي سيتابعه، و في جميع الحالات تخضع صياغته الأولى للمشكلة و أفكاره المبدئية لحلها إلى عملية تغيير و تعديل و فحص و إعادة صياغة... و هكذا حتى تصل العملية الإبداعية إلى نهايتها.

(1) عبد الرحمن توفيق ، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية ص 252.

■ لا تتم العملية الإبداعية بسلاسة و يسر من البداية إلى النهاية، فقد تتعثر أو تتوقف نتيجة الملل أو الإجهاد أو عدم وضوح خط السير باتجاه المرحلة اللاحقة، ولكنها مع ذلك تستمر في مستوى اللاشعور لفترة ما حتى تعود للظهور عندما تتبدى للمبدع فكرة جديدة أو أسلوب جديد لم يتم استخدامه أو اختباره في السابق.

■ إن العملية الإبداعية نشاط ديناميكي يستخدم فيه المبدع طاقاته العقلية و النفسية لبلوغ غايته، و تشهد فترات مد و جزر يمثلها الرسم التخطيطي الذي قدمه الباحث فون فانج Fon Fange كما يظهر في الشكل (3-8).



الشكل (3-8) مخطط توضيحي لطبيعة تطور العملية الإبداعية⁽¹⁾

كما تظهر في الشكل (3-8) تبدأ العملية الإبداعية بمواجهة مشكلة يعرفها المبدع من محيطه. بما يتوفر لديه من معلومات، ثم يتبع ذلك عملية بحث أسلوب للحل من حيث الفعالية، و يترتب على هذه المحاولات اقتراب المبدع من فهم أعمق للمشكلة، قد يصل به إلى حلها، و لكن بالنسبة لبعض المشكلات تنشأ بصورة دائمة ظروف جديدة تجعل من الممكن إيجاد حلول جزئية محدودة بمكان و زمان معين، الأمر الذي يحتم العودة مرة أخرى إلى عمليات البحث و التقييم.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع المثبطة لإنجاح التغيير.

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات أو عقبات كثيرة و متنوعة تحول دون تنمية التفكير الإبداعي، أو الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصلية و ذات قيمة بالنسبة للمنظمة، و نظراً لأهمية التعرف على هذه المعوقات من أجل إزالتها، سواء كانت متعلقة بالفرد الذي يمتلك الاستعدادات أو القدرات الإبداعية، أو متعلقة بمحيطه التنظيمي، فسنعرض لها بشيء من التفصيل في إطار التصنيف المتعارف عليه.

(1) فتحي عبد الرحمن جروان ، الإبداع ص 148.

أولاً، المعوقات الفردية (الشخصية): يقصد بالمعوقات الشخصية، تلك العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، و التي تطورت لديه بفعل خبراته الذاتية و محيطه⁽¹⁾، و أهمها ما يلي:

أ- ضعف الثقة بالنفس، فالثقة في النفس عامل مهم في التفكير الإبداعي، لأن ضعف الثقة بالنفس يقود إلى الخوف من الإخفاق و تجنب المخاطرة و المواقف غير المأمونة العواقب.

ب- الميل للمجاراة Conformity، إن النزعة للامتثال إلى المعايير السائدة تعيق استخدام جميع المدخلات الحسية، و تحد من احتمالات التخيل و التوقع، و بالتالي تضع حدوداً للتفكير الإبداعي.

ج- الحماس المفرط، تؤدي الرغبة القوية في النجاح و الحماس الزائد لتحقيق الإنجازات إلى استعجال النتائج قبل نضوج الحالة، و ربما القفز إلى مرحلة متأخرة في العملية الإبداعية دون استنفاد المتطلبات المسبقة التي قد تحتاج إلى وقت أطول.

د- التشبع Saturation، و تعني الوصول إلى حالة من الاستغراق الزائد الذي قد يؤدي إلى إنقاص الوعي ببيئات الوضع الراهن، و عدم دقة المشاهدات، و التشبع حالة مضادة للاختزان المرحلي للفكرة أو المشكلة.

هـ- عدم الحساسية (الشعور بالعجز)، فمن الخصائص الضرورية لعملية الإبداع اليقظة و الحساسية للمشكلات، و عندما تضعف الحساسية نتيجة عدم الإثارة أو قلة التحدي، فإن الشخص يصبح أكثر ميلاً للبقاء في دائرة ردود الفعل لما يدور حوله، و يتخلى عن المبادرة في استشراف أبعاد المشكلة و الانشغال في إيجاد حلول لها بمجرد الإحساس بها.

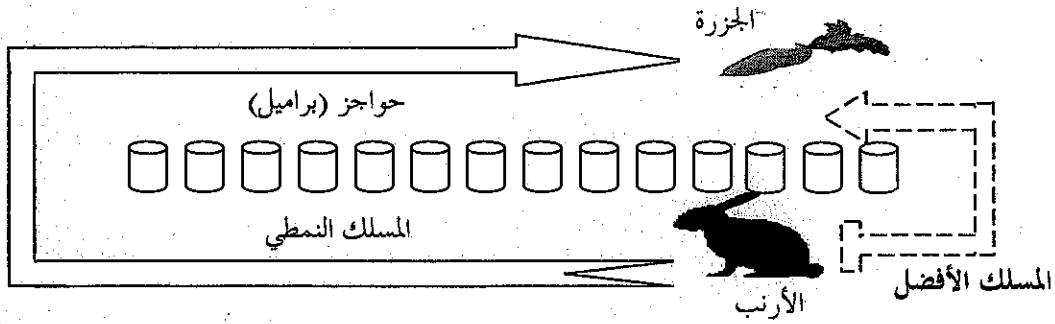
و- التسرع و عدم احتمال الغموض، ترتبط هذه الصفة بالرغبة في التوصل إلى جواب للمشكلة من خلال انتهاز أول فرصة سانحة، دون استيعاب جميع جوانب المشكلة، و العمل على تطوير بدائل أو حلول لها، و من ثم أفضلها، و من المشكلات المرافقة لهذه الصفة عدم احتمال المواقف المعقدة أو الغامضة و التهرب من مواجهتها، و تتخلى هذه الصفة لدى الأشخاص الذين يصرون على طرح أفكار عملية و محسوسة بصورة نهائية... كما يعد تأجيل إصدار الأحكام من الخصائص المهمة للتفكير الإبداعي.

ز- نقل العادة، فعندما تترسخ لدى الفرد أنماط و أبنية ذهنية معينة كانت فعالة في التعامل مع مواقف عديدة و متنوعة فإنه غالباً ما يتم تجاهل استراتيجيات أخرى أكثر فعالية، و من العبارات القائلة التي تلخص هذه العقبة القول: "لقد كنا دائماً نفعل هذا بنجاح"، أو "كنا دائماً نحل المشكلة بهذه الطريقة".

ك- التفكير النمطي، و يقصد به، ذلك النوع من التفكير المقيّد بالعادة Habit - Bound Thiking، و لتوضيح هذه العقبة سنورد مثلاً مشهوراً للأرنب و الجزيرة، و يتلخص في أن أرنبا، اعتاد أن يسلك طريقاً للحصول على جزرة يضعها صاحبه في نفس الموقع حواجز، و لما كانت أول محاولة له ناجحة للوصول إلى الجزيرة قد تحققت بعد سلوك هذا الطريق الطويل، فقد ظل الأرنب متمسكاً بها و أصبحت عادة يقوم بها

(1) مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية ص 125.

بصورة آلية، و لو أمكن توجيه الأرنب لهذه العقبة لأصبح بمقدوره أن يتخلى عن عادته و يكتشف الطريق الأقصر لبلوغ هدفه (أنظر الشكل (9-3)).



الشكل (9-3) أثر التفكير النمطي (مثال الأرنب و الجزرة)

كما أن الأفراد عادة ما يخفقون في حل المشكلات لاكتفائهم بالحلول التقليدية، و نادرا ما يفكرون في استعمالات جديدة غير تلك الاستعمالات التي تعودوا عليها، و قد يفسر هذا الإخفاق بميل الأفراد إلى التمسك بالاستعمالات المألوفة للموارد المتاحة أو ما يسمى بالجمود أو الثبات الوظيفي .
Functional Fixedness

ثانيا، المعوقات التنظيمية: بالإضافة إلى المعوقات الشخصية التي تعيق العملية الإبداعية، فإن هناك بالموازات عقبات أخرى تنظيمية ذات أهمية قد تعيق بدورها عمليات الإبداع باعتبارها تشكل المحيط المباشر للفرد المبدع و هي الأقوى تأثيرا في شخصيته و سلوكه، و من خلاله يكتسب الفرد السلوك الجماعي، و قيم و ثقافة تحدد تصرفاته و ميوله للتعلم و التغيير، و بالنظر إلى هذه الأهمية للبيئة التنظيمية، فإن الأخيرة قد تشكل عقبة أمام الأفراد المبدعين⁽¹⁾ و ذلك بالنظر إلى ما يلي:

أ- عادة ما يسجل غياب استراتيجية واضحة للمنظمة للكشف عن الموهوبين و المبدعين و رعايتهم و متابعتهم و تخصيصهم ببرامج تدريب و تكوين خاصة.

ب- غياب البيئة الإبداعية التي يراها الفرد ضرورية لاستثمار معارفه و أفكاره، كالأستقلالية، و المرونة في تحقيق النتائج، و الإشراف القيادي.

ج- ذوبان الفرد في الجماعة قد يؤدي إلى إهمال المواهب الفردية المنتجة للعملية الإبداعية.

د- عدم القدرة على خلق تناغم و تداؤب بين الكفاءات الفردية التي تسمح بتكوين أصول ذكية تنتج حلولاً غير مألوفة نتيجة العمل الجماعي (5=2+2).

(1) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي ص 302.

هـ- ترسيخ حالة من القلق و التوتر و الإحباط و التردد و الخوف من المستقبل على مستوى الأفراد و الجماعات بصورة تحول دون المخاطرة و إطلاق الطاقات الإبداعية، و لا تشجع على تطوير علاقات ودية منتجة بينهم و بين أعمالهم من جهة، و بينهم و بين الآخرين من جهة ثانية.

و- تشجيع البيئة التنظيمية للمنافسة الشرسة العدوانية بين الأفراد وصولا إلى نتائج محددة سلفا، بما لا يسمح من تشجيع منافسة تعاونية من شأنها خلق أفكار جديدة و إبداعية و التي هي في الأصل محور المنافسة.

ز- الهياكل التنظيمية الجامدة (التايلورية)، المبنية على التقسيم العمودي، و التخصص في العمل وفق توزيع زمني محدود، و اتصالات بيروقراطية، و اللوائح و التعليمات الملزمة.

ك- الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية، و التي قد تمارس دورا يثبط كل عمل يؤدي إلى فرصة لتقديم حلول أو آراء أو مقترحات جديدة.

إذا من خلال التطرق إلى أهم العقبات التنظيمية التي تعيق العمل الإبداعي فإننا نلاحظ أنها ناتجة إما عن عدم الاهتمام بالإبداع كجزء رئيسيا في عملية حل المشكلات، و إما عدم الاهتمام بتشجيع الأفراد على الحلول الابتكارية... يروي أن الصناعي الأمريكي هنري فورد كلف خبيرا بإعداد تقرير حول جدارة الموظفين في شركته... و بعد أسابيع جاء التقرير إيجابيا، إلا في نقطة واحدة تناول موظفا واحدا، قال الخبير لفورد، إنه يبدد أموال الشركة، إذ يجلس في مكتبه، و رجلاه مرفوعتان على طاولته لساعات طويلة لا يفعل شيئا، و يكرر ذلك كل يوم لمدة أسبوع، لكن فورد علق على الأمر بالآتي: "قبل سنوات جاءنا هذا الموظف بفكرة درت الملايين على الشركة و كانت رجلاه آنذاك في الوضع نفسه"، فالموقف يوضح بشكل جلي وظيفة البيئة التنظيمية في ظل اقتصاد المعرفة، هي البحث المتواصل عن المواهب و القدرات الإبداعية بغية صقلها و الانتفاع بها، غير أن هناك فئة قليلة من الأفراد من لديهم معرفة بالأساليب الابتكارية التي يمكن تطبيقها في عملية حل المشكلات، و من هذه الفئة القليلة، هناك جزء أقل بكثير من تهم بتطوير قدراتها الابتكارية الشخصية لجعلها في خدمة التنظيم⁽¹⁾، و لكون هؤلاء الأفراد الذين يتمتعون بقدرات إبداعية كامنة يفكرون في المشكلة التي يواجهونها بالجزء الأيسر من المخ، و هو الجزء المرتبط بالجانب التحليلي و التفكير المنطقي الرشيد بما لا يسمح بأية أفكار قد تبدو غير منطقية، لذلك، إذا أريد التعامل مع المشكلات بأسلوب جديد و بأفكار ابتكارية غير تقليدية، لابد من التخلص من القيود المفروضة على الجزء الأيمن من المخ حتى يستفاد من طاقاته و إمكانياته الإبداعية.

لنعود في آخر هذا البحث إلى نقطة بدايته، إلى شركة Tandem... عندما رجعت جوان إلى المنزل بعد انتهاء المؤتمر، عرفت أنها واجهت تحديا شخصيا و تنظيميا كبيرا، إنها لازالت مقتنعة بأن الأداء أعتد على المهارات، المعارف، و علاقات العمل التي صممت في شكل توصيف الوظيفة (من - إلى)، إنها كانت لا تزال

(1) Tom Peters, L'innovation, P 473.

تحقق في تلك الخريطة البيانية عند عودتها، و سألت نفسها "ماذا يجب أن أفعله بالضبط؟ متى أبدأ بإحداث التغيير؟ كيف أباشر تطبيقه؟"، لم يكن توصيف الوظيفة (من - إلى) هو الشيء الوحيد على مكتبها أو في ذهنها، هناك بنود أخرى في جدول التزاماتها، كالآتي:

✘ مكالمات عملاء معينين و متابعتهم.

✘ اجتماعات داخلية حول موضوع التدرج إلى تكنولوجيايات جديدة مما يتطلب برامج للتدريب و التعلم.

✘ إنشاء ما يطلق عليه نادي المقصورة الأولى بشركة Tandem لأصحاب الأداء المتميز.

كان على جوان أن تعترف بأنها غير متأكدة من عمق و سعة معرفتها عن الأفراد الذين يشكلون الأساس في حلول و إمكانيات شركة Tandem، و من ثم كم هي في فرع، إنما قد لا تكون قادرة على أن تتعلم كيف تؤدي عملها البيعي بطريقة (من - إلى) التي جاءت في توصيف الوظيفة...

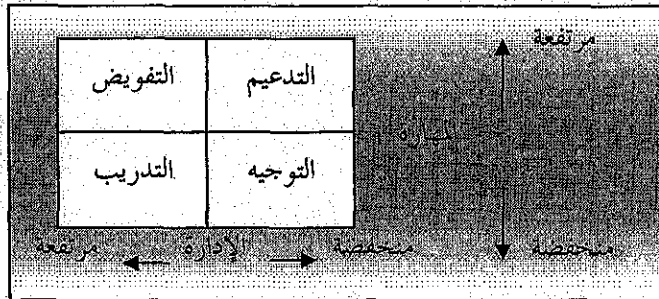
عندما جلست جوان إلى مكتبها تتأمل هذه الأشياء لم تكن بمفردها، معظم أفراد المبيعات الآخرين كانوا قد عادوا لتوهم من المؤتمر كانوا يمرون بنفس الشيء، و يسألون أنفسهم نفس الأسئلة... عندما جاء وقت ذهاب جوان إلى عملها، ماذا نظن أنها اختارت لتفعله؟ تمارس المهارات و السلوكيات الجديدة المدونة في خريطة التوصيف التوظيفي (من - إلى)؟!!

لقد استطاعت جوان بمعارفها و قدراتها بمعية أصول شركة Tandem الذكية أن تخلق حلولاً جديدة بالعمليات الإبداعية و إحداث التغيير المطلوب، لكنها الآن أمام موقف آخر إنه صنع مستقبل شركة Tandem. مضمون العمليات الإبداعية في ضوء متطلبات جديدة هي متطلبات اقتصاد المعرفة، و هو محور مبحثنا الموالي.

شركة TANDEM

تعتبر شركة Tandem من أهم الشركات العالمية العاملة في القطاع الإلكتروني، يأتاجها للأجهزة الإلكترونية على غرار: Unisys Hitachi Siemens IBM، وبفعل متطلبات عصر المعرفة بدأ التغيير ابتداء من منتصف عقد التسعينات من القرن الماضي حيث شرعت في التخطيط كيف تتحول من التركيز على المكونات المادية وحدها Hard Ware إلى بيع كل من المكونات المادية والبرمجيات Hard Ware and Soft Ware ومن مجرد تصنيع وخدمة الآلات إلى تقديم حلول متكاملة لمشكلات أعمال العميل، تطلب هذا التحول الاستراتيجي أصولاً بشرية غير عادية و أداء تنظيمي متكامل و متناغم يعتمد على المعرفة التنظيمية للشركة. قامت Tandem بإنشاء قسم مبيعات جديد يساعد على وضع استراتيجية لتوفير الأصول الذكية التي تحدث التغيير، هذا التغيير الذي تطلب إيجاد الأصول البشرية اللازمة له، (التي ناقشناها في نقطة سابقة من هذا البحث)، و منهج إبداعي غير تقليدي (التي سوف نناقشها في هذا الإطار التطبيقي).

لقد وضعت جوان يانسي وصفا (من - إلى) حول تغيرات المعارف و المهارات المطلوب إنجازها، و هنا ركزت جوان على عاملي الإدارة و المهارة للاستثمار في الأصول البشرية للشركة، و أعطت البدائل التالية الموضحة في المصفوفة أدناه:



مصفوفة جوان لتنمية الأصول البشرية

لما تولى Terry Marphy قيادة قسم التسويق الجديد شرع في تعيين خبراء موضوع متخصصين SMEs (Subject Matter Experts) الذين لديهم مهارات البرامج و الشبكات لمساعدة أفراد التسويق على إعداد حزمة الحلول المباشرة اللازمة للعملاء، و لكن معظم أفراد التسويق في Tandem كانوا مترددين للخوض في هذه المخاطرة المتعلقة ببيع الحلول، لقد كانت هناك مصادر كثيرة أحبطت أفراد التسويق، ابتداء من المديرين ذوي التوجه ناحية المكونات المادية، إلى نظم الأجور و المكافآت، إلى إدارة البحوث و التطوير التسويقية، حدث نفس الاحباط مع بعض أفراد الأداء المختلط لخبراء الموضوع SMEs، نظر المعاناة معظمهم من الاحتياج إلى فرص حقيقية

تحويل الأقوال إلى أفعال

لإحداث عمل المركز المالي للشركة، بدأت في تخفيض حجم أعمالها، وبدأت تضغط بشدة على ممثلي الحسابات حتى يبيعوا المكونات المادية Hard Ware لأنها تحقق عائدات أكثر من برامج Soft Ware. لقد تطلب الخروج من هذه الدائرة إيجاد حلول ابتكارية لأفراد المبيعات حتى يجربوا التغيير في محيط فعلي للاداء له أهميته، وبالطبع لن يكن الاستخدام لسلطة الهيكل التنظيمي يمثل البديل المناسب لقيادة مبادرة تغييرهم، و عاد Terry إلى المبالغة، مع آخرين (Debbie Gassman, Rich Noac) و آخرين في قسم بيع الحلول، و اختار Terry أن يتعامل مع قسمه كمشروع مستقل، و بدأ في تسويق ما لديه من الخبرة المتوفرة عن طريق SMEs... و عندما خططوا و تقدوا أعمالهم اكتشف قادة قسم الحلول في Tandem العوامل المهمة التالية المطلوبة لتحقيق استراتيجية المبالغة:

حدان العميل بدقة (العملاء الداخليين و الخارجيين).

تفهم حاجات العميل.

العمل على خلق المنتجات و الخدمات التي تجيب على سؤال العميل: "ماذا فيها من أجلي؟"

و في نهاية المنتصف الأول من عقد التسعينات كان لمعظم مديري التسويق بالناطق، و ممثلي الحسابات موقفا مختلفا، و علق أحد المديرين التنفيذيين: "لقد اهتزوا طربا، فقد كانت المرة الأولى التي فهموا فيها كيف يستخدمون موارد بيع الحلول بالطريقة التي تحرك نتائج المنظمة، و كانوا منزعجين إلى حد ما بشأن خبراء SMEs الذين قد تسببوا في إحراج Tandem أمام عملائهم".

حققت كثير من المناطق زيادة في العائدات أكثر من 20%، و هي فقرة غير عادية في ظل الثبات أو الانخفاض في السنوات الأولى، و نتيجة لذلك فإن إنتاجية الفرق التي جاءت نتيجة جهود مبيعات الحلول في Tandem كانت تقريبا أربعة أضعاف ما كانت عليه قبل ذلك بعام واحد.

المبحث الثالث: الإبداع و صنع المستقبل في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة.

تواجه معظم المنظمات اختلال توازن خطير خصوصا لما تعتمد مبادرات إبداعية على نطاق واسع، فعندئذ يتطلب النجاح تعبئة الكثير من الأفراد الذين يجب عليهم معرفة المهارات و السلوكيات و علاقات العمل الجديدة، و في نفس الوقت القليل من الأصول البشرية التي لديها الإمكانيات و الموارد للبدء في بذل الجهد حتى يتم التأثير المباشر على الأهداف، و تبني الأداء المناسب اتجاه التغيير و صنع مستقبل المنظمة وفق متطلبات بيئة الأعمال الجديدة المبنية على المعرفة⁽¹⁾.

تصنع شركة Clean Keepers منتجات تنظيف منزلية متنوعة لوحدة التنظيف الجاف، و المطبخ، و دورات المياه، و مثل الكثير من شركات المنتجات الاستهلاكية، فقد شهدت Clean Keepers تحولا في صناعتها خلال عقدي الثمانينات و التسعينات من القرن الماضي، لقد شجعت تلك المنتجات المبدعة من قبل أصولها الذكية و غير المسجلة تجاريا منافسين جدد، لقد تضاعفت اختيارات التوزيع نتيجة تكنولوجيا المعلومات و البيع عبر الأندية... في أواخر الثمانينات شجعت مثل هذه القوى شركة Clean Keepers على السرعة، التكلفة، المرونة و خدمة المستهلك، و بحركة إبداعية رشيقة استغلت الشركة هذا المزيج باستخدام خطة الترقية و المنتج لتحقيق زيادة كبيرة في سعر المنتج الصافي و بدون رفع الثمن الذي يدفعه المستهلك. و نتيجة هذه العمليات الإبداعية في ضوء المتطلبات البيئية الجديدة ارتفعت مكاسب الشركة إلى أعلى معدلاتها على مستوى الصناعة خلال الأربع سنوات التالية من العام 1992.

غير أنه مع نهاية العام 1992 انهار النظام المالي في الشركة، إن المحللين الذين صنفوا سابقا استحسانا لأداء شركة Clean Keepers قد سألوا الآن عما إذا كانت استراتيجية تسعير الشركة قد جاءت على حساب مخاطبة الأمور الجوهرية مثل: السرعة، التكلفة، المرونة و خدمة المستهلك، و مع ذلك نجد أن اقتراح المحللين "هنا / وإلا" لم يمسك الخيط الصحيح، مع بدايات العام 1993 كان لدى الأفراد العاملين بالشركة الكثير من الأفكار لإجراء التحسينات المطلوبة، و يشتمل ذلك على إعادة هندسة نظام إجراءات أوامر التشغيل طبقا لإنجاز العملية مستفيدا بذلك من مزايا اقتصاديات الشراء، إعادة توازن موارد البيع، مع الاستجابة للاحتياجات الخاصة بمتاجر الجملة و متاجر النوادي، و العمل المباشر مع الموردين لتحسين الجودة، و مع ذلك، لم يتخذ الخطوات الجادة إلا عدد قليل، و بقيت الشركة كلها تقريبا في حالة انتظار، و بعد عام تقريبا تم اتخاذ قليل من القرارات للاعتقاد بأن الأداء و التغيير سينطلق عندما يتم اتخاذ المجموعة الكاملة من القرارات و بشكل نهائي، كما استمروا في تحديدهم لتبني التنسيق الوظيفي، الاتصالات المفتوحة، المشاركة في المعرفة، عمل الفريق، خدمة العميل، المهارات... هي إذن أهم متطلبات المحيط الاقتصادي الجديد المتميز بالمعرفة الذي يفرض نفسه على شركة Clean Keepers و باقي منظمات الأعمال لضمان البقاء و الاستمرار في المستقبل، و الشركة

(1) Bruno Henriet, Leadership et management, P 60.

مقتنعة أن سبيلها في ذلك هو الإبداع المستمر و المتواصل... و لكن كيف؟! هذا ما سنحاول الإجابة عليه في آخر مبحث من آخر فصل من هذا البحث.

المطلب الأول: تنمية و تحريب الإبداع.

شهد العقد الأخير من القرن العشرين - على وجه الخصوص - نهضة إدارية واسعة تدعو منظمات الأعمال إلى زيادة الاهتمام بشريحة صغيرة نسبيا من أفرادها، و لكنها على درجة كبيرة من الأهمية، و لها دور لا يمكن تجاهل أثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ألا و هي فئة الموهوبين و المبدعين، و عملت الإدارة الحديثة في سبيل ذلك على تطوير الأدوات المناسبة لكشف عن أفراد هذه الفئة و تشخيصهم في فترات زمنية مبكرة، من أجل توفير الخبرات التي تعمل على تطوير إمكانياتهم و قدراتهم و تلبية احتياجاتهم⁽¹⁾.

تقليديا كان ينظر إلى الإبداع كعملية اختراقية نادرة، و بالتالي من غير الممكن التدريب عليها، أما حديثا فصار ينظر للعملية الإبداعية عملية طبيعية، و متوفرة لدى جميع أفراد المنظمة بنسب متفاوتة، و أن هذه العملية يمكن تحسينها و تطويرها. لكن هل يمكن تعليم الإبداع و التدريب عليه؟ و بالتالي تنميته بالفعل؟ تؤكد العديد من الدراسات و البحوث أن تعليم الإبداع تحت شروط خاصة و في حدود معينة أمر ممكن فعلا، و السؤال الآخر، إذا كانت تنمية الإبداع بالتعليم و التدريب أمرا ممكنا، فهل يضيف هذا التدريب جديدا إلى القدرات الإبداعية التي يملكها الفرد أصلا، أم إلى رصيده من هذه القدرات؟ أم أنه يؤدي إلى رفع كفاءاته أو زيادة مهاراته في توظيف هذه الطاقة المبدعة لديه فحسب؟

قبل أن نتعرض لمناقشة هذه التساؤلات - مع العلم بعدم وجود إجابات قاطعة لها - سنتوقف لحظة عند الخلفية التاريخية لبرامج تنمية و تدريب الإبداع⁽²⁾.

يمكن القول أن ظاهرة تدريب الإبداع قد بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية العام 1931 عندما وضع كروفورد Crawford أول برنامج تدريبي لتعليم الإبداع للمهندسين و المديرين و المصممين في الشركات الصناعية، و كان كروفورد أستاذا للصحافة و الإعلام في جامعة نبراسكا، و استخدم في أحد المقررات التي كان يدرسها أسلوبا لزيادة مستوى الأداء الإبداعي لدى طلبته الذين يفترض أن يكونوا كتابا في المستقبل، و أطلق عليه تقنية وضع قائمة الخصائص Attribute listing، و هي تقنية بسيطة، يعرض فيها شيء معين (أداة أو جهاز متطور) أو حدث أو قضية، ثم يطلب من المتدربين إعطاء جميع الخصائص الممكنة أو الصفات المميزة لهذا الشيء أو تلك القضية، و تستمر عملية اقتراح الخصائص حتى تستنفذ جميع الأفكار أو الاستجابات، و في العام 1938 طبق أوسبورن Osborn استراتيجية العصف الذهني في اجتماعات العمل الروتينية، ثم جاء سيدني بارنز Sidney Parnes و قدم الإطار النظري و التطبيقي لمفاهيم العصف الذهني،

(1) Jean marie peretti, Gestion des ressources Humain, P 269.

(2) صالح أبو جادو ، تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي ص 53.

العنصر	الشرح	
مبادئ و قواعد العصف الذهني.	<ul style="list-style-type: none"> • جميع الأفكار مقبولة و لا داعي للقلق حول ما إذا كانت الفكرة جيدة أم سيئة. • الاستفادة من الأفكار التي يطرحها الآخرون من خلال تعديلها أو البناء عليها. • تشجيع الأفكار الغريبة و غير التقليدية. • الكمية تولد النوعية. 	
خطوات الحل الإبداعي للمشكلات وفقا لنموذج العصف الذهني.	<ul style="list-style-type: none"> • طرح و شرح و تعريف المشكلة. • بلورة المشكلة و إعادة صياغتها. • الإشارة الحرة للأفكار. • تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها. • الإعداد لوضع الأفكار حيز التنفيذ. 	
المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني.	<ul style="list-style-type: none"> • تركيز المتدرب على تطبيق استراتيجيات خطوات الحل الإبداعي للمشكلات. • عمل المتدرب مع مجموعة صغيرة من الأفراد بإشراف مباشر للمدرب. • عمل المتدرب مع شخص آخر من المشاركين بإشراف غير مباشر للمدرب. • تطبيق المتدرب لكل خطوات الحل الإبداعي للمشكلات، لإيجاد حل لمشكلة مفترضة. 	
أهداف البرنامج التدريبي للعصف الذهني.	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة وعي المتدرب بالفرص و التحديات و المشكلات الموجودة في البيئة. • تقوية دافعية المتدرب ليكون مبدعا في التعامل مع المشكلات. • تنمية مهارات المتدرب على توليد الأفكار و إعطاء البدائل النوعية. • زيادة وعي المتدرب بأهمية الإبداع في جميع المجالات. 	
جلسات التدريب	المجموعة الأولى	تضم هذه المجموعة ست جلسات الأولى، و هي مكرسة لتعليم المشاركين جميع الأساليب المصممة لزيادة حساسيتهم للمشكلات و زيادة فعاليتهم في معالجة المهمة المطلوبة في كل خطوة من خطوات العصف الذهني.
	المجموعة الثانية	تضم هذه المجموعة الجلسات السابعة و التاسعة و الثانية عشرة و الرابعة عشرة، و هي مخصصة لتدريب المشاركين على تطبيق ما تعلموه في الجلسات الستة الأولى، بمشكلة يفترضها المتدرب مع مجموعة ثم على أفراد. و توصف هذه المجموعة بدورة الخبرة.
	المجموعة الثالثة	تضم هذه المجموعة الجلسات الثامنة و العاشرة و الحادية عشرة و الثالثة عشرة، و هي متداخلة مع جلسات دورة الخبرة بهدف تزويد المشاركين بفرص إضافية للتدرب حتى يصبحوا أكثر فعالية.
	المجموعة الرابعة	تضم هذه المجموعة آخر جلستين من جلسات البرنامج و هي مخصصة لشحن قدرات المشاركين على استخدام ما تعلموه بسرعة، و مراجعة البرنامج التدريبي بكامله بإشراف المدرب.

الجدول (6 - 3) نموذج العصف الذهني لتنمية و تدريب الإبداع.

ب نموذج تأليف الأشتات Prince – Gordon:

ظهرت استراتيجية تأليف الأشتات Synectics (توليف أو توفيق الأشتات)، للحلول الإبداعية للمشكلات على إثر الدراسات المستفيضة التي أجراها جوردن Wiliam Gordon، وقد استخدم جوردن هذا المصطلح اليوناني للإشارة إلى الجمع بين العناصر المختلفة⁽¹⁾، و من المبادئ الأساسية التي تسند إليها أن المشكلة غير المألوفة يمكن استيعابها أو فهمها بشكل أفضل عند التفكير فيما يناظرها أو يشابهها في المحزون المعرفي للفرد أو الجماعة، و بالتالي تصبح الفرصة مهيأة للتوصل إلى حل إبداعي لها⁽²⁾، و يرى جوردن أننا نواجه صعوبة في معالجة بعض المشكلات لأننا نشعر بقرينا الشديد منها و معرفتنا بها، و عن طريق استخدام الاستعارة و التناظر بين ما هو غريب و ما هو مألوف يمكننا الحفاظ على المسافة الضرورية من أجل فهم أفضل للمشكلة و التقدم لإيجاد حل إبداعي لها، ثم تطور نموذج تأليف الأشتات بجهود برنس Prince الذي كان يعمل مديرا تنفيذيا للإعلان و التسويق في إحدى الشركات الأمريكية، و الجدول (7-3) يلخص نموذج تأليف الأشتات لتنمية و تدريب الإبداع.

العنصر	الشرح
أهداف البرنامج التدريبي لتأليف الأشتات.	<ul style="list-style-type: none"> ■ النظر إلى المشكلة و عناصرها كأنها غريبة و ليست مألوفة، و النظر إليها من وجهات أخرى. ■ تشجيع المتدرب على جعل جميع العناصر الغريبة في المشكلة عناصر مألوفة. ■ التدريب على حل المشكلة باستخدام أدوات معينة تساعد في الوصول إلى الحل. ■ التدريب على استخدام التشبيهات و التماثلات القياسية.
مبادئ و قواعد تأليف الأشتات.	<ul style="list-style-type: none"> ■ العملية الإبداعية قابلة للوصف و التحليل مما يؤدي إلى زيادة فعاليتها. ■ كل ظواهر الإبداع باختلاف مجالاتها متشابهة، و تقوم على نفس العمليات. ■ التمثيل المباشر لحل المشكلات لها نفس العائد سواء بالنسبة للإبداع الفردي أو الإبداع الجماعي.
فرضيات تأليف الأشتات.	<ul style="list-style-type: none"> ■ الكفاءة الإبداعية للفرد يمكن أن تتنامى إذا تيسر لها العمليات النفسية. ■ العناصر الوجدانية أكثر أهمية مما هو عقلي (منطقي) في العملية الإبداعية. ■ العناصر الوجدانية يمكن وصفها و تحليلها و بالتالي تزيد من احتمالات نجاحها في التوصل إلى حلول مبدعة.

(1) الكلمة اليونانية Synectos تتألف من مقطعين هما: Syn و تعني جعل شيئين أو أكثر معا، ectos: و تعني النوع، أما المعنى الاصطلاحي فهو ربط عناصر مختلفة لا توجد بينها علاقة ظاهرية باستخدام المجاز وفق إطار منهجي يهدف التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات.

(2) سيد عليوة، تنمية المهارات الفكرية و الإبداعية ص 38.

<p>خطوات الحل الإبداعي للمشكلات وفقا لنموذج تأليف الأشياء.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ عرض المشكلة. ■ تحليل المشكلة. ■ المقترحات الفورية. ■ المشكلة أو الأهداف كما فهمت. ■ الشرود عن المشكلة. ■ المطابقة الخيالية. ■ المطابقة العملية. ■ وجهة النظر أو مشكلة جديدة.
<p>العوامل المساعدة في نجاح نموذج تأليف الأشياء.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ مجموعة تأليف الأشياء لا تتجاوز سبعة أشخاص، و الوضع المثالي خمسة أشخاص، (قائد + خبير + أفراد المجموعة). ■ عدم إطالة وقت الجلسة لأكثر من ساعة، مع إعطاء فترات استراحة. ■ عقد الجلسات في مكان هادئ و ضمان عدم المقاطعة. ■ تسجيل أعمال الجلسات بالصوت و الصورة و وضع الأشرطة في متناول الأعضاء. ■ عدم إشراك مديري المؤسسة أو المدير المسؤول عن أعضاء المجموعة في العمل.
<p>التقنيات الإجرائية المستخدمة في نموذج تأليف الأشياء.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ تقنية التناظر المباشر (النظر إلى المشكلة في إطار محتوى جديد خارج مجال المشكلة). ■ تقنية التناظر الشخصي (تخيل الفرد نفسه مكان الشيء أو الموضوع المطروح للمناقشة). ■ تقنية التناظر الرمزي (استخدام صورة ذهنية موضوعية و غير شخصية لوصف المشكلة). ■ تقنية التناظر الخيالي (ترتبط بالتفكير القائم على الرغبات أو التمني، يتصور العالم كما يريد هو).

الجدول (7-3) نموذج تأليف الأشياء لتنمية و تدريب الإبداع.

ج- نموذج التفكير الجانبي De Bono:

يعتبر إدوارد ديونو Edward de Bono من أبرز العلماء المعاصرين في مجال تنمية و تدريب الإبداع، و إليه يعود الفضل في ظهور مفهوم التفكير الجانبي⁽¹⁾ Lateral Thinking، و ميز بينه و بين التفكير العمودي Vertical Thinking من جهة، و بينه و بين التفكير الإبداعي من جهة أخرى، و كانت ذروة نتاجاته برنامج التعليم التفكير، المعروف ببرنامج CORT، الذي اشتق اسمه من الحروف الأولى لاسم شركة Cognitiv Research Trust، و يرى ديونو أن مصطلح الإبداع مفهوم واسع و شديد التعقيد، إذ أنه يتضمن التعبير الفني و جميع أنواع التفكير التي لا تعنى كثيرا بتغيير المدركات أو المفاهيم، فقد يكون للشخص

(1) التفكير الجانبي هو القدرة على رؤية الأشياء بطريقة مختلفة.

المبدع في المنظمة طريقة في النظر إلى الأشياء تختلف عن الطريقة التي ينظر بها الآخرون، و إذا تمكن هذا الشخص من النجاح في التعبير عن إدراكه الخاص، و نقله للآخرين فإنه تقدر مساهمته في مساعدة المنظمة على تحقيق رؤيتها و تعترف له بإبداعه، أما إذا بقي هذا الشخص غير قادر على تغيير مدركاته فإنه يوصف أيضا بالجمود، أما في التفكير الجانبي فإن الاهتمام يركز على القدرة في تغيير المدركات، و الاستمرار في تغيير المفاهيم، و هكذا فقد يكون بعض الأفراد مبدعين و لكنهم لا يتمتعون بالقدرة على التفكير الجانبي، في حين يجمع آخرون بين الإبداع و القدرة على التفكير الجانبي.

و يعتبر التفكير الجانبي اتجاهها عقليا يتضمن الرغبة في محاولة النظر إلى الأشياء بطرق عدة، إنه يتضمن فهم الكيفية التي يستخدم فيها العقل النماذج، و مدى الحاجة للتخلص من النماذج المؤطرة في التفكير و التحول إلى نماذج أخرى ليست كذلك⁽¹⁾.

و يعتقد ديونو أن الحرفي الحاذق هو الذي يمتلك الأدوات التي تمكنه من القيام بعمله على أفضل وجه ممكن، و بدون توفر هذه الأدوات لن يتمكن هذا الحرفي من تنفيذ مهمات عمله المختلفة بكفاءة و فعالية... و كذلك الحال بالنسبة لعملية التفكير، فإن تطويرها و القيام بها وفق المعايير المرغوب بها، يتطلب وجود الأدوات المناسبة، و قد عمل ديونو على تطوير صندوق أدوات Tool Kit، و وضع معالمة، و طبيعة الأدوات التي يحتويها من خلال عدد من البرامج التدريبية التي طورها لتنمية القدرة على التفكير الإبداعي، و سنعرض فيما يأتي لاثنتين من هذه البرامج التدريبية للعملية الإبداعية.

1- برنامج قبعات التفكير الست Six Thinking Hats: يهدف هذا البرنامج إلى السماح للفرد بتغيير نمط تفكيره من موقف لآخر، و لتسهيل الأمر فقد أعطى ديونو لونا مميذا لكل قبعة، و هي عبارة عن مجموعة من الأدوات يستخدمها الفرد في المواقف المختلفة في المنظمة أو خارجها، و أنها تحول المواقف السلبية إلى مواقف إيجابية، و المواقف الجامدة إلى مواقف مبدعة، إنها طريقة تدرّب كيفية تنسيق العوامل المختلفة وصولا إلى الإبداع، و فيما يلي وصف للقبعات التي اقترحها ديونو، و أنماط التفكير المرتبطة بكل منها:

- ☒ القبعة البيضاء: تعبر عن التفكير الموضوعي الذي يعنى بإعطاء الحقائق و الأرقام دون الاهتمام بتفسيرها.
- ☒ القبعة الحمراء: تعبر عن المشاعر و استبعاد المنطق و تقديم المبررات.
- ☒ القبعة الصفراء: تعبر عن التفكير الإيجابي البناء و المنتج، و تقديم الاقتراحات.
- ☒ القبعة السوداء: تهتم بالتقديرات السلبية و إظهار الجوانب الخاطئة.
- ☒ القبعة الخضراء: تعبر عن التفكير الإبداعي و تقديم البدائل المثالية.
- ☒ القبعة الزرقاء: تهتم بتنظيم التفكير و ضبطه... و يشبه الفرد الذي يرتدي هذه القبعة قائد الأوركسترا الذي يتحكم ببقية أعضاء الفرقة الموسيقية.

(1) إدوارد ديونو هو في الأصل طبيب و انتقل إلى الفلسفة، و استعمل معلوماته الطبية عن المخ و أقسامه و عمله في تحليل أنماط الأفراد.

و يتم استخدام القبعات الست من خلال لعب الأدوار، و يفترض ديونو أن التفكير بمفهومه الواسع يمثل قبة كبيرة للتفكير، و هذه القبة قسمت إلى ستة أدوار مختلفة، فالفرد من خلال استخدامه لهذه القبعات، يحدد نمط التفكير المناسب للدور الذي يقوم به فإذا كان المتدربين لا يحسنون الإبداع، فنقول: لنخصص ثلاث دقائق لتفكير القبة الخضراء، و هذا التوجيه يجعل المتدربين يفكرون دون حواجز و دون خوف، و حينما يتم التحول من نوع من التفكير إلى آخر عن اتفاق فإن الذي يكون في موقف الناقد دوماً (القبة السوداء) يصبح في موضع ضعف ما لم يغير طريقته، إنه سينخرط في نوع التفكير المطلوب منه (تفكير القبة الخضراء).

2- برنامج CORT: يضم برنامج CORT ستون (60) درساً في التفكير مقسمة إلى ستة أجزاء، يحتوي كل منها على عشرة دروس، و يضم الجزء الواحد كتاباً للمدرب و عشرة أوراق عمل للمتدرب، يتطلب كل درس حوالي 35 دقيقة، و هو مصمم لتطبيقه بمعدل حصة واحدة أسبوعياً على مدى ثلاث سنوات، و يغطي البرنامج بكامله قضايا متعددة، مرتبطة بموضوع التفكير، تتشكل أجزاءه مما يلي:

- توسيع مجال الإدراك Breadth، و يهدف إلى توسيع دائرة الفهم و الإدراك لدى المتدرب.
- التنظيم Organization، و يهدف إلى تنظيم عملية التفكير عند المتدرب.
- التفاعل Interaction، يهدف إلى تطوير عملية المناقشة و تشجيع المتدرب على تقييم إدراكاته.
- الإبداع Innovation، و يركز على التفكير الإبداعي و إنتاج الأفكار الجديدة.
- المعلومات و المشاعر Information, Feeling، و يركز على جمع المعلومات و معرفة كيفية تأثير عملية بناء المعلومات بالمشاعر و الانفعالات.
- الفعل Action، يركز على مجمل عملية التفكير بدءاً من تحديد الهدف و انتهاءاً بتنفيذ عملية التفكير.

د تنمية الإبداع عن طريق الحوار:

تشير العديد من الدراسات إلى وجود أساليب مختلفة لتحفيز الإبداع و تنميته لدى الأفراد و المجموعات داخل المنظمة، و على هذا الأساس قد نجد نوعين من التحفيز للإبداع، تحفيزاً فردياً و أخرى جماعية أو تنظيمية⁽¹⁾.

1- أساليب تحفيز الإبداع الفردية: يقصد بالأساليب الفردية، تلك الأساليب المصممة أساساً لتقديمها من أجل تحفيز الإبداع لدى الفرد إما عن طريق التعلم الذاتي أو بمساعدة مدرب أو مشرف، و تركز هذه الأساليب على التعامل مع الخصائص الشخصية و المعرفية للفرد، أو على الخبرات المرافقة لمراحل العملية الإبداعية، من تحضير و وضع فرضيات و فحص هذه الفرضيات، و من ثم توصيل النتائج و تسويقها لدى الجمهور. فالخصائص الشخصية، تقوم أساليب التعامل معها على افتراض أن التغيير ممكن، و أن أي معوقات

(1) حامد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافر ص 507.

للعلمية الإبداعية لدى الفرد يمكن إزالتها أو إبطال مفعولها، بطريقة أو بأخرى، كالعلاج النفسي، و تمثيل الأدوار.

أما الخصائص المعرفية، فيقصد بها أنماط التعلم و حل المشكلات و الإدراك و الفهم، التي يتميز بها الفرد عن غيره و ترتبط بحالة الوعي لديه، و قد وجد أنه يمكن التأثير على حالة الوعي لدى الفرد، و من ثم توسيع آفاقه و تعديل طرائقه في حل المشكلات، و من بين الأساليب التي استخدمت لتحفيز الإبداع الفردي عن طريق التأثير في خصائصه المعرفية، تدريبات الارتخاء و التأمل (الذهني و البدني)، تدريبات شحن الحواس و التركيز العقلي، أسلوب الأسئلة الذكية SCAMPER.

2- أساليب تحفيز الإبداع الجماعية (التنظيمية): تستخدم هذه الأساليب في الأعمال و المجالات التي تتأثر منتجاها بالانسجام و التكامل بين أفراد المجموعة، فكما أن الأفراد يتوصلون إلى نتائج إبداعية، و يواجهون صعوبات قد تعيق إبداعهم، فإن الجماعات يمكن أن يتوصلوا إلى نتائج إبداعية، و يمكن أن يكون لديهم صعوبات قد تحد من إبداعهم، و في محاولة لإزالة تلك الصعوبات أو تحديدها وجدت أساليب تحفيز الإبداع لدى الجماعات، أو التنظيمات، و من بين تلك الأساليب، أسلوب العصف الذهني، برنامج تأليف الأشتات، البرامج الإدارية الحديثة كاللامركزية و أنظمة الاتصال المتكامل و التنظيم الأفقي (المسطح)...

المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي بالإبداع في عصر المعرفة.

لقد كان عقد الثمانينات و بداية عقد التسعينات من القرن الماضي لأغلب منظمات الأعمال بمثابة همزة الوصل بين عهدين. فقد تركت حقبة "الترعة إلى العالمية" و "مقومات التعامل مع اقتصاد المعرفة" معظم رجال الإدارة يضربون أحساسا في أسداس لمحاولة فهم طبيعة قوى التغيير في أعمالهم الخاصة، و حول ماهية ردود الأفعال الأكثر ملاءمة، و الأهم من ذلك كله، كيف يمكنهم إدارة الاستراتيجيات و العمليات الأكثر تعقيدا على أساس متقدم⁽¹⁾.

إن تحقيق الإدارة الاستراتيجية للعمليات لا بد أن يمر بخلق و وضعيات و حلولاً ابتكارية لم تكن موضع اهتمام المنافسين، حيث أن استمرار و نجاح أية منظمة - لاسيما في ظل متطلبات عصر المعرفة - يتأسس على قدرتها على الإبداع و التغيير و التطوير في إطار الظروف الاقتصادية و ظروف المنافسة.

إن توجهات الإدارة الحديثة لم تتوقف عند التفصيل بأهمية الإبداع و طرق تنميته و لكن صارت تؤكد على التوجه الاستراتيجي بالإبداع على كامل مستويات المنظمة و بديلا لا يتوقف عند مستوى معين أو لمدد معينة و لكن يجب أن يتجسد من خلال رؤية و رسالة المنظمة و برامجها الطويلة الأمد، لأن المنظمات التي تنفق في تطوير نفسها بمعنى تطوير مصادرها الإبداعية و الابتكارية فإنها تترك الفرصة للمنافسين لكي يفعلوا ذلك، و يطيحون بها لما لديهم من منتجات أفضل أو ميزة أفضل.

(1) Harold Tamrine, manufacturing organization and Management P 448.

بالعودة إلى شركة Clean Keepers لمنتجات التنظيف فقد وصلت الشركة إلى انهيته مالي بالنظر إلى تبنيتها برامج إبداعية ضيقة الأبعاد، على سبيل المثال لم تستطع الشركة اختراق متاجر الجملة و متاجر الأندية لأنها لم تعدل من كفاءات التعبئة، التسعير، مركز المنتج، لقد ضيقت الشركة بكاملها الوقت على أمل مضلل، و في فيلم شارلي شابلين Charlie Chaplins القديم "العصور الحديثة" *Moderne Times*، حيث يصور أحد المشاهد ذلك المدير العام البيروقراطي غير المبالي، و الذي يرى أن كل ما يحدث في المصنع يتطلب سرعة إيقاع ثم يجلس ليستمتع بغذائه، هنا نجد أن استعارات شابلين حول "العمل كآلة" و "المديرين كمشغلين لهذه الآلة"، تشير إلى تجرد المنظمات من الدور الفعلي للأفراد، كما أن الاستعارات أيضا قد قامت بتبسيط مهمة المديرين حتى من خلال فترات العواصف، أما و نحن نعيش عصر المعرفة سريع التحرك و المعقد، فإن المنظمات التي تنادي بالمهارات و المعارف الجديدة دون أن يلزموا أنفسهم بتفهم النتائج هم ليسوا أفضل حالا من مدير شابلين البيروقراطي. لأن هذا العصر يتطلب من منظماته العمل في الوقت اللحظي (*JIT*) - *In* - *Just* Time، و تفهم لدور الأفراد كأهم أصل من أصول المنظمة في إيجاد حلول ابتكارية غير مألوفة بشكل لا يكاد ينقطع و ذلك كله في إطار نظرة شاملة تضعها المنظمة لخدمة أصولها الذكية المبدعة التي تحقق لها البقاء و النجاح.

إن تقنيات الإدارة المعاصرة أدرجت ضمن أولوياتها هذه التغيرات الجديدة، فأخضعت النشاط الإبداعي إلى عمليات الإدارة الحديثة، فلا يترك للعشوائية⁽¹⁾ لاسيما أنه لا يمكن أن يكتب لعملية الإبداع النجاح، إلا إذا تبنتها المنظمة و جعلتها من أولوياتها الاستراتيجية و جزءا من فلسفتها و رؤيتها، إن إدارة نظام الإبداع تتطلب ضرورة تحديد أهداف النظام على المديين الطويل و القصير، و تحديد الأولويات و الأداء و التسابع الوقي للنشاطات، و الرقابة و توظيف و تعبئة الموارد البشرية و المادية، و وضع أنظمة للاتصالات و معالجة المعلومات و شبكات اتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار و الإبداع، و الاعتناء بأنظمة التحفيز، و العمل على خلق فريق عمل يضمن التفاعل البناء المتجانس المنتج لبدائل استراتيجية⁽²⁾.

إن الإدارة الفعالة للعملية الإبداعية تتطلب تخطيطا استراتيجيا للإبداع، في إطار نظام التخطيط المتكامل، هذا النظام المتكامل يشتمل على خطوات تشكل في حد ذاتها أنواعا مختلفة للتخطيط، و هناك ثلاث مراحل أو خطوات يتضمنها نظام التخطيط المتكامل، هي⁽³⁾:

➡ الأهداف العامة.

➡ السياسات و البرامج.

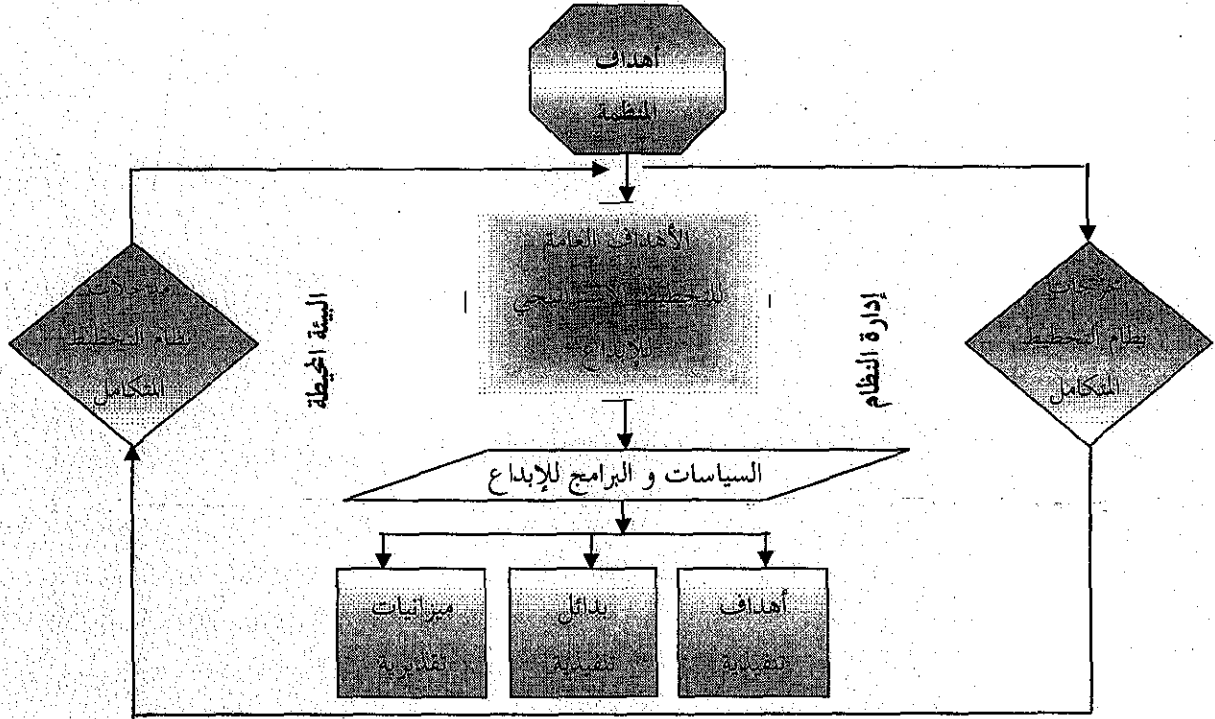
(1) إيلي غزيرغ، الاقتصاد البشري ترجمة عبد الكريم ناصيف ص 78.

(2) حامد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز ص 75.

(3) مجلة العلوم الاقتصادية، استراتيجيات الابتكار و التغيير في المؤسسة ص 19 جامعة سيدي بلعباس.

الخطط التنفيذية (الأهداف التنفيذية، أعباء العمل، بدائل التنفيذ، الميزانيات التقديرية).

و هذه المراحل الثلاث في علاقة متبادلة فيما بينها، تشكل التحركات الرئيسية للمنظمة لمواجهة مواقف مصيرية و طارئة، أو للتحكم في التهديدات التي تواجهها، أو لانتهاز فرص تؤدي إلى تحقيق أهدافها بشكل فعال بتحقيق الديناميكية و القدرة على التحرك داخليا، فهو يحدد العلاقات و التصرفات، و يملئ الكيفية التي يمكن من خلالها السيطرة على القوى المختلفة، و توجيهها في قنوات محددة، يتحقق من خلالها الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، و التخطيط الاستراتيجي للإبداع يشمل جميع نشاطات المنظمة في علاقة وثيقة مع متغيرات عوامل المحيط (أنظر الشكل (10 - 3)).



الشكل (10-3) نظام التخطيط الاستراتيجي المتكامل للإبداع⁽¹⁾

إن التخطيط الاستراتيجي للإبداع سيمكن من خلق البيئة المناسبة لنمو الإبداع من خلال إتاحة الفرص لعدد كبير من الأصول البشرية للمشاركة و المناقشة و إبداء الرأي، مما يساعد على ظهور و تبلور أفكار فيها شيء من الإبداع و الابتكار، و بما أن التخطيط الاستراتيجي يشمل جميع مجالات العمل في المنظمة، و هي جميعها تحتاج إلى نشاطات إبداعية، فإن وضع استراتيجية منفصلة تصبح في غاية التعقيد، و عمليا يتم إدماجها بشكل أو بآخر ضمن نشاطات البحث و التطوير و الهيكلة في إدارات خاصة بها داخل المنظمة، و بالرغم من ذلك فسنحاول متابعة عملية التخطيط الاستراتيجي للإبداع انطلاقا من الخصائص التي تتمتع بها العملية مقارنة ببقية المجالات، لاسيما ارتباطها بالجوانب غير المادية، و اختلاف عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة، و يمكن التعرف على أربع مراحل لعملية التخطيط الاستراتيجي للإبداع، هي:

(1) الشكل من إعداد الباحث.

■ المرحلة الأولى، تحليل الوضعية الراهنة: إن الهدف من التحليل هو الحصول على المعلومات التي تساعد لاحقاً في التخطيط الاستراتيجي للإبداع، وتشمل العملية، تحليل المنظمة، بتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في نشاطاتها من خلال تقييم أداء مختلف مستويات المنظمة و مجالات العمل فيها ليتم حصرها (نقاط القوة و الضعف) مع تحديد أهمية كل منها، و بالتالي تحديد أولويات التعامل معها، فنقاط الضعف تعتبر بمثابة مشكلات تواجه المنظمة، مما يستوجب إيجاد الحلول بفسح المجال للنشاط الإبداعي باستعمال طرق خاصة كالعصف الذهني أو تأليف الأشتات أو التفكير الجانبي، أما نقاط القوة فتحتمل إلى عمليات إبداعية أخرى تسمح بإتباع طرق معينة أكثر فعالية و كفاءة، أو تعسر على المنافسين مجاراتها، كما تشمل هذه المرحلة تحليل المحيط، بمعنى تقييم البيئة التي تعمل فيها المنظمة، بما في ذلك السوق، العملاء، الموردون، التكنولوجيا، المنافسين و سوق العمل، إن تأثير هذه العناصر يأتي من خلال توفيرها للفرص أو فرضها لقيود على المنظمة، و في إطار وضع الاستراتيجية المناسبة للإبداع فإنه يتم التركيز على الجوانب التكنولوجية و السوق و المنافسين - بالرغم من أهمية باقي العناصر - مما يعني تطوير استراتيجيات إبداع تتعلق بتحسين المنتجات و ترقية جودتها و التخفيض من تكاليف إنتاجها...

إن تحليل المحيط يؤدي إلى الحصول على معلومات مفيدة، تجعل المنظمة قادرة على الحكم على تطور المحيط بشكل عام و بالتالي محاولة التأقلم معه، و ذلك بإيجاد حلول إبداعية ذات قيمة، و نتيجة لتحليل المحيط يتم تحديد العوامل الأساسية للاستراتيجية الخاصة بالإبداع، حيث يتم حصر العوامل التي تمثل فرصاً يمكن أن تبنى عليها الاستراتيجية الإبداعية، كما يمكن حصر كل القيود التي تشكل عقبات في حركة الإبداع، و اتخاذ إجراءات لضمان عدم تأثيرها مستقبلاً على التطور الإيجابي للمنظمة⁽¹⁾.

■ المرحلة الثانية، تطوير الاستراتيجية: إن تطوير الاستراتيجية الملائمة للإبداع يأتي نتيجة لاستخدام المعلومات المستمدة من المرحلة الأولى، من نتائج تقييم الأداء الداخلي، و تقييم المحيط الخارجي، و قبل اختيار الاستراتيجية المناسبة لابد من التعرف على البدائل المتاحة، و ما إذا كانت الاستراتيجية هجومية أم دفاعية. فالاستراتيجية الهجومية يمكن أن تكون ناتجة عن إبداعات جديدة محددة، و من صورها التوسع في التشكيلة الأساسية للمنتجات، قيادة السوق...، و من ثم يمكن تحديد الاستراتيجيات الخاصة بالإبداع.

■ المرحلة الثالثة، تنفيذ الاستراتيجية: تتطلب تنفيذ استراتيجية الإبداع القيام بما يلي:

- تخصيص الموارد بأشكالها المختلفة، و إشراك القيادات و المشرفين في عملية الإعداد و التأكد من القيام بالتنفيذ في إطار قيم و معايير المنظمة.
- اشتقاق استراتيجيات جزئية تشمل التفاصيل الدقيقة.

(1) Yean - Yves Buck, Le management des connaissances et des compétences en pratique P 247.

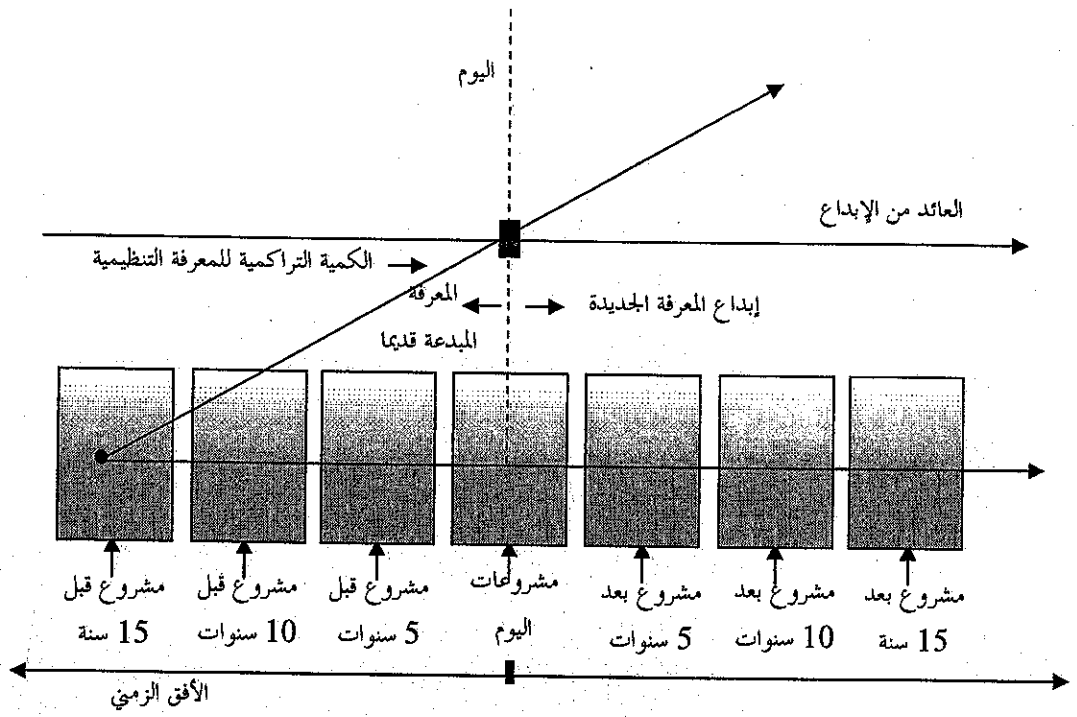
- تنمية و تدريب العاملين سواء في ميدان العمل الإداري، أو في ميدان العمل التنفيذي، مع وضع الخطة التشغيلية و الميزانيات التقديرية.

■ المرحلة الرابعة، الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية: و التي من خلالها يتم اتخاذ إجراءات تضمن بصفة مستمرة التأكد من تنفيذ الاستراتيجية و الوصول إلى المخرجات المستهدفة، و تتم الرقابة باستعمال أدوات خاصة بكل منظمة، من بين هذه الأدوات، الرقابة التاريخية، بمعنى مقارنة النتائج المحصلة بالنتائج المسطرة، أو استخدام مؤشرات أخرى، كقياس أثر الإبداع على حجم المبيعات أو الأرباح، أو تنمية الكفاءات الإدارية، أو حصة السوق، أو الميزة التنافسية.

إن عملية الرقابة على تنفيذ استراتيجية الإبداع تمكن من الاستفادة عند وضع استراتيجيات أخرى للإبداع في المستقبل، و هو ما يربط بين الصفة الاستراتيجية للإبداع و اقتصاد المعرفة⁽¹⁾.

لقد تطورت إدارة المعرفة إلى أسلوبيين متميزين للممارسة، يركز الأول على أهداف الاشتراك في معرفة جانب العرض، (إدارة معرفة الجيل الأول) بينما يركز الثاني على صنع المعرفة بالإضافة إلى الاشتراك فيها (إدارة معرفة الجيل الثاني)، و برغم أن استراتيجيات الجيل الأول معنية في الأساس بتعظيم المعارف من المعرفة القيمة الموجودة و المتاحة للعاملين، إلا أن استراتيجيات الجيل الثاني تركز على تعظيم قدرة الأصول الذكية على إشباع طلبها على إبداع المعرفة الجديدة، و بالتالي إذا كنا نتكلم عن إدارة معرفة الجيل الأول، يكون الغرض من توظيف استثمارات مترابطة هو تعظيم توزيع و استخدام المعرفة التنظيمية لتحسين أداء معالجة الأعمال، و برغم أن ذلك يهم أيضا مفكري الجيل الثاني، فإن تعظيم قدرة الأفراد على إنتاج معرفة جديدة أو الإبداع مسألة أكثر أهمية، فعندما تنخرط المنظمة مثلا في تنفيذ مشروعات متعاقبة من سنة إلى أخرى، يمكن رؤيتها أنها تبدع مجموعات من المعارف لتحسين مردودية المشروع، و نواتج المعارف المتراكمة تمثل دليلا هاما للتوجه باستراتيجية الإبداع من أجل أجيال العاملين في المستقبل، و بالتالي فإن الاستثمار في المعرفة تشكل أهم متغير في استراتيجية الإبداع، أنظر الشكل (11-3).

(1) كريستوفر بارتل، سومنتر جوشال، الإدارة عبر الحدود، ترجمة سعاد الطنبولي ص 166.



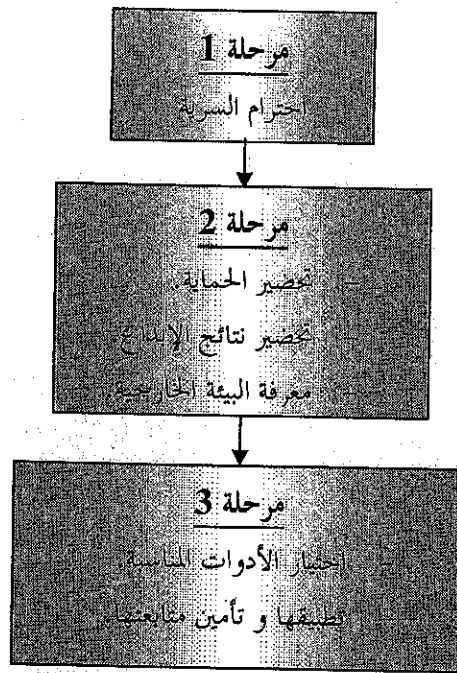
الشكل (11-3) التوجه الاستراتيجي بالإبداع في ظل المعرفة⁽¹⁾

و برغم أن الغرض من استعمال المعارف هو تحسين الأداء، إلا أنه يمكن الوصول بالمعارف القديمة من أجل الابتكار و الإبداع⁽²⁾، و بالتالي يصبح عائد الإبداع ينمو بشكل متصاعد كلما أمكن التفكير استراتيجيا في أهميته لأنه سيكون هناك دائما خبرات حاضرة جديدة و أجيال متعاقبة من العاملين سوف تحتاج أو تريد الوصول إليها، خاصة إذا استطاعت المنظمة توزيع عمليات الإبداع في أرجائها و يمارسها كل فرد فيها، فعندما يغطي نطاق الإبداع المنشأة بأسرها، و لا يكون قاصرا على مجموعات مركزية بعينها، تستفيد المنظمة من خلال تفجير الطاقات الإبداعية لدى كل موظفيها و هذا ما يسمى "الإبداع الكامل النطاق" Whole scale Innovation، غير أن تحقيق العائد من الإبداع بصورة متواصلة (الشكل (11-3)) مرتبط بحماية نتائج الإبداع، و تجنب تملكه من قبل الآخرين، و من أجل تأمين هذه الحماية، لابد من العودة إلى حق الملكية الصناعية و الفكرية، و إلى مجموعة أدواته.

إن رهان الحماية الصناعية هو اقتصادي، فالإبداع مرتفع التكلفة، و الذي يؤمن تمويله يرغب - شرعا - تعويض هذه التكلفة بأجر مرتبط باستثمار النتائج التي تنجم عن هذا الإبداع، أو أنه يحتفظ به لنفسه، و تكون الحماية الصناعية مؤثرة، عندما تشكل حلقة من حلقات الاستراتيجية الإجمالية لتطوير الإبداع، حيث تفتح مجالات بحث جديدة و تعتبر أداة للتجديد، كون المنظمة مضطرة لتطوير منتجاتها و تقنياتها، و يتوجب على المنظمة التي تود استخدام الحماية بفعالية، لتحويل طاقاتها الإبداعية إلى حقيقة تجارية و مالية، أن تحقق شرطين:

(1) عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة ص 382.

(2) ميتشو كاكو، رؤى مستقبلية، ترجمة سعد الدين خرفان ص 24.



الشكل (12-3) مراحل حماية الإبداع⁽¹⁾

معظم المنظمات لديها وسيلة ما لتقييم الأفكار المتكررة التي تنشق من عملية الإبداع، و الإبداعات التي تجتاز عملية التنقية هي تلك الإبداعات التي من المحتمل أن تفيد المنظمة في تطبيق استراتيجياتها و رسالتها، و هي أيضا الإبداعات التي يتم اختيارها لتدخل محفظة الأصول الذكية، و بعض المنظمات تستخدم عملية التصفية لتحديد أي من الإبداعات سوف يتم تسجيل براءة اختراعه، و هذا القرار يمثل أهمية كبيرة لكل المنظمات، لأنه يفصل بين الأفكار التي لها أهمية نسبية و منفعة خاصة بالنسبة للمنظمة، و بين تلك الأفكار التي لا تتواءم أو تتفق مع استراتيجية المنظمة، بالرغم من أنها أفكار جيدة⁽²⁾.

(1) بول ميتر ، مرجع سابق ص 170.

(2) لورا تايسون ، من يسحق من، الصراع التجاري في صناعات التكنولوجيا العالية ، ترجمة عبد الحميد محبوب ص 42.

شركة سيرز

تعتبر شركة سيرز من أنجح الشركات الأمريكية، فقد أعطى ريتشارد سيرز اسمه للشركة، لقد كانت الشركة تنشط كمضاربة تجارية، تشتري البضائع بأسعار منخفضة جدا و تعرضها دفعة واحدة و في وقت ما عن طريق دعاية إعلانية مثيرة، و كانت كل واحدة من معاملاتها تمثل صفقة كاملة في ذاتها، و عند انتهائها تقوم بتصفية نفسها و عملها معها.

و تعود انطلاق شركة سيرز رويولك إلى بدايات القرن العشرين عندما قام يوليوس زوزيووالد بافتتاح مؤسسة شيكاغو لأوامر الشراء البريدية، و اقترح كتالوج حقيقي لأوامر الشراء بالبريد يصدر بانتظام و سياسة "الرضاء المضمون أو استرجع نقودك" لقد أنشأ التنظيم البشري المنتج و أعطى أولا لرجال الإدارة أقصى حد من السلطة و المسؤولية الكاملة عن النتائج، ثم أعطى كل مستخدم حصة ملكية للشركة يشترطها من واقع أرباحه، و على هذا الأساس نمت شركة سيرز و تحولت إلى منظمة قومية مع كتالوجها المرغوب و هو المؤلف الوحيد الذي كان موجودا في الكثير من منازل الفلاحين بالمزارع، باعتبارها و جهت بضائعها إلى الفلاح الأمريكي و الذي كان يمثل سوقا مستقلة و متميزة، مستقلة نظرا لانعزاله مما جعل قنوات التوزيع القائمة يصعب وصولها إليه، و متميزة بسبب احتياجاته الخاصة التي كانت تختلف في نواحي هامة عن تلك الخاصة بالمستهلك في المدينة، و بينما كانت قوة الشراء لدى الفلاح منخفضة بشكل فردي، إلا أنها كانت تمثل في مجموعها قوة شرائية هائلة.

و للوصول إلى الفلاح، كان من الضروري إيجاد قناة توزيع جديدة، فالبضائع و السلع يلزم توفيرها لتلبية احتياجاته و رغباته، و يلزم إحضارها إليه بكميات كبيرة و بسعر منخفض، مع ضمان التمويل المنتظم، و كان عليه الحصول على ضمان بالأمانة من جانب المورد نظرا لأن عزته الطبيعية جعلت من المستحيل عليه أن يقوم بمعاينة السلع قبل استلامها أو البحث عن التعويض إذا اكتشف خداعه... كل هذا يتطلب إجراء تحليل للعميل و السوق، و يتطلب الأمر الإبداع في خمسة مجالات:

أولا: القيام بترويج نظامي للسلع، أي إيجاد و تطوير مصادر لتوريد البضائع، و خاصة تلك التي يحتاجها الفلاح كما و نوعا و بالسعر الذي يستطيع دفعه.

ثانيا: وجود كتالوج للشراء بنظام الطلب البريدي للعمل، كبدل مناسب بدلا من رحلات التسويق للمدينة و التي قد لا يستطيع الفلاح القيام بها.

ثالثا: المفهوم القديم "تحذير الشراء على مسؤوليتك" يجب أن يتغير إلى "استرد نقودك دون سؤال عن السبب".

رابعا: يلزم إيجاد وسيلة لمواجهة كميات كبيرة من أوامر الشراء الخاصة بالزيوت بأسعار رخيصة و بسرعة، و بدون مؤسسة الطلب البريدي يصبح من المستحيل إدارة الأعمال بشكل طبيعي.

خامسا: يلزم إنشاء منظمة إنسانية، تقوم على الكفاءات التنظيمية.

لقد استطاعت سيرز بإبداعاتها تحقيق نتائج مهمة غير مأتوفة، و قطعت أشواط كبيرة في التنافسية غير أنه مع منتصف القرن الماضي بدأت سوق سيرز تتغير سريعا، فلم يعد الفلاح منعزلا (ساعده السيارة على الذهاب

إلى المدينة لشراء حاجاته من هناك) ولم يعد يمثل سوقاً متميزة (بفضل سيرز صار يشق طريقه في الحياة بسرعة و يجدد ويرفع مستوى معيشته بما يتماثل معه الطبقات المتوسطة في المدينة)، وفي نفس الوقت ظهرت سوق حضرية كبيرة وارتفع مستوى معيشة المجموعات ذات الدخل المنخفض في المدن، و ظهرت العادات المتميزة للطبقات الدنيا، حيث كانت لهم الرغبة في شراء نفس البضائع مثل الطبقات المتوسطة والراقية... وبناءاً عليه جاء قرار تحويل تركيز سيرز إلى محلات البيع بالتجزئة، الأجهزة لخدمة كل من الفلاح الذي يتحول بالسيارة و سكان المدينة.

مرة أخرى، كان لابد من القيام بإجراء سلسلة كاملة من الإبداع لجعل هذا القرار ممكناً، وبالنسبة لوجود مصادر للتمويل و شراء البضائع منها، فإن عرض السلع تطلب إضافة وظيفتين جديدتين هامتين هما، تصميم المنتجات و تطوير المصانع القادرة على تصنيع هذه المنتجات بكميات كبيرة، و تطلب ذلك أيضاً إبداع هام، وهو سياسة جوهريّة للعلاقات بين سيرز و مموليه، و إبداع تخطيط و بحث تجاري و بناء تنظيمي لمئات من صغار الموردين... إلا أن الدخول في البيع بالتجزئة غالباً ما كان يعنى الحصول على مدراء مخازن، و كانت أهم مشاكل عنق الزجاجة هي نقص المدراء، لذلك كان لابد أن تكون معظم الابتكارات النظامية في مجال تطوير مستوى المدراء، كما أن التوسع في عملية البيع بالتجزئة كان يعنى أيضاً التجديدات الجذرية الشاملة في الهيكل التنظيمي، حيث أنه لا يمكن إدارة مستودعات التجزئة من المقر الرئيسي، بل يجب إدارتها محلياً، و في النهاية أجرت شركة سيرز رويوك تجديدات بشأن موقع المستودعات، و شكلها المعماري و ترتيبها نظراً لأن مستودع التجزئة التقليدي كان قد أصبح غير ملائم لسوق سيرز، و قد تطلب الأمر تغيير المفهوم الكلي لمستودع بيع التجزئة، و في واقع الأمر فإن بفضل ابتكارات و إبداعات شركة سيرز فقد تغيرت عادات الشراء، و كذلك المظهر الطبيعي للمدن، كما حولت المنظمة صناعات تقليدية أخرى إلى نظام الإنتاج الشامل و التوزيع الشامل، و مازالت تفعل ذلك بنجاح منفرد (لاسيماً بأمريكا اللاتينية)، غير أن رياح التغيير لا تنتهي.

بالنسبة للحرية التي غيرت سوق سيرز ذات مرة يبدو أنها سوف تتغير مرة أخرى مع بداية القرن الجديد، ففي معظم المدن أصبحت القيادة شيء غير مستحب و العثور على أماكن لانتظار السيارات غاية في الصعوبة لدرجة أن السيارة لم تعد وسيلة سريعة للمساعدة على التسوق، و في نفس الوقت فإن زنون سيرز النموذجي و هورية البيت أصبحت تميل أكثر فأكثر للعمل، و تكون في العمل خلال ساعات التسوق، أو يكون لديها أطفال صغار و ليس لديها أي شخص يمكن ترك أطفالها معهم عند ذهابها للتسوق.

فإن كان هذا التغيير صحيحاً فإن شركة سيرز تحتاج للبحث عن تحليل السوق و العميل، كما تم في تقطعي التحول السابقة، كما يلزم تطوير أهداف جديدة، و أنواع جديدة لأنظمة التوزيع، و مفاهيم جديدة للتنظيم، و سياسات جديدة للتعويض و المكافآت و إيجاد الموظفين المناسبين (كما حدث بالنسبة لمدراء مستودعات التجزئة، و حتى في العملية التجارية، تبقى الحاجة إلى أهداف جديدة، لأهم عميل في يومنا هذا و هو الأم الشابّة المتزوجة و ربة البيت التي غالباً ما يكون لها وظيفة و من ضمن هذه الأهداف وجود سوق متميزة مثل ذلك السوق الذي أنشأ للفلاح أيام عزله، بمعنى يتوجب على سيرز رويوك التفكير من خلال عملها عن مكان أسواقها و الإبداعات اللازمة لتطويرها.

شركة هنكل:

إن أي محاولة للبحث عن شركة تكون محل معاينة في موضوع الإبداع و الحل الابتكاري للمشكلات سوف يكون ذا أبعاد أهم، و أكثر تقدما لو كانت الشركة المعنية شركة ألمانية، بالنظر إلى الخطوات التي حققتها هذه الشركات في مجال إدارة الإبداع، و ما حقته كذلك من إنجازات لاقتصادها القومي و كذا الدولي، و المعاينة التالية ستحاول الغوص في شركة ألمانية مستثمرة في الجزائر، و لها وجود عالمي، و هي شركة هنكل - الجزائر- عين تموشنت .HENKEL - ALGERIE - AIN TIMOUCHENT

هنكل شركة عائلية تأسست العام 1876 من قبل الألماني FRITZ HENKEL تعمل في قطاع الكيمياء التطبيقية لإنتاج مواد التنظيف، التجميل و إنتاج المواد الأولية المستغلة في إنتاج مواد التنظيف، مع بداية الألفية الجديدة صارت تتواجد في أكثر من 75 دولة، برقم أعمال يتجاوز 12 مليار دولار، توظف ما يقارب 56400 عامل، و تنتج أزيد من 1000 منتج، أهمها: Vernel، Minidos، Le chat، Dixon، Persil، Soma.

اقتحام شركة هنكل السوق الجزائرية كان عن طريق عقد الشراكة الذي وقعته مع الشركة الجزائرية للمنظفات (ENAD) في ماي 2000، تم بموجبه شراء هنكل 60% من أسهم ENAD (حوالي 63 مليون دولار)، و بعد مرور أربع سنوات و نصف من تواجدها في السوق الجزائرية استطاعت هنكل تحقيق أداء مميز ماليا و إداريا، مما حفزها على التوسع العمودي بالحصول على باقي أسهم ENAD (40%)، و توسع أفقي بحصولها على أسهم وحدات أخرى (وحدة شلغوم العيد، وحدة الرغاية) المنتجة لتشكيلات أخرى لمواد التنظيف⁽¹⁾.

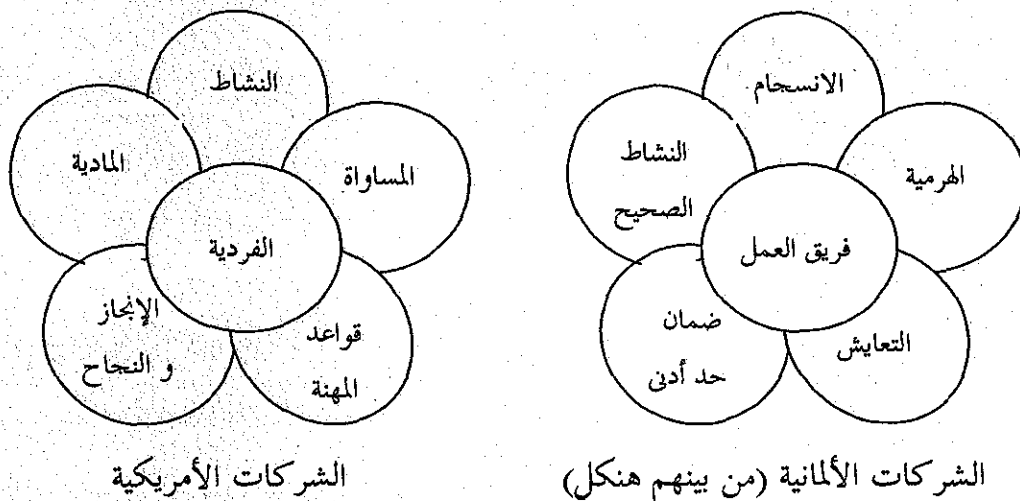
إلى غاية العام 2005 استطاعت هنكل أن تفرض تواجدها بالسوق الجزائرية بفضل إدارتها المتميزة في كل مرحلة من مراحل تطورها، فعملت على تطوير مسحوق الغسيل ISIS، ثم دخول سوق منظفات آلات الغسيل بالعلامة الدولية Le chat، و سوق سوائل غسيل الأواني⁽²⁾ (ISIS Liquide & Eau Javel) (BREF) في نفس الوقت الذي شهد فيه المحيط تنافسية أكبر مع دخول شركات و منتوجات عالمية أخرى

(1) إن تواجد شركة هنكل بهذا الحجم في الجزائر يعتبر الأهم على المستوى الإقليمي.

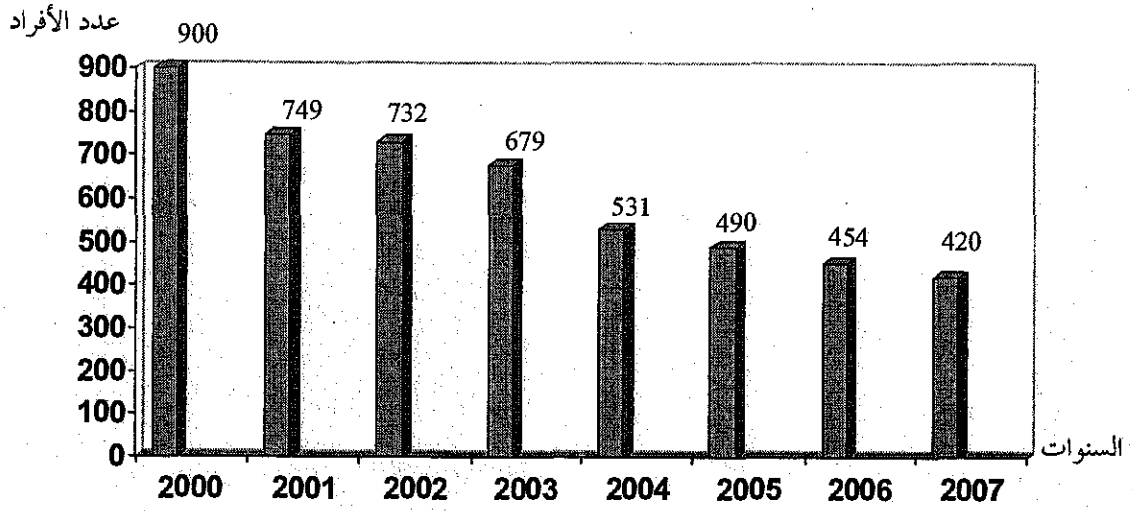
(2) Les parts du marché de produits : 80% pour les liquides.
60% pour les lessives machines.
55% pour les lessives main.
32% pour le Javel.

(Unilever، Ariel، OMO، Gembel) و صارت بذلك تستحوذ على ما متوسطه 60 % من حصص السوق في الجزائر (برقم أعمال يتجاوز 7 مليار دج) في ظل اختياراتها الاستراتيجية القائمة على البحث عن حلول دائمة للعملاء، تحسين ظروف العمل و تطوير كفاءات مواردها البشرية، بناء هياكل تنظيمية مرنة تسمح بالتكيف المستمر مع المحيط، يقول مدير عام هنكل - الجزائر Michel KATLAMA عن هذه الإنجازات "...نحن فخورين بكل مشاريعنا المنجزة بتاريخنا الحافل و الغني، هنكل - الجزائر هي مستقبلنا الذي نتمناه حافلا بالنجاح لنا جميعا...".

إن كل هذه النجاحات ما كانت ستحقق في هذه الفترات و في ظل تلك الظروف، لولا سياساتها تجاه مواردها البشرية، لأن هذه الموارد هي أول تحدي واجه هنكل العام 2000 حيث التزمت بالحفاظ على كل أفراد شركة ENAD الذي كان حجمها آنذاك مضخم جدا، مع تسجيل نقص حاد في الكفاءات البشرية. و لأن الشركة مقتنعة بأن أفرادها هم من سيصنع لها تميزها فقد عملت على تحسين قدراتهم و الاستثمار في كفاءاتهم، و في نفس الوقت التنازل عن الأفراد الذين لا تحتاج لهم الشركة لكن دون المساس بالروح المعنوية لفرق العمل، لأنها تؤمن بأداء العمل الجماعي، و هو الشيء الذي يميز شركة هنكل و باقي الشركات الألمانية، عن الشركات الأوروبية الأخرى و الشركات الأمريكية في إدارتها العامة، و الموارد البشرية بصفة خاصة و التي تقترب من اليابانية، كما يوضح ذلك الشكل التالي:

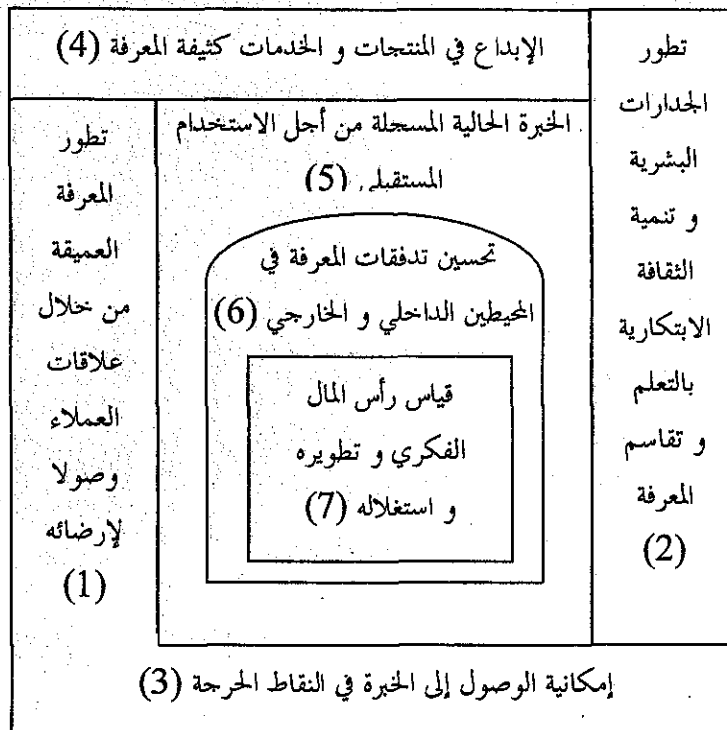


إن العناصر السابقة التي تميز هنكل العالمية، هي التي حاولت إضافتها على هنكل - الجزائر عن طريق خلق فرق عمل تتقاسم الحياة، صنع القرار، الإدارة بالمشاركة، حلقات الجودة، المسؤولية الجماعية، و بذلك ينظرون للشركة على أنها كائن حي تتعلم كما يتعلم الأفراد، و لضمان بناء فريق العمل المقصود كان لزاما إتباع سياسة تسريح عقلانية قائمة على الذهاب الطوعي، و إن كان في البداية على حساب الشركة، و الشكل البياني يوضح عمليات التنازل التدريجي:



المطلب الأول: تحقيق العملية الإبداعية في شركة هنكل.

إن الشركة لما تتعلم فإنها تعكس ذلك في سياقها المتقاسم و الذي يتولد بحبرات و تجارب و طرق مختلفة، و يكون هذا التنوع مهم للإبداع، لكون الشركة تتغذى رجعيا عن طريق عملائها في محيطها الخاص، و تتعلم بتجارها العالمية من محيطها العام، و بالتالي فإنها تسعى لأن يكون لمواردها البشرية تفكيراً (ثقافة مؤسسة) هنكلية (نسبة للشركة) و ليس جزائرياً أو مصرياً أو أمريكياً... و بالتالي فإن الشيء الوحيد الذي يضمن للشركة البقاء و التميز هو إبداع أفرادها حلولاً متعددة لمختلف المشكلات، لذلك وضعت برنامجاً خاصاً ابتداءً من جانفي 2006 مس شركة هنكل - الجزائر (و باقي الشركات في العالم) أسمته، هنكل: سنة الإبداع [2006, Henkel : l'année de l'innovation à travers le monde] هدف البرنامج إنشاء معرفة جديدة، قابلة للتحويل إلى منتجات و خدمات و عمليات جديدة، مع التركيز على أفضل الطرق في تشجيع و تعزيز و إثراء الابتكار، و ذلك من خلال سبع نقاط ارتكازية يوضحها الشكل التالي:



(1)

Il y'a quelques années, non grand mères et nos mères par la suite, utilisaient des produits différents à ceux utilisés actuellement pour entretenir la maisons, laver les vêtements... etc... Elles passaient bcp de temps au ménage.

Maintenant les ménagères utilisent des produits qui se développent de plus en plus (2 en 1, 3 en 1, Anti - taches...).

Grâce à ses innovations, les ménagères passent moins de temps et font moins d'effort à entretenir la maison, alors elles peuvent faire d'autres activités...

(2)

Chaque salarié est potentiellement une force de proposition, car à son poste chacun est susceptible de relever des dysfonctionnements ou de réfléchir à des améliorations et des innovations...

Innover, ce n'est pas forcément d'avoir une nouvelle idée mais de s'arrêter d'avoir une vieille idée... donc anticiper et s'adapter aux changements dans tous les domaines. L'innovation se trouve à la base au contact direct avec la production, le marché, les clients, tout simplement dans la gestion au quotidien...

(3)

Nous devons le succès
à nos équipes



C'est grâce à nos équipes que nous sommes leader du marché et c'est avec nos équipes que nous développerons notre croissance future pour préserver notre succès.

Comment ???

(4)

Innovation = Anticipation = Rentabilité

(Temps & coûts) = Succès permanents...

Innover = Arriver avant les autres et se donner un avantage sur ses concurrents.

(5)

La plus grande richesse de l'homme : **Ses idées**

Alors libérons les champions qui soit en nous innovons afin de faciliter, Améliorer et Embellir encore et encore lavée de tout.

Nous sommes tous capables de transmettre au moins 2 à 3 idées dans les différents domaines.

Nous considérons le
changement comme
une opportunité.

Nous nous
concentrons sur les
innovations.

Nous sommes
orientés clients.

(6)

Domaines d'innovation :

Finance, Marketing, R & D, Ventes, Achats, RH, Logistiques, Gestion des stocks, Controlling, Technologie, processus, production, Management qualité.

⇒ Touts les idées sont les bienvenues quelles soient basées sur :

- ◆ Votre expérience sur le terrain.
- ◆ Les propositions ou remarques des membres de vos familles...
- ◆ Les observations de vos collègues dans le même service ou en de hors de votre service...
- ◆ L'écoute des clients...
- ◆ Discussion avec des collègues...
- ◆ Gestion au quotidien...

(7)

Alors n'hésitez – pas, nous croyons en vous...

⇒ Récupérez le formulaire disponible au niveau des RH et envoyez – nous vos idées, puisque dans chacun de nous il y a un champion et que toutes les idées sont intéressantes...

⇒ La récompense est à décerner durant le prochain EX-COM et publiée dans Henkel – life du pays.

Les idées innovatrices seront transmises à DUSSEL DORF.

كان الهدف من هذا البرنامج هو حصول هنكل على متوسط 2 إلى 3 أفكار من كل فرد، أي بما يقارب 130000 فكرة عالميا على طول العام 2006 و بداية العام 2007، و بالنسبة لهنكل - الجزائر (عين تموشنت) متوسط 900 فكرة إبداعية.

المطلب الثاني: استثمار الإبداع و اختيارات الشركة الاستراتيجية.

للوصول إلى تحقيق أهداف سنة الإبداع تبنت هنكل - الجزائر (عين تموشنت) برنامجا تكوينيا في مجال

الحل الابتكاري للمشكلات مس كل المستويات أفقيا و عموديا، وفق الجدول التالي:

Ordre de priorité	Besions	Bénéficiaires			Périodes prévues	l'emplace	Objectifs a atteindre
		Nbre de pers	G.S.P	Nbre de Jours			
1	Structure Production - Management	05	Cadre	03	Avril	Ext	- Maîtriser les outils de management
1	- Qualification liée au poste de travail	55	C/M	03	Fev-Mars	Int	- Qualification.
1	Structure Engineering - S H E	81	C/M/E	03	Jan-Dec	Int	- Capitalise les connaissances du SHE
2	-Gestion des dépenses et statistique	03	cadre	03	Sep	Ext	- Qualification.
2	Structure Matériels/ Management - Planification	02	cadre	15	Sep	Ext	- Mise a niveau
2	- Approvisionnement	02	cadre	15	Jun	Ext	- Mise a niveau
1	Contrôle De Gestion - Amélioration des méthodes de principes du contrôle et organisation.	01	cadre	03	Sep	Ext	- Qualification.
3	L'ensemble Des Responsables - Méthode de résolution des problèmes	01	cadre	1.5	Mars	Int	- Qualification.
3	- Analyse préliminaire des risques	01	cadre	1.5	Mars	Int	- Qualification.
1	L'ensemble Des Structures - Valeurs de Henkel	Tout le pers	C/M/E	01	Fev	Int	- Sensibilisation et information

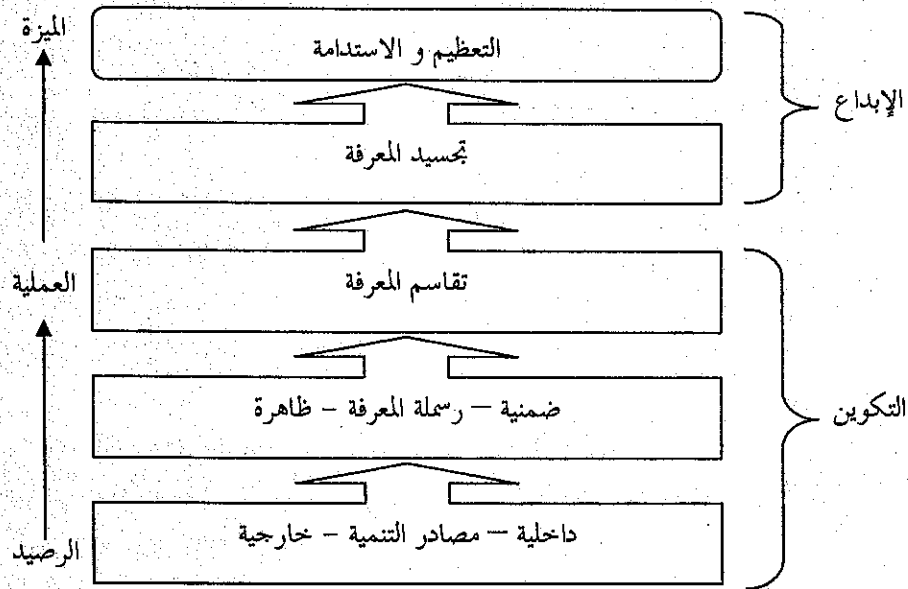
إن هذا البرنامج التكويني في مجال الحلول الإبداعية كان بمعية المختصين الفنيين و كذا مختصين في توجيه ابتكارية الأفراد، بحيث يقوم على نقطتين أساسيتين:

1. يتولى كل فرد مسؤولية تحديد و تحقيق احتياجاته التعليمية.
2. يكون كل فرد مسؤول عن مساعدة الآخرين في تحديد و تلبية احتياجاتهم، و تقديم أنفسهم كمورد مرن للشركة.

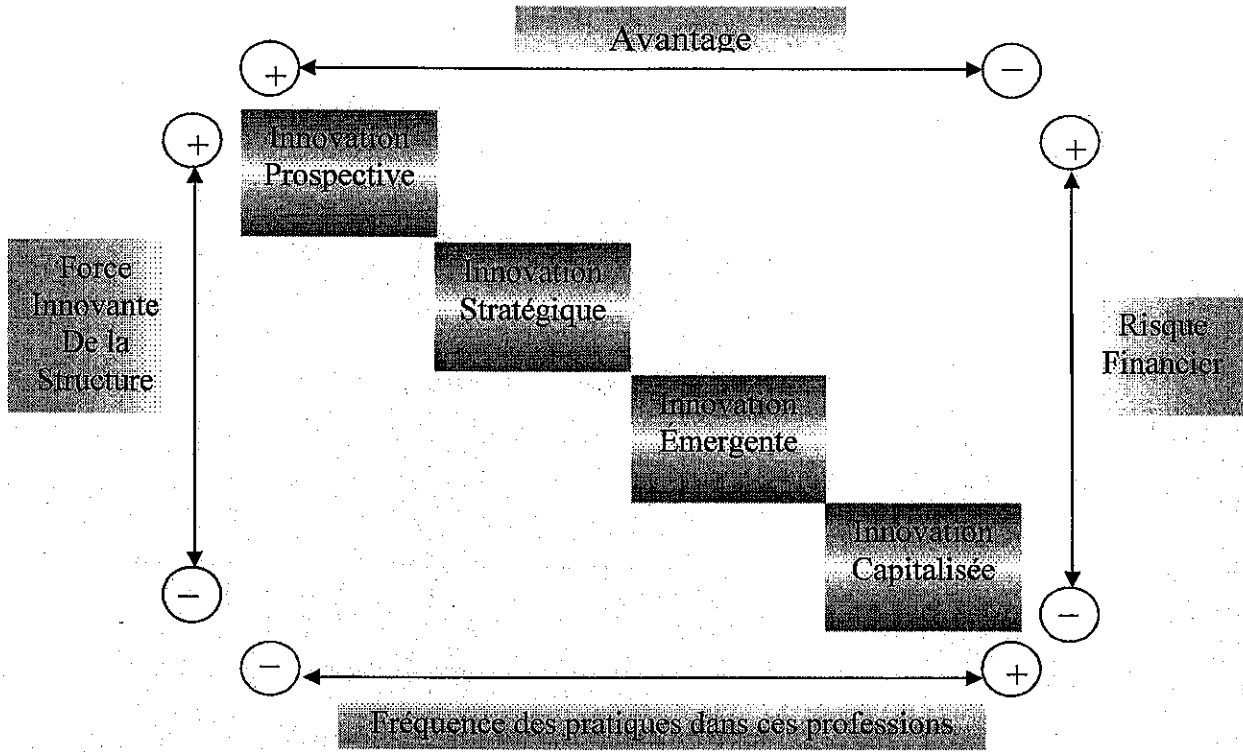
إن اختيار هذا المدخل يعود للأسباب التالية:

◆ يتعلم الأفراد أكثر إذا ما كانت لديهم القدرة على اختيار تعلم ما يروه مناسباً، بما يسمح باستثمار قدرات كامنة.

◆ المساهمة في تعليم بعضهم البعض من أفكارهم و خبراتهم، و بالتالي إيجاد حلولاً ذات فعالية. بذلك يمكن إدماج عمليات التكوين ضمن برامج الإبداع، حيث أن الأولى تجعل الشركة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها و أقسامها، و إنشاء المعرفة الجديدة من خلال الإبداع هو القوة المحركة المتجددة للشركة و عملياتها، و منتجاتها و خدماتها و استدامتها، و الشكل التالي يوضح تلك العلاقة تكوين / إبداع.

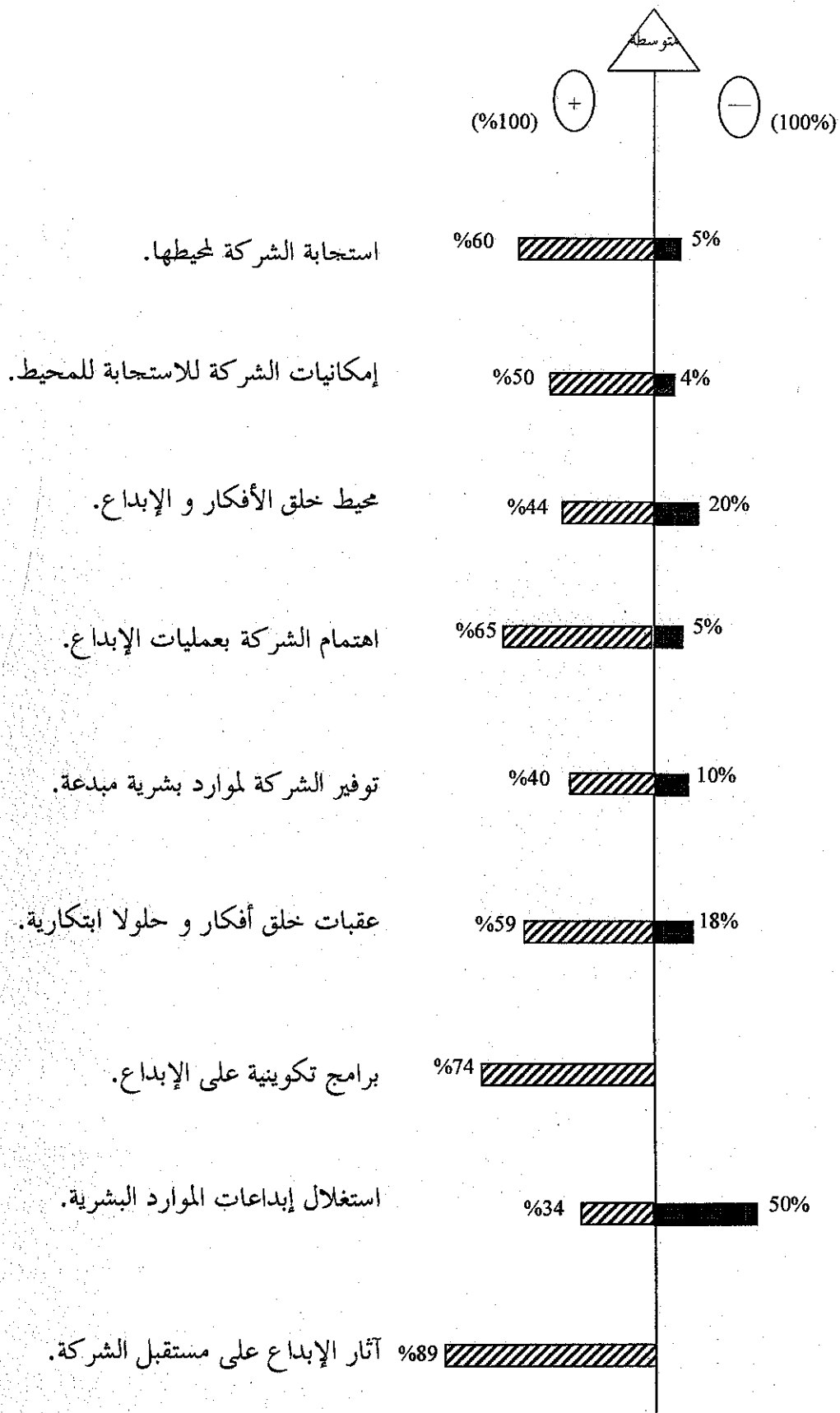


تنظيماً عملت شركة هنكل - الجزائر على تبسيط المستويات الهيكلية لضمان مرونته، فحولته من سبع مستويات إلى ثلاث مستويات، بالإضافة إلى محاولة تكريس الجودة كثقافة مؤسسة، تهدف إلى التحسين المستمر، فحصلت على شهادة الايزو (ISO 9001 / 2000) في نهاية العام 2005، و بعدها على ISO 14001 / 2004 حول البيئة (SHEQ)، و ذلك لتعظيم قدراتها الإبداعية و تحويلها إلى مزايا تنافسية، مثل ما يوضح الشكل التالي:



لكن السؤال المطروح، هو عن مدى فعالية تلك التوجهات الإبداعية التي تبنتها هنكل - الجزائر (عين تموشنت).

لتقييم ذلك، توجهنا لأفراد الشركة باستمارة شملت 12% من حجم الموارد البشرية متعلقة بموضوع الإبداع في الشركة و جاءت النتائج كما يلي:



الملاحظ من خلال نتائج الاستمارة أن معظم الإجابات تتراوح في متوسط المؤشر، مع اقتناع الأفراد بوجود إمكانيات تنافسية للشركة (متوسط 55%)، و اهتمامات واسعة بعمليات الإبداع، و لكن فعاليتها محدودة (34%)، لوجود عقبات عديدة لازالت تعيق تفعيل الحلول الابتكارية، لكن هناك شبه إجماع على أن عمليات الإبداع و الابتكار في الشركة سيكون لها بالغ الأثر على أداؤها في الأمد المتوسط و الطويل.

إن نتائج الاستمارة أكدت على نتائج برنامج الإبداع (2006: سنة الإبداع) الذي تبنته هنكل - الجزائر في العام 2006، لم ترقى العملية للاستجابة المتوقعة (900 فكرة ابتكارية)، كما قامت هنكل بوضع مؤشر عالمي لقياس أداء الرأس المال البشري لشركاتها متكون من أربع مستويات [C1 - C2 - C3 - C4] احتلت الشركة الجزائرية المستوى الرابع [C4].

إن محاولة تفسير هذه النتائج، بينت أن هناك عاملين أساسيين تقف وراء تلك النتائج، فأما الأولى فهي تتعلق باختيارات الشركة الاستراتيجية، و أما الثانية فتراجع إلى المحيط الاقتصادي القومي العام.

الاختيارات الاستراتيجية للشركة:

فهي تقوم على نقل تجاربها و كفاءاتها التنظيمية المحققة عالميا إلى مختلف شركاتها الأخرى، و هو ما قامت عليه بالنسبة لهنكل - الجزائر، مما يطرح إشكاليات عن مدى تقبل هذا المحيط لحلول من خارجه، فمحيط الشركة الجزائرية هي جزائرية و لا يمكن أن تكون هيكلية مائة بالمائة، و هي نقطة الاختلاف التي لازالت مطروحة على مستويات الإدارة العليا.

و من بين اختياراتها الاستراتيجية الأخرى هي امتصاص الشركات العمومية المفلسة بأصولها و خصومها، مع الحفاظ على هيكلها المادية بما تحمله من ثقافة مترسخة، و هو ما أثر على النماذج التي حاولت تطبيقها على أفراد حافظوا على نفس الثقافة القديمة، ماديا و تنظيميا و هيكليا.

المحيط الاقتصادي القومي العام:

لا يمكن بناء قدرات تنافسية تمطية بغض النظر عن محيطها، و المحيط البيئي الجزائري لازال في مراحله الانتقالية، و الذي لا يتوفر تماما على متطلبات بناء المنظمات الحديثة، و أهم عامل هو الموارد البشرية، فالمحيط الجزائري لا يتوفر على المزيج المناسب من الرأس المال البشري القادر على تحقيق المزايا الإبداعية التي تستجيب لمقومات اقتصاد المعرفة، و هو ما أكدته دراسة عن مزيج الموارد البشرية الجزائرية، حيث أن عامل واحد من بين ثلاثة عمال في المؤسسات الجزائرية يعاني من اضطرابات القلق التي تمس مختلف الفئات (من التنفيذية إلى الإطارات)، و في أغلب الأحوال تتعقد إلى غاية الإصابة بالاهيار العصبي، و هي الحالة الناتجة عن "تغير ظروف العمل" التنظيمية و المادية، مما يؤدي إلى صعوبة التأقلم و عدم الشعور بالاستقرار.

إن هذه الوضعية تتطلب من شركة هنكل - الجزائر مراجعة بعض تفاصيل استثماراتها في الأصول البشرية، و ذلك تتويجا لما حققته من إنجازات متميزة و أداء رائد في مجال نشاطها طيلة قرابة العقد من الزمن من وجودها في الجزائر.

المطلب الثالث: شركة هنكل أمام التجارب العالمية.

استطاعت شركة هنكل الألمانية أن تصنع من نفسها تجربة علمية يحتدى بها غير كل فروعها عالميا و فرع الجزائر - عين تموشنت خصوصا، و ذلك ما تؤكدته المقارنة أمام تجارب عالمية لشركات أخرى أخذنا منها شركة IBRIAN MOTORS، شركة TANDEM و شركة SAIRZ كعينات لذلك.

لماذا فشلت شركة إبريان فيما نجحت فيه هنكل، تصور لنا تجربة شركة IBRIAN MOTORS أهم المداخل التي تحسم نجاح منظمات الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة المدعوم بالإبداع لتحقيق أفضل النتائج، و إن كانت النتائج التي تحقق لك الصدارة اليوم، فإنها لا تتمكنك من ذلك غدا، حيث أن عوامل الاحتكار و القدرات المالية، و ولاء العملاء لم تشفع في استمرار إبريان على نفس الأداء، و يمكن استنتاج نقاط ضعف الشركة عبر ثلاث فصول:

أولا: لا توجد منظمة أعمال في منأى عن التغيير، و بالتالي فإن المنافسة تتطلب المبادرة و المبادرة عن طريق خلق حلول إبداعية مبكرة، و هو ما لم تأخذ به إبريان حيث وجدت نفسها تبحث عن حلول الأقل تكلفة مع عدم توفرها على قدرات ذاتية.

ثانيا: إن عمليات الإبداع ليست عملا ميكانيكا آنيا، و لكن مجموعة صيرورات تتطلب تكامل عناصر الإدارة، روح الفريق، هيكل مرن، موارد بشرية ذات قدرات خاصة، و لا يمكن تجسيد العملية في ظروف كتلك التي عاشتها إبريان خاصة مع غياب عامل الثقة.

ثالثا: الأخذ بالجوانب المالية كأولى الأولويات قد يضع المنظمة في تناقضات عديدة و لا تستطيع في النهاية من تبني بديلا معينا، فإبريان لا تدرك مصادر أفكارها، و ما يمكن أن تتميز به و ما هي أولوياتها حاليا ثم مستقبلا. كانت الثلاثة فصول السابقة كافية لتدخل شركة IBRIAN MOTORS في تناقضات أزعجتها من السوق هائيا، لتترك المجال لمنظمات أخرى تبنت لنفسها بدائل مغايرة كبدائل شركة هنكل التي صنعت من إبداع أفرادها ميزات تنافسية متجددة من خلال المبادرة و عدم الانتظار فبادرت بإطلاق برنامجين متكاملين: فالأول: كان يهدف إلى رسملة الكفاءات الجماعية لها عبر تجميع الوحدات المنسجمة فأدرجت هنكل الجزائر ضمن مجموعة UW MENA region شمل وحدات الجزائر، تونس، مصر، إسرائيل، لبنان، سوريا، السعودية و إيران، حيث يتم حل المشكلات جماعيا و تشجيع ابتكارية الأفراد، أما الثاني: فحاء ليصقل قدرات الأفراد الفكرية و يفتح المجال من خلال "سنة هنكل للإبداع" مهما كانت الأفكار بسيطة أو غير منطقية، و استطاعت في نهاية العام 2006 الحصول على كم هائل من الأفكار التي تحتاج إلى تجسيد عملي، و تجنبت

الشركة طرح الأهداف المادية ضمن أولوياتها في البرنامجين لتعظيم روح فرق العمل، مع اعتماد برامج تقييمية لقياس عمليات الإبداع شهريا، و مقاييس سداسية، و بعدما كان متوسط النتائج 18 % في جانفي 2006 ارتفعت في نهاية السداسي الأول إلى ما يقارب 84 %، و إن كانت النتائج المحققة بفرع هنكل الجزائر - عين تموشنت لم تتجاوز 24 % لأسباب متعلقة باختيارات الشركة الاستراتيجية و المحيط العام و التي ناقشناها سابقا.

أما عن تحقيق العمليات الإبداعية بهنكل الجزائر فستتطرق لها مقارنة بتجربة شركة TANDEM لأجهزة الالكترونيك، هذه الأخيرة صنعت لها الحلول الإبداعية في مجال التسويق عوائد تزيد عن 20 %، بالإضافة إلى مضاعفة أداء الفرد بأربع مرات، و إن كان تحقيق تلك الحلول تطلبت من Terry المخاطرة بالعمل كمشروع مستقل مستفيد من برنامج SMEs و إدارة Joan Yancy للموارد البشرية (من - إلى) باستخدام المصروفة "الإدارة - المهارة" ليتجاوز بذلك المعوقات التنظيمية جراء الاهتمام بالمكونات المادية Hardware و معوقات أخرى فردية نتيجة الإحباط، و قام Terry بتحليل المحيط و تحديد المشكلة و وضع البدائل و الاختيار و من ثم التطبيق لتكون النتائج في غاية الأهمية، و الأكيد أن النتائج ستكون أهم لو تصادفت الحلول الإبداعية مع إدارة و تنظيم مرنين على غرار شركة هنكل - الجزائر التي عملت منذ بداية الألفية الجديدة على بناء أصولا ذكية متميزة عن طريق التكوين و إعطاء المبادرة و إفادة فرع الجزائر بتجربة هنكل العالمية، غير أنه إذا كانت نتائج تلك الاستراتيجية ظهرت على مستويات الإنتاج (التي تجاوزت لأول مرة في الجزائر عقبة 100.000 طن من مواد التنظيف) إلا أنها على مستوى إبداعية الأفراد لازالت متواضعة و ذلك بالنظر للعقبات الشخصية و ضعف حدة المنافسة في الأسواق المحلية و حتى في الأسواق الإقليمية، هذا و إذا كانت شركة TANDEM قد اتجهت نحو الإبداع الجذري، فإن شركة هنكل اتجهت نحو الإبداع التحسيني الذي يهدف للتمييز في السوق كمثلا إدخال ما يعرف بالقوة الزرقاء في منتج التنظيف le chat، و بالتالي فإن التعديل عند هنكل مهما كان صغيرا أو كبيرا يمكن أن يضيف قيمة للعملية أو المنتج، و هو محور الاختلاف بين الشركات الألمانية و الشركات الأمريكية في مجال الإبداع و الابتكار للتعامل مع اقتصاد المعرفة، و يظهر ذلك من خلال تجربة شركة سيرز.

إن نشاط سيرز روبيوك مبني في مجمله على الإبداع، فلا يمكنها المضاربة في بيع بضائعها دون خلق أفكار مبتكرة في طرق تسويقها و أقامت الحجة على نفسها من خلال "الرضا المضمون أو استرجع نقودك" خاصة في ظل توجهها نحو طبقة معينة (الفلاحين). خلقت الشركة برامج لتنمية مواردها البشرية في مجال الإبداع يضم خمس مجالات هي: نظم الترويج، بناء الكتلوج، رضاء العميل، التعامل مع الطلبيات، التعلم التنظيمي و استطاعت بهذه البرامج تحقيق نتائج باهرة، لكن التغيير تطلب منها التوجه نحو أنشطة جديدة تركز على البيع بالتحزئة بما تتميز به من علاقات واسعة مع مورديها و كذا زبائنها الذين صاروا متعددين، تطلب

الأمر خلق حلولاً شرائية جديدة للعملاء و علاقات متميزة داخل الشركة، فكان لسيرز قيم مضافة هامة في مجال البيع بالتجزئة و لسنوات عديدة، مما تطلب منها ثانية التفكير في طرق جديدة في ظل محيط جديد يركز على المعرفة و التكنولوجيات الرقمية مما استلزم إبداع جذري للبحث عن العميل المناسب و السوق الجديدة، و هي نفس اهتمامات شركة هنكل في ظل انتشار الأجهزة الكهرو منزلية و توجه ربوات البيوت للعمل و توسع فكرة الاستعانة بالعمالات لمراعاة شؤون التنظيف بالمنزل، غير أن توجه هنكل للتكيف مع هذا التغيير يختلف عن توجه سيرز روبيوك الأمريكية، فإذا كانت الأخيرة عملت على تنمية قدرات الأفراد الإبداعية بالمشاركة في ملكية أسهم الشركة عن طريق أرباحهم، فإن هنكل اعتمدت برنامجاً واسعاً لتدريب الإبداع لأفرادها مستعملة في ذلك نموذج العصف الذهني، مع ترك الحرية في تحديد مجالات الإبداع: المالية، التسويقية، الأفراد، الإنتاج، المحاسبة... و كانت نتائج هنكل - الجزائر متفاوتة بالنظر إلى فلسفة الشركة في ذلك فهي مع فكرة أن الإبداع ليس بالضرورة التغيير الجذري، مثلما عملت عليه سيرز، و لكن هو التغيير نحو الأحسن، لذلك عملت هنكل على الأسس التالية في تنمية الإبداع:

➡ الإبداع عملية مستمرة، بإدخال التحسينات بشكل شبه يومي.

➡ الإبداع مسؤولية الجميع، أفقياً و عمودياً، فنياً و تنظيمياً.

➡ الإبداع عملية مركبة من التعلم ثم الإضافة الجديدة.

➡ الإبداع يقوم على توليد كم هائل للمعلومات.

و على هذا الأساس فإن تجربة هنكل تختلف عن تجربة سيرز فيما يلي:

شركة سيرز	شركة هنكل
• الإبداع الجذري.	• الإبداع التحسيني.
• المدخل التقني.	• المدخل الإنساني.
• قرارات آنية جذرية تغير الأساس و انقطاعية.	• قرارات جماعية، اقتراحية، للتحسين.
• الإبداع يحتاج إلى تغيير جذري و حركة أولى.	• الإبداع إدخال تحسينات تضمن ميزة ما.

خلاصة واستنتاجات الفصل:

تنتاب منظمات الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة نوبة عارمة اتجاه الابتكار و الإبداع الذي يشمل جميع الأنشطة، فهي تنتج منتجات جديدة في السنة أكثر مما كانت تنتجه في عقد من الزمن، و أصبح متوسط دورة حياة المنتج الجديد على المستوى العالمي حوالي تسعة أشهر بدلا من عدة أعوام في الماضي، و شمل الإبداع أيضا ظهور أسواق جديدة و قنوات و أساليب توزيع جديدة... و لم يعد الإبداع قاصرا فقط على السلع و الخدمات بل امتد ليشمل المنظمة بالكامل بما في ذلك أسلوب الإدارة و التنظيم و العمليات الداخلية... و قد ظهرت في عصر المعرفة العديد من التطبيقات الحديثة في هذه المجالات كان التفكير فيها في الماضي يعد ضربا من الخيال، و سوف تستقر تلك التطبيقات و تصبح هي القاعدة في يوم ما، مما يلقي المزيد من العبء على العاملين الذين لا يمكنهم التغيير بمثل سرعة ما يحدث من حولهم خاصة و أن تلك التطبيقات الإبداعية لم تقتصر على صناعة دون أخرى، بل غمرت جميع المجالات سواء في البنوك أو تقديم الخدمات المالية أو المنظمات المنتجة للأدوية و الصناعات الكيماوية أو تجارة التجزئة... فالمنافسة العالمية تجبر المنظمات المحلية على الابتكار في نطاق واسع لكي تزيد من جودة و حاذية منتجاتها و تزيل في نفس الوقت عقبات الإدارة التقليدية بداخلها. و استكمالا للموضوع نورد الاستنتاجات ذات الأهمية لجعل الإبداع أهم مقومات منظمات الأعمال للتعامل مع اقتصاد المعرفة:

- إن الإبداع عملية متطورة و ليست حدثا منقطعا عما قبله أو مستقلا على السياق التاريخي للمعرفة التنظيمية أو الخبرة الفردية، و هو عملية تحتاج وقتا قد يطول و قد يقصر، و لا يوجد طريق قصير و سهل لتطويرها أو تقصير مداها، كما أن التوصل إلى أعمال إبداعية لا يحدث دفعة واحدة، و لكنه يمر في مراحل لكل منها خصائصها المتداخلة مع ما قبلها و ما بعدها من مراحل، أما استراتيجيات تحفيز الإبداع فإن بعضها قد يصلح لمرحلة من مراحل العملية الإبداعية، و لا يصلح لمرحلة أخرى، و في جميع الحالات فإن استراتيجيات تدريب الإبداع لا يمكن أن تكون فعالة إذا لم تتوفر دافعية قوية لدى الفرد و تطبيقات مناسبة.
- إذا كان النمو المعرفي للفرد هو محصلة عمليات التفاعل بين العوامل الذاتية و العوامل البيئية، و إذا كانت الحدود القصوى لهذا النمو محكومة بالعوامل الذاتية، فإن ما يمكن تحقيقه ضمن هذه الحدود محكوم بالعوامل البيئية، و إذا كانت العوامل البيئية مواتية فمن الطبيعي أن يستمر النمو المعرفي ليبلغ مداها، أما إذا كانت فقيرة و محبطة، فإن نمو الفرد سوف يبقى ضمن الحدود الدنيا لطاقته الذاتية، و من الثابت أن تطوير القدرات العقلية و المهارات التفكيرية و الإبداعية للأفراد هي عملية تنظيمية جماعية تعتمد بدرجة كبيرة على نوعية المحيط الذي يتواجدون فيه.

- القدرات الإبداعية موجودة لدى جميع الأفراد، ويمكن التعبير عنها بطرق لا حدود لها في مجالات واسعة (تسويقية، إنتاجية، مالية، إدارية...)، وذلك وفق ميول الأفراد واهتماماتهم وأساليب تفكيرهم، وعليه فإن التدخل الهادف عن طريق التنمية يمكن أن يساعد الأفراد على استخدام قدراتهم الإبداعية بطرق أفضل، كما يمكن أن يقوي مستوى إنجازهم الإبداعية، و يحقق لهم النجاح و الرضا عن الذات.
- من المفيد قبل الشروع في وضع استراتيجيات الإبداع التأكيد من أهمية وجود حاجة ملحة للإبداع، فما دامت هناك مشاكل تنتظر الحل في جميع مستويات و أنشطة المنظمة، فإن هناك حاجة إلى أعمال الفكر لطرح هذه المشاكل، و إيجاد الحلول لها، كما تتوقف درجة الإفادة من عمليات تنمية القدرات الإبداعية التنظيمية و كذا الفردية على دافعية الفرد أو المجموعة للتعلم، و الاستعداد لتكريس الوقت اللازم، و بذل الجهد المطلوب لتحقيق أقصى ما يمكن من كفاءات المنظمة، إن ما يمكن أن يحققه الفرد من التعرض لأي خبرة يعتمد بصورة أساسية على مدى استعداده و حديثه في التفاعل مع الخبرة.
- إن عمليات الإبداع، و خاصة أنها تكون في الغالب على المدى الطويل، فهي مخوفة بالمخاطر، كما أن الابتكارية في حد ذاتها مرتبطة بمخاطر عدم التأكيد، و إن وجود المخاطر لا يعني تجنب عمليات الإبداع، فعادة ما يصاحب المخاطرة المرتفعة عائدات مرتفعة، كما أن احتمالات التعثر قوية، و عليه ينبغي أن لا يتوقع تحقيق النجاح في العمل أو الرضا عنه باعتباره نتيجة مباشرة لجهود الأفراد أو إسهاماتهم الإبداعية، و عوضاً عن التركيز على النتائج الإبداعية كهدف وحيد، يفضل توجيه الاهتمام نحو النشاطات و القيم التي تنطوي عليها العملية الإبداعية بغض النظر عن النتائج، و ذلك من أجل المحافظة على حالة الرضا عن النفس و البهجة في العمل.

الختام:

يقول نستر ثرو صاحب كتاب "الصراع على القمة" في مجال المصادر الجديدة السبعة للميزة التنافسية الاستراتيجية على المستوى العالمي التي يعتقد أنها ستهيمن خلال العقود القليلة القادمة هي: الإلكترونيات الدقيقة، التكنولوجيا الحيوية، صناعات المواد الجديدة، الطيران المدني، الاتصالات، أجهزة الروبوت، الحاسبات الآلية، يقول نستر: "إن هذه الصناعات كلها من صناعات القدرة العقلية، و أي منها يمكن توطينه في أي مكان من العالم، و الموقع الذي ستقام فيه يتوقف على من يستطيع تنظيم القدرة العقلية من أجل السيطرة عليها... في القرن الحادي و العشرين ستكون الميزة التنافسية من صنع الإنسان"، هي إذا أهم محاور اقتصاد المعرفة الذي تجلى مع إطلاقة الأنفية الجديدة. و الذي أجبر منظمات الأعمال على إعادة ترتيب أولوياتها و كذلك أصولها، إن المعرفة بالنسبة للمستقبل القريب في المنظمات هي القدرة على العمل بشكل مستقل، أو ضمن فريق، أن تقود أو تتبع، أن تنتقل من العمل، و أن تكون قادرا على عمل ما تدعو الحاجة إلى عمله، و هذا النمط من الأصول البشرية قد لا يلائم في منظمة تقليدية، الأمر الذي يساعد في تفسير السبب الذي من أجله لن تكون المنظمة التقليدية ملائمة في الاقتصاد المبني على المعرفة.

إن منظمات الأعمال المعاصرة التي لها مفاتيح التنافسية في عصر المعرفة هي المنظمات التي رصدت لنفسها الموارد الذكية و المعارف و المعلومات و الخبرات و القدرات المستخدمة في خلق الثروة، و هي الأصول الجديدة التي دخلت أديبات الإدارة الحديثة، على غرار الأصول المادية و المالية، غير أنه إذا كانت معظم أصول المنظمات قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى، فإنه يوجد عنصر واحد له قوة الترويج في هذه البيئة هي الأصول الذكية المنتجة و المبدعة.

إن أهم تحدي يواجه المنظمات الحديثة على الإطلاق هو إدارة الأصول البشرية المعرفية أو ما يعرفون بعمال المعرفة باعتبارها مصدر تكوين الأصول الذكية، فالتحدي ينبع من كون أن عمال المعرفة يحملون أدوات حرفتهم معهم، أينما ذهبوا، إنهم هم و ليسوا مدراؤهم الذين يعتبرون خبراء يجب عليهم استخدام مهاراتهم. و نتيجة لذلك، فإن ما يقومون بأدائه يشبه إلى حد بعيد ما يقوم به غيرهم من أصحاب الحرف، و يجب تقديرهم ليس على أساس ما يقومون بأدائه من أعمال، و إنما على أساس النتائج التي يحققونها، يقول سيوارت، "لا يتم تقييم المحامي بناء على عدد الكلمات التي يتضمنها دفاعه، و إنما على طريقة اختيار الكلمات و فعاليتها، لا يوجد رئيس للمحامي يوجهه إلى الطريقة التي يتبعها في عمله، إن للمحامي عميلا يتوقع منه أن يخطط و ينظم العمل بنفسه."

و لكن تحويل المعرفة إلى أصول ذكية يعد أمرا محيرا و غامضا و معقدا، كون العملية تتم فقط عندما يتم استثمار المعرفة لأداء شيء ما لم يكن بالإمكان أدائه، أي عندما يتم إبداع أمرا مفيدا في تعظيم الأرباح، و تخفيض التكاليف، أو منح موقف تنافسي مميز، أو حصص سوقية إضافية... غير أنه إذا كان الإبداع هو المحصلة النهائية فهل هو نتاج التركيبة الجينية الوراثية أم أنه محصلة التنشئة و التعلم و الرعاية التي حصل عليها الأفران المدعون؟ قد نجد ما يخرجنا من استفهامنا هذا. في كتاب توماس ستوارت: ثورة المعرفة (2001) فيقول "إن الإبداع إما أنه آلة أو حديقة سحرية، فالآلة ينبغي على المنظمات أن تصممها و تزينه و تزوده بالطاقة و تديره، و لأنه حديقة، ينبغي على المنظمات أن تهيئ له الظروف المناسبة لكي يزدهر ثم تدع السحر يحدث فتحصده... إن الإبداع هو كلا الشئين بالطبع و تلك إحدى مشكلات الإدارة، لأن أسلوب إدارة الإبداع يبدو متناقضين". في ضوء ذلك يمكن أن نخلص إلى الشكل الأكثر فعالية لتنمية الأفران على الإبداع هو ذلك الذي تحركه الدافعية الداخلية و توجهه، ثم يتجمع الأفران في فرق عمل على أساس دافعياتهم ليتنافسون، و يتفاعلون في حلزونات من الحلدس و التنفيذ، و تصاغ أفكار جديدة، و تحل المشكلات و تصنع إبداعات، و يمكن النظر إلى هذا التسلسل للمعرفة و الأصول الذكية و الإبداع على نحو النمط التالي:

➤ الأفران يميلون إلى الانخراط في تعلم موجه ذاتيا كرد فعل للفجوات التي تحدث بين الحالات الراهنة و الحلول المستهدفة، فيضعون حلولاً محتملة لفجواته.

◆ ينتج عنها عمل إبداعي فردي.

➤ يتفاعل الأفران و يتواصلون فيما بينهم لاختيار ادعاءاتهم المعرفية.

➤ المجموعات المتفاعلة تنشئ ادعاءات معرفية مشتركة، و تمارس بواسطة أفرانها.

◆ ينتج عنها عمل إبداعي جماعي.

➤ يتم تقسيم بعض الادعاءات المعرفية على المستوى التنظيمي، ثم تبنيها تمهيدا لتنفيذها على نطاق واسع.

➤ يتم نشر الأفكار المتبنية لاستخدامها في أنحاء المنظمة، و تدمج في الممارسة.

◆ ينتج عنها عمل إبداعي تنظيمي

➤ تمارس المعرفة المدججة بتلك الطرق بشكل روتيني إلى أن يأتي وقت ينشئ فيه استخدامها

فجوات جديدة بين الحالات الحالية و المستهدفة، و عند ذلك تبدأ الدورة من جديد، فيؤدي التعلم

الفردي إلى تعلم جماعي إلى تعلم تنظيمي يفضي بدوره إلى إدماج تنظيمي للمعرفة

الجديدة ضمن الممارسات.

➤ تكرر هذه الدورة نفسها إلى ما لا نهاية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية (الكتب و المولدوهات):

📖 أبو بكر محمد الهوش، التقنية الحديثة في المعلومات و المكتبات، دار الفجر، القاهرة 2002.

📖 أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2000.

📖 أحمد مندور، أحمد رمضان، اقتصاديات الموارد الطبيعية و البشرية، الدار الجامعية، بيروت 1990.

📖 أشوك شاندا، شلبا كوبرا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر

للنشر و التوزيع، القاهرة 2002.

📖 إيريك فلامهولزر، المحاسبة عن الموارد البشرية، تعريب: محمد عصام الدين زايد، أحمد حامد حجاج، دار

المريخ 1992.

📖 إيلي غنزبرغ، الاقتصاد البشري، ترجمة: عبد الكريم ناصف، منشورات دار الثقافة و الإرشاد القومي،

دمشق 1980.

📖 بو حفص مباركي، العمل البشري، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر 2004.

📖 بول ماتر، جاك ديدي ميكل، استثمار الإبداع في عالم الأعمال، من الفكرة إلى المنتج، ترجمة حسين علي،

دار الرضا للنشر، 2000.

📖 بيتر دروكر، ممارسة الإدارة، ترجمة و نشر مكتبة جرير، العربية السعودية 1998.

📖 تد جاراي، البرمجة اللغوية العصبية للمدرب الفعال، ترجمة عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية

للإدارة "بميك"، القاهرة 2004.

📖 جاك فيليب، رون ستون، الاستثمار البشري، أدوات و خطوات قياس العائد، ترجمة عبد الرحمان توفيق.

مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة 2003.

📖 جيمس فيلد، كارن مولوني، بناء ثقافة المعايير، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إشراك للطباعة

و النشر و التوزيع، القاهرة 2000.

📖 حامد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز، المجلد الأول، الثاني، الثالث، الرابع، الدار العربي

للموسوعات، لبنان 1980.

📖 خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2003.

📖 خليل الشماع، خضير حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع، عمان 2000.

- 📖 دو جلاس.ك. سميث، إدارة تغيير الأفراد و الأداء، كيف، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 2001.
- 📖 دي ديرلوف، فكر رجال الأعمال، ترجمة و نشر دار الراتب الجامعية، مكتبة الشقري بيروت (عدم ذكر السنة).
- 📖 ديونز، أسترهون، كرونينوز، علم المعلومات و التكامل المعرفي، تعريب و إضافة: أحمد أنور بدر، محمد فتحي عبد الوهاب، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 1998.
- 📖 راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.
- 📖 راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1999.
- 📖 سعيد يس عامر، الإدارة في ظلال التغيير، مركز وايد سير فيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة 1996.
- 📖 سيد عليوة، تنمية المهارات الفكرية و الإبداعية، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة (عدم ذكر السنة).
- 📖 صالح محمد علي أبو جادو، تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي، دار الشروق للنشر و التوزيع، دار يافا العلمية للطباعة و النشر و التوزيع، عمان 2004.
- 📖 طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي، الكويت 2002.
- 📖 عادل حرشوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003.
- 📖 عاصم بن طاهر عرب، اقتصاديات العمل "نظرية عامة"، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، الرياض 1994.
- 📖 عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية 2005.
- 📖 عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003.
- 📖 عبد الحكيم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة 2003.
- 📖 عبد الرحمان توفيق، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة 2004.
- 📖 عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة 2004.
- 📖 عبد الرحمان توفيق، استراتيجيات الاستثمار البشري، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة 1996.
- 📖 عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000.

- 📖 موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الأردن 1999.
- 📖 ميتشيو كاكو، رؤى مستقبلية، ترجمة سعد الدين خرفان، مطابع الوطن، الكويت 2001.
- 📖 نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية 1996.
- 📖 نيلز جوران، جان روي، ماجتر ووتر، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، ترجمة علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة 2003.
- 📖 كمال التابعي، التنمية البشرية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة (عدم ذكر السنة).
- 📖 كارن لانز، الدليل العلمي في توظيف وإدارة الأفراد، ترجمة: فؤاد هلال الطبعة الثالثة، دار القاهرة 2000.
- 📖 كريستوفر بارتلت، سومنترا جوشال، الإدارة عبر الحدود، الحلول بين القطرية، ترجمة سعاد الطنبولي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية، القاهرة 1994.

المراجع باللغات الأجنبية:

1. الكتب:

- 📖 Alain neignant, les compétences de la fonction ressources humains, diagnostic, Ed liaison, Paris 1995.
- 📖 Alain neignant, Robert Dapère, la qualité de la fonction ressources humaines, diagnostic et action, Ed Liaison, Paris 1994.
- 📖 Bertrand Quélin, Jean-Luc Arregl, les managements stratégiques des compétences, ellipses Ed, Paris 2000.
- 📖 Bruno Henriet. Leadership et management. Ed liaisons, mars 1993.
- 📖 Bruno martinet, Yves – Michel marti, l'intelligence économique 2ème éd, Ed d'organisation, Paris 2001.
- 📖 David Lim, explaining economic growth, A New Analytical Frame work, Ed , Edward elgar UK 1996.
- 📖 Dimitri uzumiolis, l'innovation et l'économie contemporaine (espaces cognitifs et territoriaux), Ed de boeck, Bruxelles 2004.
- 📖 Dominique Foray, L'économie de la connaissance, Ed Casbah 2004.
- 📖 Eric vatte ville, mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, Ed, economic, Paris 1985.
- 📖 F,Harbison, Human resources as the wealth of nations, exford univ press, New york 1973.
- 📖 Gerard maury , char les null, Economie et organisation de l'entreprise, Tome 1 et Tome 2, Ed Foucher 1980.
- 📖 Gilles Ferréol, Philippe deubel, Armadnd Colin, Economie de travail, Paris 1990.
- 📖 Gorden Davis, système d'information pour le management Ed, G. vermutteine, Paris 1986.
- 📖 Groupe térence, encyclopédie des ressources humaines, Ed d'organisation Paris 1993.

- 📖 Guy le boterf, construire les compétences individuelles et collectives, Ed l'organisation Paris 2000.
- 📖 Harold T.Amrine, John A.Ritechey, manufacturing organization and management, sixth Ed, USA 1998.
- 📖 Henri Mahé, de boislandelle, gestion des ressources humaines dans les PME, 2ème éd, Ed economica, Paris 1998.
- 📖 Herve christofol, l'innovation à l'ère des réseaux, Ed lavoisier, paris 2004
- 📖 Hubert jaoui, tous innovateurs, Ed dunod, Paris 2003.
- 📖 Isaac Getz, Alan robinson, vous idée changent tout !, Ed d'organisation Paris 2003.
- 📖 Jacques aubret, management des compétences réalisation, concepts, analyses, Ed dunod , Paris 2003.
- 📖 Jean – francois claud, le management par les valeurs, 2ème éd, liaisons, Paris 2003.
- 📖 Jean – Michel besnier, savoirs et compétences, Ed. demos, France 2000.
- 📖 Jean-Luc arrégle, éric cauvin, Michel Ghertman les nouvelles approches de la gestion des organisations, Ed. Economica, Maris 2000.
- 📖 Jean-Marie peretti. Gestion des ressources humaines, 8eme edition, librairi vuibert, Paris 1999.
- 📖 Jean-yves buck, le management des connaissances et des compétences en pratique, Ed d'organisation2003.
- 📖 Joel cauden, Adérito Alain sanches, gestion des ressources humaines, 2eme éd, Ed berger-levrault , Paris 1998.
- 📖 Lester thurrow, la pyramide de la prospérité : la nouvelle économie de savoir, Ed village mondial, Paris 2000.
- 📖 Lou van beirendonck, management des compétences : évaluation, développement et gestion,Ed deboeck, Bruxelles 2004.
- 📖 Luc de brabant, le management des idées de la créativité a l'innovation, 2ème éd, dunod, paris 2002.
- 📖 Marie dominique pujo, Burno chapuis, ressources humaines, la boite à outils de l'entreprise, Ed d'organisation, Paris 2000.
- 📖 Omar aktouf , les sciences de la gestion et les ressources humaines (une analyse critique) OPU Alger 1986.
- 📖 Paul Beaulieu, la gestion des ressources humaines sur la scène stratégique, presses de l'université du quebec 1992.
- 📖 Peter drucker. L'avenir du management selon drucker. Ed village mondiale, paris 2002.
- 📖 Rose dieng, knowlede management, méthode et outil pour la gestion des connaissances, 3ème éd, dunod, Paris 2005.
- 📖 Sandra bellier, compétences en action, Ed liaisons paris 2000.
- 📖 Sandra charrrire, isabelle huault, les grands auteurs en management, Ed , ems2002 .
- 📖 Serge vallement, gestion des ressources humains dans l'administration, la documentation française, Paris 1999.
- 📖 Shimon L, Randall S, la gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000, 2eme édition, Ed ERDI, Canada 1995.
- 📖 Tom Peters. L'innovation un cercle vertueux, Ed village mondiale, paris 2001.
- 📖 Wtold kwasnicki, Knowledge innovation and economy And evolutionary exploration, UK 1996.

- ☐ Gestion des ressources humaines N 21-22, Mars -Juin 1997, Ed ESKA-Paris France.
- ☐ Harvard business review, Le knowledge management 2000, Edition d'organisation.
- ☐ Harvard business review, les system de mesure de la performance, 2éme éd, Edition d'organisation, Paris 2000.
- ☐ Harvard business review, la management du savoir en pratique, Edition d'organisation, Paris 2003.
- ☐ Harvard business review, l'innovation, Edition d'organisation, Paris 2003.
- ☐ Management des savoirs et développement des compétences ; N 3 -mars 2004, UNIV Abou-bekr belkaid Tlemcen, Algérie.
- ☐ Sciences humaines N 17 -juin 2002, UNIV Mentouri constantine, Algerie.
- ☐ Sciences économiques et de gestion N 1 - 2002, UNIV Ferhat Abbas - sétif, Algerie.
- ☐ Stratégies d'innovation et changement en entreprise ; Numéro spécial -avril 2005, UNIV djillali liabes sidi bel-abbes, Algérie.

الملخص:

يشهد المحيط الاقتصادي تحولا جذريا يعود إلى مجموعة من المؤثرات الكلية و الجزئية، فالكلية تجسدت في التوجه نحو استثمار المعرفة، مما فرض على المؤسسات تطوير أساليبها و تحديث منتجاتها، و تنمية الرصيد المعرفي و توظيفه في أهم عملياتها، أما الجزئية فصار يجب على المنظمة البحث عن المهارات و الأفكار الإبداعية الكامنة في أصولها البشرية، غير المستغلة و تحويل ما تملكه المنظمة من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلا)، مما يتطلب إدارة متطورة للأصول الذكية بالتنسيق مع إستراتيجية المنظمة. و بالتالي فإن الاستثمار في المعرفة تشكل أهم متغير في إستراتيجية الإبداع، فالمنظمات الذكية لا تتبع المنتجات... و إنما تتبع المعرفة، و العملاء ينظرون إلى ما هو أبعد من دليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمات، فهم يهتمون أساسا بالمهارات و المعرفة التي قامت المنظمة ببنائها عبر الزمن.

الكلمات الدالة: اقتصاد المعرفة، القدرات التنافسية، الاستثمار في رأس المال البشري، رأس المال الفكري،

إدارة المعرفة، إدارة الأصول الذكية، الكفاءات التنظيمية، تنمية الإبداع.

Résumé :

Dans le monde d'aujourd'hui caractérisé par les changements rapides, la versatilité des marchés et l'obsolescence des produits, l'entreprise qui réussit est celle qui crée constamment des nouvelles connaissances. Ce comportement est le produit de l'activité novatrice. L'entreprise devient une unité de production de biens ou de service conformes aux espérances des clients, dans les meilleures conditions de coûts, de délais et de qualité, mais également une unité de production de connaissances.

La réussite de l'organisation dépend davantage de ses forces intellectuelles et de l'efficacité de ses systèmes que de ses actifs corporels. La gestion du capital intellectuel et sa transformation en produits/ service utiles est en passe de devenir la compétence clé pour les directions de l'organisation de ce fait on constate aujourd'hui un vif intérêt pour la créativité, l'innovation ou l'organisation apprenante.

Mots clés: L'économie du savoir, les avantages concurrentiel, l'investissement au capital humain, capital intellectuel, management du savoir, management des ressources cognitives, les compétences organisationnel, développement de l'innovation,

Abstract:

In the current world characterized by quick changes, volatility of markets and the obsolescence of products, the firm which succeeds is the one who always creates new knowledge. This behaviour is the product of innovative activity. The firm becomes a production unit of property or service correspondent to hopes of the customers, in the best conditions of expenses, of delays and of quality, but also a production unit of knowledge.

The success of the organization depends more on its intellectual force and on the effectiveness of its systems than of its bodily assets. The management of the intellectual capital and its transformation into products / service useful is on the way to becoming key competence for directions of the organization of this fact they determine a deep interest for creativity, innovation or apprenante organization today.

Key words: knowledge economy, competitive advantage, human capital investment, intellectual capital, knowledge management, cognitive resource management, organizational competence, innovation development,